



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING

## LETECKÝ ÚSTAV

INSTITUTE OF AEROSPACE ENGINEERING

# ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ DÉLKU PŮSOBENÍ NÍZKONÁKLADOVÉHO DOPRAVCE NA TRHU

ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE SURVIVAL TIME OF THE LOW COST  
CARRIER ON THE MARKET

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Janků

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Miroslav Šplíchal, Ph.D.

BRNO 2020

## Zadání diplomové práce

Ústav: Letecký ústav  
Student: **Bc. Tomáš Janků**  
Studijní program: Strojní inženýrství  
Studijní obor: Letecký provoz  
Vedoucí práce: **Ing. Miroslav Šplíchal, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Analýza faktorů ovlivňující délku působení nízkonákladového dopravce na trhu**

#### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

S liberalizací trhu letecké dopravy začali na tomto trhu působit nízkonákladoví dopravci. V průběhu minulých roků vzniklo a zaniklo množství těchto dopravců.

Úkolem této práce je analyzovat faktory ovlivňující úspěch nízkonákladového dopravce na trhu. Vzhledem k rozsahu bude práce zaměřena pouze na trh EU a období od roku 2007 do roku 2017.

#### **Cíle diplomové práce:**

- 1) Rozbor trhu nízkonákladových dopravců v Evropě
- 2) Případové studie zaniklých nízkonákladových dopravců.
- 3) Případové studie úspěšných nízkonákladových dopravců.
- 4) Stanovení faktorů ovlivňující délku působení nízkonákladového dopravce na trhu.

#### **Seznam doporučené literatury:**

SHAW, Stephen. Airline marketing and management. 6th ed. Aldershot: Ashgate, 2007. ISBN 978--7546-4819-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně, dne

L. S.

---

doc. Ing. Jaroslav Juračka, Ph.D.  
ředitel ústavu

---

doc. Ing. Jaroslav Katolický, Ph.D.  
děkan fakulty

## **Abstrakt**

Cílem této práce je provést rozbor trhu nízkonákladových dopravců v Evropě, případové studie zaniklých a úspěšných nízkonákladových dopravců a nakonec stanovení faktorů ovlivňujících délku působení dopravce na trhu. Práce je zaměřena pouze na evropský trh v letech 2007 až 2017. Její součástí je stručný popis vzniku nízkonákladových dopravců a jejich rozšíření na evropský trh. Dále se diplomová práce zabývá obecným popisem nízkonákladové letecké společnosti a analýzou evropského trhu nízkonákladových dopravců. V další části už jsou popsáni tři zaniklí nízkonákladoví dopravci, u každého jsou uvedeny základní informace a detailní popis jeho činností. Součástí je také stanovení příčiny zániku každého leteckého dopravce. Dále jsou uvedeny tři úspěšné nízkonákladové aerolinky a jejich detailní popis, stejně jako v předchozí kapitole. Následuje stanovení faktorů, které ovlivňují délku působení nízkonákladového dopravce na trhu, které jsou stanoveny pomocí analýzy ekonomických a provozních ukazatelů nízkonákladových leteckých společností.

## **Klíčová slova**

Nízkonákladový dopravce, liberalizace letecké dopravy, letecká společnost, analýza, letecký trh, ekonomika letecké společnosti

## **Abstract**

The objective of the thesis is to perform an analysis of low cost carrier market in the Europe, case studies of defunct and successful low cost carriers and to determine factors, which affect survival time of low cost carrier on the market. The thesis is focused on the European market in 2007-2017. It includes brief description of origin of low cost carriers and their spread to the European market. Next part is dedicated to general description of a low cost carrier and analysis of the European low cost market. Three defunct low cost carriers are described in the next chapter, which includes basic information and detailed description of their actions. It includes determination of cause of ceasing their operation. Three successful low cost carriers are described in the same manner. In the end, the factors affecting survival time of low cost carriers are determined with usage of an analysis of economic and operational parameters of low cost carriers.

## **Keywords**

Low cost carrier, liberalization of air transportation, airline, analysis, airline market, economics of airline

## **Citace závěrečné práce**

JANKŮ, Tomáš. *Analýza faktorů ovlivňující délku působení nízkonákladového dopravce na trhu*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125115>.  
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, Letecký ústav. Vedoucí práce Miroslav Šplíchal.

## **Prohlášení autora o původnosti práce**

Prohlašuji, že tato práce je mým původním dílem, kterou je vypracoval samostatně, pod vedením pana Ing. Miroslava Šplíchala PhD. a uvedl jsem všechny podklady a použité informační zdroje.

V Brně dne 26. června 2020

.....  
Bc. Tomáš Janků

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Miroslavu Šplíchalovi PhD. za pomoc a rady při zpracovávání diplomové práce.



## Obsah

1 Úvod.....	10
2 Vznik a rozšíření nízkonákladových dopravců .....	11
3 Nízkonákladový dopravce.....	15
3.1 Charakteristika nízkonákladového dopravce.....	15
3.1.1 Letadlová flotila .....	18
3.1.2 Denní využití letadel .....	18
3.1.3 Základny .....	19
3.1.4 Jednoduchost.....	20
3.1.5 Zisky z vedlejších činností.....	20
3.1.6 Snížení nákladů za personál.....	20
3.2 Srovnání nízkonákladového dopravce s klasickým dopravcem.....	21
3.3 Obchodní model nízkonákladového dopravce .....	22
4 Rozbor evropského trhu nízkonákladových dopravců .....	24
5 Zaniklí nízkonákladoví dopravci.....	32
5.1 Air Berlin.....	34
5.1.1 Období 2007-2017 .....	34
5.1.3 Příjmy a výdaje .....	40
5.1.3 Příčina zániku společnosti Air Berlin .....	41
5.2 Monarch Airlines .....	43
5.2.1 Období 2007-2017 .....	43
5.2.2 Příčina zániku společnosti Monarch Airlines .....	46
5.3 SkyEurope Airlines.....	48
5.3.1 Období 2007-2009 .....	48
5.3.2 Příjmy a výdaje .....	50
5.3.3 Příčina zániku společnosti SkyEurope.....	50

6 Úspěšní nízkonákladoví dopravci .....	52
6.1 Ryanair.....	52
6.1.1 Období 2007-2017 .....	52
6.1.2 Příjmy a výdaje .....	58
6.2 easyJet.....	60
6.2.1 Období 2007-2017 .....	60
6.2.2 Příjmy a výdaje .....	67
6.3 Norwegian .....	70
6.3.1 Období 2007-2017 .....	70
6.3.2 Příjmy a výdaje .....	76
7 Stanovení faktorů ovlivňujících délku působení nízkonákladového dopravce na trhu.....	79
8 Závěr.....	93
Seznam použitých zdrojů .....	94

## 1 Úvod

Na konci 80. let minulého století započal v Evropě liberalizační proces, který měl osvobodit leteckou dopravu od svazujících předpisů a nařízení. Tento proces byl dokončen v roce 1997 a díky němu se na evropském leteckém trhu začaly objevovat nízkonákladové společnosti. Tyto aerolinie nabízely podstatně nižší ceny za letenky než klasické letecké společnosti, k čemuž je docíleno sníženými provozními náklady. Tímto se otevřela možnost využívat leteckou dopravu i pro lidi, kteří by si to před liberalizací nebyli schopni dovolit. Počet přepravených cestujících nízkonákladovými společnostmi se začal rok od roku rychle zvyšovat. V letecké přepravě vidělo potenciál množství podnikatelů a od konce minulého století proto vzniklo velké množství nízkonákladových společností. Kvůli liberalizaci bylo na evropském trhu vytvořeno silné konkurenční prostředí, kde to nízkonákladové aerolinky nemají jednoduché. Některé z nich nebyly schopny přežít působení daných faktorů a zanikly.

Cílem této diplomové práce je stanovení těchto faktorů, tzn. činitelů, které ovlivňují délku působení nízkonákladového dopravce na trhu. V úvodních kapitolách je čtenář seznámen se situací na evropském trhu nízkonákladových dopravců, v dalších částech diplomové práce jsou provedeny případové studie zaniklých a úspěšných nízkonákladových dopravců. Následuje analýza ekonomických a provozních parametrů vybraných leteckých společností, pomocí které jsou stanoveny požadované faktory. Na tyto faktory se letecká společnost může zaměřit, a pokud je to možné, vyvarovat se chyb, které by mohly způsobit neúspěch celé aerolinky.

## 2 Vznik a rozšíření nízkonákladových dopravců

První nízkonákladová letecká společnost na světě vznikla ve Spojených státech amerických v roce 1949. Jmenovala se Pacific Southwest Airlines a provozovala vnitrostátní lety mezi severní a jižní Kalifornií. Tím využila skulinu, která byla v regulacích CAB (Civil Aeronautics Board), které byly neplatné pro vnitrostátní linky. CAB například určovaly frekvence letů a další pravidla, podle kterých se museli letečtí dopravci řídit. Pacific Southwest Airlines nejprve létal ze San Diega do Burbanku a Oaklandu, kde nabízel mnohem menší ceny za letenky než konkurenti, kteří se museli řídit regulacemi. Pacific Southwest Airlines létaly tuto trasu několikrát za den, proto bylo možné absolvovat zpáteční cestu ve stejném dni jako první let. Úspěch této společnosti byl obrovský a postupně se vypracovala až do pozice největší letecké společnosti v Kalifornii. Po dalších 30 let provozovala lety jen v Kalifornii a po deregulaci v roce 1978 se rozšířila i do dalších států. [1,2]

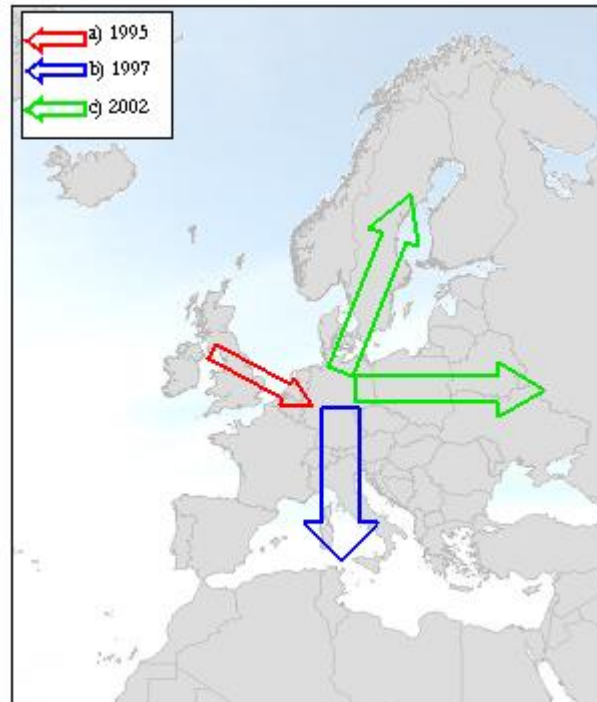
Tato myšlenka, a to provozování letecké společnosti s co nejnižšími náklady se zalíbila Herbu Kelleherovi a Rollin Kingovi, kteří ji aplikovali ve strategii společnosti Southwest Airlines. Převzal tedy filozofii společnosti Pacific Southwest Airlines a v roce 1967 založil svou nízkonákladovou leteckou společnost. Jenomže ostatní velké společnosti bránily jejímu zahájení provozu. Vše musely vyřešit soudní procesy, které trvaly téměř tři roky než Southwest Airlines dostaly povolení létat. 18. června 1971 započaly svůj provoz, ale musely bojovat proti silným konkurentům. Díky chytrému marketingu, strategii a jednoduchosti se Southwest Airlines rozrostly a v roce 2015 se staly největším leteckým dopravcem ve Spojených státech a současně jsou největším nízkonákladovým dopravcem na světě. [1,2]

V Evropě se první letecká společnost, která využívala prvky nízkonákladového dopravce, objevila v roce 1966. Založil ji Sir Freddie Laker a její jméno znělo Laker Airways. Měla nabízet lety ve Spojeném království za nízkou cenu. Svůj provoz aerolinky započaly na letišti Gatwick v Londýně. Po krátké době aerolinky začaly nabízet i lety do Berlína. Laker Airways využívaly mezery na trhu a nabízely cestovním kancelářím 30% slevy při pronájmu jejich letadla. Aerolinky si poté mohly dovolit zakoupit modernější leteckou techniku, konkrétně Airbus A300, a s ním provozovaly lety z Berlína na Kanárské ostrovy nebo na ostrovy ve Středozemním moři. Jak již bylo zmíněno Laker Airways využívaly prvky nízkonákladového dopravce, aby dosáhly nižších cen za letenky. Jako příklad lze uvést: neposkytování žádných služeb pro cestující, snížené limity pro zavazadla (místo 50 liber bylo možných jen 33 liber) a poplatky za občerstvení na palubě. Mimo jiné to byla první aerolinka, která při vzletu letadel snižovala tah motorů, aby se snížilo jejich opotřebení.

Společnost se postupně rozšiřovala a létala také přes Atlantický oceán do Karibiku nebo do Spojených států. Plánovala létat i do Austrálie, ale kvůli finančním problémům v 80. letech se tento plán nakonec neuskutečnil. Společnost provozovala lety až do roku 1988, kdy zkrachovala. [3]

Dalším a mnohem známějším nízkonákladovým dopravcem v Evropě je společnost Ryanair. Ta započala svůj provoz v roce 1985 a její první linkou byla trasa z Waterfordu na letiště Gatwick. O rok později obdržel Ryanair povolení na provoz linky z Dublinu do Londýna, kde se snažil o rozbití duopolu mezi British Airways a Aer Lingus. Cenu za zpáteční letenku stanovil na 99 liber, což byla méně než polovina ceny zpáteční letenky obou konkurentů, tímto krokem zahájil svou první cenovou válku. Se ziskem tří proudových letadel začal provozovat dalších patnáct linek, jako příklad lze uvést lety z Dublinu do Liverpoolu, Manchesteru, Glasgow a Cardiffu. V roce 1988 Ryanair zavedl do svých letadel business třídu a také uvedl do činnosti Frequent Flyer Club. Oba tyto prvky byly o rok později zrušeny, kvůli finančním ztrátám. Po třech letech strmého růstu a vypořádávání se s konkurencí v podobě British Airways a Aer Lingus byl Ryanair ve vysoké ztrátě. V této době prošel významnou proměnou, kdy adoptoval model společnosti Southwest Airlines a stal se tak nízkonákladovým dopravcem. Ryanair začal prodávat lety za nejnižší ceny, nabízet vysokou frekvenci letů a přestal podávat občerstvení v ceně letu. Během Války v Zálivu, kdy nastal pokles pasažérů v letecké dopravě, byl schopen generovat zisk. V dalších letech snižoval počet létaných destinací a sjednocoval letadlovou flotilu. Z původních devatenácti tratí létal jen šest. V roce 1997 zahájil svou první linku mimo Spojené království a Irsko, konkrétně do Stockholmu a Osla, a také do Paříže a Bruselu. Nabídku zahraničních destinací dále rozšiřoval v následujících letech. V lednu 2000 zahájil provoz největší evropské rezervační webové stránky ([www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)), kromě rezervace letů je možné vyhledávat i hotelové ubytování, cestovní pojištění a vlakové spojení. V dalších letech Ryanair dále expandoval, v současnosti je to největší evropský nízkonákladový dopravce. [4]

Další společností, která v Evropě začala působit jako nízkonákladová, byla společnost easyJet. Ta byla založena v roce 1995. Nejprve nabízela lety z Lutonu do Glasgow nebo do Edinburghu. Cena za letenku byla 29 £, což byla velice atraktivní cena. Stejně jako Ryanair i easyJet adoptoval obchodní model společnosti Southwest Airlines. V roce 1998 začala společnost prodávat letenky přes Internet. V dalších letech společnost expandovala do kontinentální Evropy, kvůli investici do švýcarské společnosti TEA Basel EG. Ze Švýcarska zahájila linky do Nice, Amsterdamu a Barcelony. Před rokem 2000 zvýšil její popularitu televizní pořad Airline. V současné době se spolu s Ryanairem řadí mezi nejuspěšnější letecké společnosti v Evropě. [5]



Obrázek 1 - Expanze nízkonákladové letecké dopravy v Evropě [6]

Obecně se letecká nízkonákladová doprava v Evropě rozvíjela, tak jak lze vidět na obrázku 1. Nejprve se nízkonákladoví dopravci objevili na v Anglii a Irsku, což byl tedy především Ryanair a easyJet, jejichž tratě byly zaměřeny hlavně na Spojené Království. Z počátku totiž nízkonákladové aerolinky fungovaly spíše jako regionální dopravci v jedné zemi. V roce 1995 se začali šířit ze Spojeného Království do Kontinentální Evropy, od roku 1997 sahá nízkonákladová doprava do Jižní Evropy, ale do roku 1999 byl jejich vliv stále velmi omezený. K velkému zvratu došlo až mezi lety 2001 a 2003, kdy kvůli teroristickému útoku na Světové obchodní centrum v New Yorku, válce v Iráku a nákaze SARS došlo k výraznému snížení počtu cestujících v letecké dopravě, které se týkalo klasických leteckých společností, ty se musely vypořádat s velkými ztrátami příjmů. Vlivem těchto událostí na evropském trhu vzniklo mnoho nízkonákladových společností, ať už to byly nově vzniklé společnosti nebo byly založeny klasickou aerolinií nebo charterovým dopravcem. V roce 2004 existoval velký počet nízkonákladových dopravců, kteří nabízeli levné letenky a jejich tratě tvořily lety na krátkou a střední vzdálenost se zaměřením na Západní Evropu, kdy zde neexistovaly mezikontinentální lety. V tomto období byla převážná část letů jen spojem mezi zeměmi Západní Evropy, kdy cílem letů byly turistické destinace, lety byly směřovány ze Spojeného Království, Německa a Skandinávie do Středomoří, Španělska, Jižní Francie a Itálie. Existovalo malé množství letů, které směřovaly ze Západní do Východní Evropy,

mezi touto menšinou byly například lety z britských letišť do Prahy. Po roce 2004, kdy došlo k rozšíření Evropské unie o další země, především tedy o státy Východní Evropy, se nízkonákladové letecké společnosti plně rozšířily i do Východní Evropy, a začal se zvyšovat počet letů spojujících Západní a Východní Evropu. V roce 2008 se nabízená kapacita nízkonákladových dopravců zvýšila oproti roku 2004 na dvojnásobek, počet tras v rámci Západní Evropy se zvýšil o čtyřnásobek a počet tras mezi Západní a Východní Evropou se zvýšil na dvacetinásobek. [6,7]

### 3 Nízkonákladový dopravce

Nízkonákladový dopravce je letecká společnost, která provádí svou činnost se zaměřením na co nejmenší výdaje za provozní náklady. Obvykle nízkonákladové společnosti omezují poskytované služby na palubě letounu nebo je poskytují za poplatek a dále si například účtují další poplatky za zavazadla.

Dle IATA je nízkonákladový dopravce definován skrze tyto charakteristiky:

- primárně provoz systémem Point-to-Point;
- tratě na krátké vzdálenosti, často mezi regionálními nebo sekundárními letišti;
- silné zaměření na cenově citlivý provoz, hlavně volnočasoví cestující;
- běžně letadla s jednou třídou a s žádnými nebo velmi omezenými věrnostními programy;
- služby pro cestující nejsou zahrnuty v ceně letenky, mohou být za příplatek (například občerstvení na palubě během letu);
- nízké ceny za letenky, se silným zaměřením na cenovou konkurenci;
- různé ceny za letenky v závislosti na load faktoru a dobou před odletem;
- většina rezervací je provedena přes Internet;
- vysoké využití letadel, letadla stráví na letišti mezi lety velmi krátkou dobu;
- flotila složená z velmi malého množství typu letadel (ideálně jeden nebo dva typy);
- společnosti ze soukromého sektoru;
- jednoduchý management a struktura vedení.

#### 3.1 Charakteristika nízkonákladového dopravce

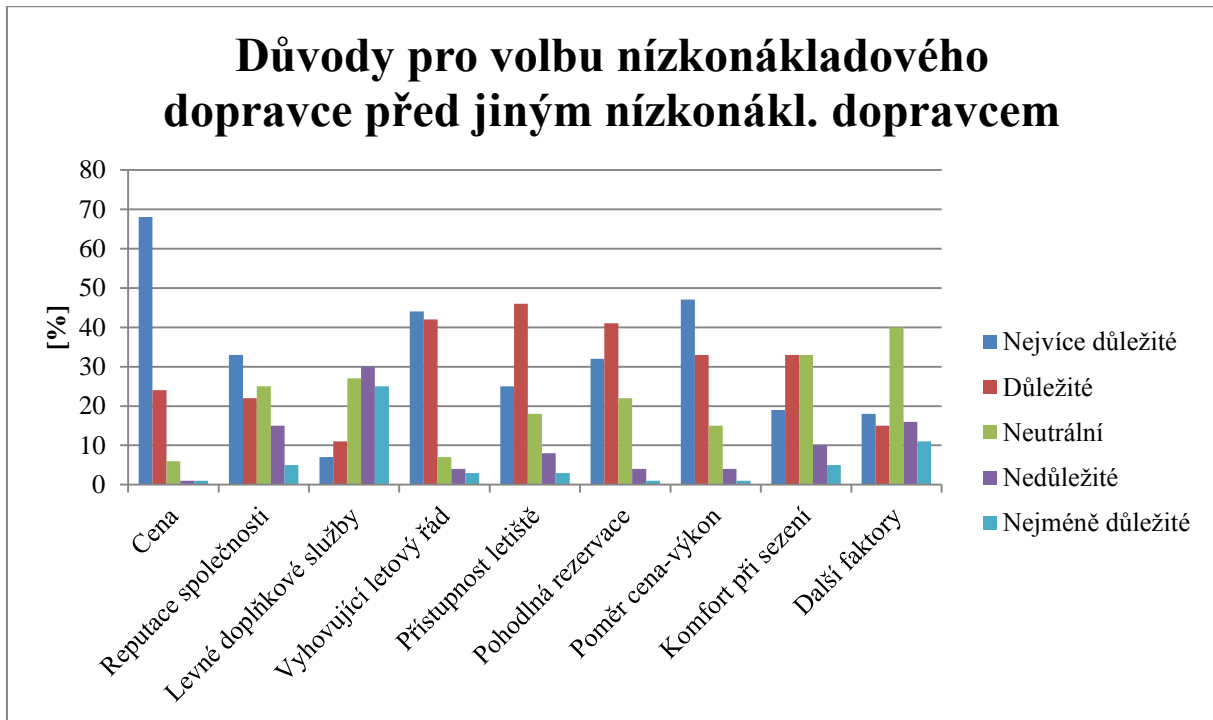
Princip fungování nízkonákladových dopravců se může lišit, ovšem hlavní myšlenka je stejná, a to jsou redukce ceny provozních nákladů, a z toho vyplývající snížení cen letenek oproti tradičním dopravcům. Mohou existovat různé modifikace tohoto původního obchodního modelu, který přestavil světu Southwest Airlines. Jsou známy tyto typy nízkonákladových leteckých společností:

- „Southwest copy-cats“ – tato kategorie zahrnuje společnosti, které byly vybudovány od základu nezávislými podnikateli a mají nejbližší k obchodnímu modelu společnosti Southwest Airlines (Ryanair, easyJet, SkyEurope);

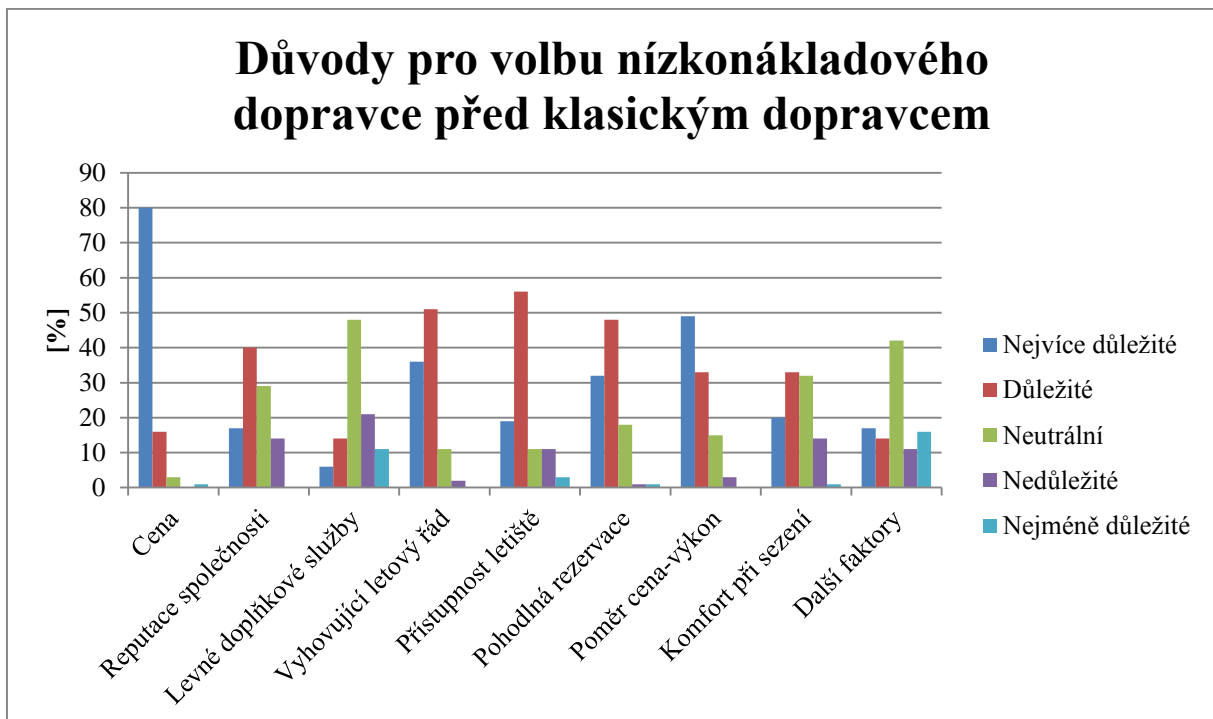


- Dceřiné společnosti – mezi tyto společnosti patří aerolinie, které byly založeny obvykle národními dopravci, kteří se snaží získat podíl na trhu nízkonákladových dopravců (Eurowings, Transavia France);
- „Cost cutters“ – zde patří klasické letecké společnosti, které se snaží napodobit nízkonákladovou aerolinku snížením provozních nákladů, ale i nadále provozují Hub-and-Spoke systém, snaží se o unifikaci flotily a neposkytují občerstvení za letu (Aer Lingus);
- Diverzifikované charterové společnosti – jsou to nízkonákladové dceřiné aerolinie, které byly založeny charterovými společnostmi, aby prováděly provoz na pravidelných linkách (TUI fly). [7]

Aby letecká společnost generovala zisk, potřebuje zákazníky. Překážkou pro každou leteckou společnost může být jiná, konkurenční společnost, která odláká zákazníky k sobě. Příčin mohou být různé druhy, na obrázku 2 jsou uvedeny důvody zákazníka pro zvolení nízkonákladového dopravce na úkor jiného nízkonákladového dopravce, a na obrázku 3 jsou uvedeny důvody pro upřednostnění nízkonákladového dopravce před klasickým dopravcem. Data vychází z průzkumu, který zahrnoval 165 účastníků. V prvním případě byla nejčastějším důvodem volby dané aerolinky cena, vyhovující letový řád, přístupnost letiště, pohodlnou rezervaci a poměr cena-výkon. V druhém případě byly důvody shodné, ale důležitost ceny pro volbu nízkonákladového dopravce se výrazně zvýšila, u pohodlné rezervace a poměru cena-výkon došlo k mírnému nárůstu důležitosti, zatímco u vyhovujícího letového řádu a přístupnosti letiště se důležitost mírně snížila. Z tohoto tedy vyplývá, že pokud aerolinka dostatečně sníží své provozní náklady, může snížit i své ceny letenek a výrazně si napomůže v boji s konkurenčními leteckými společnostmi.



Obrázek 2 - Důvody pro volbu nízkonákladového dopravce před jiným nízkonákladovým dopravcem [8]



Obrázek 3 - Důvody pro volbu nízkonákladového dopravce před klasickým dopravcem [8]

Dále je možné se podívat na typické znaky nízkonákladových společností v hlavních oblastech:

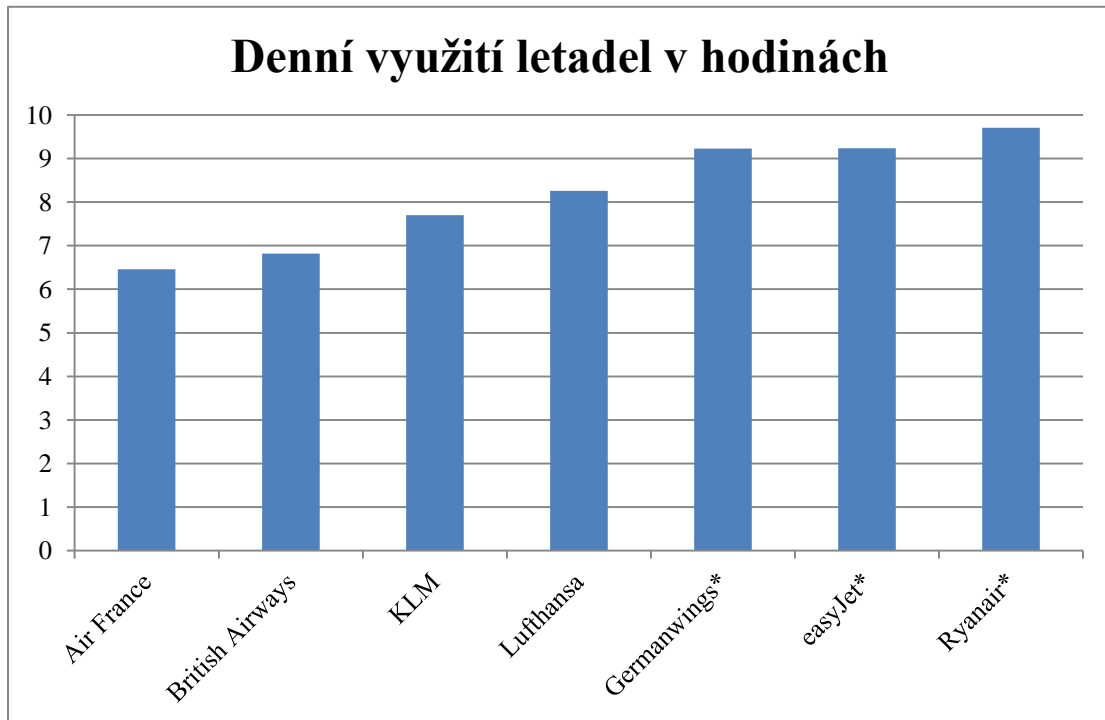
### **3.1.1 Letadlová flotila**

Většina nízkonákladových společností provozuje letadla, která jsou zařízena pouze s jednou třídou, aby bylo v letadle umístěno co nejvíce sedaček, pro přepravu co nejvíce cestujících a co nejvyšší výdělek pro provozovatele. Dále nízkonákladové společnosti ideálně provozují pouze jeden typ letadla, aby letovému a pozemnímu personálu stačil jen jeden typový výcvik. Nicméně existují i nízkonákladové společnosti, které provozují víc než jeden typ letadla. Nízký počet typů letadel je výhodný také pro údržbu a to z hlediska náhradních dílů, které jsou pro každé letadlo stejné.

Letadla nízkonákladových společností jsou běžně provozována s minimálním množstvím volitelného vybavení, což snižuje pořizovací cenu, ale i náklady za údržbu a také hmotnost letadla, což se může projevit na ceně za palivo. Letadla nejsou vybavena žádným zábavním systémem s obrazovkami. Někteří dopravci nenabízí možnost rezervace míst, aby donutili cestující k včasnému nástupu, a tím snížili možnost zpoždění letu. Jiní dopravci zase nabízejí prioritní nástup do letadla za poplatek namísto rezervace míst. Avšak existují i dopravci, kteří umožňují rezervaci míst v řadě s nouzovým východem za příplatek s větším prostorem pro nohy. [9]

### **3.1.2 Denní využití letadel**

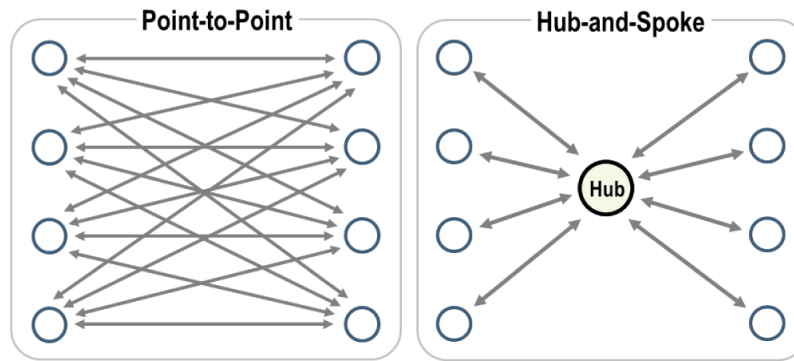
Pro nízkonákladové společnosti je také důležité, co nejvíce využít kapacitu svých letadel, tudíž pro ně není žádoucí provádět dlouhé stání na letištích. Letadla mezi lety proto na zemi stráví kolem půl hodiny, než zase vzlétnou s novými pasažéry. Při srovnání denního využití letadel s klasickými dopravci, je patrné, že u nízkonákladových společností je o dvě až tři hodiny na den vyšší.



Obrázek 4 - Denní využití letadel v hodinách v roce 2007 (hvězdičkou jsou označeni nízkonákladoví dopravci) [10]

### 3.1.3 Základny

Stejně jako tradiční dopravci, i nízkonákladoví mají na určeném letišti zřízenou základnu. Nicméně jejich provoz se může lišit od provozu tradičních společností, které využívají většinou model Hub-and-Spoke, zatímco nízkonákladové společnosti využívají převážně model Point-to-Point. Ovšem není vyloučeno, že nízkonákladový dopravce nemůže využívat obou typů modelů. Zjednodušené schéma je ukázáno na obrázku 5.



Obrázek 5 – Point-to-Point a Hub-and-Spoke model [11]

### 3.1.4 Jednoduchost

Nízkonákladové společnosti mají často vytvořený letový řád s jedním letem za den na danou destinaci, tudíž je složité při zmeškaném letu hledat vhodnou alternativu. Nízkonákladové společnosti také využívají na letištích spíš schody než nástupní mosty, které jsou nákladnější na pronájem. Dalším znakem nízkonákladové společnosti jsou lety na menší, méně vytižené letiště nebo lety na větší letiště ale mimo časy špičky, pro snížení šance na zpoždění, a také kvůli menším letištním poplatkům. [9]

### 3.1.5 Zisky z vedlejších činností

Nízkonákladoví dopravci si zvyšují výdělek pomocí dalších nabídek pro cestujícího, jako může být občerstvení za letu, některé aerolinky si účtují poplatek za poskytnutí polštáře či deky nebo za příruční zavazadlo. [9]

### 3.1.6 Snížení nákladů za personál

Pro další snížení nákladů za provoz, v mnoha případech personál společnosti pracuje na více než jedné pozici, například palubní steward může vykonávat i práci na gatu při nástupu cestujících. Pro další snížení nákladů za personál využívají nízkonákladové společnosti online check-in. [9]

### 3.2 Srovnání nízkonákladového dopravce s klasickým dopravcem

Klasičtí dopravci (nebo také tradiční aerolinie) jsou aerolinky, které nabízejí široký sortiment služeb, včetně kabiny pro cestující s více než jednou třídou a možnost navazujících letů. Většina klasických dopravců preferuje Hub-and-Spoke model. V Evropě jsou takoví dopravci převážně společnosti národní jako například Air France, KLM, Lufthansa, British Airways, Austrian Airlines atd.

Tradiční aerolinie jsou charakterizovány těmito vlastnostmi:

- flotila se skládá z různých modelů, od malých regionálních letadel, po širokotrupé letouny pro dlouhé tratě;
- geografické pokrytí bývá ve státě aerolinky, v rámci Evropy a také zaměření na lety dlouhých tratí;
- Hub-and-Spoke síť s dodatečnými lety nezahrnující Hub;
- letové řády obsahují široké spektrum destinací skrze Hub a vysokou frekvenci letů;
- letadla jsou vybaveny dvěma až čtyřmi třídami, vysoká úroveň služeb v první třídě a business třídě;
- ceny jsou stanoveny pomocí yield managementu se širokým rozsahem cen. [12]

V tabulce 1 je znázorněna redukce nákladů na přepravu jednoho místa u nízkonákladového dopravce. Výsledné náklady jsou přibližně poloviční ve srovnání s klasickou leteckou společností.

	Redukce ceny [%]	Cena za sedadlo [%]
<i>Tradiční aerolinie</i>		100
<i>Nízkonákladová aerolinie</i>		
<b>Provozní výhody:</b>		
Větší hustota sedadel	-16	84
Větší využití kapacity letadla	-2	82
Menší náklady na létající a obsluhující personál	-3	79
Použití levnějších sekundárních letišť	-4	75
Outsourcing údržby/jeden typ letadla	-2	73
<b>Vlastnosti produktu/služeb:</b>		
Minimální ceny za stání a outsourcingu handlingu	-7	66
Občerstvení na palubě za poplatek, méně služeb pro cestující	-5	61
<b>Rozdíly v distribuci:</b>		
Žádné poplatky za agentury nebo GDS	-6	55
Snížené prodejní/rezervační ceny	-3	52
<b>Další výhody:</b>		
Menší administrace a menší počet personálu/kanceláří	-3	49
<i>Nízkonákladový dopravce x klasický dopravce</i>		49

Tabulka 1 - Snížení nákladů na provoz nízkonákladového dopravce [12]

### 3.3 Obchodní model nízkonákladového dopravce

Nízkonákladové aerolinie cílí na co nejnižší provozní náklady, aby mohly cestujícím nabídnout nízké ceny letenek. Nicméně existují různé modifikace obchodního modelu nízkonákladové společnosti, které lze vzájemně odlišit podle daných kritérií, které jsou tyto:

1. homogenní letadlová flotila;
2. kabina s jednou třídou;
3. využívání sekundárních letišť;
4. pouze přímé prodeje letenek;
5. žádné bezplatné služby za letu v nejnižší cenové kategorii letenek;
6. žádné bezplatné služby za letu v nejvyšší cenové kategorii letenek;

7. žádná zapsaná zavazadla zdarma v nejnižší cenové kategorii letenek;
8. žádná zapsaná zavazadla zdarma v nejvyšší cenové kategorii letenek;
9. žádný frequent flyer program;
10. jen Point-to-Point lety;
11. žádný code-sharing;
12. jen jednosměrné letenky;
13. kdykoliv maximálně jedna cena letenek;
14. kdykoliv maximálně dvě ceny letenek.

Pomocí těchto bodů lze zařadit typ nízkonákladového modelu dané aerolinie do jedné z těchto kategorií:

- čistě nízkonákladový dopravce – do této kategorie jsou zařazeny společnosti, které splňují alespoň 11 kritérií
- hybridní dopravce s převažujícími charakteristikami nízkonákladové aerolinie – zde patří aerolinie, které splňují 8-10 kritérií
- hybridní dopravce s převažujícími charakteristikami tradiční aerolinie – zde jsou zařazeny společnosti, které splňují 5-7 kritérií

Pokud daná letecká společnost splňuje 0-4 kritéria, pak je zařazena do kategorie klasických aerolinek. [13]

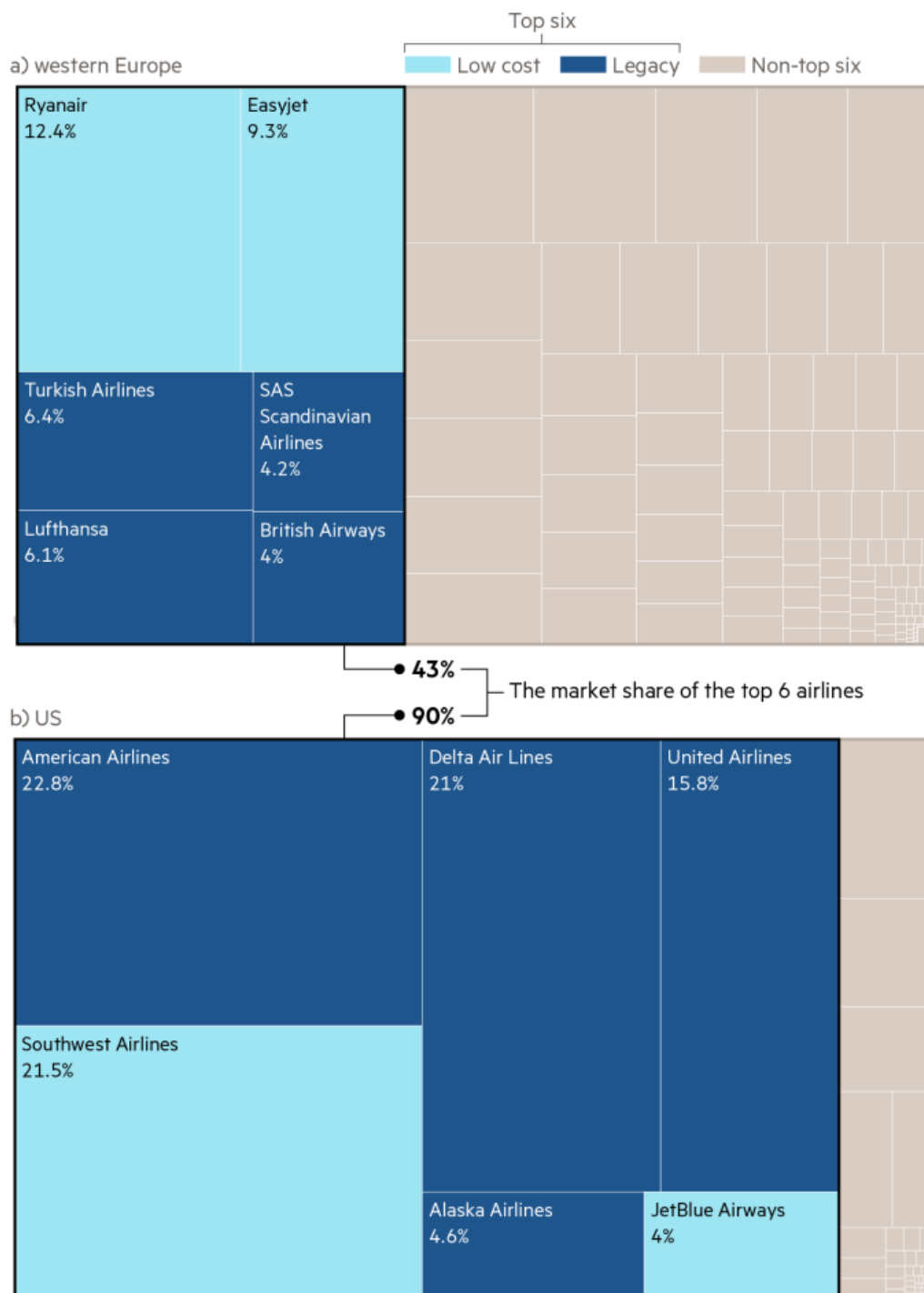


## 4 Rozbor evropského trhu nízkonákladových dopravců

Kvůli liberalizaci leteckého trhu byl umožněn prudký rozvoj nízkonákladové letecké dopravy v Evropě. Její expanze dovolila lidem cestovat lidem mnohem častěji a mnohem levněji. Nicméně kvůli tomuto otevřenému trhu se objevila i stinná stránka věci, začaly cenové války, kdy byli všichni dopravci nuceni snížit ceny svých letenek, aby nepřišli o zákazníky. A proto jak nízkonákladoví, tak i klasičtí dopravci podnikali svůj provoz jen s velmi nízkými zisky. Případně nebyli schopni generovat žádný zisk. [14]

S rostoucím zájmem lidí o leteckou dopravu aerolinky rozšiřovaly svou kapacitu, ať už nákupem nových letadel nebo zvýšením frekvence letů. Vlivem těchto reakcí aerolinek mohla nastat situace, kdy nabídka převýšila poptávku a letecká společnost se dostala do finančních problémů, ze kterých se už nebyla schopna dostat a ukončila svou činnost. Ve většině případů měly obtíže s udržením kladného zisku menší aerolinky, které se na trh snažily prorazit. Větší společnosti, například Ryanair, neměly s generováním zisku žádné problémy. [14]

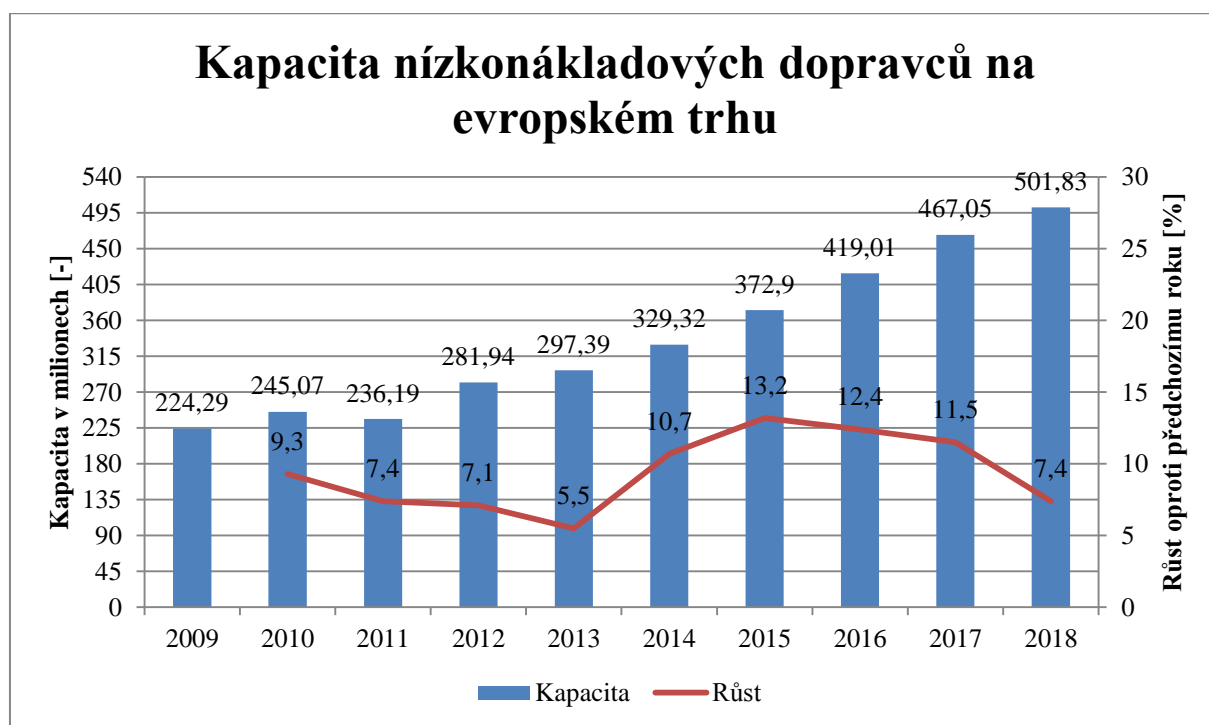
Největší překážkou pro růst menších společností na evropském trhu byl vysoký počet leteckých dopravců, což je stále přetrvávající problém. Pokud je provedeno srovnání s trhem ve Spojených státech, je prokázáno, že v Evropě bylo v roce 2017 přibližně 200 aerolinií, které zde poskytovaly své služby, což je největší počet společností na jednom kontinentu. Kdežto na americkém trhu se nenachází ani polovina z tohoto počtu. Jak je znázorněno na obrázku 6, ve Spojených státech v roce 2017 bylo mezi šest největších společností, rozděleno 90% kapacity trhu. Jsou zde zahrnuty i klasické letecké společnosti. V Evropě se šest největších aerolinek dělilo „jen“ o 43% celkové kapacity na trhu. Je tady jasné, že evropský trh byl velmi fragmentován. Toto je také důvod, proč byl evropský trh méně ziskový než americký. Na konci roku 2017 byl očekávaný čistý zisk amerických společností 13,6 miliard € (15,4 miliard \$), zatímco v Evropě to bylo 6,5 miliard € (7,4 miliard \$). [15]



Obrázek 6 - Srovnání evropského a amerického trhu v roce 2017 [15]

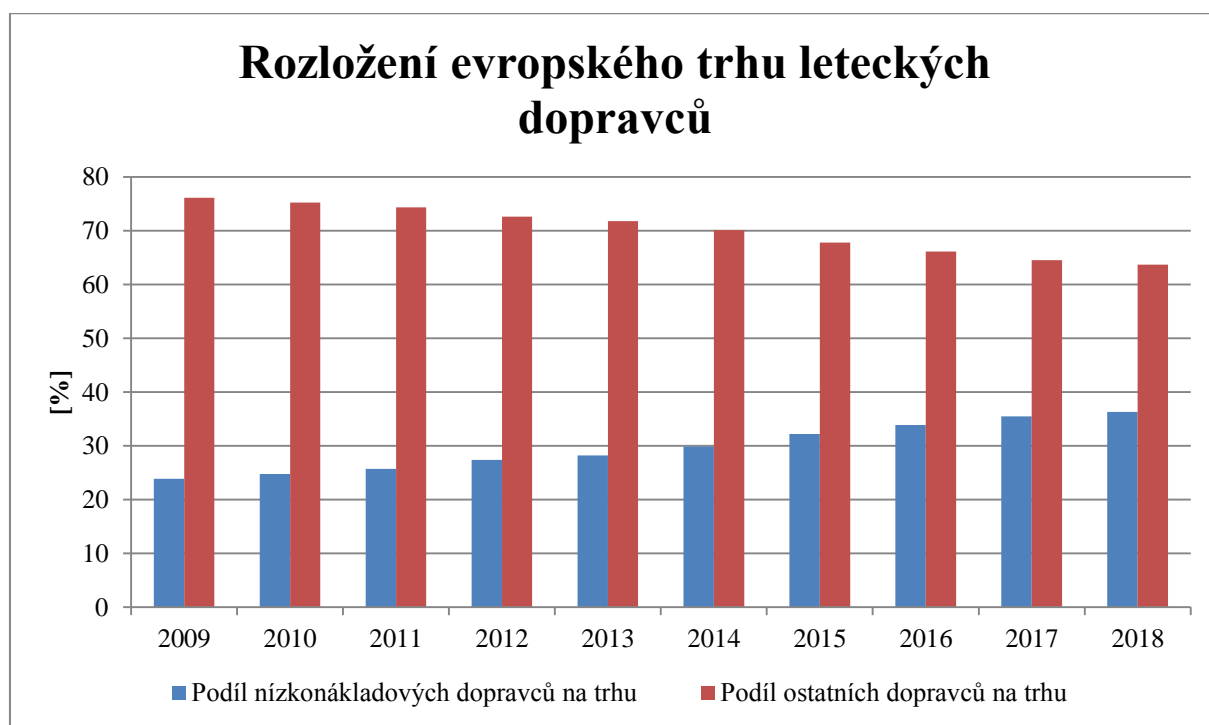
V roce 2007 patřily mezi tři největší evropské nízkonákladové aerolinie z hlediska počtu letů za týden a počtu míst za týden Ryanair, easyJet a Air Berlin. Při porovnání počtu letů za týden s klasickými společnostmi byly nízkonákladové společnosti přibližně na třetinové hodnotě. O rok později se výkony nízkonákladových společností zlepšily.

Ryanair, easyJet i Air Berlin dokázali zvýšit počty letů i počet přepravených sedadel za týden o 10-20%. Některým menším společnostem se povedlo nabídnout dvakrát více letů než v minulém roce. Počet letů za týden nízkonákladových společností se vyrovnal polovině letů za týden klasických společností. V roce 2009 nedokázaly některé společnosti dále zlepšovat své výkony, mezi nimi i Air Berlin, ale také například Vueling a SkyEurope. Ryanairu a easyJetu se dařilo i nadále navyšovat svou kapacitu. Další rok podíl nízkonákladových společností na evropském trhu pokračoval v růstu, největší procentuální nárůst zaznamenal Vueling a Norwegian. Největší absolutní růst předvedla trojice největších společností v té době, Ryanair, easyJet a Air Berlin. V roce 2011 se růst nízkonákladových společností snížil přibližně o třetinu, avšak Ryanair i easyJet znovu navýšili svou kapacitu. V následujícím roce se celkový růst nízkonákladových společností znovu snížil, Ryanair a easyJet svou kapacitu navýšili jen minimálně. Vlivem expanze na španělský trh, který se v roce 2012 ukázal jako klíčový, se Norwegianu podařilo znovu dosáhnout výrazného růstu. Podobně dokázal na španělském trhu expandovat i Vueling, kterému napomohly lety ze Španělska do Francie, Německa a Dánska. V roce 2013 dokázaly nízkonákladové společnosti zvýšit procentuální růst oproti minulému roku. Ryanair stále držel stabilní růst, ovládal španělský, italský, irský a polský trh. Stejně tak se dařilo i easyJetu, Norwegian opět předvedl vysoký růst, oproti tomu se Air Berlin dostal do poklesu. Začal se objevovat trend, kdy některé nízkonákladové aerolinky poskytovaly služby navíc, aby se odlišily a přilákaly zákazníky. V roce 2014 se nízkonákladovým aerolinkám dařilo, především kvůli nižším cenám ropy a dalším provozním nákladům, pokračovaly v navyšování svého podílu na evropském trhu. Pro ilustraci, pět ze šesti nejvyšších příjmů na evropském trhu patřilo nízkonákladovým dopravcům. Další rok byl opět vydařený, ovšem objevily se možné překážky, například teroristické útoky a nejistota kolem Brexitu. Ryanair a easyJet se postaraly o polovinu kapacity nízkonákladového trhu v Evropě. V roce 2016 opět napomohly nižší ceny leteckých pohonných hmot a leteckým společnostem se dařilo. Příznivější byla spíše druhá polovina roku, kdy výrazně stoupla poptávka. V roce 2017, po krachu společnosti Air Berlin, se stal třetí největší evropskou nízkonákladovou aerolinkou Norwegian, po kterém následoval Vueling a Wizzair. [16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24]



Obrázek 7 – Kapacita a její meziroční růst nízkonákladových dopravců v letech 2009-2018 [25]

Na obrázku 7 je zobrazen počet prodaných míst v letadlech nízkonákladových společností v jednotlivých letech od roku 2009 do roku 2018. Za poslední dekádu se počet prodaných míst zvýšil o 124%, kdy v roce 2009 byl 224,29 milionů a v roce 2018 501,83 milionů. Průměrně se počet prodaných míst zvyšoval o 9,4% ročně. Nejpomalejší růst byl zaznamenán v roce 2013. Naopak nejrychlejší růst se udál v roce 2015.



Obrázek 8 - Podílu nízkonákladových dopravců na evropském trhu v letech 2009-2018 [25]

Na obrázku 8 je zobrazen graf, který znázorňuje podíl kapacity nízkonákladových dopravců ke zbytku leteckých společností. V roce 2018 podíl nízkonákladových společností dosáhl na 36,3%, což je nejvyšší hodnota, za dobu jejich existence. Od roku 2009 byl průměrný roční růst 1,4%.

Z grafů je tedy patrné, že obecně se nízkonákladovým společností na evropském trhu daří. Se současným růstem podílu na trhu by teoreticky mohly ovládnout většinu evropského trhu do roku 2027. Mezi nejsilnější nízkonákladové společnosti patří Ryanair, easyJet, Norwegian, Vueling, Wizz Air, Eurowings a Pegasus Airlines. V roce 2018 Ryanair přepravil přes 130 milionů cestujících a easyJet se blížil metě 100 milionů. Další uvedené společnosti měly přes 30 milionů přepravených cestujících. [25]

Dvě největší evropské nízkonákladové letecké společnosti jsou jistě Ryanair a easyJet. Ryanair je jak z hlediska velikosti flotily, tak počtu destinací a přepravených pasažérů největší nízkonákladovou aerolinkou v Evropě, a proto v roce 2016 ovládal španělský, italský, irský, polský a belgický trh. Zatímco easyJet ovládal pouze britský trh, kde se ovšem Ryanair objevil hned na druhém místě. Ryanairu patřil trh také ve střední části Východní Evropy, kde byl až za ním umístěný Wizzair. Z tohoto vyplývá, že v roce 2016 Ryanair ovládal většinu evropského trhu. Postupně se však na trhu začala objevovat další nízkonákladová

aerolinka, která za poslední dekádu udělala velký pokrok. Tou aerolinkou je Norwegian, norská nízkonákladová letecká společnost, která dokázala oproti roku 2007, v roce 2017 přepravit téměř pětkrát více pasažérů a jejíž rychlou expanzi nelze brát na lehkou váhu. Navíc pokud jsou tyto společnosti podrobeny srovnání z hlediska kvality poskytovaných služeb a kvality přepravy, byl Norwegian nejlepší nízkonákladovou aerolinkou v Evropě, a to v několika letech po sobě. Ryanair a easyJet takových hodnocení nedokázaly dosáhnout. Dokonce v roce 2014 byla aerolinie Ryanair zvolena jako druhá nejhorší nízkonákladová aerolinka na světě. Norwegian proto má určitě potenciál, aby byl schopen se přiblížit velikosti easyJetu a Ryanairu v další dekádě, případně i easyJet překonat, protože easyJet nebyl schopen stejně rychlé expanze v minulých letech jako právě Norwegian. [26]

Nízkonákladové společnosti se v Evropě rozšířily hlavně díky tomu, že díky ceně letenek vytvářely silnou konkurenci klasickým leteckým dopravcům anebo si hledaly trhy, které nebyly obsazeny. Docházelo ovšem i k situacím, kdy si vzájemně konkurovaly nízkonákladové aerolinky. Uváděné data se vztahují k období mezi dubem 2015 a dubnem 2016, nicméně toto období ilustruje situaci na evropském trhu, v jakém rozsahu ke zmíněné konkurenci docházelo. Pět největších evropských nízkonákladových leteckých společností (Ryanair, easyJet, Norwegian, Wizzair, Vueling) si konkurovaly na téměř 200 tratích. Na většině tratí si vzájemně konkurovaly dvě aerolinie, kromě patnácti tratí, na kterých došlo k překrytí letů třech společností, především Ryanairem, Norwegianem a Vuelingem. K většině překrytí došlo hlavně na větších tratích a letištích. Pro uvedení příkladu, v létě 2015 Vueling uvedl lety mezi Manchesterem a Tenerife, kterými konkuroval Ryanair a easyJetu, také přidal lety z Barcelony do londýnského Lutonu a Newcastle, čímž vytvořil další konkurenci easyJetu. Norwegian ve stejném roce zahájil provoz základny na letišti v Římě, kde byla umístěna klíčová základna Ryanairu a Vuelingu. Celkově se nicméně množství překrytých tras oproti minulým rokům výrazně nezvyšovalo. [27]

Letiště	Počet tras	Počet letů
Barcelona	50	4971
Londýn Gatwick	25	2500
Malaga	24	1331
Alicante	16	766
Řím Fuimicino	16	1867
Palma de Mallorca	15	1168
Kodaň	12	1105
Brusel	11	965
Madrid	11	759
Berlín Schonefeld	10	842

Tabulka 2 - Letiště s nejvyšším počtem konkurenčních tras nízkonákladových dopravců v Evropě [27]

Podle údajů v tabulce 2 bylo barcelonské letiště El Prat místem, kde se konkurenční boj mezi nízkonákladovými dopravci odehrával nejčastěji, s 50 trasami, na kterých si konkurovali dva a více dopravců. Ryanair, easyJet a Vueling dohromady uskutečnili 60% letů na barcelonském letišti v dubnu 2016. Nejvíce letů na barcelonském letišti provedl Vueling, který se podílel na 48 trasách s konkurenční společností. Na druhém místě je letiště Londýn Gatwick, kde byl počet konkurenčních tras poloviční. Zde se na konkurenčním boji podíleli především easyJet a Norwegian. Sinější pozici měl však easyJet, který uskutečnil přibližně čtyřikrát více letů než norská aerolinka na linkách, u kterých docházelo k překrytí. [27]

	Ryanair	easyJet	Norwegian	Wizzair	Vueling
<b>Celkový počet letů</b>	55848	41771	15217	10906	15075
<b>Počet letů s překrytím</b>	9798	9196	2553	986	6910
<b>Podíl [%]</b>	18	22	17	9	46

Tabulka 3 - Podíl letů s překrytím nízkonákladových dopravců v Evropě [27]

Jak lze vidět v tabulce 3, nejvyšší počet letů na tratích s konkurenčními společnostmi patřil Vuelingu, jehož 46% letů se nacházelo na trasách s přímou konkurencí od dalších silných nízkonákladových dopravců. Toto bylo dáno tím, že největší základna Vuelingu byla právě umístěna v Barceloně. Z tohoto letiště Vueling provozoval více než třetinu svých linek a současně bylo barcelonské letiště základnou i Ryanairu. Navíc třetím největším dopravcem na letišti v Barceloně byl easyJet a Norwegian i Wizzair zde také provozovali své linky.

V podobné situaci byl i Vueling na římském letišti Fiumicino, nicméně zde byl až třetím největším dopravcem, kdy Ryanair byl umístěn před ním a easyJet za ním. Dodatečně Norwegian, který už zde provozoval sedm linek, otevřel na Fiumicinu svou základnu a plánoval další rozšíření nabídky svých linek z tohoto letiště. Společnost s druhým nejvyšším podílem překrytých letů byl easyJet, konkrétně tedy 22%. Jeho hlavními konkurenty byli Norwegian a Vueling. [27]

	<b>Ryanair</b>	<b>easyJet</b>	<b>Norwegian</b>	<b>Wizzair</b>	<b>Vueling</b>
<b>Celkový počet tras</b>	1188	631	294	365	272
<b>Počet tras s překrytím</b>	145	98	77	22	94
<b>Podíl [%]</b>	12	16	26	6	35

**Tabulka 4 - Podíl tras s překrytím nízkonákladových dopravců v Evropě [27]**

Při porovnání podílu tras největších pěti nízkonákladových dopravců jsou hodnoty velice podobné, v tabulce 4 můžeme vidět, že i zde byl Vueling aerolinkou, která se musela nejvíce vypořádávat s konkurenčními společnostmi. Na druhém místě z pohledu podílu se tentokrát umístil Norwegian, kde na přibližně čtvrtině svých linek se potýkal s konkurenčním dopravcem. [27]



## 5 Zaniklí nízkonákladoví dopravci

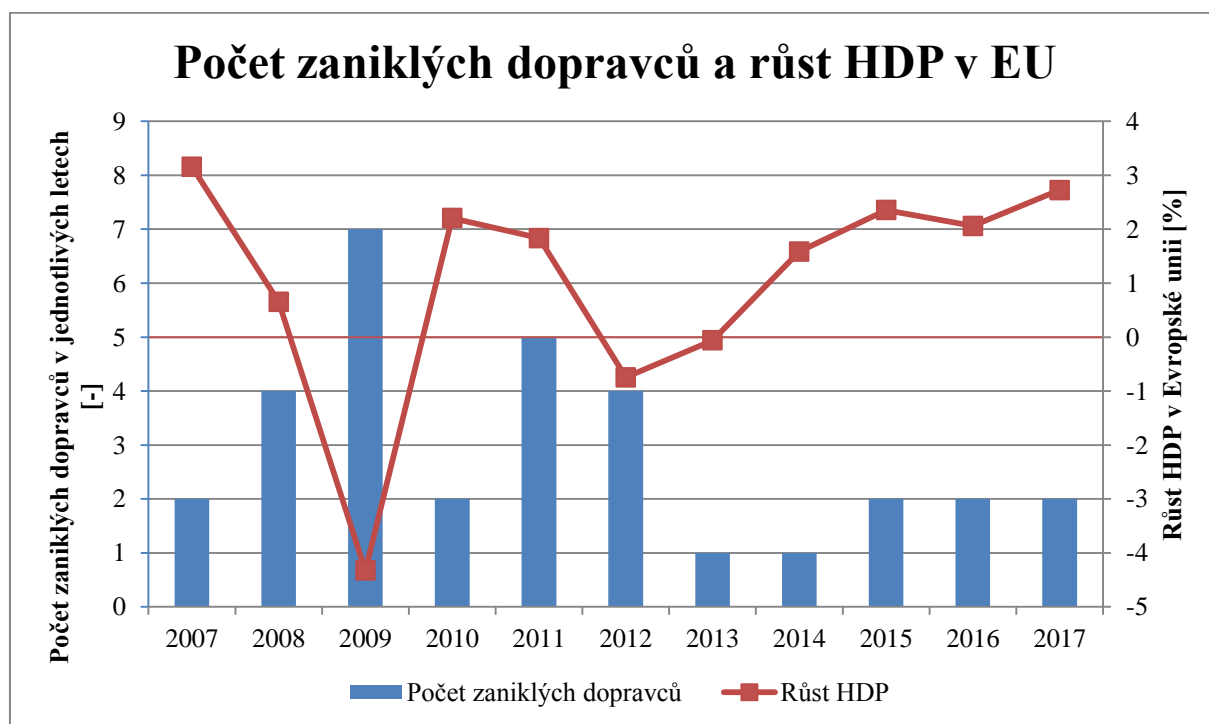
Od roku 2007 do roku 2017 zaniklo na evropském trhu mnoho nízkonákladových dopravců. Pro účely této práce byl vybrán vzorek leteckých společností, které jsou dále popsány a v tomto období ukončily provoz. V tabulce 5 je uveden seznam všech nízkonákladových společností na evropském trhu, včetně roku, kdy ukončily provoz.

Název aerolinky	Zahájení provozu	Ukončení provozu	Příčina zániku
Aer Arann	1970	2014	změna názvu společnosti na Stobart Air
Air Berlin	1978	2017	bankrot
Air Europe	1988	2008	příčina neznámá
Air Southwest	2003	2011	prodáno společnosti Eastern Airways
Belle Air	2005	2013	finanční problémy
Blue1	1987	2016	prodáno společnosti Cityjet
BMI Baby	2002	2012	činnost ukončena společností IAG
Centralwings	2004	2009	činnost ukončena společností LOT
Clickair	2006	2009	spojení s Vuelingem
Delta Air Regionelflugverkher	1978	2007	integrováno do Air Berlin
Flybaboo	2003	2011	získáno společností Darwin Airlines
FlyGlobespan	2002	2009	bankrot
FlyMe	2003	2007	bankrot
FlyNordic	2000	2008	integrováno do Norwegian Air Shuttle
Hellas Jet	2003	2010	příčina neznámá
Iceland Express	2002	2012	získáno společností WOW Air
InterSky	2001	2015	bankrot
ItAli Airlines	2003	2011	AOC zabaveno italským úřadem pro letectví
Manx2	2006	2012	vykoupení společnosti a změna názvu na Citywing
Monarch Airlines	1968	2017	bankrot
MyAir	2004	2009	AOC zabaveno italským úřadem pro letectví
SkyEurope Airlines	2002	2009	bankrot
SkyEurope Hungary	2003	2009	bankrot
Sky Express	2007	2011	integrováno do Kuban Airlines
Sterling	1962	2008	bankrot a společnost Cimber získala 100% podíl
Sverige-flyg	2011	2016	spojení s Malmö Aviation
Volareweb.com	1997	2009	příčina neznámá
White Eagle Aviation	1993	2010	příčina neznámá
Wind Jet	2003	2012	finanční problémy
WizzAir Bulgaria	2005	2011	integrováno do WizzAir
WizzAir Ukraine	2008	2015	integrováno do WizzAir
XL Airways	1994	2008	spojení s First Choice Airways a zformování Thomson Airlines

Tabulka 5 - Seznam zaniklých nízkonákladových dopravců v letech 2007 až 2017 [28-46]

Na níže zobrazeném obrázku 9 je zakreslen graf rozložení zaniklých společností do jednotlivých roků a vývoj HDP v letech 2007 až 2017. Z grafu vyplývá, že při zpomalení růstu nebo poklesu HDP v Evropské unii došlo ke zvýšení počtu zaniklých nízkonákladových dopravců. Při přírůstku HDP se naopak počet zaniklých dopravců snížil, nicméně toto neplatí pro všechny roky, například v roce 2015 a 2017 se zvýšil počet zaniklých dopravců i s růstem HDP.

Pro případové studie byla vybrána nízkonákladová společnost Air Berlin, která představuje leteckou společnost, která zkrachovala i přes to, že byla v roce 2007 třetí největší nízkonákladovou na evropském trhu. Dále byl zvolen Monarch Airlines, který zastupuje jiný typ obchodního modelu, a v době krachu byly největší britskou leteckou společností, která kdy zkrachovala. Jako poslední zaniklý dopravce je popsán SkyEurope Airlines, který byl již od svého vzniku nízkonákladovou společností, tudíž se odlišuje od Air Berlinu i Monarch Airlines. Všichni dopravci byli vybráni s ohledem na dostupnost materiálů s ekonomickými údaji, které jsou obtížně dohledatelné.



Obrázek 9 – Počet nízkonákladových dopravců, kteří ukončili provoz a vývoj HDP v letech 2007 až 2017 [28, 29, 47]

## 5.1 Air Berlin

Letecká společnost Air Berlin patřila mezi největší nízkonákladové aerolinky v Evropě. Dokonce na svém vrcholu byla druhou německou největší aerolinkou, a zároveň desátou největší aerolinkou v Evropě z hlediska přepravených pasažérů. Společnost Air Berlin byla založena americkou firmou Lelco v roce 1978, a po sjednocení Německa se stala německou společností. Vedení společnosti mělo sídlo v Berlíně a jejími hlavními letišti bylo Letiště Tegel Berlín a Letiště Düsseldorf. Air Berlin byl také členem aliance Oneworld, kterým se stal v roce 2012. [48, 49]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrat</b> [mil. €]	2 537	3 401	3 240	3 724	4 227	4 312	4 147	4 158	4 081	3 785
<b>Čistý zisk</b> [mil. €]	21	-75	-9,5	-106	-420	6,8	-316	-377	-447	-782
<b>PAX</b> [mil.]	27,9	28,6	27,9	34,9	35,3	33,3	31,5	31,7	30,2	28,9
<b>Load f.</b> [%]	77,3	78,4	77,5	76,5	78,21	79,8	84,9	83,5	84,2	84,3

Tabulka 6 - Obrat, čistý zisk, PAX a load faktor společnosti Air Berlin [51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59]

### 5.1.1 Období 2007-2017

V roce 2007 dosáhl Air Berlin čistého zisku 21 milionů € i s poměrně nízkým load faktorem 77,3%. Zakoupil společnost LTU Group za částku 140 milionů €. Také měl v plánu se rozšířit na švýcarský trh a zakoupit 49% akcií společnosti Belair, která v této době provozovala tři letouny. Byl zahájen provoz nového terminálu na berlínském letišti Tegel, kde byl Air Berlin primárním uživatelem tohoto terminálu. [50]

V roce 2008 dokázal Air Berlin navýšit svůj obrat o 34%, nicméně se dostal do ztráty 75 milionů €. Proto společnost zahájila program s názvem „Jump“, který měl zajistit snížení nákladů skrze celou společnost. Program zahrnoval úpravy kapacit, letových řádů a sítě linek, také došlo k optimalizaci flotil a organizace. Letadlová technika s vysokou spotřebou paliva byla vyřazena z provozu. Byly upraveny destinace společnosti, lety do nevýdělečných destinací byly zrušeny, zatímco více letů se začalo nabízet do destinací s vysokou poptávkou.

Ve stejném roce začal Air Berlin provozovat deset nových letadel Q400, což jsou turbovrtulové letouny, které nahradily letouny Fokker 100. Q400 měla menší spotřebu paliva a celkově měla menší provozní náklady než letoun od výrobce Fokker. [51]

Po roce provozu programu Jump se projevil jeho význam. Aerolinka se zlepšila v klíčových provozních ukazatelích, a přestože byla letecká doprava v roce 2009 poznamenána ekonomickou krizí, Air Berlin se oproti minulému roku dokázal zlepšit v dosaženém čistém zisku, nicméně byl i nadále ve ztrátě. Nabízel nadstandardní služby, ale s nízkými cenami. Air Berlin měl unikátní obchodní model, kdy se snažil zaujmout prostor mezi klasickou aerolinkou a nízkonákladovými dopravci a nazývá se tzv. „hybridní aerolinkou“. Stále ovšem patří do kategorie nízkonákladových dopravců. Jeho hlavním cílem byly tři cílové skupiny zákazníků: obchodní cestující, osoby cestující za vlastní náklady a cestující spadající pod zájezdy cestovních kancelářů. Kvůli tomu, že každá skupina má jiné požadavky na lety, tak se mohou navzájem doplňovat, tzn., pokud má jedna skupina slabší období, může být zastoupena dalšími skupinami. Tato strategie zaručovala stabilní výkony společnosti v průběhu celého roku. Dále byla tato strategie velice prospěšná v průběhu recese, v roce 2009 se počet smluv s korporátními společnostmi zvýšil o 50%. [52]

V roce 2010 nebyl Air Berlin spokojen se svými finančními výsledky, dostal se do ztráty 106 milionů €. Musel se potýkat s vyššími výdaji především v první polovině roku. V létě se začaly zvyšovat ceny leteckých pohonných hmot, a také zimní období nebylo vydařené, jelikož kvůli počasí bylo zrušeno přibližně 800 letů, což zapříčinilo další finanční ztráty. Air Berlin se musel potýkat, také se stávkami zaměstnanců řízení letového provozu ve Španělsku, což velmi ovlivnilo klíčové spoje německého dopravce. Air Berlin pro rok 2012 plánoval vstup do aliance Oneworld. [53]

V roce 2011 se ztráta Air Berlinu výrazně zvýšila na 420 milionů €, i přestože se počet přepravených pasažérů zvýšil o 7 milionů oproti minulému roku. Hlavní příčinou byly vyšší výdaje za palivo. Byl představen program Shape & Size, který byl navržen ke zlepšení výkonnosti všech provozních postupů, snížení složitosti provozu a optimálnímu využití kapacit a organizační struktury. Dalším cílem byla reorganizace prodeje, aby se zabránilo výkyvům příjmů způsobených cestovním ruchem. Pomocí programu Shape & Size měla společnost generovat větší zisky, klíčové bylo maximálně využít výhody sítě skrze členství v alianci Oneworld. Došlo také k rozšíření hubů, aby Air Berlin byl schopen lépe plnit požadavky dohod. Hlavním cílem tohoto programu bylo snížení provozních nákladů, konkrétně 200 milionů €. [54]

Ve stejném roce také došlo na uzavření partnerství mezi Air Berlin a společností Etihad, celkově bylo nabízeno 239 destinací, s tím, že každá společnost pokrývala různé části světa. Dalšími přednostmi této aliance byl code-sharing a vzájemné uznávání frequent flyer programů. Současně došlo také k navýšení podílu akcií Air Berlin vlastněných společností Etihad na 29,2% a Etihad poskytl finanční podporu ve výši 183 milionů € (255 milionů \$). [54]

Rok 2012 byl pro Air Berlin ziskový, dokázal vyprodukovat zisk 7 milionů €, což bylo především kvůli prodeji svého frequent flyer programu. Od tohoto roku se ve své výroční zprávě prezentoval jako klasická aerolinka, které nabízí nadprůměrnou škálu služeb. Jeho zaměření bylo orientováno na cestující, pro které je důležitější komfort. V ceně letu do všech destinací byl zahrnut denní tisk, občerstvení a studený nebo teplý nápoj. Na krátkých a středních letech si cestující mohli přeobjednat z nabídky teplých pokrmů a gurmánského menu. Na dlouhých cestách měli cestující s dispozici výběr až ze čtyř menu a nabídku vysoce kvalitních nápojů. [55]

Také došlo k úspěšnému průběhu programu Shape & Size, kdy společnost ročně ušetřila 250 milionů €, předně tento program pomohl ušetřit více než 9% v cenách za blokovou hodinu. V letech 2013 a 2014 měl být použit program Turbine 2013, který se měl podle vedení firmy projevit ziskem 400 milionů €. Air Berlin se musel potýkat s vyššími náklady, které bylo možné obtížně kompenzovat, kvůli vysoké konkurenci. Dále se nepříjemně projevilo odložení otevření letiště Berlin-Brandenburg, což snížilo počet německých pasažérů. To byla pro Air Berlin rána, z důvodu svého zaměření na krátké a střední tratě. [55]

V roce 2013 byl Air Berlin opět ve vysoké ztrátě, přesně 315 milionů €, pozitivem bylo zvýšení load faktoru na téměř 85%. Podle plánu došlo také k implementaci programu Turbine. To mělo pozitivní dopad na příjmy, které se zvýšily o 200 milionů €. Stále byly ovšem příjmy negativně ovlivňovány zpožděním rekonstrukce na letišti Berlin-Brandenburg, kde Air Berlin plánoval otevření vlastního terminálu v roce 2012. Proto musel být provoz aerolinky vykonáván na letišti Tegel, které už dávno překročilo své kapacitní limity, a tudíž se tato skutečnost negativně projevila na nákladech aerolinky. Mezi služby, které aerolinka poskytovala, patřily: příruční zavazadla bez příplatku, rezervace sedadel bez příplatku, rychlý check-in na letišti, prioritní check-in pro prémiové cestující, MMS check-in a SMS rezervace místa. Také bylo možné skrze mobilní aplikaci zarezervovat let minimálně dvě hodiny před odletem. Palubní lístek cestující mohli předložit ke kontrole elektronicky, tudíž nebylo nutné používat papírovou verzi. [56]

V roce 2014 se ztráta Air Berlinu i nadále navyšovala, tentokrát se vyšplhala na 377 milionů €. Vedení Air Berlinu rozhodlo, že v dalším roce rozšíří své krátké a středně dlouhé lety a také upraví svou nabídku podle specifických přání a potřeb zákazníků. Novou položkou v nabídce měla být atraktivní jednosměrná letenka „JustFly“, která byla nabízena za zlevněných podmínek s cenou začínající na 44 €. Dodatečné služby mohly být také zarezervovány s letenkou „JustFly“. Air Berlin také uvolnil balíček pro obchodní cestující, který byl pojmenován „FlyFlex+“, v něm byly například zahrnuty: přístup do letištních hal a exkluzivních čekáren. Z tohoto vyplývá, že v budoucnu měl Air Berlin v plánu používat čtyři typy letenek: JustFly, FlyDeal, FlyClassic a FlyFlex+. [57]

Air Berlin se dostal do pozice jednoho z největších leteckých dopravců pro krátké a střední tratě na trzích v německy mluvících zemích. Tyto trhy zahrnovaly Německo, Rakousko a Švýcarsko. V roce 2014 také získal codeshare dohodu s italskou leteckou společností Alitalia, což dovolilo společnosti Air Berlin vstoupit i na italský letecký trh. Air Berlin a Alitalia se dohodly na množství tratí, které zahrnuje tento ekonomicky významný region. Air Berlin zvolil tratě, které pro něj byly strategicky důležité, a měl v plánu se soustředit na jejich rozvoji. Codesharové lety obou aerolinií zahrnovaly dohromady více než 400 letů týdně mezi Itálií, Německem, Rakouskem a Švýcarskem. Air Berlin a Alitalia měly uzavřenou smlouvu ohledně frequent flyer programu, která posilovala spolupráci obou společností. Kvůli transatlantickým letům se Air Berlin zaměřil na spolupráci se společností American Airlines, a také na strategickou spolupráci s Etihad Airways pro lety na Blízký Východ, do Asie nebo Austrálie. Celkově tedy tato struktura byla navržena pro dlouhodobou udržitelnost load faktoru a snížení dopadů sezónních fluktuací. [57]

V tomtéž roce byl také dokončen program „Turbine“, který měl zvýšit efektivitu společnosti. Pomocí tohoto programu se dosáhlo očekávaného zvýšení příjmů o 400 milionů €. V průběhu roku se ovšem projevilo, že tlak na zisk narůstal vlivem silné konkurence. Toto vedlo k potřebě pro dodatečné opatření, i přes snižování nákladů a dalších zlepšení dosažených v restrukturalizačním programu „Turbine“. Tudíž, ve druhém kvartále roku 2014 byl vytvořen nový restrukturalizační program, který měl zlepšit efektivitu aerolinky a také obchodní oblast, tzn. evropský dopravní segment, turistický segment a segment letů na dlouhých tratích. Program měl změnit Air Berlin ve více kompetitivní společnost a měl umožnit optimalizaci zisků a load faktoru za použití nejmodernější technologie na všech letech Air Berlin. Zvládnutí konkurence bylo také podpořeno optimalizací a úpravami sítí linek. Nový restrukturalizační program měl být implementován v etapách během let 2014 až 2016. [57]

V roce 2015 pokračovalo ztrátové období Air Berlinu, ztráta se tento rok opět zvýšila, na 447 milionů €, nicméně pokračovaly optimalizace pomocí restrukturalizačního programu z roku 2014. V souladu s tímto programem byla upravena a zlepšena kapacita flotily a posádek. Rotace letadel a posádek byly zjednodušeny, počet stanic pro posádku byl snížen a piloti byli umístěni v nových lokacích. Tyto opatření se projeví v dodatečných nákladech. Také byly podniknuty kroky, které měly snížit komplexitu letadlové flotily Air Berlin, což byl proces, který už probíhal a měl být dokončen na konci tohoto roku. Kromě letadel Q400 a Boeing, které byly pod dlouhodobou leasingovou smlouvou, měla být flotila společnosti jednotná, složená z letounů Airbus pro krátké a středně dlouhé a dlouhé tratě. Úpravy letadlové flotily se měly významně projevit v nákladech za údržbu. Jak bylo již zmíněno výše, změny se dotkly také posádek. Kromě uzavření některých stanic a přesunů, byly podniknuty také opatření pro zvýšení produktivity posádek. Například optimalizace zahrnovala zlepšení v plánování posádek a zrušení nepotřebných pozic. V personální a administrativní oblasti měly být vylepšeny procesy a provedeny týmové restrukturalizace v dalších měsících, aby byla zvýšena efektivita v těchto oblastech. [58]

Do roku 2016 měl Air Berlin vysokou ztrátu, se kterou měl problémy i vlastníci většinového podílu akcií, a to letecká společnost Etihad, který se rozhodl zastavit financování Air Berlin. Německá vláda nabídla půjčku ve výši 150 milionů €, ale to vzhledem k vysoké ztrátě, nebyla dostatečná částka. [49]

V roce 2016 se došlo k poznatku, že v minulých letech byl Air Berlin omezován ve schopnosti efektivně konkurovat ostatním společnostem z důvodu špatného obchodního modelu. Proto se v létě 2016 vedení rozhodlo kompletně přezkoumat existující obchodní model a v září ohlásilo novou strategii, jejímž výsledkem byla celková transformace obchodního modelu. Air Berlin v minulosti prodělal několik restrukturalizačních programů, ale ty ve skutečnosti nikdy nevyřešily skryté problémy. Klíčové bylo snížit výkyvy v různých ročních obdobích, což by snižovalo letadlové požadavky na společnost, která se zaměřovala na celoroční provoz. Aby mohly být dodrženy tyto plány a mohla proběhnout restrukturalizace, vedení společnosti Air Berlin úspěšně dojednala dvě dohody [59]:

- leasingová smlouva na provoz 38 letadel z rodiny A320 pro Lufthansa Group s dohodou na šest let ACMIO (Aircraft Crew Maintenance, Insurance, Overhead). ACMIO dohoda znamená, že Air Berlin bude poskytovat letovou posádku, údržbu, pojištění a režijní náklady výměnou za platby minimálního garantovaného nájmu;
- turistický provoz byl čistě sezónní, proto se Air Berlin zbavil těchto turistických lokací v Evropě a Severní Africe a také nepřímo držení akcií v jeho dceřiné společnosti NIKI.

Klíčem k udržitelnosti letecké společnosti Air Berlin bylo snížení složitosti obchodního modelu, který měl zvýšit efektivitu provozu a tím dosáhnout odpovídajícím redukcím v nákladech – hlavně za personál, poté za údržbu a ceny za leasing. Se zrušením turistického odvětví se měl nový Air Berlin zaměřovat na strategii hubů, které měly být dva – v Berlíně a Düsseldorfu. Air Berlin plánoval rozšířit svou nabídku dlouhých tratí skrze častější lety a nové tratě. Na krátkých a středních tratích bylo zamýšleno nabízet lety s denní frekvencí pro rozšíření možností cestujících. Také Air Berlin zamýšlel nalákat zákazníky z oblastí obchodu, zatímco současně vystavět silný základ pro provozování dlouhých letů. Poptávka v tomto segmentu je méně sezónní a je více předvídatelná. Klíčové bylo zaměřit se na sítě linek v Itálii, Skandinávii a Východní Evropě, ačkoli Air Berlin také zamýšlel rozšířit svůj podíl na trh do Německa, kvůli obchodním cestujícím na domácích linkách. [59]

Air Berlin se také snažil o rozvoj a rozšíření své nabídky a možnostech jejího přizpůsobení podle představ zákazníka a v souladu s trendy tehdejší doby. Největší prioritou této strategie bylo vytvoření co možná neoptimálnější ceny založené na současných trendech trhu, protože se tyto výdělky výrazně podílejí na vedlejších příjmech aerolinky. Pro Air Berlin bylo důležité se zaměřit na prodej letenek a distribuční kanály, proto měl zákazník široké možnosti v nakupování letenek, jako byly cestovní kanceláře, cestovní agentury, pomocí telefonního hovoru, webových stránek společnosti nebo mobilní aplikace. Air Berlin také nabízel elektronické palubní lístky, čímž přispěl k úspoře papíru. Cestující mohl provést odbavení pomocí webu nebo MMS, byly zřízeny prioritní odbavení pro prémiové cestující, doplňkové služby na palubě letadla i na zemi a možnost změnit let do dvou hodin před odletem. Cestující měli možnost si zakoupit občerstvení a studené nebo horké nápoje na všech linkách. Air Berlin jako další služby nabízel vysokorychlostní připojení k internetu pomocí Wi-Fi, letový zábavní systém, což byly služby dostupné jen na vybraných linkách. [59]

Velmi důležitým znakem pro určení kvality leteckého dopravce je spolehlivost. V roce 2016 Air Berlin uskutečnil 98,8% plánovaných letů (v minulém roce dosáhl na 99,5%; pokles je zapříčiněn stávkami, které proběhly v aeroliniích létajících pod značkou Air Berlin). Kvůli této úrovni spolehlivosti patřil Air Berlin mezi jedny z nejspolehlivějších aerolinií v Německu. Nicméně v této době už byl Air Berlin ve velkých finančních problémech a kvůli nim v srpnu 2017 společnost upadla do insolvence a 27. října ukončila svou činnost. [49, 59]



### 5.1.3 Příjmy a výdaje

V níže uvedených tabulkách jsou zahrnuty příjmy a výdaje leteckého dopravce Air Berlin z let 2007 až 2016. Údaje z roku 2017 už zahrnuty nejsou z důvodu ukončení provozu společnosti v tomtéž roku. Data v tabulkách byla získána z výročních zpráv společnosti a jsou uvedeny v milionech €. Do tabulek jsou zahrnuty všechny potřebné a důležité údaje pro zobrazení ekonomiky společnosti Air Berlin. Čistý zisk společnosti je uveden v tabulce 6 na začátku této kapitoly.

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011
Prodeje letenek	1453,4	1875,5	1845,4	2245,9	2623,1
Charterové lety	861,3	1229,1	1121,1	1161,6	1233,9
Duty-free	27,5	35,2	33,1	38,2	38,6
Pozemní a další služby	194,4	260,9	240,8	277,9	331,7
Další příjmy z provozu	14,6	38,6	36,7	53,8	10,1
<b>Celkové příjmy</b>	<b>2551,2</b>	<b>3439,3</b>	<b>3277,1</b>	<b>3777,4</b>	<b>4237,4</b>

(v mil. €)	2012	2013	2014	2015	2016
Prodeje letenek	4006,7	3815,5	3808,2	3709,4	3339,3
Charterové lety	-	-	-	-	-
Duty-free	32	305,8	28,4	28,4	446,1
Pozemní a další služby	273	25,5	323,5	343,9	
Další příjmy z provozu	264,2	60	11,6	51	7,6
<b>Celkové příjmy</b>	<b>4575,9</b>	<b>4206,8</b>	<b>4171,7</b>	<b>4132,7</b>	<b>3793</b>

pozn.: v roce 2016 bylo pro výroční zprávu použito jiného rozdělení příjmů, tudíž jsou příjmy sloučeny do jedné buňky; jde o příjmy z nákladní přepravy, technických služeb a dalších příjmů

Tabulka 7 - Celkové příjmy společnosti Air Berlin [51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59]

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011
Výdaje za materiál a služby	1736,4	2359,8	2193,2	2677,5	3304,5
z toho palivo	561,8	874,3	715,4	787,4	1048,1
z toho leasingové výdaje	263,8	359,5	366	535	587
Odpisy	93,8	103,1	109,1	92,8	86
Výdaje za personál	311,8	446,3	440,7	471,8	475,4
Další provozní výdaje	387,7	515,9	511,3	544,6	618,5
<b>Celkové výdaje</b>	<b>2529,7</b>	<b>3425,1</b>	<b>3254,3</b>	<b>3786,7</b>	<b>4484,4</b>

(v mil. €)	2012	2013	2014	2015	2016
Výdaje za materiál a služby	3288,8	3174,5	3124,4	3064,3	2793
z toho palivo	1128,6	1067,1	1028,7	929,7	660,1
z toho leasingové výdaje	592,2	579,3	548	619,8	671,8
Odpisy	74,1	85,2	97	46	86
Výdaje za personál	488,8	488,1	524,5	589,3	624,9
Další provozní výdaje	654	690,6	719,8	740	956,3
<b>Celkové výdaje</b>	<b>4505,7</b>	<b>4438,4</b>	<b>4465,7</b>	<b>4439,6</b>	<b>4460,2</b>

Tabulka 8 - Celkové výdaje společnosti Air Berlin [51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59]

### 5.1.3 Příčina zániku společnosti Air Berlin

Důvodem, proč letecký dopravce Air Berlin zkrachoval je především jeho neschopnost generovat zisk. Ve většině let od roku 2010 se dostával do vysoké ztráty, která přesahovala 100 milionů €, v roce 2011 mu vypomohla společnost Etihad Airways, která odkoupila část akcií Air Berlinu a začala do něj investovat, nicméně ani toto situaci nakonec nezachránilo. Po dalších ztrátových letech Etihad ukončila finanční podporu. Air Berlin se tedy se svou finanční situací musel vypořádat sám, nicméně alespoň obdržel půjčku 150 milionů € od německé vlády. V roce 2016 pozměnil svůj obchodní model a chtěl se zaměřit na transatlantické lety z Düsseldorfu a Berlína pro obchodní cestující. Avšak zde to měl Air Berlin složité, protože na transatlantických letech existovaly dohody mezi americkými a evropskými aerolinkami. Tyto dohody jim umožňovaly na daných trasách provozovat své linky monopolně. Air Berlin žádnou dohodu s americkými aerolinkami neměl, a navíc se

na těchto letech vyskytovala i nízkonákladová společnost Norwegian, která situaci Air Berlinu dále komplikovala. Příčinou tedy bylo špatné zvolení obchodního modelu, kdy příjmy nebyly schopny pokrýt vysoké provozní náklady společnosti, a i přestože se Air Berlin snažil obchodní model měnit, nikdy se ho nepodařilo modifikovat tak, aby byl úspěšný. Také situaci Air Berlinu komplikovala situace na německém trhu, který byl přeplněný, a nacházela se zde silná konkurence. [60]

## 5.2 Monarch Airlines

Monarch Airlines byla britská letecká společnost, která zanikla v roce 2017. Společnost měla ředitelství v Lutonu, dále měla základny na letištích v Birminghamu, Gatwicku, Manchesteru a Leeds Bradfordu. Aerolinie byla založena v roce 1967 podnikatelem Billem Hodgsonem a Donem Peacockem, začala svůj provoz v roce 1968 jako dceřiná společnost Globus Gateway Holdings a nabízela lety z Lutonu do Madridu. Byla financována švýcarským miliardářem Mantegazzou. Monarch Airlines původně fungovaly jako klasický a charterový dopravce, od roku 2004 fungovaly zčásti jako nízkonákladová společnost, kdy stále uskutečňovaly charterové lety, ale v roce 2014 se staly pouze nízkonákladovou společností. [61]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obrat (mil. €)</b>	809,9	803,8	733,5	714,8	699,4	831,7	902,9	943,7	897,9	681,3
<b>Čistý zisk (mil. €)</b>	7,2	0	-15,6	-4,4	-20,6	-41,0	8,1	-240	60,7	-388
<b>PAX (mil.)</b>	6,1	6,5	6,1	5,8	5,9	6,2	6,8	7	5,8	5,4
<b>Load f. (%)</b>	82,5	83,5	83,5	85	84	85,5	86	81	83	78,5

Tabulka 9 - Obrat, čistý zisk, PAX, Load faktor společnosti Monarch Airlines [62]

### 5.2.1 Období 2007-2017

V říjnu 2007 se Monarch Airlines staly první společností, která přijímala platby PayPalem na své webové stránce, tedy přibližně půl roku, po tom, kdy přes 90% prodaných letenek bylo zakoupeno přes internet. Přijala dodávku tři letadel Airbus A321 za účelem zavedení nových tras do svých letových řádů. V dalším roce měla naplánováno rozšířit svou flotilu o další dva letouny a nahradit staré letouny na dlouhé tratě novými Boeingy 787, které měly být dodány mezi lety 2010 a 2013. Během následujícího roku se navzdory složitějším podmínkám na trhu aerolince dařilo. [62]

V roce 2009 zapsal Monarch úspěch v boji s konkurencí, kdy se z jeho tratí někteří dopravci stáhli a Monarch mohl získat zpět své zákazníky. Z hlediska financí tento rok úspěšný nebyl, aerolinka se dostala do ztráty 15,6 milionů € (13,9 milionů £). Z tohoto

důvodu rodina Mantegazzů dotovala společnost 50,5 miliony € (45 milionů £). Monarch Airlines se také změnil z převážně charterové společnosti na společnost provozující z většiny plánované linky. V roce 2010 měla společnost opět ztrátu, tentokrát ovšem nižší, a to 4,4 milionů € (3,8 milionů £). Složitější byla hlavně první polovina roku, kdy byl provoz společnosti nejdříve ovlivněn složitou situací na trhu, a poté vulkanickým popelem. Ztrátu Monarch snižoval v letním období, kdy se mu na všech jeho trzích dařilo, nicméně nedokázal celou ztrátu smazat. [62]

Následující rok se Monarch znovu nedokázal dostat ze ztráty, která se vůči minulému roku zvýšila na 20,6 milionů € (17,9 milionů £). Tato ztráta měla původ ve výdajích za letecké pohonné hmoty, které se ve srovnání s předchozím rokem zvýšily o 47 milionů € (41 milionů £). Druhým faktorem bylo tzv. arabské jaro, což způsobilo přesun konkurenčních aerolinek na trhy Monarchu. Kvůli těmto událostem Monarch obdržel záchranný balíček ve výši 86 milionů € (75 milionů £). Monarch také získal dva Airbusy A320, aby byl schopen dosáhnout cíle, a to přepravení 10 milionů pasažérů ročně, k tomuto však potřeboval flotilu alespoň o 40 letounech. Důvodem této strategie byly fixní náklady, které aerolinka chtěla rozprostřít mezi co největší počet cestujících. V roce 2012 se ztráta Monarchu zdvojnásobila, příčinou bylo pokračující zdražování paliva, kdy se náklady za daný rok zvýšily o 25 milionů € (20,3 milionů £). Společnost zrušila svou objednávku z roku 2006 na šest Boeingů 787, z důvodu svého zaměření na lety na krátkou a střední vzdálenost. Dodání těchto letounů se mělo původně uskutečnit už v roce 2010, ale nakonec bylo odloženo na rok 2013 kvůli zpožděním ve výrobě. [62]

Roku 2013 se Monarch dokázal po pěti letech dostat do zisku, otevřel svou novou základnu na letišti Leeds Bradford, ze kterého začaly létat linky mj. do lyžařských středisek ve Francii a Německu. Do konce roku 2015 se měla společnost zbavit všech letounů Airbus A300 a Boeing 757 a provozovat jen letouny Airbus A320, A321 a A330. Ke konci roku 2013 bylo prohlášeno, že se počet cestujících zvýšil téměř o 10% na 7 milionů a aerolinka očekávala více než 10 milionů pasažérů do roku 2016. [62]

Po úspěšném minulém roce se Monarch opět dostal do ztráty, tentokrát však výrazné, a to 239,5 milionů € (194 milionů £). Důvodem bylo rozšíření flotily, kdy se Monarch snažil držet plánu pro expanzi, a také nižší poptávka a zvýšená nabízená kapacita na trhu. To se projevilo na load faktoru, který klesl o 5%. A poslední činitelem, který přispěl k finanční ztrátě, byla restrukturalizace. Monarch sdělil, že udělá mnoho změn ve společnosti, od provozu až po vlastníky a financování. Dále i přesto, že rodina Mantegazzů do společnosti investovala kolem 150 milionů € (120 milionů £) od roku 2009, Monarch sdělil, že potřebují

dalších 74 milionů € (60 milionů £). A v neposlední řadě Monarch potřeboval finance pro objednávku 30 Boeingů 737, aby mohl pokračovat ve snaze konkurovat easyJetu a Ryanairu. [61, 62]

Později stejného roku byly podíly Monarchu získány soukromou investiční společností Greybull Capital, poté bylo 90% aerolinky vlastněno touto společností, která poskytla Monarchu kapitál o hodnotě 154 milionů € (125 milionů £). Součástí dohody bylo zmenšení flotily Monarchu o deset letounů a také zrušení letů na dlouhou vzdálenost a charterové lety, a tím se Monarch Airlines stal kompletně nízkonákladovou společností. Kvůli těmto změnám v roce 2015 dokázal výrazně snížit své provozní náklady, nicméně přepravil jen 5,7 milionů cestujících. Nebyly to jen tyto změny, které zapříčinily pokles cestujících. Kvůli strachu o své bezpečí se v tomto a následujícím roce snížila poptávka na cesty do Turecka a Egypta, důvodem byla občanská válka v Sýrii, politická krize v Egyptě a pokus o vojenský převrat v Turecku. Také se uzavřelo Tunisko jako zájezdová destinace, snížil se zájem o cesty do Řecka, který byl způsobený řeckou finanční krizí. Pozitivy v tomto roce byla úspěšná restrukturalizace a nižší ceny leteckých pohonných hmot. [62]

Kvůli teroristickým útokům bylo mnoho dopravců nuceno se přesunout na trh Monarchu, což ovlivnilo jeho finanční výkony a vykázal ztrátu 378,8 milionů € (318 milionů £). Kvůli složitým podmínkám na trhu, oslabení britské libry a hlasování o Brexitu, Monarch stanovil důležité kroky, které provedl:

- zbavil se hangáru v Manchesteru;
- vyšší investice do reklam;
- vytvoření nových tratí, a tím snížení vysoké závislosti na letech do Španělska a Portugalska, v této době byly 2/3 kapacity využívány na lety do těchto dvou zemí;
- program na snížení nákladů pro rok 2016 a 2017;
- zvýšení a zlepšení využití pracovních sil. [62]

25. září 2016 se na internetu objevily spekulace o hrozbě bankrotu Monarch Airlines, ale ty aerolinka popírala. [64]

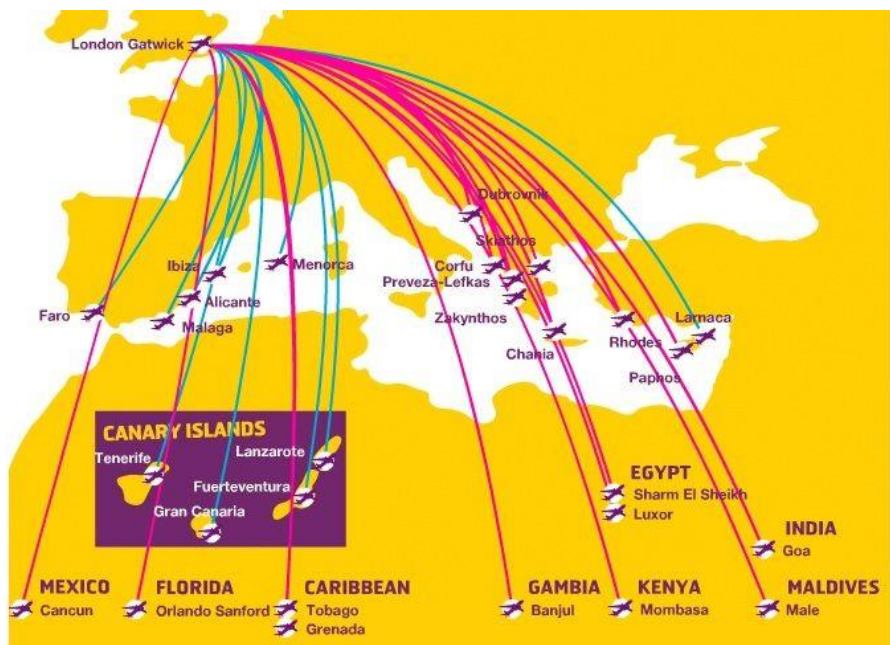
V následujících dnech aerolinka obdržela dodatečné finance od držitelů akcií a 30. září jí byla dočasně prodloužena licence ATOL (Air Travel Organisers' Licensing) od CAA (Civil Aviation Authority) do 12. října. Tohoto dne Monarch obdržel investici o výši 201 milionů € (165 milionů £), a proto mu byla ATOL licence ponechána. V době se předpokládalo, že tato investice pocházela od společnosti Greybull Capital, ale po roce vyšlo najevo, že většina této částky pocházela od Boeingu. [65, 66]

V dubnu 2017 ještě aerolinka zařadila do svých řádů lety do Porta, Záhřebu a Stockholmu. V březnu následujícího roku plánoval Monarch převzít dodávku prvního Boeingu 737MAX, kterých bylo objednáno celkem 45 kusů, čímž si Monarch sliboval ekonomičtější provoz v porovnání se starými Airbusy. V září 2017 měl Monarch znovu problémy se svou licencí a nakonec 30. září 2017 CAA ještě prodloužila tuto licenci o 24 hodin pro prodej tzv. package holidays. Aerolinka tvrdila, že další den bude v provozu podle letových řádů, ale další informace svým zákazníkům nesdělila. Také významně zvedla ceny svých letenek během několika hodin, byly to částky, které více než dvakrát převyšovaly předchozí ceny společnosti. [67]

V pozdních večerních hodinách 1. října 2017 Monarch zrušil lety na Ibiza, kvůli hrozbě skončení licence ATOL. Brzy ráno 2. října přistál poslední let společnosti v Manchesteru, o necelou hodinu později CAA potvrdilo, že Monarch Airlines ukončilo provoz. Ve své době to byla největší britská letecká společnost, která ukončila provoz. [61]

### **5.2.2 Příčina zániku společnosti Monarch Airlines**

Stejně jako u společnosti Air Berlin i zde bylo vícero důvodů, proč Monarch Airlines zanikl. Prvním faktorem byly ceny leteckého paliva, což bylo způsobeno oslabením libry přibližně o 10% kvůli hlasování o Brexitu. Dalším důvodem krachu byla konkurence, trh nízkonákladových dopravců byl přeplněný a Monarch Airlines neměl nic, čím by vyloženě zaujal. Kromě těchto dvou faktorů tu byla i změna v letových rádech. Monarch Airlines v roce 2014 převzala společnost Greybull a rozhodla se zrušit lety na dlouhé vzdálenosti, což se mimo jiné projevilo na sníženém počtu přepravených pasažérů. Dále zde byly teroristické útoky a nepokoje v Egyptě a Turecku, které spousty potenciálních pasažérů odradily do cesty, a proto se musel Monarch Airlines soustředit na trhy ve Španělsku a Portugalsku, kde se ovšem potýkal se silnou konkurencí, tudíž byl donucen snížit ceny, což mu velmi uškodilo. Destinace Monarch Airlines v letech 2009 a 2013 jsou zakresleny na obrázku 10 a 11.



Obrázek 10 - Destinace společnosti Monarch Airlines v roce 2009 [68]



Obrázek 11 - Destinace společnosti Monarch Airlines v roce 2013 [69]



### 5.3 SkyEurope Airlines

SkyEurope Airlines byly slovenskou nízkonákladovou leteckou společností. Její hlavní základna byla na letišti v Bratislavě, další základnu měla na letišti v Praze nebo Vídni. Důvodem pro zvolení Bratislavy jako základny byla malá vzdálenost od velkých měst jako je Vídeň, Brno a Győr. Založena byla na konci roku 2001 a provoz zahájila v únoru 2002. O sedm let později, 1. září 2009 ukončila provoz. [70]

	2005	2006	2007	2008
<b>Obrat (mil. €)</b>	112,8	158,5	236,2	261
<b>Čistý zisk (mil. €)</b>	-28,6	-57,3	-24,1	-61,6
<b>PAX (mil.)</b>	1,7	2,6	4,1	5,1
<b>Load f. (%)</b>	77,7	75,6	81,6	73,6

Tabulka 10 - Obrat, čistý zisk, PAX a load faktor společnosti SkyEurope [71, 72, 73]

#### 5.3.1 Období 2007-2009

SkyEurope byla založena Alainem Skowronekem a Christianem Mandlem, společnost byla financována Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj, německou bankou ABN AMRO a fondy Evropské unie. Svůj provoz započala lety mezi Bratislavou a Košicemi s turbovrtulovým letounem Embraer 120 ER, kterých SkyEurope vlastnila celkem sedm. Postupem času svou flotilu rozšiřoval o Boeingy 737 Classic. [70]

V roce 2007 otevřela další základnu na vídeňském letišti, kdy využila vysokých výdělků plynoucích z rakouského trhu a nedostatku nízkonákladových dopravců na vídeňském letišti. Nejprve zde byly v provozu dvě letadla létající do šestnácti destinací, poté zde umístila další čtyři pro zimu 2008. Dále zrušila svá „hubová“ letiště v Krakově a Budapešti, která přesunula do Prahy a Vídne, čímž společnost zamýšlela zjednodušení jejího provozu, lepšího využití letadel, posádek a nákladů. Navíc konkurence na trzích, kde své linky provozovala SkyEurope byla především od klasických dopravců a nikoliv od nízkonákladových. V roce 2007 SkyEurope začala s provozem patnácti Boeingů 737 Next Generation, kterými nahradila starší Boeingy 737 Classic. Cílem byla vyšší úspora leteckého

paliva, snížení emisí, vyšší spolehlivost novějších letadel a z toho plynoucí kratší intervaly údržby, což se dalo využít vyšším využitím letadel. S uvedením zimního letového řádu SkyEurope provedla velké změny ve filozofii plánování, kdy výrazně snížila počet destinací, ale zvýšila frekvence letů v klíčových trzích, aby byla schopna nabídnout pro zákazníky přívětivý a konzistentní letový řád. V tomto roce se také stala největším nízkonákladovým dopravcem na letištích v Praze, Bratislavě a Vídni. [72]

V roce 2008 vstoupila do partnerství s Českými drahami, čímž byla vytvořena aliance ČD Sky. Poté bylo možné zakoupit letenky i na nádražích v Brně a Praze. V tomto roce společnost přepravila přibližně 3,6 milionů cestujících, zatímco jejich hlavní konkurent ve Střední Evropě Wizz Air 5,8 milionů. Také obdržela ocenění za nejlepší nízkonákladovou aerolinku ve Východní Evropě. Druhá polovina roku 2008 už ale nebyla tak úspěšná, právě naopak, zisky společnosti se velmi snížily, což bylo podle vedení způsobeno zvýšenými cenami ropy. S penězi tedy vypomohl investiční fond York Global Finance II, který poskytl půjčku kolem 80 milionů € a usiloval o získání SkyEurope za 1 €, ovšem bezúspěšně. [70]

V lednu musela SkyEurope vrátit jedenáct letadel leasingové společnosti, kvůli neschopnosti platit za jejich nájem. SkyEurope tak zůstaly pouze čtyři letouny, čímž nebyla schopna dodržet letové řady, a proto musela přes 300 letů zrušit. SkyEurope se problémy s nedostatkem letadel snažila vyřešit pronájmem letounů od jiných společností, například: Dubrovnik Airlines, Air Slovakia, Amsterdam Airlines, Travel Service a další. Ovšem cestujících i nadále ubývalo. [74]

Na jaře 2009 SkyEurope spouštěla různé akce, aby přilákala cestující, kvůli nedostatku financí, se také snažila o zisk vlastních letadel, byly to hlavně starší typy Boeingů. 22. června se situace aerolinky zkomplikovala na letišti Orly, kdy letiště odmítlo odbavit let do Prahy kvůli velkým dluhům aerolinky. Další týden aerolinka přišla o další letoun, kvůli poškození táhla předních dveří, které poškodil personál letiště. 15. srpna se vídeňské letiště Schwechat rozhodlo přestat odbavovat všechny lety společnosti SkyEurope, kvůli vysokým dluhům, lety byly proto přeměrovány na letiště v Bratislavě. Velkou komplikací pro SkyEurope byl také vstup společnosti WizzAir na letiště v Praze. Od 19. února totiž WizzAir konkuroval letům společnosti SkyEurope a mnoho cestujících raději volili bezpečnější možnost, a to právě WizzAir. SkyEurope ukončil provoz 31. srpna, po oznámení pražského letiště, že od následujícího dne přestává poskytovat veškeré služby, dokud nedostane dohodnuté platby. SkyEurope je nebyl schopen zaplatit a následující den vyhlásil bankrot. [70, 74]

### 5.3.2 Příjmy a výdaje

Pro přesnější představu o chodu společnosti jsou finance společnosti uvedeny od roku 2005. Celkové příjmy letecké společnosti SkyEurope měly mezi v letech 2005 až 2008 stoupavý charakter, především díky ziskům z provozu pravidelných linek, ze kterých SkyEurope plynul nejvyšší příjem. Spolu s příjmy se ovšem zvýšily i výdaje, s to o vyšší hodnotu než příjmy, tudíž se ztráty společnosti SkyEurope zvyšovaly. Nejvyšší podíl na vyšších výdajích má letecké palivo, jehož cena se v roce 2008 oproti předchozímu roku zvýšili téměř na dvojnásobek. Příjmy a výdaje jsou zapsány v tabulkách 11 a 12.

(v mil. €)	2005	2006	2007	2008
Pravidelné linky	83,9	146,6	207,9	218,1
Charterové linky	27,5	10,8	16,4	17,8
Vedlejší příjmy	1,4	1,1	11,9	25
<b>Celkové příjmy</b>	<b>112,8</b>	<b>158,5</b>	<b>236,2</b>	<b>260,9</b>

Tabulka 11 – Celkové příjmy společnosti SkyEurope [71, 72, 73]

(v mil. €)	2005	2006	2007	2008
Výdaje za materiál a služby	115,2	169	200,2	258,5
z toho palivo	39,7	61	57,9	96,7
z toho leasingové výdaje	22	32,7	29	30
Odpisy	0,8	1,5	1,5	4,1
Výdaje za personál	13	20,6	16,5	21
Další provozní služby	16,5	22,9	37,9	35,5
<b>Celkové výdaje</b>	<b>145,5</b>	<b>214</b>	<b>256,1</b>	<b>319,1</b>

Tabulka 12 – Celkové výdaje společnosti SkyEurope [71, 72, 73]

### 5.3.3 Příčina zániku společnosti SkyEurope

Příčinou ukončení provozu letecké společnosti SkyEurope byla její neschopnost dosáhnout zisku za celou dobu její činnosti, která byla v počátečních letech provozu způsobena špatným vedením společnosti, a poté zvýšením cen leteckého paliva, kdy se

společnost postupně dostávala do finančních problémů, ze kterých se nebyla schopna vzpamatovat. K problémům přispěly také vysoké výdaje za pronájem letadel. Jak již bylo zmíněno, leasingová společnost nejprve aerolince SkyEurope zabavila část Boeingů, kterou se SkyEurope snažil nahradit staršími typy letadel, ale i nadále se společnost dostávala do dluhů, a to i u letišť, kdy jim vídeňské letiště přestalo odbavovat všechny lety. Poslední překážkou byl vstup jiné nízkonákladové společnosti, konkrétně WizzAir, na pražské letiště, který vytvořil další tlak na už umírajícího dopravce SkyEurope.

## 6 Úspěšní nízkonákladoví dopravci

Pro účely této práce byly vybrány nízkonákladové letecké společnosti Ryanair, easyJet a Norwegian. Tito dopravci patří mezi největší evropské nízkonákladové aerolinie. Každým rokem dokázali zlepšovat své výsledky a rozšiřovat své letecké linky po různých trzích v Evropě.

### 6.1 Ryanair

Ryanair je irskou nízkonákladovou společností, která je současně největší evropskou leteckou společností. Její sídlo se nachází v Dublinu. Byla založena v roce 1985 rodinou Ryanových. První linku provozovala z letiště Waterford na jihovýchodě Irska do londýnského Gatwicku. V současnosti přepraví ročně 151 milionů cestujících. Denně uskuteční více než 2 400 letů z 82 základen. Spolu s dceřinými společnostmi, mezi které patří Buzz, Lauda a Malta Air spojuje přes 200 destinací ve 40 zemích. Ryanair je také nejekologičtější aerolinkou v Evropě. [4]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Obrat (mil. €)</b>	2237	2714	2942	2988	3630	4325	4884	5037	5654	6536	6648
<b>Čistý zisk (mil. €)</b>	436	391	-169	305	375	560	569	523	867	1242	1316
<b>PAX (mil.)</b>	42,5	50,9	58,6	66,5	72,1	75,8	81,7	79,3	90,6	106,4	120
<b>Load f. (%)</b>	82	82	81	82	83	82	83	86	88	93	94

Tabulka 13 - Obrat, čistý zisk, PAX a load faktor společnosti Ryanair [75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85]

#### 6.1.1 Období 2007-2017

Rok 2007 byl pro Ryanair velice úspěšný. Jejich příjem se zvýšil o 33% oproti minulému roku, i přestože se musel vypořádat se zdržením paliva o 50%. Během roku také Ryanair zakoupil 29,44% podíl společnosti Aer Lingus za cenu 392 milionů €. Vše bylo součástí strategie pro vytvoření silných irských aerolinek, která by byly schopny konkurovat velkým leteckým dopravcům jako byly Lufthansa/Swiss a Air France/KLM. Ryanair

se rozhodl vytvořit nabídku co nejnižší ceny pro cestující a vytvořili i záruku nejnižší ceny, tím se zaručovali, že pokud zákazník našel nižší cenu letu u konkurence, Ryanair zákazníkovi zaplatil dvojnásobek rozdílu těchto cen. Touto strategií se Ryanair snažil o to, aby byl pro zákazníka vždy nejlevnější volbou. Ve stejném roce se mohl Ryanair pochlubit titulem časově nejpřesnější aerolinka, také ztratil nejméně zavazadel a zákazníci Ryanairu vyprodukovali nejméně zrušených letů mezi evropskými aerolinkami. Současně měl průměrnou cenu letenky 44 €, což je cena, která je o 50% nižší než jakou nabízely ostatní velké evropské aerolinky. Ryanair měl v plánu nadále se rozrůstat, v roce 2007 převzal dodávku 30 nových letounů. Ohlásil v pětiletém plánu, tzn. do roku 2012, zdvojnásobit počet přepravených cestujících na 80 milionů za rok. K tomu Ryanair věřil, že se mu podaří zvýšit i zisk na dvojnásobnou hodnotu, k čemuž mu měla dopomoci kombinace nižších cen za letenky a snížení nákladů na provoz aerolinky. Ryanairu se také podařilo dosáhnout titulu největšího leteckého dopravce v mezinárodní přepravě a stal se nejoblíbenější aerolinkou na světě. [75]

Rok 2008 byl pro Ryanair opět vydařený, dosáhl znovu navýšení příjmu, tentokrát o 20%, přestože došlo ke zdražení leteckého paliva a také k navýšení letištních poplatků na základnách ve Stanstedu a v Dublinu. Ryanair se obával, že ceny paliva porostou i nadále. V minulých letech musel kvůli vyšším cenám paliva snížit náklady v ostatních provozních oblastech, jako například letištní poplatky, náklady na údržbu a náklady za handlingové služby. Došlo i ke zvýšení poplatků za zavazadla a odbavení na letišti, čímž se Ryanair snažil cestující donutit k odbavení na webových stránkách a k tomu, aby cestovali pouze s příručním zavazadlem. Ryanair se spoléhal na svou letadlovou flotilu, která byla složena z palivově úsporných letadel. Kvůli zdražení paliva Ryanair doufal, že nedojde ke konci nízkonákladových leteckých společností, ba právě naopak, že budou cestující nalákáni na nízké ceny za lety Ryanairu. I přes tyto komplikace se Ryanair i nadále držel stejné strategie, a to nejnižších cen na trhu, byl totiž přesvědčen, že tato strategie je velice silná a budou i nadále schopni generovat zisk. I v tomto roce se Ryanairu dařilo být časově přesný, došlo k nízkému počtu ztrát zavazadel a také k nejmenšímu počtu zrušených letů. Tyto prvenství se mu dařilo držet už šest let v řadě. Ryanair věřil, že přesně toto zákazníci požadují, proto nenabízel sedadla o větší šířce nebo frequent flyer klub a další nadstandartní služby. Do příštího roku vedení Ryanairu doufalo, že se dokáže přiblížit hranici 60 milionů přepravených cestujících. [76]

V roce 2009 byly příjmy Ryanairu drasticky ovlivněny cenami leteckého paliva, kdy se výdaje za palivo zvýšily přibližně o polovinu a vytvářely 44% celkových výdajů. Jako odezvu na zdržení paliva se Ryanair rozhodl pro snížení nákladů v ostatních oblastech

obchodu. Ryanair pokračoval ve snižování nákladů a zefektivňování letů, když před dvěma lety začal s příplatky za zavazadla, cestovalo se zavazadly 80% cestujících. V roce 2009 toto číslo kleslo na 30%, což umožnilo se přesunout na kompletní webový check-in. Toto dovolilo se zbavit nákladných check-in a handlingových vybavení na letištích. Současně také byla možná redukce počtu zaměstnanců na letištích. Plánem Ryanairu bylo cestování jen s příručními zavazadly, tudíž chtěli zrušit omezení týkající se počtu příručních zavazadel. Dále kvůli recesi došlo u konkurence ke snížení počtu letů, destinací a celkově provozu, což se projevilo i na ziscích. Zatímco Ryanair dosáhl na skoro 59 milionů přepravených cestujících, čímž poprvé v historii překonal v mezinárodní přepravě Lufthansu, Air France nebo i British Airways a zajistil si pozici jako největší letecká společnost z těchto čtyř velkých aerolinií v Evropě. I přes ekonomickou krizi bylo vedení Ryanairu optimistické, věřili v pokračování růstu, kdy se plánovalo rozšíření flotily letadel na 300 kusů letadel do roku 2012 a překročení hranice 90 milionů v ročně přepravených cestujících do roku 2012 až 2013. [77]

V roce 2010 dosáhl Ryanair zisku lehce přes 300 milionů €, což bylo navýšení o 200% oproti minulému roku, i přestože se musel vypořádávat s ekonomickou krizí. Tyto problémy dohnaly mnoho konkurentů k bankrotu, konkrétně Blue Wings, GlobeSpan, My Air, Segal Air a SkyEurope. Ryanair dosáhl růstu na malých i velkých letištích v Evropě. Nové destinace a základny, které byly uvedeny do činnosti v tomto roce, se projevily na snížených výdajích za handlingové služby, i přestože se ceny za handling na dublinském letišti zvýšily skoro o 40%. Bylo ukončeno vyjednávání se společností Boeing o dodávce 200 kusů letadel. Kvůli vulkanickému popelu z Islandu došlo k uzavření velkých částí leteckého prostoru v Evropě na přelomu dubna a května. V tomto osmnáctidenním intervalu byl Ryanair donucen ke zrušení 9484 letů, což se dotklo 1,5 milionů pasažérů. Odhad ztrát kvůli těmto zrušeným letům byl přibližně 50 milionů €. Ryanair dokázal v tomto roce snížit průměrnou cenu za letenku na 35 € a i nadále se prezentoval jako letecká společnost, která garantuje let bez přírážky na ceně za palivo. Došlo i na přesunutí kapacit z nákladných letišť, jako například Dublin a Stansted na méně nákladná letiště v Německu, Itálii, Portugalsku a Španělsku. Ryanair pokračoval v podpoře odbavení přes webové stránky a nadále motivoval pasažéry k cestování s příručním zavazadlem do 10 kilogramů bez poplatků. Současně zvýšil přírážku za zavazadla podléhající odbavení. Tím se snížil počet cestujících s odbaveným zavazadlem na méně než 25% z celkového počtu cestujících. [78]

V roce 2011 Ryanair převzal dodávku 40 nových letadel, čímž se velikost flotily zvýšila na 272 letounů. Také bylo uvedeno do provozu 328 nových linek a došlo k otevření devíti nových základen, v té době jich měl Ryanair už 45. Rok 2011 byl opět růstový

z hlediska příjmu, i přes nárůst cen za palivo o 37%. Vedení Ryanairu bylo opět pozitivní, věřilo, že zvýšení cen donutí jeho konkurenty ke zvýšení přírážek za palivo, a tím se Ryanair stane více atraktivní aerolinkou pro potencionální zákazníky. Byl si také velice jistý svým obchodním modelem, hlavně tedy kvůli zdárnému překonání ekonomické krize. Kvůli vyšším cenám za palivo také uzemnil 80 letadel v zimním období, především na letišti v Dublinu, Stanstedu a na letištích ve Španělsku, protože bylo výhodnější tyto letadla neprovozovat, jelikož by při vysokých poplatcích za letiště a nízkých výnosech byly ztrátové. Došlo také na zvýšení průměrné ceny za letenku, konkrétně na sumu 39 €. Znovu se Ryanairu podařilo být nejvíce časově přesnou aerolinkou v Evropě, potýkala se s nejmenším počtem ztrát zavazadel, musela se vypořádat s nejméně stížnostmi zákazníku (stížností bylo méně než jedna na 1000 přepravených cestujících), a také se snažila o co nejrychlejší odpověď zákazníkovi na jeho připomínky. Současně měla velice mladou flotilu letadel, kdy jejich 272 letadel má průměrné stáří tři roky. Prezentovala se také jako nejvíce ekologická a nejmístší aerolinka na světě. [79]

Rok 2012 byl pro Ryanair rekordní z pohledu příjmu, když bylo zaznamenáno jeho zvýšení oproti minulému roku o 25%. Stejně jako v předchozím roce, i v tomto převzal dodávku nových letadel, přesně tedy 25 kusů. Na konci roku měl flotilu složenou z 294 strojů Boeing 737-800. Ryanair nově otevřel dalších šest základen, a také započal provoz na nových 330 tratích, čímž se celkový počet létaných tratí přehoupl přes 1500. I nadále probíhalo zdražování leteckých pohonných hmot, které se promítlo do celkových výdajů Ryanairu, kdy výdaje za palivo zahrnovaly téměř 43% celkových výdajů. I v roce 2012 byl Ryanair nucen uzemnit 80 letadel, znovu se tak stalo v zimním období, kdy jsou výnosy nižší než přes léto. Důvodem bylo již zmíněné zdražení leteckého paliva, a také vyšší poplatky na letištích, mezi které patřila především taková, která byla vlastněna vládou daného státu. Znovu nastal růst průměrné ceny letenky, a to na 45 €. Ryanair využil ukončení provozu některých dopravců, po ukončení provozu maďarské letecké společnosti Malév vybudoval základnu v Budapešti. Další expanzi provedl ve Španělsku po zániku španělského letecké dopravce Spanair, konkrétně rozšířil svůj provoz v Barceloně a Madridu. I nadále si Ryanair držel prvenství v časové přesnosti letů, nejnižším počtu ztracených zavazadel, nejnižším počtu stížností (v tomto roce obdržel méně než jednu stížnost na 2000 zákazníků), a také si stále držel titul nejekologičtější aerolinky na světě (porovnáváno s ostatními leteckými společnostmi v librách CO<sub>2</sub> na osobo-kilometr). Ve své výroční zprávě uvedl, že úspěšné aerolinky mohou být pouze ty, které mají silnou účetní rozvahu (v té době měl Ryanair přes 3,8 miliardy € v hotových penězích), co nejnižší náklady a silný, udržitelný obchodní model. [80]



Oproti roku 2012 byl následující rok z hlediska financí téměř stejný, znovu došlo ke zvýšení příjmu, tentokrát o 13%, což Ryanair považoval za excelentní, kvůli dalšímu zdražování leteckého paliva. Znovu rozšířil svou flotilu o další kusy letecké techniky, na konci roku 2013 provozoval celkem 305 Boeingů 737-800. Otevřel sedm nových základen a také 217 nových tratí, celkový počet tratí přesahoval 1600. Ryanair viděl obrovskou příležitost pro zvýšení počet přepravených osob, jelikož konkurence se zmenšovala, snižovala počty letů na krátké vzdálenosti a v krajních případech úplně zanikaly konkurenční letecké společnosti. Náklady za letecké palivo zvýšily svůj podíl z celkových nákladů na 45%. Kromě zvýšení cen paliv, se Ryanair také potýkal se zvyšováním letištních poplatků na španělských letištích. Ryanair si postěžoval, že vlastník letiště zbytečně plýtvá penězi na výstavbu nových terminálů, i přestože se počet cestujících oproti roku 2007 snížil. V tomto roce dokázal Ryanair snížit počet odstavených letadel na 60 kusů, důvody pro odstavení byly identické s těmi, které byly příčinou v minulých letech. Ryanair také provedl objednávku na 175 letadel Boeing 737-800, které by mu měly pomoci v další expanzi, kterou naplánoval na roky 2015 až 2019 (v roce 2019 měl v plánu přepravit 110 milionů cestujících), celkově chtěl rozšířit svůj letadlový park, počet letů a počet linek. V tomto roce se začal Ryanair zajímat o nové letouny Boeing 737 MAX, kvůli kterým sestavil tým, který měl podávat vedení Ryanairu informace o těchto strojích. Nicméně v této chvíli byl Ryanair přesvědčen, že stávající objednávka na 175 Boeingů 737-800 bude pro následující rozšiřování společnosti dostačující, i když nechtěl vyloučit, že by do své flotily nezařadil druhý typ letadel. [81]

V roce 2014 Ryanair nepokračoval v růstu zisku, když se oproti minulému roku snížil o 46 milionů € na necelých 523 milionů €. Jako příčinu v tomto poklesu viděl Ryanair ve sníženém příjmu z letenek, oslabení libry a také v neustávajícím zdražování leteckých pohonných hmot, které zaujímaly 46% část z celkových provozních nákladů. Ryanair se i nadále prezentoval jako aerolinka s nejlevnějšími letenkami, s nejmenším počtem letů se zpožděním a jako dopravce s nejmladší leteckou flotilou. V září zadal objednávku na 200 nových Boeingů 737MAX-200, které by měly být dodány mezi lety 2019 a 2023, tyto letouny měly o osm sedadel navíc oproti Boeingu 737-800 a byly přibližně o 18% palivově efektivnější než flotila Ryanairu v té době. V roce 2014 se především soustředil na zlepšení přístupu k zákazníkovi, doufal, že se mu podaří obnovit rychlost rozrůstání, která se v minulých letech poněkud zpomalovala. Proto uvedl do provozu nový program s názvem „Always Getting Better“ a jeho součástí byla nová webová stránka, která nahradila tu předchozí, která už byla zastaralá oproti konkurenčním aerolinkám. Ryanair také zprovoznil mobilní aplikaci, kde se cestující mohl zaregistrovat, a tím se mu usnadnil proces rezervace letenek. Zavedl rezervaci sedadel, snížil určité poplatky a přírážky. Pro rodiny zavedl slevy pro děti a umožnil cestujícím druhé příruční zavazadlo, které muselo mít malé rozměry.

Ryanair také provedl určité změny v distribucích letenek a taktéž investoval do reklamní kampaně na evropském trhu, kde právě prezentoval výše uvedené novinky. V dubnu zahájil distribuci letenek na globálním distribučním systému, v partnerství s Travelportem (což je provozovatel Galilea a Worldspanu), využívaném obchodními zákazníky a také na Google Flight Search. V září zahájil novou službu, kdy umožnil změnu letu ve stejný den, jako se měl uskutečnit odlet nebo rychlou cestu přes bezpečnostní službu na letištích a další lákavé nabídky pro obchodní cestující. V tomto období Ryanair upravoval svou politiku ohledně letišť, kdy v minulých letech využíval především sekundární letiště velkých měst a primární letiště regionálních měst, u kterých nebylo nutné platit vysoké letištní poplatky. V tomto roce se nicméně Ryanair setkával se zvyšujícím se počtem nabídek od primárních letišť velkých měst s nízkou cenou, kvůli zvýšení počtu cestujících skrze dané letiště. Ryanair tak začal provádět lety i na primární letiště jako jsou například: Atény, Brusel Zaventem, Lisabon, Řím Fiumicino, Kolín a další. I přesto, že tyto letiště byly mírně dražší než letiště, která Ryanair běžně využíval, kvůli nízkým cenám letenek měli cestující upřednostnit spíše Ryanair před ostatními nízkonákladovými společnostmi a klasickými leteckými dopravci. [82]

Rok 2015 byl pro Ryanair velice vydařený, jejich zisk se zvýšil o vysokých 66% na 867 milionů €. Těchto hodnot bylo dosaženo vlivem zvýšení počtu pasažérů o 11% a zvýšenému load faktoru na 88%. Úspěch samozřejmě také připisoval svému zákaznickému programu „Always Getting Better“. Po několika letech se snížila cena leteckého paliva, kdy cena paliva na jednoho pasažéra klesla o 10%. Ryanair otevřel osm nových základen, také 143 nových tratí. Po roce fungování programu „Always Getting Better“ se Ryanair rozhodl o jeho prodloužení na další tři roky, dalšími kroky v plánu, byla vylepšování mobilní aplikace, také nové interiéry letadel, nové uniformy letového personálu a změněná letová menu. Ryanair i nadále pokračoval ve strategii co nejnižších cen letenek, zatímco jejich konkurenti ceny zvyšovali. Věřil, že program „Always Getting Better“ by měl přilákat i další zákazníky. Už v tomto roce doufal, že se příští rok dokáže dostat přes hranici 100 milionů přepravených cestujících. Ryanair pokračoval v provádění letů na primárních letištích velkých měst, umožnil mu to trend, kdy tato letiště ztrácela cestující kvůli finančním ztrátám nebo restrukturalizacím leteckých dopravců, kteří tomuto letišti poskytovali své služby. Tento trend byl pozorován hlavně ve Střední Evropě, Německu, Itálii, Španělsku a ve Spojeném Království. [83]

V roce 2016 se Ryanairu velice dařilo, dokázal opět navýšit svůj zisk, tentokrát o 43% na 1242 milionů €. Dokázal také překonat metu 100 milionů přepravených cestujících, což se mu podařilo jako první letecké společnosti na světě. Přesněji přepravil 106,4 milionů pasažérů a jeho load faktor se zvýšil na 93%. Proběhlo otevření sedmi nových základen, a také více

než 100 nových tratí. Bylo převzato dalších 41 kusů nových Boeingů 737-800, které byly plánovány pro využití především pro expanzi na primární letiště a tratě. Stále také zůstával nejlepší aerolinkou z pohledu časové přesnosti, kdy přes 90% jeho letů proběhlo bez zpoždění. Ryanair v tomto roce prodal svůj 29,8% podíl na akcích společnosti Aer Lingus, a přišel k zisku 317,5 milionů €. V druhém roce programu „Always Getting Better“ dále probíhalo jeho vylepšování, aby služby pro zákazníky, byly co možná nejlákavější. Kvůli hrozbě Brexitu, a z něj plynoucí ekonomické nejistoty, se Ryanair rozhodl po další dva roky svůj růst přeměrovat ze Spojeného Království do jiných evropských zemí. V září se stala webová stránka [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com) nejnavštěvovanější stránkou na světě mezi leteckými společnostmi a Ryanair se stal největší evropskou aerolinií z hlediska přepravených osob. [84]

V roce 2017 se nárůst zisku snížil na 6%, ale stále to znamenalo velmi úspěšný rok, a to i přes oslabení libry, kvůli referendu týkající se Brexitu. Počet přepravených pasažérů vzrostl na 120 milionů, což Ryanair připisoval dodávce 66 letadel Boeing 737-800, spolu s nízkými cenami za letenky a programem „Always Getting Better“. Stejně jako v předchozích letech i tento rok Ryanair otevřel nové základny, tentokrát jich bylo deset. Také přidal do svého letového řádu 206 nových tratí. V tomto roce ohlásil vznik nové charterové aerolinky s názvem Ryanair Sun (v současné době má již název Buzz), která měla mít polské oprávnění leteckého provozovatele. Její zahájení provozu bylo naplánováno na léto roku 2018. Ryanair očekával, že mu tento tah pomůže zvýšit jeho příjmy v Polsku. Ryanair i nadále počítal s fungováním programu „Always Getting Better“, kdy zahájil již čtvrtý rok jeho činnosti. V rámci tohoto programu se soustředil na zlepšování webových stránek a mobilní aplikace, nicméně také se dohodl se španělským dopravcem Air Europa na prodeji jeho letenek na dlouhé tratě do Severní, Střední a Jižní Ameriky. Negativním ukazatelem v tomto roce byl podíl letů bez zpoždění, který oproti loňskému roku klesl o 2% na 88%. Ryanair vinil především stávkující personál řízení letového provozu, kdy v březnu tyto stávky způsobily téměř 560 zrušených letů a přes 100 tisíc zrušených rezervací. Kromě dodávky dalších strojů Boeing 737-800, Ryanair navýšil svou objednávku na Boeing 737MAX-200 o deset dalších kusů. Ryanair se i nadále obával dopadu Brexitu, a proto na dalších dvanáct měsíců se plánoval soustředit na svůj růst mimo Spojené Království. [85]

### 6.1.2 Příjmy a výdaje

V níže uvedených tabulkách 14 a 15 jsou uvedeny příjmy a náklady plynoucí z provozu společnosti Ryanair v letech 2007 až 2017. Výdaje za materiál a služby zahrnují náklady za letecké palivo, výdaje za údržbu a opravy, pronájem letadel, a také letištní

a handlingové výdaje. Další provozní služby zahrnují náklady na marketing, řízení letového provozu a další náklady.

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pravidelné lety	1875	2225,7	2343,9	2324,5	2827,9	3504
Vedlejší příjmy	362	488,1	598,1	663,6	801,6	886,2
<b>Celkové příjmy</b>	<b>2237</b>	<b>2713,8</b>	<b>2942</b>	<b>2988,1</b>	<b>3629,5</b>	<b>4390,2</b>

(v mil. €)	2013	2014	2015	2016	2017
Pravidelné lety	3819,8	3789,5	4260,3	4967,2	4868,2
Vedlejší příjmy	1064,2	1247,2	1393,7	1568,6	1779,6
<b>Celkové příjmy</b>	<b>4884</b>	<b>5036,7</b>	<b>5654</b>	<b>6535,8</b>	<b>6647,8</b>

Tabulka 14 - Celkové příjmy společnosti Ryanair [75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85]

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výdaje za materiál a služby	1067,1	1317	1845,5	1534,5	1572,7	2342,3
z toho palivo	693,3	791,3	1257,1	893,9	1227	1593,6
z toho leasingové výdaje	58,2	72,7	78,2	95,5	97,2	90,7
Odpisy	143,5	176	256,1	235,4	277,7	309,2
Výdaje za personál	226,6	285,3	309,3	335	376,1	415
Další provozní služby	327,9	398,5	438,5	481,1	577,6	640,5
<b>Celkové výdaje</b>	<b>1765,1</b>	<b>2176,8</b>	<b>2849,4</b>	<b>2586</b>	<b>2804,1</b>	<b>3707</b>

(v mil. €)	2013	2014	2015	2016	2017
Výdaje za materiál a služby	2716,1	2847,9	2949,2	3147,4	3005,3
z toho palivo	1885,6	2013,1	1992,1	2071,4	1913,4
z toho leasingové výdaje	98,2	101,5	109,4	115,1	86,1
Odpisy	329,6	351,8	377,7	427,3	497,5
Výdaje za personál	435,6	463,6	502,9	585,4	633
Další provozní služby	684,5	714,8	781,3	915,6	978
<b>Celkové výdaje</b>	<b>4165,8</b>	<b>4378,1</b>	<b>4611,1</b>	<b>5075,7</b>	<b>5113,8</b>

Tabulka 15 - Celkové výdaje společnosti Ryanair [75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85]

## 6.2 easyJet

Letecká společnost easyJet je nízkonákladová aerolinie se sídlem na londýnském letišti v Lutonu. Byla založena v roce 1995 řeckým podnikatelem Steliosem Haji-Ioannouem. První let se uskutečnil v listopadu téhož roku z Lutonu na letiště v Glasgow. Společnost easyJet provozuje moderní flotilu letounů Airbus A320, která zahrnuje také nejmodernější verzi A320neo. [86]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Obrat (mil. €)</b>	2643	2954	2997	3457	3968	4758	5009	5589	6419	5693	5735
<b>Čistý zisk (mil. €)</b>	224	104	80	141	259	315	468	556	751	521	369
<b>PAX (mil.)</b>	37,2	43,7	45,2	48,8	54,5	58,4	60,8	64,8	68,6	73,1	80,2
<b>Load f. (%)</b>	83,7	84,1	85,5	87	87,3	88,7	89,3	90,6	91,5	91,6	92,6

Tabulka 16 - Obrat, čistý zisk, PAX a load faktor společnosti easyJet [87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97]

### 6.2.1 Období 2007-2017

Rok 2007 byl pro easyJet poměrně vydařený, jejich počet přepravených cestujících se zvýšil o 13% na celkových 37,2 milionů i s load faktorem přesahujícím 83%. Zvýšil se počet destinací o dalších osm, celkově se easyJet pohyboval na 77 letištích v 21 zemích. Taktéž se podařilo snížit provozní náklady přepočítané na jedno místo (nepočítalo se s náklady na letecké palivo). easyJet v tomto roce pokračoval v expanzi v Kontinentální Evropě, v únoru otevřeli další základnu, tentokrát na madridském letišti Barajas. Během roku zde přepravili dva miliony cestujících, čímž se zde easyJet stal v počtu přepravených osob nejlepším nízkonákladovým dopravcem. Dále se easyJet rozšiřoval i do Východní Evropy, konkrétně do Rumunska, Polska a Bulharska. Expandoval i na své největší základně, na letišti Gatwick, a to dohodou o zakoupení společnosti GB Airways, která také operovala z tohoto letiště. V červnu easyJet spustil nový program easyJetHolidays, který umožňoval zakoupení letenky a spolu s ní i ubytování v hotelu pomocí webové stránky [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com). Tímto krokem si easyJet sliboval zvýšení vedlejších příjmů. easyJet pokračoval s rozšiřování své flotily. Převzal dalších dvacet Airbusů A319 a zajistil si objednávku na dalších 87 letadel. [87]

V roce 2008 pokračoval nárůst v počtu přepravených cestujících, který se zastavil na čísle 43,7 milionu, což znamenalo 17,3% přírůstek oproti předchozímu roku. Vzhledem k situaci, která znamenala zvyšování cen leteckých paliv, easyJet předpokládal, že tuto krizi přečkají jen společnosti se silným obchodním plánem. Pro easyJet znamenal tento obchodní plán nízké ceny, vysokou efektivitu, nejlepší leteckou síť v Evropě a finanční stabilitu. Díky těmto faktorům se návratnost kapitálu společnosti od roku 2005 zvýšila z 7,1% na 13,6% v roce 2007. Nicméně v roce 2008 klesla na 7,6% především kvůli zvýšeným nákladům za palivo. Nejdůležitějším prvkem byla pro easyJet jeho letecká síť. Snažil se soustředit svůj provoz na důležitá letiště v klíčových trzích, jako byly například Londýn, Milán, Ženeva a Paříž. Také analyzoval své aktuální sítě a prováděl jejich optimalizaci pomocí yield management systému. Proto bylo v tomto roce uzavřeno 25 tratí, které nesplňovaly požadavky easyJetu. Také však otevřel dvě nové základny ve Francii, konkrétně na pařížském letišti Charles de Gaulle a v Lyonu. Současně si easyJet zajistil pozici nejsilnějšího dopravce na letišti Gatwick integrací společnosti GB Airways. Flotila easyJet se v tomto roce opět změnila, bylo doručeno třináct Airbusů A319 a zásluhou integrace GB Airways bylo do flotily zařazeno patnáct Airbusů A320 a jeden Airbus A321. easyJet ještě v této době používal i letouny Boeing 737-700, kterých se postupně plánoval zbavovat a složit flotilu čistě z rodiny letounů Airbus A320. Toto bylo plánováno na rok 2011. [88]

Rok 2009 byl z pohledu společnosti easyJet považován za velmi důležitý, bylo to dáno recesí, která zasáhla letecké společnosti. I přesto se easyJetu povedlo, jako jedné z mála společností na světě, generovat zisk. Obrat dosáhl hodnoty 2996,4 milionů €. easyJet vylepšoval svou síť linek, dosáhl také dobrých dohod s dodavateli a provedl zlepšení své webové stránky [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com). Byl vytvořen plán pro zvýšení počtu přepravených osob o 7,5% ročně na následujících pět let. Tento plán měl easyJetu zajistit zvýšení podílu na evropském trhu pro lety na krátké vzdálenosti ze 7% na 10%. easyJet nabízel lety, které podle něj měly přilákat jak obchodní cestující, tak i ty, kteří cestovali na dovolenou. Také více než polovina cestujících pocházela ze zemí mimo Spojené království, což easyJet viděl jako výhodu, jelikož jeho zdroje zisku byly takto rozprostřeny a byl víceméně chráněn před důsledky recese. Rovněž se mu podařilo získat i podíly od konkurenčních leteckých společností s vyššími cenami. Pokračoval s aktivním řízením svých linek, kdy uzavíral ty, které nesplňovaly představy easyJetu o jejich výkonu. Nicméně současně easyJet otevíral nové linky. Na letišti Gatwick se mu stále dařilo držet největší podíl přepravených pasažérů, a také porážel svou konkurenci na letech do prázdninových destinací, a to s výbornými load faktory. Na dalším britském letišti, konkrétně v Bristolu, se mu také vedlo dobře, hlavně ke konci roku easyJet dosáhl výborných zisků a load faktorů. Ve flotile došlo k dalším změnám, easyJet se držel plánu pro jednotnou flotilu a zbavil se dalších kusů Boeingů 737-

700, přesně tedy dvanácti strojů. Také převzal zásilku patnácti Airbusů A320 a dvaceti Airbusů A319. Kvůli zvýšeným cenám leteckých pohonných hmot provedl easyJet případovou studii týkající se efektivity využití paliva. Díky novému letovému plánovacímu systému spolu se snahou ušetřit palivo na zemi i ve vzduchu se podařilo ušetřit 1,2% paliva, které easyJet běžně spálí. Zmíněný letový plánovací systém optimalizuje každý let s hlediskem na trasu, zatížení letounu, počasí a palivo. Kromě těchto úspor si easyJet vytvořil cíl snížit náklady alespoň o 213,5 milionů € (190 milionů £) do konce roku 2012. [89]

V roce 2010 easyJet opět zvýšil svůj obrat oproti loňskému roku, přesně tedy o 11,5% na celkových 3457 milionů €. To se dá považovat za velmi vydařený rok, vzhledem k okolnostem, se kterými se musel easyJet potýkat, například erupce islandské sopky, narušení letecké dopravy kvůli velkému množství sněhové pokrývky a kvůli stávce zaměstnanců řízení leteckého provozu. Kvůli těmto událostem, se zvýšily náklady o 113,8 milionů € (97,9 milionů £) oproti předchozímu roku. Jen kvůli sopečnému popelu musel easyJet zrušit přes 7000 letů, což se dotklo téměř milionu pasažérů. easyJet během tohoto období upřednostnil přepravu lidí, kteří uvízli v jiných zemích před novými pasažéry, k tomuto si pronajal i další letadla. Přes letní období se potýkal s provozními problémy, které zahrnovaly vysoké počty zrušených letů a vysoké počty zpožděných letů. easyJet tyto problémy připsal tomu, že neměl správný počet posádek na správném místě ve správný čas. Tuto potíž ještě navíc umocnily potíže s řízením letového provozu. Pro zmírnění těchto problémů easyJet nasadil dodatečné množství letadel. Nakonec se mu podařilo počty zrušených a zpožděných letů snížit. Na další léto chtěl zajistit mnohem menší počty zpožděných letů. V tomto roce easyJet spustil provoz na dalších 115 trasách. Rozšířil své destinace o vzdálenější státy, jako jsou Izrael, Egypt a Turecko, současně také začal létat na pařížské letiště Orly. Zaměřil se na obchodní cestující, přidal nové trasy do žádaných destinací a zvýšil frekvence těchto letů. easyJet se snažil snižovat své náklady, proto sjednal novou smlouvu pro údržbu letadel, která by mu měla ušetřit až 19,8 milionů € (17 milionů £) ročně. Taktéž pokračoval se snahou snižovat spotřebu paliva a lépe plánovat pohyb posádek. Pokračoval v rozšiřování své flotily, převzal dalších osm Airbusů A320 a devatenáct Airbusů A319, celkem se počet letadel v jeho flotile vyšplhal na 196 strojů. Na další roky easyJet plánoval postupný růst, ale nedokázal přesně jak odhadnout, jak se bude vyvíjet situace na evropském trhu, nicméně měl důvěru ve svou leteckou síť a nabídku destinací. [90]

Rok 2011 byl pro easyJet opět růstový, dokázal svůj obrat navýšit o 16,1% na 3967,8 milionů €, i přesto, že se musel potýkat se zvyšováním nákladů za palivo. Počet přepravených osob vzrostl o 11,8% na 54,5 milionů, v Kontinentální Evropě počet prodaných

sedadel vzrost až o 18,6%. easyJet i nadále zvyšoval frekvence letů na klíčových trasách pro obchodní cestující, dal si totiž za cíl zvýšit svůj zisk o 100 milionů £, právě od osob na obchodních cestách. Celkově se easyJetu na evropských trzích poměrně dařilo, i přes krizi v eurozóně se easyJet soustředil na klíčové trasy v Německu, na lety z Berlína do Gatwicku, Kodaně, Basileje a Barcelony. Nicméně jeho výdělky, ale také výdělky ostatních aerolinií, byly v Německu negativně ovlivněny daněmi. easyJet také zvýšil svůj podíl na dalších trasách, do Londýna, Milána a Madridu, odkud se stáhli jeho konkurenti. V roce 2011 zůstávalo Španělsko na pozici jednoho z nejvíce kompetitivních trhů, easyJet proto poupravil svou leteckou síť, aby zvýšil výnosnost a přilákal více cestujících. I přes složité ekonomické prostředí v Itálii easyJet zvýšil svou přepravní kapacitu o 11%. V Miláně zvýšil svůj podíl na přepravě, kvůli Lufthanse, která zde uzavřela svou základnu. Svůj problém z minulého roku s velkým počtem zpožděných letů dokázal zlepšit ze 66% na 79% časově přesných letů. [91]

Rok 2012 pokračoval pro easyJet ve vzestupném trendu v počtu přepravených cestujících, toto číslo se už vyšplhalo na 58,4 milionů. Bylo také dosaženo velmi dobrých hodnot z pohledu zrušených letů, těch bylo v tomto roce méně než 1000, zatímco v minulém roce jich bylo více než čtyřikrát tolik. Spolu s těmito zlepšeními se znovu zvýšil i počet letů bez zpoždění, za celý rok jich bylo 88%. Samozřejmě z těchto úspěchů plynula i lepší spokojenost zákazníků s touto leteckou společností. easyJet si také stanovil klíčové kroky pro svou strategii:

- Vytvoření silných pozic v letecké dopravě – easyJet propojoval více než polovinu z první stovky nejdůležitějších měst pro leteckou dopravu a hlavními konkurenty byly klasičtí letečtí dopravci, proti kterým měl cenovou výhodu. V minulých letech si easyJet vybudoval silné pozice na přeplněných letištích, což jim poskytovalo silné základy pro boj s konkurencí. Strategie easyJetu byla zaměřena na klíčové trhy a přesměrování letadel na trasy a letiště, které mohly generovat co nejvyšší zisk. U každé trasy byla vyhodnocována její návratnost, a pokud nebyla dostatečná, byla letadla přesměrována na výdělečnější trasy. Z tohoto důvodu byla zrušena základna easyJetu v Madridu, která nedosahovala požadovaných výkonů a oproti dalším letištím, kde easyJet operoval, měla výrazně nižší výnosy. Důvodů bylo několik, především přesycenost leteckých dopravců na španělském leteckém trhu, také vysoké letištní poplatky, které se za poslední dva roky více než zdvojnásobily a předpokládala se další zdražování. Letadla z tohoto letiště byla přesunuta na výdělečnější linky, a také do nových základen v Nice, Toulouse a Lisabonu;
- Udržení cenové výhody – jak již bylo zmíněno, hlavní předností byly nízké ceny letenek, které mohl easyJet nabízet. Jejich hlavními konkurenty byly totiž klasické



aerolinky, které měly mnohem vyšší náklady, také provozovaly starší, méně palivově efektivní letadla s menší hustotou sedadel, čímž se zvyšovaly ceny letenek těchto klasických dopravců. V tomto roce easyJet zakomponoval do své strategie program easyJet Lean, který určoval cíle společnosti na každý rok po dobu pěti let. Cílem tohoto programu bylo zachování cenové výhody, dbalo se na větší efektivitu, lepší flexibilitu posádek a zlepšené provozní výkony. V minulém roce bylo hlavní cílovou oblastí snížení nákladů na ground handling, některé smlouvy byly znovu projednány a bylo dosaženo úspor mezi 5% až 15%. V tomto roce se flotila easyJetu skládala už jen pouze z letounů výrobce Airbus, na konci minulého roku se zbavil posledních dvou kusů letounů Boeing 737-700;

- Řízení poptávky a výnosu v Evropě – během roku byla odvysílána první televizní reklama easyJet se zaměřením na propojování lidí v Evropě a se zkušenostmi, které lidé měli. Dále easyJet pokračoval ve snaze přilákat osoby cestující za prací kvůli zlepšení zisků. K tomu jim mělo dopomoci partnerství s globálními distribučními systémy, cestovními kancelářemi a větším množstvím korporátních zákazníků. V září bylo dokončeno zkušební období pro přidělená místa k sezení a poté došlo k jeho úplnému spuštění, s tím, že reakce pasažérů byly převážně pozitivní. Během roku se easyJet zaměřil také na zlepšování své mobilní aplikace, kterou používalo přes 3 miliony uživatelů. Od svého spuštění v prosinci 2011 generovala již zisk 51,9 milionů € (42 milionů £). Kromě mobilní aplikace provedl vylepšení i svého yield management systému;
- Disciplinované používání kapitálu – easyJet si stanovil určité limity, které by mu měly pomoci přečkat vnější vlivy, jako by mohly být: trvalejší uzavření vzdušného prostoru, výrazné zvýšení cen za letecké pohonné hmoty nebo delší období s nízkými výnosy.

[92]

V roce 2013 již dokázal easyJet překročit hranici 60 milionů přepravených cestujících a jeho zisk dosáhl rekordní hodnoty 468,2 milionů € (398 milionů £). Tyto skvělé výkony easyJet připisoval několika faktorům:

- příznivému prostředí na klíčových trzích;
- vysoké zisky ve Spojeném království, Švýcarsku, Německu, Francii, Itálii a Portugalsku;
- úspěšnému uvedení přidělených míst k sezení, což zvýšilo zisky bez způsobení zpoždění nebo zvýšení nákladů za přepravenou osobu;
- změny zaměřené na návratnost investic včetně uzavření madridské základny;
- trasy a základny, které byly uvedeny v minulých letech „dozrály“ a generovaly zisky;

- zaměření na udržení nízkých cen letenek díky programu easyJet Lean, a také výhodám plynoucích ze zvyšujícího se počtu letounů Airbus A320 ve své flotile.

easyJet se musel potýkat s různými regulacemi, ale podařilo se mu udělat pokroky, například získal právo provozovat lety mezi Moskvou a Londýnem. Jako součást bilaterální dohody mohl létat mezi Římem a Tel Avivem a získal sloty na milánském letišti Linate. Během roku vznesl určité obavy týkající se zvyšujících se daní v letectví v celé Evropě, což podle něj omezovalo jeho rozvoj. Na neregulovaných letištích, kde to bylo možné, uzavřel dlouhodobé smlouvy, aby se ochránil před zvyšujícími se letištními poplatky. V průběhu roku převzal easyJet deset strojů Airbus A320 a zbavil se sedmi menších Airbusů A319. [93]

V roce 2014 pokračoval easyJet ve svém růstu, zvýšil svou roční kapacitu, zvýšil počet létaných tras a také se mu povedlo přilákat více zákazníků, konkrétně přepravil 64,8 milionů cestujících. Opět se mu podařilo zvýšit roční zisk, na 555,6 milionů € (450 milionů £). Tyto úspěchy bylo možno připsat stále rostoucímu load faktoru, který se poprvé od roku 2007 dostal nad hranici 90%, kterou překonal o šest desetín procenta. easyJet stále udržoval svůj program easyJet Lean, který mu v tomto roce přinesl úspory 39,5 milionů € (32 milionů £). Úspory se týkaly především ground handlingových služeb a také dohod s letišti nepodléhajících regulacím. Došlo k podepsání nové sedmileté smlouvy s londýnským letištem Gatwick, které bylo zároveň i největší základnou easyJetu. Bylo dosaženo úspor na poli menší spotřeby paliva, kdy na větší množství letadel byly namontovány winglety. easyJet se i nadále držel myšlenky umožnit cestování v jednoduché a cenově dostupné podobě, a to pomocí digitálních technologií. Jejich mobilní aplikaci v této době používalo přes 10 milionů uživatelů, a využití elektronických palubních lístků pokračovalo v růstu. V tomto roce easyJet rozšířil svou flotilu jen o devět kusů letadel, Airbusů A320, u kterých byly náklady na přepravu jednoho cestujícího přibližně o 7% až 8% nižší než u menších letounů Airbus A319. Pro další rok easyJet očekával růst nákladů na přepravu jednoho cestujícího, důvodem mělo být zimní počasí, a taktéž možné navýšení nákladů na posádku letadel, letištní poplatky, především na německých a italských letištích, zvýšené poplatky za navigační služby a zvýšené náklady na údržbu kvůli stárnutí letadel. [94]

Rok 2015 znamenal pro easyJet dvacetileté výročí provozu. V této době nabízel lety do 31 různých zemí a 136 letišť po celé Evropě, v roce 2015 přidal dalších 95 nových tras a celkově jich bylo už 735. Stejně jako v přechozím roce, zisk se opět navýšil, tentokrát na 750,7 milionů € (548 milionů £). Tyto úspěchy byl easyJetem připisovány obchodnímu modelu, kdy poskytoval lety na letiště vyhovující požadavkům cestujících a za ceny, které byly pro zákazníky dostupné. Jejich load faktor se znovu navýšil, na hodnotu 91,5%.

Oproti očekáváním z předchozího roku se náklady na jednoho přepraveného cestujícího snížily, přestože se easyJet musel potýkat se zvyšováním letištních poplatků a zvýšeným cenám za de-icing. V letním období okolo 80% cestujících byly osoby, které touto aerolinkou neletěli poprvé. Součástí oslav dvacetiletého výročí easyJet ohlásil zahájení věrnostního programu pro zákazníky, který měl nabídnout výhody v podobě změny jmen bez poplatku, změn rezervací zdarma a zaručení nízké ceny. Zahájení tohoto programu se očekávalo v počátku roku 2016. easyJet plánoval investovat do digitálních technologií na další tři roky, čímž chtěl vylepšovat služby poskytované zákazníkům. Na další roky si zajistil objednávku 36 letadel, z nichž 30 byl nové Airbusy A320neo, což mu mělo zajistit úspory nákladů okolo 37 milionů € (27 milionů £). [95]

V roce 2016 nadále rostl počet přepravených pasažérů a spolu s ním i load faktor, který se oproti minulému roku zvýšil o jednu desetinu procenta na 91,6%. easyJetu se nepodařilo nadále zvyšovat svůj roční příjem, na konci roku se suma zastavila na hodnotě 520,7 milionů € (427 milionů £). Snížený příjem byl podle easyJetu důsledkem vnějších faktorů, mj. teroristických událostí v Paříži, Bruselu, Nice, Egyptě a Turecku, a také kvůli referendu týkající se odchodu Spojeného království z Evropské unie. Dalším důvodem bylo zvýšení cen dovolených pro občany Spojeného království, a také různá narušení provozu kvůli stávkám, těžké zimě a problémům na letištích, které zavinila, že přes 8000 letů bylo buď zrušeno, zpožděno o více než tři hodiny nebo odkloněno. To znamenalo, že pouze 77% letů bylo dokončeno bez zpoždění, aby easyJet tuto hodnotu zvýšil, sestavil skupinu pracovníků, kteří měli za úkol snížit počet událostí, způsobené technickými problémy, použitím prediktivní údržby a lepšímu systému řízení distribuce dílů. Dále měli řídit situaci při zpožděních za použití lepších postupů a komunikace se zákazníky a technologie pro snížení nákladů a zlepšení efektivnosti. A v poslední řadě se tato skupina měla postarat o strukturální zlepšení skrze jednání s letišti, vládními orgány a Evropskou unií. V průběhu roku se easyJet zbavil čtyř letadel Airbus A319 a do své flotily zařadil dalších dvacet kusů Airbus A320, čímž se celkový počet letadel zvýšil na 257 a i nadále se jeho flotila skládala pouze z těchto dvou typů. [96]

V roce 2017 překonal počet přepravených pasažérů 80 milionů a load faktor se vyšplhal na 92,6%. easyJet také dokázal snížit náklady na přepraveného cestujícího, především kvůli snížené ceně leteckých pohonných hmot, úsporám v oblasti údržby letadel, sníženým navigačním poplatkům a zvýšením kapacity letadel ve flotile (180-ti sedadlový Airbus A320 by upraven, doplněním jedné řady sedadel na celkovou kapacitu 186 míst, kdy bylo takto modifikováno 49 letadel). Pro případný odchod Spojeného království z Evropské unie easyJet získal AOC v Rakousku pod názvem easyJet Europe. Nejprve začal

s provozem 10 letadel pod touto společností a další letadla plánoval registrovat v následujícím roce. Po krachu společnosti Air Berlin, převzal část jeho provozu na letišti Berlín Tegel, a taktéž 25 Airbusů A320. easyJet počítal se zachováním programu easyJet Lean na další roky, v minulých sedmi letech mu pomohl ušetřit 400 milionů liber. V tomto roce easyJet ušetřil díky tomuto programu 85 milionů liber. easyJet chtěl snížit náklady v těchto oblastech:

- letiště a ground handling – easyJet plánoval uzavírat dlouhodobé dohody s letišti, aby dosáhl finančně příznivých podmínek, dále měl 20% cestujících odbavovat pomocí tzv. bag dropu, kdy není potřeba žádného zaměstnance, který by pracoval se zavazadlovými lístky. easyJet do budoucna také počítal s nasazením rozsáhlejší automatizace;
- údržba a engineering – easyJet pracoval s daty a firmou Airbus, aby mohl využívat prediktivní údržby, což v dlouhodobém měřítku napomáhá k nižším nákladům. Také používání softwaru BladeFix mohlo napomoci k určení nejvíce efektivního způsobu výměny lopatek motoru letadla, což mělo přinést roční úspory v hodnotě 221 tisíc € (250 tisíc \$);
- posádka – easyJet investoval zdroje do lepšího plánování, což mělo zvýšit produktivitu a vytvořit stabilnější pracovní prostředí pro posádku;
- vedení a IT – easyJet pokračoval s implementací nového organizačního návrhu, který měl přinést zvýšení efektivity, což mělo přinést úspory v hodnotě přibližně 15 milionů £, také se měly zvýšit investice do práce s daty pro zvýšení jednoduchosti a zlepšení flexibility;
- zvyšování kapacity letadel a efektivní management flotily – změna letadel ze 156-ti sedadlových Airbusů A319 na 186-ti sedadlové A320neo, by měly na jednoho cestujícího přinést úsporu 11% až 13%. Od dalšího roku měly být do flotily zařazeny i 235-ti sedadlové Airbusy A321neo, které uspoří dodatečných 8% až 9%;
- palivo – easyJet pokračoval s vylepšováním smluv s dodavateli paliv.

[97]

## 6.2.2 Příjmy a výdaje

V níže uvedených tabulkách 17 a 18 jsou zapsány příjmy a výdaje letecké společnosti easyJet. Hodnoty jsou přepočítány z britské libry na euro pomocí kurzu v daném roce. Výdaje za materiál a služby zahrnují poplatky za ground handlingové služby, letištní poplatky, náklady za letecké pohonné hmoty, leasing letadel a náklady za údržbu, a k tomu potřebný materiál. Další provozní náklady zahrnují navigační poplatky, náklady na reklamu, obchodní poplatky,

pojištění letadel a pasažérů, v roce 2010 i náklady spojené s vulkanickým popelem, a další náklady.

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pravidelné lety	2391,2	2494,6	2416,3	2792,7	3141,4	4684
Vedlejší příjmy	251,8	458,9	580,1	664,4	826,4	74,1
<b>Celkové příjmy</b>	<b>2642,9</b>	<b>2953,5</b>	<b>2996,4</b>	<b>3457,1</b>	<b>3967,8</b>	<b>4758</b>

Pozn.: Skoková změna příjmů z pravidelných letů a vedlejších příjmů v roce 2012, vychází z výročních zpráv, kde se změnilo rozdělení příjmů

(v mil. €)	2013	2014	2015	2016	2017
Pravidelné lety	4934,1	5508,6	6323,3	5593,9	5634,1
Vedlejší příjmy	75,3	80,2	95,9	100	101,1
<b>Celkové příjmy</b>	<b>5009,4</b>	<b>5588,9</b>	<b>6419,2</b>	<b>5693,9</b>	<b>5735,2</b>

Tabulka 17 - Celkové příjmy společnosti easyJet [87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97]

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výdaje za materiál a služby	1584,6	1970	2047,6	2128,0	2446	2965,4
z toho palivo	625,7	885,9	907,0	852,8	1054	1418,5
z toho leasingové výdaje	135,3	138,4	130,6	134,5	125,3	117,3
Odpisy	50,3	58,6	67,2	91,5	103,4	129,6
Výdaje za personál	300,1	329	344,5	390,7	467,8	533,3
Další provozní služby	455	481,8	481,9	636,9	641,4	721
<b>Celkové výdaje</b>	<b>2390,0</b>	<b>2839,8</b>	<b>2941,2</b>	<b>3247,1</b>	<b>3658,6</b>	<b>4349,4</b>

(v mil. €)	2013	2014	2015	2016	2017
Výdaje za materiál a služby	3028,2	3325,9	3649,3	3303,7	3301,1
z toho palivo	1390,6	1544,4	1642,5	1358,5	1206,8
z toho leasingové výdaje	120	153,1	156,2	111	125
Odpisy	131,8	145,7	189	206,1	221,6
Výdaje za personál	534,1	591,4	691,8	661	733
Další provozní náklady	730,6	808,6	946,6	901,2	993,2
<b>Celkové výdaje</b>	<b>4424,7</b>	<b>4871,6</b>	<b>5476,7</b>	<b>5072,0</b>	<b>5248,9</b>

Tabulka 18 - Celkové výdaje společnosti easyJet [87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97]

## 6.3 Norwegian

Norwegian je norská nízkonákladová letecká společnost. Zároveň je také největším leteckým dopravcem v Norsku. V současné době nabízí lety do více než 150 destinací v Evropě, Severní Africe, Blízkém Východě, Asii, Jižní Americe, Spojených státech amerických a Kanadě. Byla založena v roce 1993, ale jako nízkonákladová začala fungovat až v roce 2002. Norwegian drží pět AOC oprávnění, dva v Norsku, jako Norwegian Air Norway a Norwegian Air Shuttle, další v Irsku (Norwegian Air International Limited), ve Švédsku (Norwegian Air Sweden) a ve Spojeném království (Norwegian UK). [98, 99]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Obrat (mil. €)</b>	528	748	844	1075	1350	1717	1995	2337	2513	2805	3317
<b>Čistý zisk (mil. €)</b>	10,6	0,5	51,5	21,4	15,7	61	41,2	-128	27,5	122	-192
<b>PAX (mil.)</b>	6,9	9,1	10,8	13	15,7	17,7	20,7	24	25,8	29,3	33,1
<b>Load f. (%)</b>	80	79	78	76	79	78,5	78	81	86,2	87,7	87,5

Tabulka 19 - Obrat, čistý zisk, PAX a load faktor společnosti Norwegian [100-102, 104-111]

### 6.3.1 Období 2007-2017

Pro Norwegian byl rok 2007 nejlepším rokem v historii společnosti, jejich zisk byl čtyřnásobně větší než v roce 2005 a desetinásobný než v roce 2006. Norwegian provedl změny v cenách letenek, rozhodl se snížit cenu pro pasažéry jen s příručním zavazadlem a zavést poplatek pro cestující se zapsaným zavazadlem. Aby zvýšil vedlejší příjmy, založil banku BankNorwegian, která mj. poskytovala věrnostní program „Norwegian Reward“. Od finské letecké společnosti Finnair získal švédskou nízkonákladovou společnost Nordic Airlink Holding (FlyNordic). S tou v minulosti Norwegian uzavíral code share dohody. V roce 2007 Norwegian významně rozšířil svou leteckou síť, na konci roku nabízel 132 tras do 75 různých destinací. Jejich podíl na klíčových norských trasách dosáhl na 44%. Norwegian se především zaměřoval na trasy na norském a světovém trhu, na kterých nebyla nabídnuta dostatečná kapacita nebo na kterých byly vysoké ceny. Snažil se také o co nejvyšší využití letadel, stanovil si za cíl minimálně 12 hodin provozu denně na jedno letadlo, proto zavedl i noční lety. Přes léto nahradil lety pro obchodní cestující lety do středomořských

oblastí, a v zimě nahradil středomořské destinace lety do Alp. Také se zaměřil na lokace, o které je celoroční zájem, například Kanárské ostrovy. Norwegian nebyl v tomto roce spokojen s časovou přesností svých letů, které se pohybovaly na mnohem nižších úrovních než u konkurence. Vzhledem k tomu, že je to pro cestujícího jeden z důležitých atributů při výběru aerolinky, Norwegian jako hlavní problém určil svého handlingového agenta na letišti v Oslu. V listopadu byl najat nový agent a byla provedena další vylepšení. Na další rok si stanovil za cíl být časově nejpřesnější aerolinkou na letišti v Oslu. V srpnu Norwegian zakoupil 42 kusů letadel Boeing 737-800, které měly dosáhnout úspor ve spotřebě paliva, a také ve snížených emisích CO<sub>2</sub>. Běžně byly na skandinávských letištích provozovány letouny MD-80, které byly i ve flotile Norwegian. Ty měly být postupně nahrazeny právě novými Boeingy. Norwegian předpokládal, že by nebyl finančně schopen zajistit provoz letadel MD-80, právě kvůli jejich spotřebě paliva a vývoji cen leteckých pohonných hmot. Na konci roku měl Norwegian ve flotile 33 kusů letové techniky, z toho 24 Boeingu 737. [100]

I přes rekordně vysoké ceny ropy v roce 2008 se norské aerolince i nadále dařilo, její obchodní model se zdál být odolný stavu ekonomiky v této době a nižší ceny dokázaly přilákat více nových zákazníků. Společnost navýšila svou kapacitu o 52% a zvýšila svůj obrát o 47% na celkových 528,3 milionů € (6226 milionů NOK). Bohužel čistý zisk Norwegianu byl „pouhých“ 0,5 milionů € (3,9 milionů NOK), což bylo následkem vyšších výdajů za letecké palivo. Kvůli cenám leteckého paliva musel Norwegian změnit své trasy tak, aby byl schopen ustát zvýšené výdaje, a proto nahradil dlouhé lety do destinací typických pro dovolené krátkými lety v oblasti Skandinávie s vyšší poptávkou. Tento krok byl úspěšný, příjmy z těchto letů téměř dokázaly pokrýt výdaje za palivo. Norwegian provozoval své lety na 170 trasách a jejich celkový počet destinací se zvýšil na 87. Letecká síť se skládala z tras skrze Evropu, Severní Afriku a Blízký Východ. Cílovou skupinou byly osoby na obchodních cestách, ale i volnočasoví cestující. V průběhu roku se také začaly zvyšovat vedlejší příjmy, oproti minulému roku se tyto příjmy na jednoho cestujícího zvýšily o 66%. Norwegian přidal pro cestující službu Call Norwegian, které zajišťuje připojení k internetu na letištích, kde své linky Norwegian provozuje. Připojení bylo plánováno i na palubě letounů Boeing 737-800. Společnost FlyNordic, která byla zakoupena minulý rok, byla přejmenována na Norwegian a zakomponována do společnosti. Došlo k zahájení provozu dvou nových základen Norwegianu, konkrétně v Rygge na letišti Moss a v Kodani na letišti Kastrup, čímž Norwegian vstoupil na dánský trh. Norwegian dokázal zvýšit svou časovou přesnost, nicméně jen o 6%, což by zapříčiněno především slabším obdobím v létě. V průběhu roku Norwegian převzal dodávku dalších sedmi Boeingu 737-800, v plánu bylo mít v roce 2014 flotilu složenou z 58 Boeingu 737-800. [101]



V roce 2009 se Norwegian podařilo překonat hranici 10 milionů přepravených cestujících a dokázal zvýšit svůj obrat. Především však dokázal generovat vysoký zisk, a to v roce, kdy byla většina leteckých společností ve ztrátě. Norwegian si byl vědom, že na evropském trhu jsou letecké společnosti, se kterými se postupem času určitě setkají, buď dalším růstem Norwegianu nebo expanzí některé z těchto společností na trh Norwegianu. Jenomže tyto společnosti byly mnohem efektivnější z hlediska nákladů. Proto si dal Norwegian za cíl další snižování nákladů. Plánoval se stát preferovanou leteckou společností na vybraných trzích a generovat vysoké zisky, a to za pomoci těchto činitelů:

- nabídka letů za nízkou cenu a vysoce kvalitní cestovní zážitek za nízké provozní náklady;
- nabídka „svobody volby“, kdy cestující bude mít možnost výběru dodatečných služeb a produktů za příplatek;
- nabídka rozsáhlé letecké sítě s vysokými frekvencemi letů, jak pro volnočasové cestující, tak pro pasažéry cestující za prací (na nejvíce vytížených trasách pro obchodní cestující se běžně létalo 12x-13x denně o pracovních dnech, zatímco běžné lety do destinací pro dovolené, jako byly například Jižní Evropa a Severní Afrika, byly prováděny obvykle prováděny jednou denně nebo i méně často);
- maximalizace zisků skrze revenue management systémy;
- nepřetržité monitorování cen a jejich úprava, pokud to bylo možné.

I v tomto roce se Norwegian dočkal nárůstu vedlejších příjmů, tentokrát o 45%. Změnil své plány na získání nových letadel, zvýšil počet Boeingů 737-800, které očekával ve své flotile v roce 2014, na 70 kusů. Norwegian očekával, že další rok by mohl být úspěšnější, avšak zatím by nemělo dojít k úplnému vzpamatování trhu. Nicméně se svým obchodním modelem a novými letadly ve své flotile byl sebevědomý. [102]

V roce 2010 pokračoval v růstu obrat společnosti Norwegian, který se zvýšil o 27% na celkových 1074,6 milionů € (8597 milionů NOK). Nicméně čistý zisk se ve srovnání s minulým rokem snížil, a to o 58%, kdy dosáhl hodnoty 21,4 milionů € (170,9 milionů NOK). Poklesl i load faktor, který se na konci roku zastavil na hranici 76%, ačkoliv se počet přepravených cestujících dostal na 13 milionů. V tomto roce byl také úspěšný v prestižních Sky Trax oceněních, kde vyhrál první a druhé místo. Cestující také uváděli, že Norwegian je druhou nejlepší aerolinkou v Severní Evropě a třetí nejlepší nízkonákladovou aerolinkou v Evropě. Na rok 2011 bylo v plánu otevření nové základny v Helsinkách, kde měly být umístěny tři letouny, které by měly obsluhovat třináct tras. [103, 104]

Stejně jako v předchozích letech i v roce 2011 Norwegian dokázal udržovat vzestupnou tendenci svého obratu. Dostal se na částku 1350 milionů € (10532 milionů NOK). Stále se však snižoval jeho čistý zisk, který byl tentokrát 15,7 milionů € (122,1 milionů NOK). Load faktor se zvýšil a skoro se dostal na hranici 80%, počet cestujících pokračoval ve stabilním růstu a zastavil se na čísle 15,7 milionů. Během roku se Norwegian snažil o zvyšování pohodlí cestujících a nabídky služeb během letu a jako první letecká společnost nabízel připojení k Wi-Fi během letu, ovšem pouze na evropských trasách. Jak bylo plánováno od minulého roku, otevřel i základnu na helsinském letišti ve Finsku. Pro rozšíření flotily se s firmou Boeing domluvil na nákupu třech kusů letounů Boeing 787-8 Dreamliner. Kromě tohoto si ještě zajistil objednávku na další Boeingy 737-800, přesněji na patnáct kusů těchto letadel. [103, 105]

V roce 2012 si Norwegian držel přibližně 27% růst svého obratu. Obrat se vyšplhal na 1716,7 milionů € (12841 milionů NOK). Konečně se dočkal i nárůstu svého čistého zisku, který se zvýšil o 288% a dokázal se zvýšit na hodnotu 61 milionů € (456,6 milionů NOK). Spolu s těmito hodnotami rostl i počet přepravených pasažérů, který se při porovnání s předchozím rokem zvýšil o 12% na 17,7 milionů přepravených osob. Load faktor Norwegian udržel na téměř stejné hodnotě, a to bylo 78,5%. V tomto roce se Norwegianu podařilo vytvořit rekord, a to že podepsal největší objednávku letadel v evropské letecké historii, konkrétně si Norwegian objednal tyto letadla: 22 kusů Boeingů 737-800, 100 kusů Boeingů 737MAX-8 a 100 Airbusů A320neo. K této objednávce si ještě zajistil pronájem dvou dodatečných Boeingů 787-8 Dreamliner. Přípravy na provoz letů na dlouhou vzdálenost probíhaly podle plánu, první let na dlouhou vzdálenost měl proběhnout v květnu 2013. V této době poptávka po letenkách na dálkové lety přesáhla veškerá očekávání, nicméně Boeing informoval Norwegian, že je možné, že dodávka Dreamlinerů je v ohrožení, proto proběhly plánování pro určení náhradního letadla, pokud by k dodání nemělo dojít včas. [103, 106]

V roce 2013 byl přírůstek obratu o pár procent nižší než v přechozích letech, přesně tedy obrat vzrostl o 16%, na sumu 1994,9 milionů € (15580 milionů NOK). U čistého zisku po předešlém roce opět došlo k poklesu, nicméně Norwegian byl stále schopen vytvořit zisk 41,2 milionů € (321,6 milionů NOK). Norwegian také dokázal překonat hranici 20 milionů v počtu přepravených pasažérů. Ovšem stále se Norwegianu nedařilo zvyšovat load faktor, který byl v tomto roce 78%. Norwegian se tento rok snažil o další vylepšení cestovního zážitku pro pasažéry a nechal do letadel zabudovat obrazovky, na kterých bylo možné během letu sledovat filmy. Norwegian expandoval na londýnské letiště Gatwick, kde otevřel svou základnu, a také zahájil provoz na další základny ve Španělsku,

a to v Malaze, Alicante, Las Palmas a Tenerife. I přes technické a provozní problémy proběhlo také zahájení provozu na dlouhých tratích s letouny Dreamliner. Nabídka letů na dlouhou vzdálenost se měla rozšiřovat spolu s počtem strojů Dreamliner. Norwegian získal ocenění pro nejlepší evropskou nízkonákladovou společnost. [103, 107]

V roce 2014 aerolinka udržovala růst svého obrátu, který se tentokrát dostal na hodnotu 2337,3 milionů € (19540 milionů NOK). Nicméně i přes navýšení obrátu se zisk Norwegianu ocitl v záporných hodnotách, přesně tedy -127 milionů € (-1069 milionů NOK). Důvodem mělo být zahájení provozu na nových trasách, silná konkurence na skandinávském trhu po většinu roku a slabší norská koruna. Norwegian rozšířil svůj počet základen o další čtyři, a to v Barceloně, Madridu, Fort Lauderdale a New Yorku. Norwegian chtěl i nadále zůstat kompetitivní, a aby se tak stalo, byl přesvědčen, že důležité bylo rozšiřovat své služby do zahraničí, aby byl i v budoucnu schopen generovat zisk. V dalším roce plánoval expanzi i do Londýna. V této době nabízel Norwegian 130 destinací a létal po 424 trasách, včetně dalších 47, které přidal tento rok. Nabízel lety skrze celou Evropu, také do Severní Afriky, Severní Ameriky, Jihovýchodní Asie a na Blízký Východ. Na konci roku 2014 nabízel lety na dlouhou vzdálenost ze čtyř evropských měst do pěti měst ve Spojených státech a jednoho v Asii. Také patřil mezi nejrychleji expandující letecké společnosti na světě. V průběhu roku Norwegian převzal osmnáct nových letadel, čtrnáct nových Boeingů 737-800 a čtyři Boeingy 787-8 Dreamliner. Znovu získal ocenění pro nejlepší evropskou nízkonákladovou společnost. [108]

Rok 2015 Norwegian ukončil s obrátem 2513 milionů € (22491 milionů NOK), oproti minulému roku se dostal do kladného zisku s 27,5 miliony € (246,2 milionů NOK). Razantně se mu povedlo navýšit load faktor, který se dostal na úroveň 86,2% a navýšil se také počet přepravených pasažérů, konkrétně na 25,8 milionů. Dobré finanční výsledky byly připisovány nižší ceně leteckých pohonných hmot, i přestože byly mírně negovány slabší norskou korunou. Norwegian započal provoz letů mezi Kanárskými ostrovy a pevninským Španělskem, aby tak rozšířil svou činnost na španělském trhu. Také byl zahájen sezónní provoz letů mezi francouzskými ostrovy v Karibiku, a to Martiniquem a Guadelope, a městy Bostonem, New Yorkem a Baltimorem. Mírně se snížila časová přesnost letů, kdy bylo celkem 83,5% přiletů provedeno včas. Cílová hodnota pro Norwegian byla 90%. Norwegian se stále držel své strategie, kdy:

- provozoval trasy pro obchodní cestující s vysokým výnosem za nabízené osobo-kilometry během špičky a zaměřeni se na trasy pro volnočasové cestující s nízkým výnosem za nabízené osobo-kilometry kolem poledních hodin mimo špičku;

- zaměřil se na destinace pro dovolené s celoroční poptávkou na nordickém trhu, jako příklad lze uvést Kanárské ostrovy;
- nahradil lety do Středomoří lety do Alp a na Blízký Východ během zimního období;
- nahradil lety pro obchodní cestující lety pro volnočasové cestující během letního období, lety byly prováděny v nočních hodinách.

Norwegian zařadil dalších jedenáct letadel do své flotily, deset Boeingů 737-800 a jeden Boeing 787-8 Dreamliner. Také si sjednal objednávku na devatenáct strojů Boeing 787-9, které měl převzít mezi roky 2017 až 2020. Norwegian dokázal potřetí v řadě získat ocenění pro nejlepší evropskou nízkonákladovou společnost, a také dostal titul nejlepší nízkonákladové aerolinky na světě, která provozovala lety na dlouhé tratě. Do dalšího roku byl očekáván další růst společnosti, zahájení provozu na nových trasách a dodávka více než dvaceti letadel. [109]

V roce 2016 Norwegian zvýšil svůj obrat na 2804,5 milionů € (26054 milionů NOK), dokázal také nadále zvyšovat svůj čistý zisk, který byl 122,2 milionů € (1135 milionů NOK). Celkem přepravil 29,3 milionů osob a navýšil svůj load faktor na 87,7%. Norwegian otevřel dvě nové základny v Evropě, konkrétně v Římě a Palmě de Mallorca. Byl rozšířen provoz ve Španělsku, kam byla přesunuta část nových letadel. Byla zahájena další transatlantická linka z Paříže do New Yorku, Los Angeles a Fort Lauderdale. Avšak velmi klesla časová přesnost Norwegianu, která se propadla na 79%. Norwegian přestavil klíčové kroky pro naplnění své strategie, které byly tyto:

- přitáhnout pozornost zákazníků a povzbudit dané trhy nabídkou kompetitivních cen za letenky a kvalitou letu, které byly založeny na nízkých provozních nákladech, provozní dokonalosti a přívětivými službami;
- nabídka dodatečných produktů a služeb, které byly samozřejmě za příplatek;
- omezení Hub-and-Spoke modelu a zaměření se na Point-to-Point provoz pro volnočasové cestující, také nabídka nových tras a destinací ve vybraných trzích soustředěných na trasy, které nebyly obsluhovány;
- efektivní využití distribučních kanálů;
- jasná a přehledná organizace, která umožnila jednoduché přizpůsobení se změnám trhu a také neustálé vylepšování nákladů;
- průzkum nových příležitostí skrze globální trh.

V tomto roce Norwegian převzal dodávku dalších 23 nových letadel, které zařadil do své flotily. Nová letadla byla důležitá pro zachování nízkých provozních nákladů. Také provedl objednávku na třicet kusů letounů Airbus A321LR, které by se měly podílet na letech na dlouhé tratě. Norwegian byl počtvrté v řadě oceněn jako nejlepší evropská nízkonákladová

letecká společnost a podruhé v řadě získal ocenění nejlepší nízkonákladové aerolinky na světě, která provozovala lety na dlouhé tratě. [110]

V roce 2017 se Norwegian znovu po dvou letech dostal do ztráty, kdy jeho čistý zisk byl -192,3 milionů € (-1794 milionů NOK). Rok 2017 byl pro Norwegian, ale i pro leteckou dopravu, složitějším rokem, teroristické útoky v Barceloně a Londýně spolu s hlasováním o Brexitu snížily chuť lidí cestovat. Navíc konkurenční International Airlines Group (IAG) spustila provoz nové nízkonákladové aerolinky Level, která měla konkurovat transatlantickým letům Norwegianu. I Aer Lingus provedl změny svého obchodního modelu, aby byl schopen konkurovat Norwegianu, soustředil se především na snížení ceny letenek a příručních zavazadel. Norwegian si byl vědom, že tyto události se staly následkem jeho expanze, která ovlivňovala zisky konkurentů. Norwegian věřil, že jeho nová letadla mu umožní udržet ceny letenek na nižších částkách, než tomu bude schopná konkurence. Celkově na konci tohoto roku Norwegian provozoval lety na více než 500 trasách do více než 150 destinací. Norwegian vytvořil novou dceřinou společnost Norwegian Air Argentina, která měla umožnit vstup na jihoamerický trh. Ten byl viděn jako dobrá příležitost k expanzi, vzhledem k tomu, že zde ceny za lety byly vysoké a konkurence byla slabá. Tento rok měl Norwegian vysoké množství zpožděných letů, byla jich téměř čtvrtina ze všech provedených letů, časově přesných bylo 76 % letů. Program Norwegian Reward oslavil deset let, během této doby se jeho členem stalo 6,8 milionů osob a tento rok zaznamenal 34% přírůstek nových členů. Členové tohoto programu získávali při rezervaci letenek body, které mohli směnit za slevu, plné uhrazení ceny letu nebo na nákup produktů partnerských společností. Celkem tento rok Norwegian převzal dodávku 35 nových letadel, sedmnácti Boeingů 737-800, šesti Boeingů 737MAX, devíti Boeingů 787-9 Dreamliner a třech Airbusů 320neo. Byla to první evropská aerolinka, která získala letouny Boeing 737MAX, tyto letouny byly používány na vybraných transatlantických tratích, kde byly výhodnější na provoz než Dreamliner. Norwegian byl popáté v řadě schopen získat ocenění jako nejlepší evropská nízkonákladová letecká společnost a potřetí v řadě získal ocenění nejlepší nízkonákladové aerolinky na světě, která provozovala lety na dlouhé tratě. [111]

### 6.3.2 Příjmy a výdaje

V níže uvedených tabulkách 20 a 21 jsou zapsány příjmy a výdaje společnosti Norwegian v letech 2007 až 2017. Hodnoty jsou přepočítány z norské koruny na euro dle kurzu v daném roce. Výdaje za materiál a služby zahrnují náklady na letecké palivo, leasing, letištní náklady, handlingové služby, výdaje za údržbu a materiál. Další provozní náklady zahrnují výdaje za prodej a distribuci letenek, de-icing a další náklady.

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pravidelné lety	528,3	748,3	844	901,3	1166,3	1497,5
Vedlejší příjmy	-	-	-	129,3	156,9	187,8
Další příjmy	-	-	-	44,1	27,1	34
<b>Celkové příjmy</b>	<b>528,3</b>	<b>748,3</b>	<b>844</b>	<b>1074,6</b>	<b>1350,3</b>	<b>1719,3</b>

(v mil. €)	2013	2014	2015	2016	2017
Pravidelné lety	1713,3	1944,4	2067,7	2270,7	2649,4
Vedlejší příjmy	225,1	326,2	365,9	422,9	516,9
Další příjmy	56,3	66,6	79,3	110,9	150,8
<b>Celkové příjmy</b>	<b>1994,8</b>	<b>2337,2</b>	<b>2513</b>	<b>2804,5</b>	<b>3317,1</b>

Tabulka 20 - Celkové příjmy společnosti Norwegian [100-102, 104-111]

(v mil. €)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výdaje za materiál a služby	338,3	554,4	509	712,1	881,2	1164
z toho palivo	123,9	241,1	164,3	261,6	396,7	500,1
z toho leasingové výdaje	37	51,3	71,6	97,3	106,4	138,1
Odpisy	9,3	15,5	17,2	23,4	37,6	51,5
Výdaje za personál	77,8	129,3	150,5	191,4	235,4	276,5
Další provozní náklady	86,3	89,5	100,5	121,5	143	172,7
<b>Celkové výdaje</b>	<b>511,5</b>	<b>788,8</b>	<b>777,6</b>	<b>1048,4</b>	<b>1296,8</b>	<b>1665,1</b>

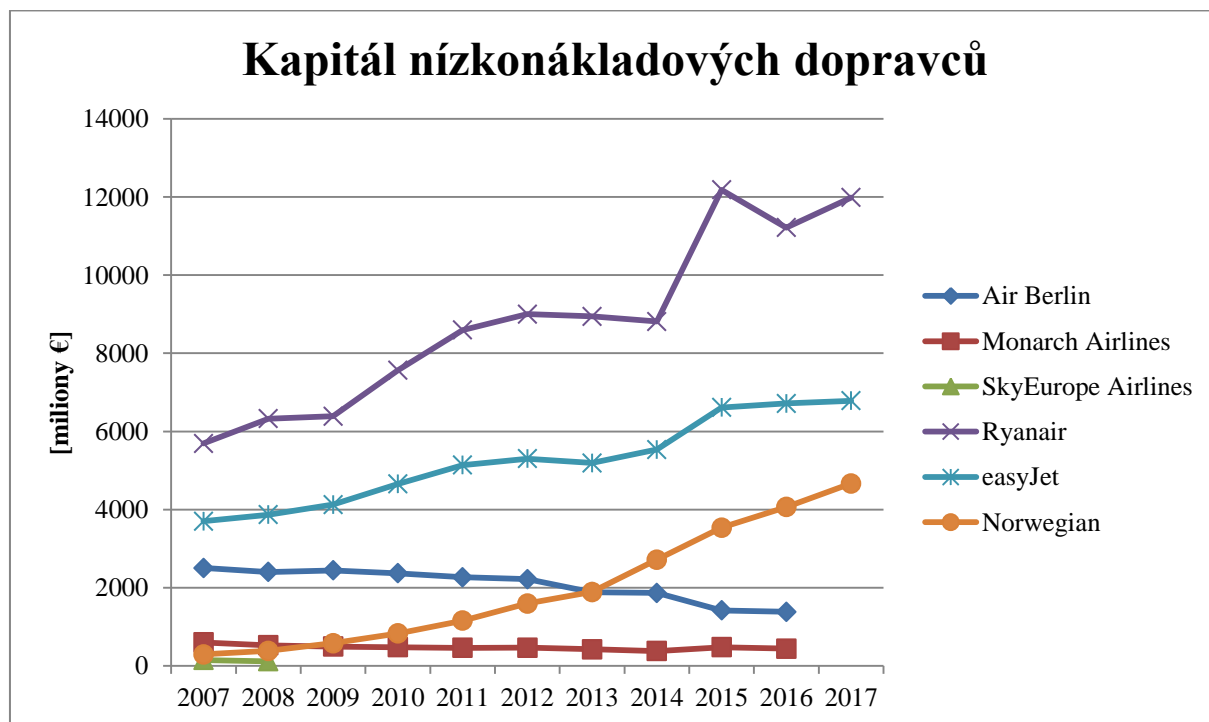
<b>(v mil. €)</b>	<b>2013,0</b>	<b>2014,0</b>	<b>2015,0</b>	<b>2016,0</b>	<b>2017,0</b>
Výdaje za materiál a služby	1273	1748,8	1661,9	1666,6	2245,2
z toho palivo	602,7	756,1	579,2	543,9	786,6
z toho leasingové výdaje	164,4	220,8	247,3	305,9	416,9
Odpisy	67,9	89,5	126,6	139,5	150,6
Výdaje za personál	317,3	383,9	383,7	427,4	569,8
Další provozní náklady	212,7	284,0	301,8	375,0	566,0
<b>Celkové výdaje</b>	<b>1870,4</b>	<b>2506,1</b>	<b>2474</b>	<b>2608,6</b>	<b>3531,6</b>

Tabulka 21 - Celkové výdaje společnosti Norwegian [100-102, 104-111]

## 7 Stanovení faktorů ovlivňujících délku působení nízkonákladového dopravce na trhu

Pro stanovení faktorů ovlivňujících délku působení nízkonákladového dopravce na trhu je nejprve nutné analyzovat parametry vybraných leteckých společností. Tyto parametry zahrnují, jak ekonomické ukazatele, tak i další veličiny, které mohou poukázat na nedostatky v letecké společnosti, které vedou k jejímu krachu.

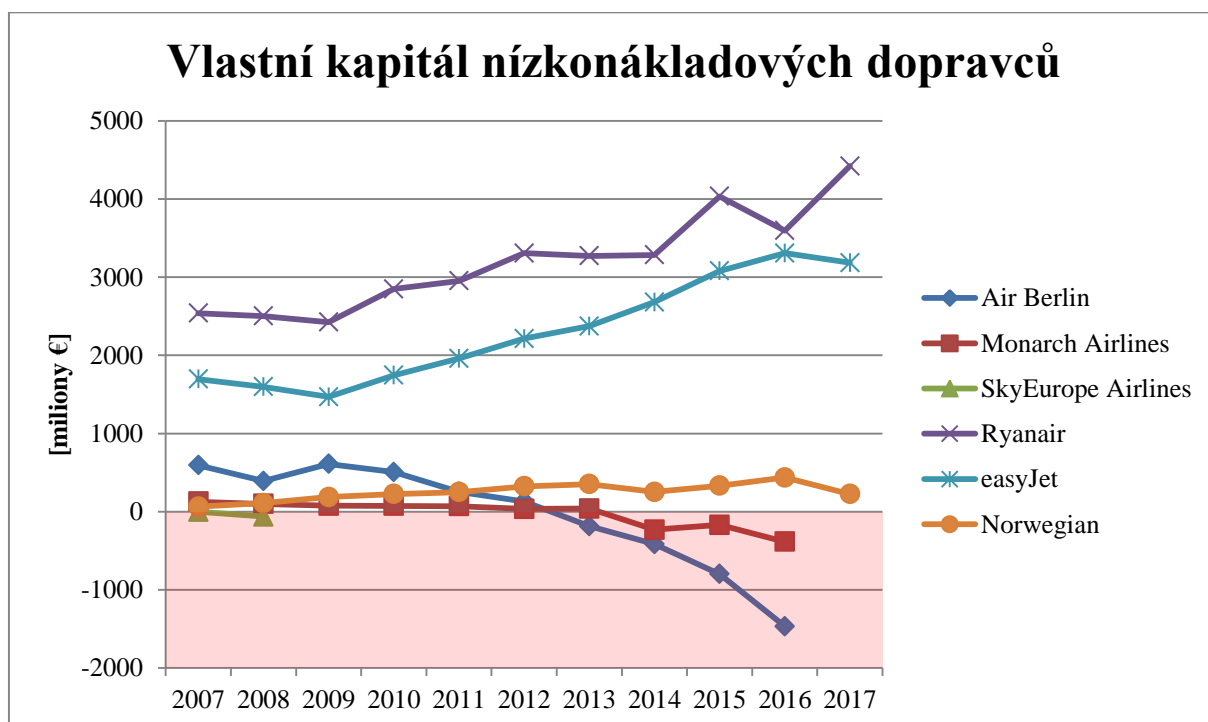
Prvním zkoumaným parametrem je kapitál leteckých společností, který zahrnuje vlastní i cizí kapitál. Kapitál jsou všechny prostředky společnosti, které jsou použity do další její činnosti, aby dosáhla dalšího zisku. V případě letecké společnosti to je veškerý majetek, vybavení, hotové peníze atd. Kapitál zkoumaných společností je vykreslen na obrázku 12, kdy úspěšné letecké společnosti držely převážně rostoucí průběh křivek, kdežto zaniklé nízkonákladové společnosti zaznamenaly sestoupnou tendenci svých kapitálů. Nicméně pokles kapitálu Air Berlinu není příliš strmý až do roku 2013, kdy se propadl pod hranici 2000 milionů € a v roce 2016 už měl přibližně poloviční hodnotu ve srovnání s rokem 2007. Kapitál společnosti Monarch Airlines klesal velice pozvolna, kdy nejnižší hodnoty dosáhl v roce 2014.



Obrázek 12 - Kapitál nízkonákladových leteckých společností

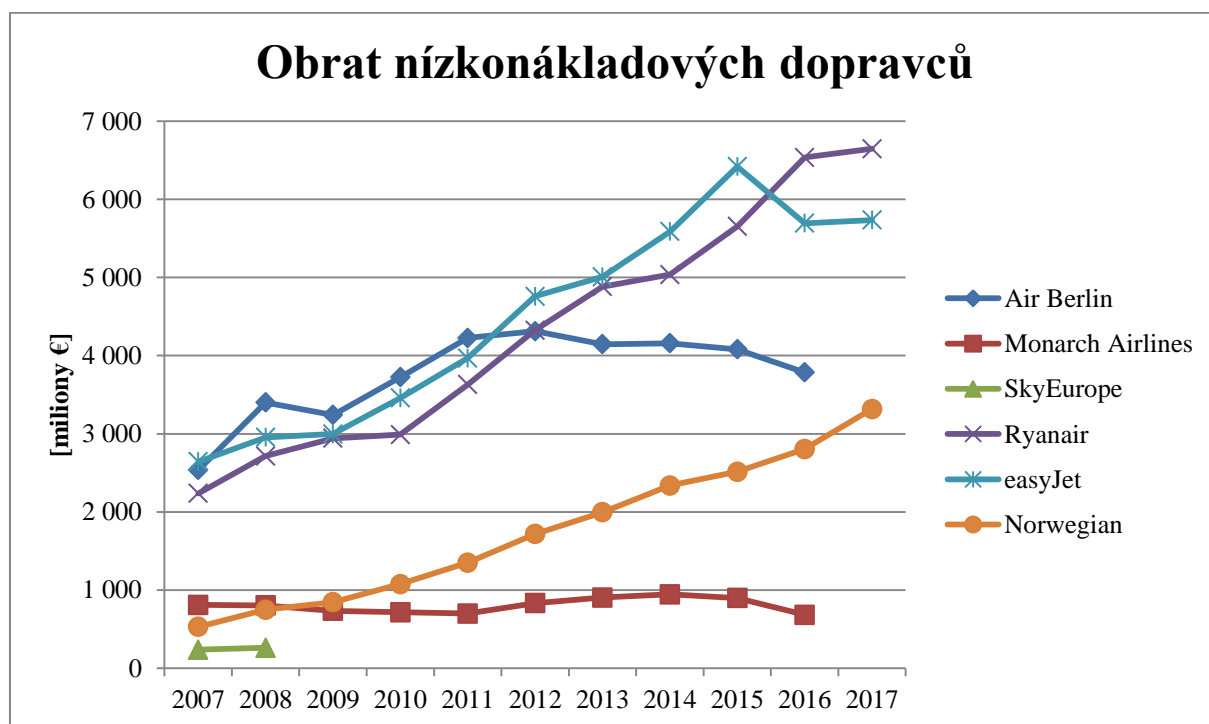


Dalším analyzovaným parametrem je vlastní kapitál, který je součástí kapitálu, ale jsou do něj započítány pouze vlastní prostředky dané společností. Dále je možné srovnat průběh kapitálu a vlastního kapitálu, který je zakreslen na obrázku 13. Na tomto grafu jsou jasně zřetelné dvě společnosti, které si drží převážně rostoucí průběh vlastního kapitálu, jsou to Ryanair a easyJet. Na velikosti jejich vlastního kapitálu je patrná ekonomická krize, kdy došlo k mírnému poklesu v letech 2008 a 2009. Jediný výrazný pokles úspěšných dopravců zaznamenal Ryanair v roce 2016, který byl dán nižší hodnotou rezerv vlastního kapitálu. Další úspěšná nízkonákladová společnost, Norwegian, drží hodnotu vlastního kapitálu od roku 2012 přibližně na stejné hodnotě s různými výkyvy. Zaniklé nízkonákladové společnosti mají společnou vlastnost, jejich vlastní kapitál se v posledních letech provozu propadl do záporných hodnot. Air Berlinu se podařilo vypořádat se s ekonomickou krizí poměrně dobře, ještě v roce 2009 dokázal zvýšit vlastní kapitál na hodnotu 610 milionů €, ale po tomto roce se dalšího nárůstu už nikdy nedočkal, v roce 2013 se jeho vlastní kapitál dostal pod nulovou hodnotu a dále klesal. V případě společnosti Monarch Airlines měl průběh vlastního kapitálu velice podobný průběh jako kapitál, tedy až do roku 2014, kdy vlastní kapitál poklesl do záporných hodnot. Společnost SkyEurope měla už v roce 2007 hodnotu vlastního kapitálu -2,7 milionů € a další rok se jeho hodnota propadla na přibližně -64 milionů €.



Obrázek 13 - Vlastní kapitál nízkonákladových leteckých společností

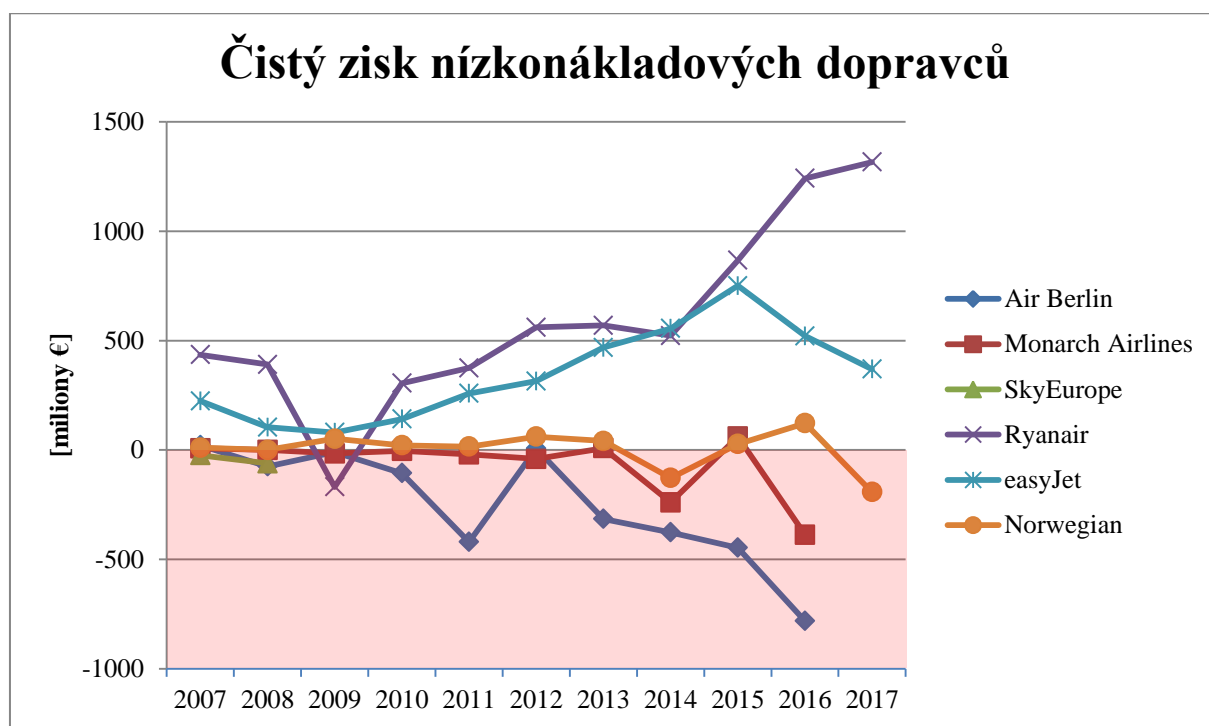
Aby bylo možné stanovit dané faktory, je také možné porovnat průběh obrátů společností v období let 2007 až 2017. Tento průběh je zobrazen na obrázku 14. Je zřejmé, že větší společnosti jako Ryanair a easyJet dosáhly mnohem většího obrátu než například Norwegian a Monarch Airlines, ale průběh křivek v tomto grafu může pomoci určit, v jakém období došlo k událostem, které měly vliv na aerolinku. V roce 2007 Ryanair, easyJet a Air Berlin patřily mezi tři největší nízkonákladové dopravce v Evropě, tomuto odpovídá i obrát, který se u těchto společností pohyboval kolem 2500 milionů €. Avšak Air Berlin nedokázal udržet stoupavý průběh svého obrátu, který v roce 2013 poklesl, a poté se už držel na přibližně stejné hodnotě, až do roku 2016, kdy klesl pod úroveň 4000 milionů €. Další neúspěšná aerolinie, Monarch Airlines, držela hodnotu svého obrátu přibližně na stejné úrovni v období let 2007 až 2016, jsou zde patrné menší výkyvy, například pokles v letech 2009 až 2011, což může být způsobeno menším počtem přepravených osob. SkyEurope Airlines dokázaly ještě v posledních letech svého provozu obrát zvýšit, ale i přesto se nevyhnuly svému konci. Z pohledu obrátu se velmi dařilo aerolinii Norwegian, která za jedenáct let dokázala svůj obrát více než šestkrát zvýšit.



Obrázek 14 - Obrát nízkonákladových leteckých společností

Další faktor, který napomůže k provedení analýzy, je čistý zisk, jehož graf je zakreslen na obrázku 15. Čistý zisk lépe vyjádří schopnost společnosti manipulovat s příjmy a výdaji. Proto je vhodné také porovnat obrát s čistým ziskem společnosti. Pokud tedy srovnáme obrát

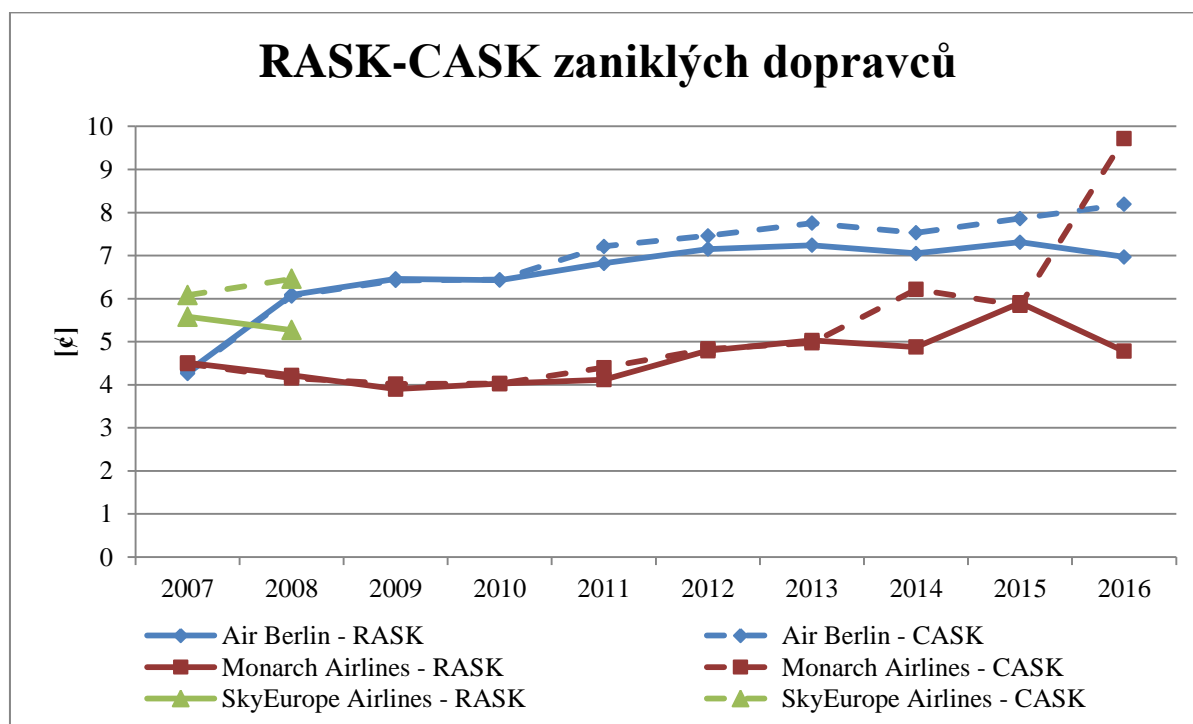
a čistý zisk společnosti Ryanair je průběh grafu relativně podobný, až na rok 2009, kdy se Ryanair dostal do ztráty, kterou mu způsobily vyšší ceny leteckých pohonných hmot. Čistý příjem easyJetu měl klesavou tendenci až do roku 2010, tento trend byl důsledkem zvyšujících se výdajů za palivo. Zajímavé je srovnání obratu a čistého zisku společnosti Norwegian, jejíž obrat od roku 2007 neustále stoupal, ale čistý zisk se pohyboval těsně nad nulovou hranicí, a v roce 2014 a 2017 se Norwegian dostal do ztráty. V obou případech byly ztráty způsobeny vyššími výdaji za palivo. Při pohledu na zaniklé nízkonákladové společnosti je evidentní, že nemohly vydržet dlouhodobější období ve ztrátě. Air Berlin se v roce 2008 dostal do menší ztráty, ta se ovšem začala zvyšovat až do jeho zániku. Výjimkou byl jen rok 2012. Monarch Airlines se poprvé dostal do ztráty v roce 2009, poté se pohyboval v malé ztrátě. První vysokou ztrátu zaznamenal až v roce 2014, a poté další v roce 2016. SkyEurope Airlines byly ve ztrátě už v roce 2007, a v dalším roce se tato ztráta ještě zvýšila.



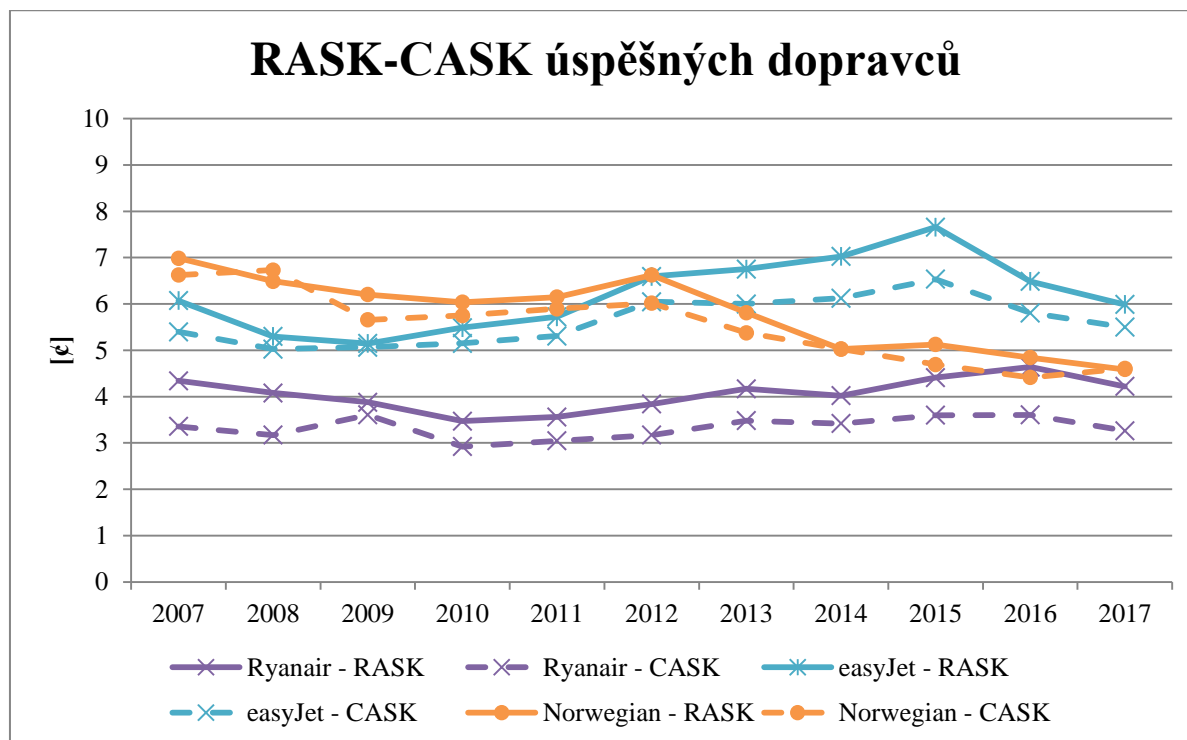
Obrázek 15 - Čistý zisk nízkonákladových leteckých společností

Do této analýzy jsou zahrnuty i parametry RASK (Revenue per Available Seat-Kilometre) a CASK (Cost per Available Seat-Kilometre), což jsou příjmy na jeden osobokilometr a výdaje na jeden osobokilometr. Pomocí parametru RASK lze porovnat schopnost aerolinek generovat zisk, čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší si aerolinka může dovolit výdaje na osobokilometr. Na opačnou stranu aerolinka by se měla snažit snižovat parametr CASK. Na obrázku 16 je ukázáno srovnání RASK a CASK zaniklých

nízkonákladových společností. U těchto aerolinií hodnoty CASK viditelně převyšují hodnoty RASK. Kromě tohoto dosahují i hodnoty CASK vysokých částek, zvláště Air Berlin měl po roce 2010 vysoké výdaje, které přesahovaly 7 € na osobokilometr a v roce 2016 se dramaticky zvýšil CASK i společnosti Monarch Airlines. V jiných letech tato společnost držela solidní hodnoty CASK, na opačnou stranu její hodnoty RASK byly poměrně nízké a nedokázaly pokrýt náklady na provoz. Na obrázku 17 je zakresleno porovnání parametrů RASK a CASK úspěšných leteckých společností. Z grafu je patrné, že všechny aerolinky dokázaly po většinu let držet hodnotu RASK nad hodnotou CASK, a tímto tedy dokázaly pokrýt své provozní výdaje. Velmi zajímavý je pohled na Ryanair, který oproti ostatním aerolinkám drží velmi nízké hodnoty RASK i CASK. Nicméně rozdíl v těchto hodnotách mu dokáže generovat potřebné zisky.



Obrázek 16 - RASK a CASK zaniklých nízkonákladových leteckých společností

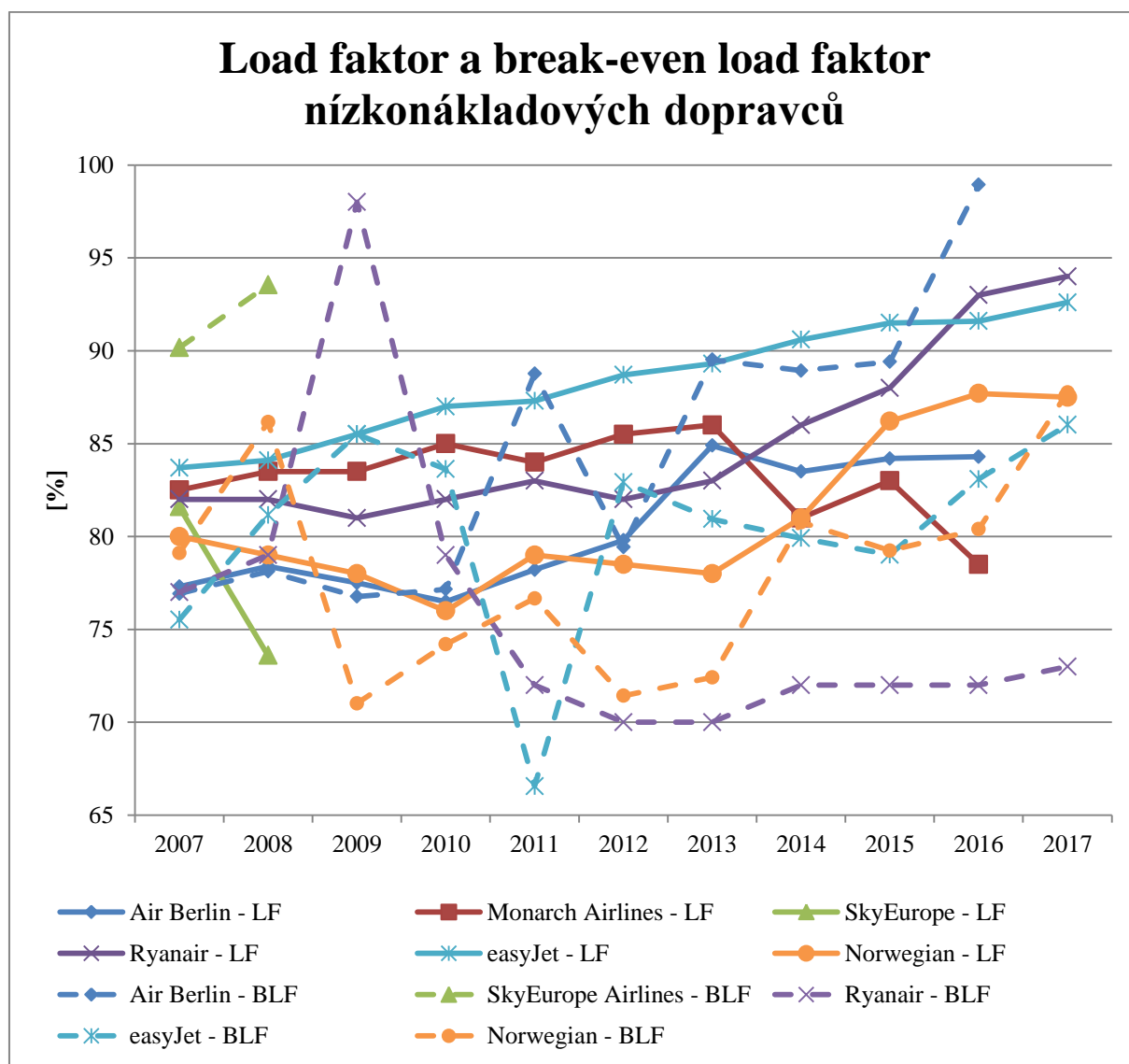


Obrázek 17 - RASK a CASK úspěšných nízkonákladových dopravců

Dalšími vhodnými parametry pro stanovení faktorů jsou load faktor a společně s ním i break-even load faktor (BLF). Load faktor vyjadřuje procentuální obsazení míst v letadlech. BLF vyjadřuje procentuální obsazení míst v letadlech pro dosažení nulového zisku. Z toho vyplývá, že letecké společnosti usilují o to, aby jejich load faktor byl vyšší než BLF. Load faktor a break-even load faktor nízkonákladových dopravců jsou zobrazeny na obrázku 18. Nejlépe na tom byl z hlediska load faktoru v období let 2007 až 2017 easyJet, který začal na hodnotě load faktoru 84% a během následujících let jej dokázal zvýšit až na 93%. I s nižším load faktorem měl velmi vydařené období Ryanair, nicméně ten se v posledních zlepšil a překonal easyJet. S nižšími hodnotami load faktoru bojoval Norwegian, ale v roce 2015 se jeho load faktor zvýšil nad hranici 85%. Podobně nízký load faktor měl i Air Berlin, ale v posledních letech svého provozu jej zlepšil téměř na 85%. Monarch Airlines si dokázal držet load faktor nad 80%, až do roku 2014, kdy začal dosahovat nižších hodnot. Nejhůře si počínaly SkyEurope Airlines, které měly v roce 2007 ještě load faktor na solidní úrovni, ale o rok později už klesl na 74%.

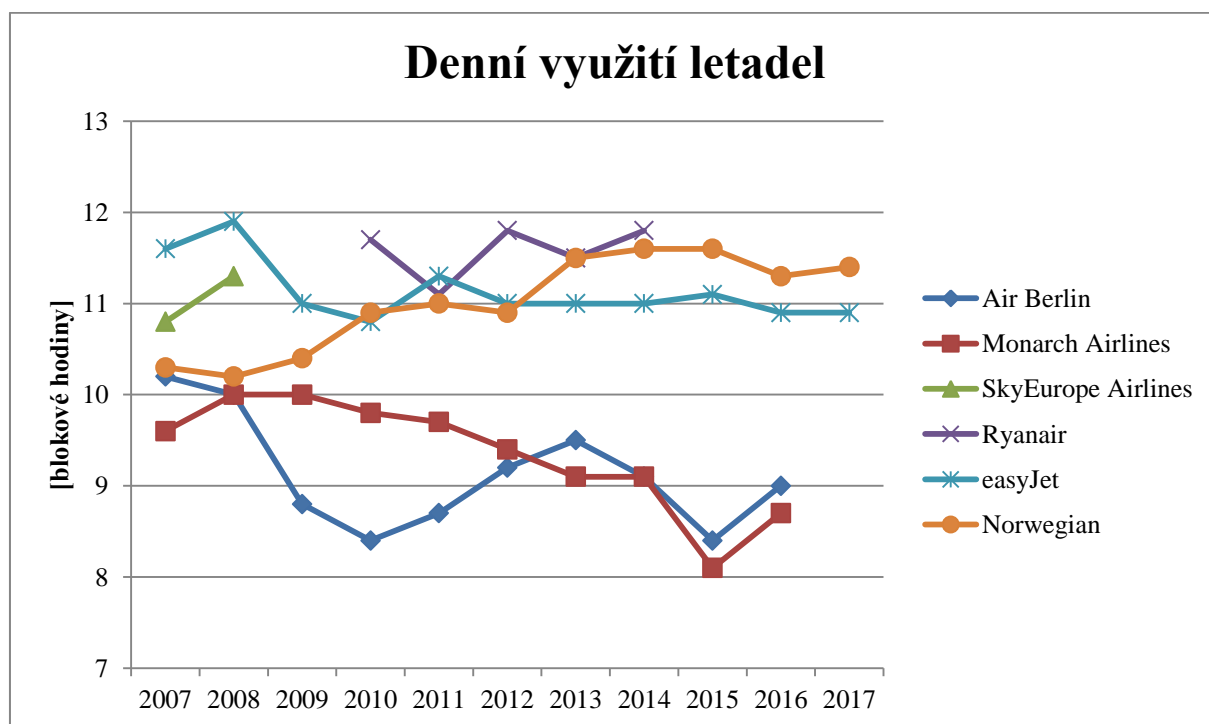
Pokud je tedy porovnán load faktor a BLF, je zřejmé, že některé společnosti nedokázaly svým load faktorem dosáhnout hodnoty BLF. To se především týká společnosti Air Berlin, která od roku 2011 měla vysoký BLF (kromě roku 2012) a svým load faktorem

se nedokázala těmto hodnotám rovnat. Především v roce 2016 BLF dosáhl hodnoty 99%, což je téměř nedosažitelná hodnota pro letecké dopravce. I další zaniklá aerolinka, SkyEurope Airlines, se potýkala s vysokými hodnotami BLF, které se pohybovaly nad 90%. Velmi dobrý BLF měl od roku 2011 Ryanair, kdy jej dokázal udržet pod 75%. BLF společností easyJet a Norwegian se v minulých letech pohyboval na různých úrovních, nicméně od roku 2015 se začal navyšovat a dosahovat nebezpečně vysokých hodnot. Pro easyJet taková situace ještě nepředstavovala ohrožení zisku, kvůli jeho vyššímu load faktoru, ale Norwegian v roce 2017 zaznamenal ztrátu.



Obrázek 18 - Load faktor a break-even load faktor nízkonákladových leteckých společností

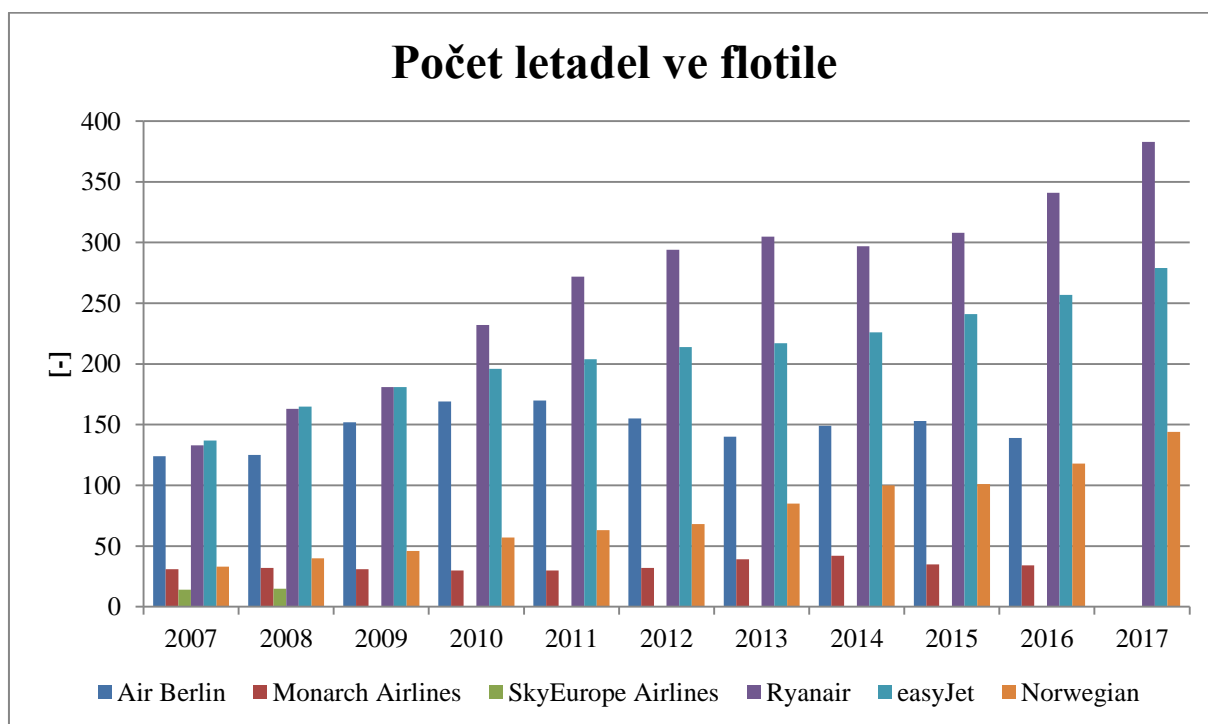
Denní využití letadel v blokových hodinách vyjadřuje průměrné využití letadla na jeden den. Aerolinka by se samozřejmě měla snažit o co nejvyšší využití každého letadla, aby byla schopna pokrýt své náklady. Spolu s load faktorem vyjadřuje způsobilost letecké společnosti využít kapacitu letadlové techniky. Na obrázku 19 je v grafu zakresleno denní využití letadel. Bohužel nebylo možné získat údaje o využití letadel Ryanairu v celém rozsahu zadaného období, ale v zobrazených letech držel denní využití letadel mezi 11 až 12 blokovými hodinami, čímž se řadí mezi dopravce, kteří dokázali nejlépe využívat svou letadlovou techniku. easyJet a Norwegian během let 2007 až 2017 zaznamenali denní využití průměrně kolem 11 blokových hodin. Spolu s těmito společnostmi, měla dobré využití svých letadel i SkyEurope Airlines, které se během let 2007 a 2008, také pohybovala kolem hranice 11 blokových hodin. Avšak Air Berlin a Monarch Airlines se nedokázaly především v posledních letech svého provozu přiblížit ostatním aeroliniím a jejich denní využití letadel se pohybovalo pod 10 blokovými hodinami. Air Berlin se během roku 2012 zbavil 15 letadel a jeho denní využití se zvýšilo, stejné kroky provedl i další rok a opět došlo ke zvýšení denního využití. Poté se však znovu snížilo a pohybovalo na nízkých hodnotách.



Obrázek 19 - Denní využití letadel nízkonákladových leteckých společností

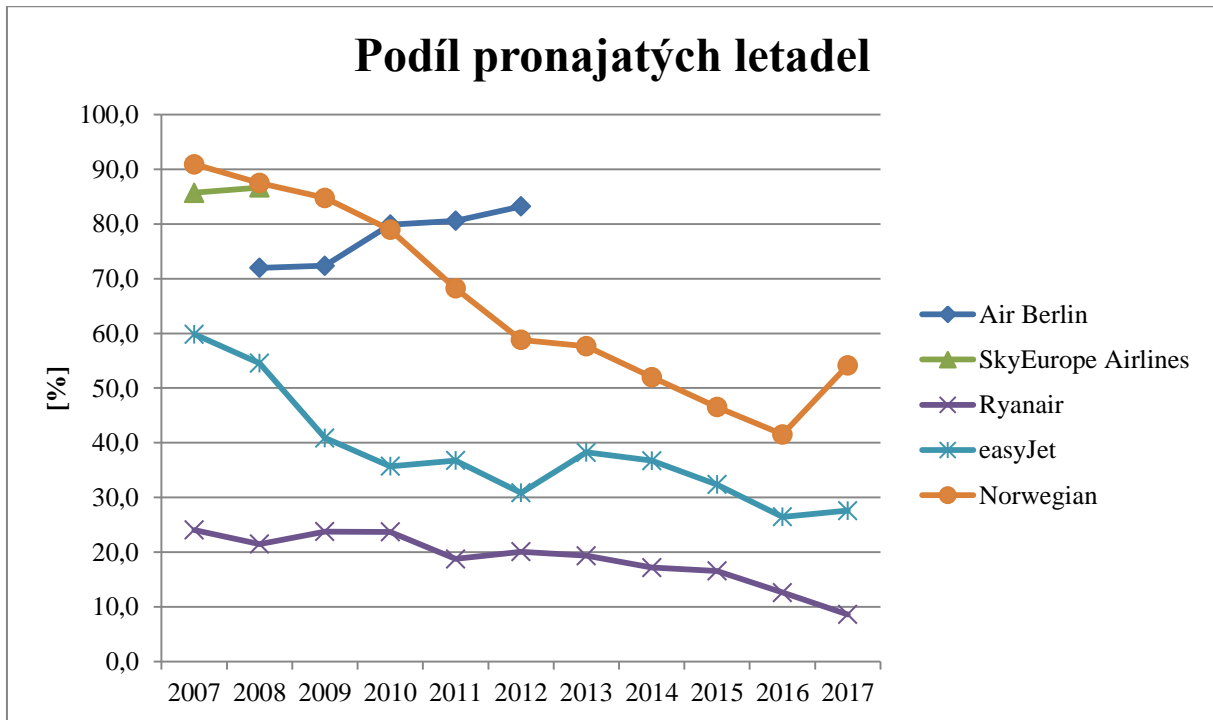
Dalším potenciálním faktorem, který by mohl mít vliv na životnost leteckého dopravce je velikost jeho flotily a poměr pronajatých a vlastněných letadel. Počet letadel ovlivňuje kapacitu dopravce, jakou je schopný nabídnout na daném trhu. Na provoz letadel vynakládá

dopravce určité náklady, ať už to je kupní cena, pokud je letadlo vlastněno přímo dopravcem nebo leasingové náklady, pokud je letadlo v pronájmu. Každé letadlo by proto mělo být schopné pokrýt své náklady, a proto by mělo být v provozu co možná nejvyšší čas. Na obrázku 20 je zobrazena velikost flotily analyzovaných dopravců v daných letech, což umožňuje srovnat velikost jednotlivých flotil. Podíl pronajatých letadel je znázorněn na obrázku 21, z něhož vyplývá, že úspěšní dopravci se spíše přiklánějí k vlastnictví letadel, kdy jejich podíl pronajatých letadel od roku 2007 převážně klesal. Výjimkou byl Norwegian, který měl v roce 2017 nadpoloviční většinu pronajatých letadel. Air Berlin a SkyEurope se spoléhali na pronajatá letadla, která tvořila převážnou většinu jejich flotily.

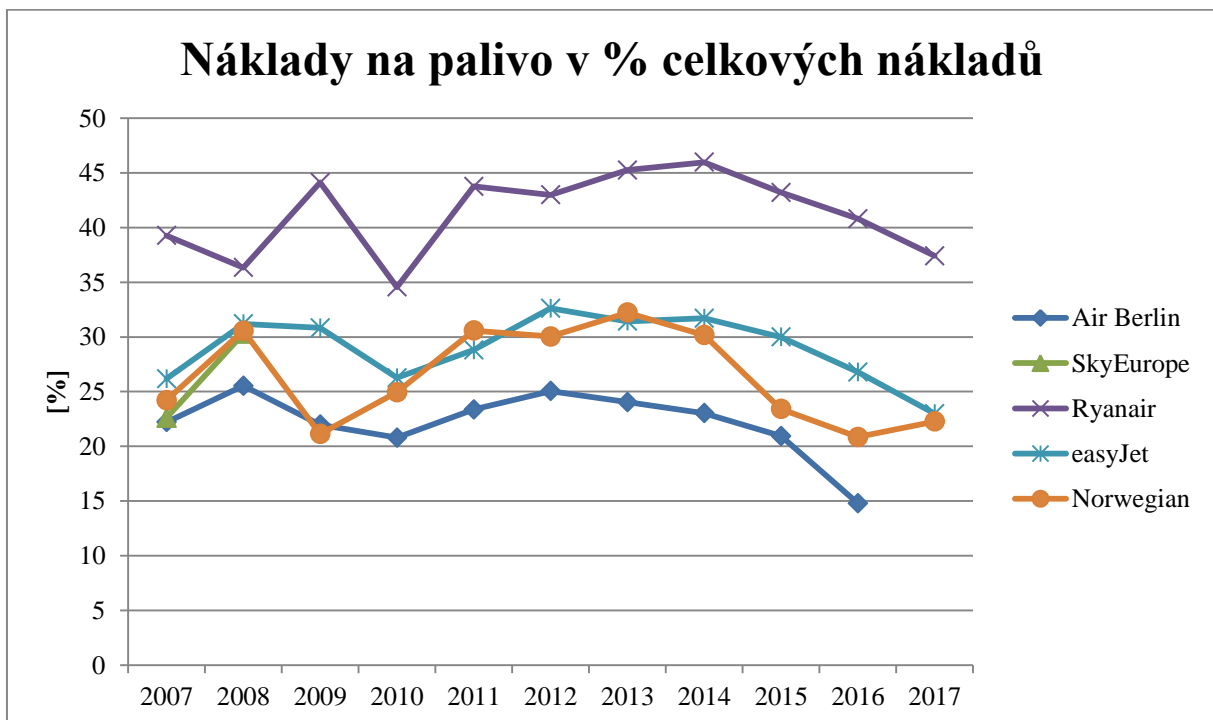


Obrázek 20 - Počet letadel ve flotilách nízkonákladových leteckých společností





Obrázek 21 - Podíl pronajatých letadel ve flotile nízkonákladových leteckých společností



Obrázek 22 - Náklady na palivo v procentech celkových výdajů nízkonákladových leteckých společností

Výdaje za letecké palivo patří mezi největší část nákladů, se kterými se letecké společnosti musí potýkat. Navíc nemohou ovlivňovat cenu paliva, které je nutné pro jejich provoz. Na obrázku 22 je zobrazen graf, na kterém jsou zakresleny náklady na palivo v procentech celkových nákladů. Z grafu vyplývá, že největší část svých nákladů utratil na palivo Ryanair, což je dáno především tím, že ostatní náklady této společnosti jsou velmi nízké. Na opačném konci byl Air Berlin, jehož výdaje se pohybovaly v rozmezí 20 až 25%, důvodem byly nejspíše vyšší výdaje za ostatní náklady.

Na obrázku 23 je ukázán průběh cen leteckého paliva v letech 2007 až 2017, pokud jsou porovnány náklady na palivo daných aerolinek s cenami leteckého paliva, průběh křivek těchto nákladů téměř odpovídá průběhu cen paliva.



Obrázek 23 - Vývoj cen leteckého paliva v letech 2007 až 2017 [112]

Faktorů, jež ovlivňují délku působení nízkonákladového dopravce na trhu, existují různé druhy. Některé z těchto faktorů mohou mít větší vliv na životnost dopravce, u jiných nemusí být jejich vliv příliš výrazný. Ve většině případů se na zániku letecké společnosti podílí vícero faktorů, jež kombinace způsobí krach. Jako faktory, které ovlivňují délku působení nízkonákladové letecké společnosti na trhu, jsou stanoveny tyto:

- velikost kapitálu – úspěšné nízkonákladové společnosti dokázaly ve sledovaném období svůj kapitál navyšovat, především Norwegian, jehož kapitál se od roku 2007

do roku 2017 několikanásobně zvýšil. Na opačnou stranu kapitál Air Berlinu se tenčil již od roku 2010 až do jeho ukončení provozu. Kapitál společnosti Monarch Airlines se pohyboval na velmi nízkých částkách a ve sledovaném období se prakticky nezvýšil, což mohlo přispět ke krachu společnosti. Kapitál pro leteckého dopravce představuje důležité finanční prostředky pro provoz jeho činnosti. Měl by zahrnovat dostatečné úspory, pokud by mělo dojít k neočekávaným událostem. Úspory by měly být v takovém množství, aby byl dopravce schopen ustát dané období bez zisku, pokud by se musel potýkat se sníženými příjmy nebo zvýšenými výdaji, ať už jsou příčiny jakékoliv. V opačném příkladu, pokud by letecká společnost nebyla schopna si zajistit prostředky, bývá většinou v období problémů odkázána na pomoc státu, svých akcionářů nebo si může vypomoci cizím kapitálem. S tímto však nelze počítat s jistotou. Může se nastat situace, že tato pomoc není dostatečná, jako to bylo v případě Air Berlinu, který zkrachoval i přes finanční pomoc svého akcionáře Etihad Airways a německé vlády. Může také dojít k situaci, kdy finanční pomoc nabídne jiná společnost, což provedl Boeing, který kvůli sjednané objednávce na svá letadla finančně vypomohl společnosti Monarch Airlines, ta ovšem také záhy zkrachovala.

- obchodní model – pokud jsou porovnání úspěšní nízkonákladoví dopravci v parametrech RASK a CASK, ve většině případů dokázali při svém provozu zachovat vyšší hodnotu RASK než CASK, tím dokázali pokrýt své výdaje a dosáhnout zisku. Zajímavým příkladem je Ryanair, který má unikátní obchodní model, kdy jeho RASK byl mnohem nižší než u konkurence. Toto mu bylo umožněno hodnotou CASK, která se pohybovala ještě na nižších hodnotách než RASK. U zaniklých dopravců byla většinou situace opačná – CASK nabýval vyšších hodnot než RASK. Příkladem špatného obchodního modelu je společnost Air Berlin, která měla srovnatelnou hodnotu RASK s easyJetem, ale CASK Air Berlinu bylo mnohem vyšší. Tento rozdíl byl důvodem dlouhodobých finančních ztrát Air Berlinu. Na ukončení provozu letecké společnosti se tedy může podílet i špatně zvolený obchodní model. Ten má vliv na výši příjmů a výdajů, se kterými aerolinka pracuje.
- složení a využití letadlové flotily – z analýzy vyplývá, že je pro leteckou společnost důležité, z jaké části je flotila tvořena pronajatými letadly. Flotily úspěšných dopravců tvořily z většiny letadla vlastněná přímo dopravcem. Výjimkou je Norwegian, nicméně ten postupně snižoval podíl pronajatých letadel ve flotile. Na druhou stranu flotily neúspěšných dopravců, tvořily převážně pronajatá letadla, což mělo negativní vliv na jejich leasingové výdaje. Pro leteckého dopravce je také důležité svou letadlovou techniku správně využít. To platí z hlediska kapacity i času. Úspěšní nízkonákladoví dopravci udržovali ve většině let své load faktory nad hodnotami break-even load faktoru, což jim zaručovalo zisk. Zaniklí nízkonákladoví dopravci

na opačnou stranu nedokázali dostatečně navýšit své load faktory nebo snížit své break-even load faktory. V případě denního využití letadel je zde podobný trend, úspěšní dopravci dokázali své letadla využívat poměrně intenzivně. Zaniklí dopravci tohoto nebyli schopni. Výjimkou je SkyEurope Airlines, která dokázala své letadla efektivně využívat z hlediska času, doplatila však na dříve zmíněný nízký load faktor a vysoký break-even load faktor. V ideálním případě by tedy aerolinie měla dosahovat plného obsazení letadel při každém letu a denní využití letadla mělo nabývat co nejvyššího času, aby byl zisk z provozu maximalizován. Pokud není letadlová technika dostatečně využívána, jak z hlediska load faktoru, tak i denního využití, snižuje se zisk letecké společnosti.

- kvalita managementu letecké společnosti – příkladem výborného managementu může být vedení společnosti Norwegian, kdy se této aerolinie během sledovaných let podařilo mnohonásobně rozšířit její kapacity, zvýšit kapitál, obrat a load faktor. Norwegian se v průběhu let stal třetí největší nízkonákladovou aerolinkou v Evropě, čímž by se jejich management dal označit za velmi kvalitní. Dobrý management řídil i společnosti Ryanair a easyJet, kterým se také dařilo zvyšovat počty přepravených pasažérů, což se projevilo na zvýšených obratech, ale i čistých ziscích. Taktéž dokázaly tyto společnosti velmi dobře využívat svá letadla, jak z hlediska časového využití, tak i z hlediska load faktoru. U zaniklých společností si management nepočínal dobře, provoz společnosti probíhal při vysokých nákladech a nedostatečných příjmech. V případě Air Berlinu management nedokázal tuto situaci vyřešit a dlouhodobě se nacházel ve finanční ztrátě. Monarch Airlines nedokázal úspěšně provést přechod z charterové společnosti na kompletně nízkonákladovou a stejně jako Air Berlin měl problémy vyprodukovat zisk. Vedení letecké společnosti by tedy mělo být schopno správně reagovat na všechny události, které souvisí s během aerolinie. Mohou to být například měnící se podmínky na trzích, dlouhodobě trvající finanční ztráta, pokles load faktoru atd. Tzn., že management aerolinky by měl být schopen správně rozpoznat nové příležitosti na daném trhu a uvést zde novou letovou linku. Nebo na opačnou stranu by měl reagovat na neprofitující provoz svých letadel a na dané lince svůj provoz omezit nebo zrušit. Takto se zachovalo vedení Ryanairu, které v zimních obdobích některých let uzemnilo určitý počet letadel, aby nebyly zbytečně placeny náklady za provoz letadel, který by nedosahovaly profitabilních load faktorů.
- konkurence – z průzkumu uvedeného v kapitole 3.1 vyplývá, že nejdůležitějším faktorem, při výběru dopravce je pro zákazníka cena za daný let. Tento fakt nutí dopravce snižovat ceny svých letenek, a tím snižovat i svůj zisk. Kromě ceny si zákazníci volí aerolinky s vyhovujícím letovým řádem, dobrou přístupností

na letišti, pohodlím při rezervaci letenek a dobrým poměrem ceny a výkonu. Konkurence patří mezi vnější a nejdůležitější faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost aerolinky. Přítomnost konkurenční letecké společnosti může mít negativní dopad na zisk aerolinie.

- další vnější faktory – do této kategorie jsou zařazeny všechny události, které nemusí souviset s danou leteckou společností, ale mohou ji významně ovlivnit. Běžně mají negativní vliv na provoz letecké společnosti, jelikož jsou příčinou finančních ztrát, které mohou být pro některé dopravce fatální. Ve většině případů nelze předpovědět vznik těchto vnějších faktorů, a proto je pro leteckého dopravce důležité být na tyto události připraven. V letech 2007 až 2017 byla nejvýznamnějším vnějším faktorem ekonomická krize. Kvůli ekonomické krizi na konci prvního desetiletí ukončilo provoz mnoho nízkonákladových společností, v roce 2009, kdy došlo k nejvyššímu poklesu HDP v Evropské unii v rozmezí let 2007 až 2017, ukončilo provoz sedm nízkonákladových společností, což je nejvyšší počet ve sledovaném období. Jak vyplývá z analýzy, během této krize také došlo ke zvyšování leteckých cen pohonných hmot, které byly pro některé aerolinky příliš vysoké a stály za jejich krachem. Ceny leteckých pohonných hmot jsou dalším významným vnějším faktorem. Byl to jeden z faktorů, proč zkrachovala společnost SkyEurope. Cenami paliva byl výrazně ovlivněn i Ryanair v roce 2009, což byl jeho jediný rok s finanční ztrátou ve sledovaném období. Paliva se nejvýznamněji projevují na celkových nákladech společnosti, kdy se náklady za palivo podílejí přibližně na třetinové části celkových nákladů. Pokud tady dojde k velkému nárůstu ceny paliva, můžou se tyto náklady vyšplhat až nad 40% celkových nákladů a dopravce se může ocitnout ve ztrátě. Mezi další faktory, které ovlivnily leteckou dopravu, patří erupce sopky Eyjafjallajökull, která způsobila uzavření téměř celého evropského leteckého prostoru na několik dní. Dále se letečtí dopravci potýkali s větším množstvím sněhu v některých zimních obdobích, oslabením libry kvůli Brexitu a terorismem, který zasáhl i letecké společnosti. Každopádně pokud nastane jakékoliv omezení letecké dopravy, musí se letecká společnost spolehnout na své vlastní úspory, aby toto období přečkala.

## 8 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo realizovat rozbor trhu nízkonákladových dopravců na evropském trhu, provést případové studie jak zaniklých, tak úspěšných nízkonákladových leteckých společností. Jako poslední cíl práce bylo určeno stanovení faktorů ovlivňujících délku působení nízkonákladových dopravců na trhu.

Po dokončení liberalizačního procesu v Evropě došlo k postupnému narůstání počtu nízkonákladových dopravců, kteří začali svými cenami vytvářet tlak na klasické dopravce. Evropský trh se proto stal velice kompetitivním prostředím, kde neuspěje každá aerolinka. Podíl nízkonákladových dopravců na evropském trhu každý rok roste, odhadem by mohly ovládnout většinu trhu do roku 2027. S nárůstem podílu na trhu koresponduje i kapacita, která má také vzestupnou tendenci. Pokud je evropský trh srovnán s trhem ve Spojených státech, je patrné, že evropský trh je mnohem více fragmentován, tzn., že na evropském trhu je větší počet leteckých společností, než je tomu na americkém trhu. V období let 2007 až 2017 patřily po většinu času mezi tři největší aerolinky Ryanair, easyJet a Air Berlin.

Pro případové studie zaniklých nízkonákladových dopravců byly použity společnosti Air Berlin, Monarch Airlines a SkyEurope Airlines. U každé společnosti byla popsána jejich aktivita v období od roku 2007 až po rok jejich zániku, a také určena příčina jejich neúspěchu.

Pro případové studie úspěšných nízkonákladových dopravců byly použity společnosti Ryanair, easyJet a Norwegian. Tyto společnosti patřily v roce 2017 mezi tři největší nízkonákladové aerolinie na evropském trhu, a proto jsou dobrým příkladem pro účely této práce.

Nakonec bylo provedeno stanovení faktorů, které ovlivňují délku působení nízkonákladového dopravce na trhu. To vychází z provedené analýzy ekonomických a provozních ukazatelů vybraných nízkonákladových dopravců. Jako faktory, které ovlivňují délku působení nízkonákladového dopravce na trhu, byly stanoveny tyto: velikost kapitálu, obchodní model, složení a využití letadlové flotily, kvalita managementu letecké společnosti, konkurence a další vnější faktory. Je důležité upozornit na to, že vnější faktory aerolinka nemůže ovlivnit, a proto se dá říct, že na její osud může mít vliv i náhoda. Mezi tyto faktory patří, například cena leteckých pohonných hmot, počasí nebo teroristické útoky.

## Seznam použitých zdrojů

- [1] How Southwest Pioneered The Low Cost Carrier Model - Simple Flying. *Simple Flying - Aviation News & Insight* [online]. Copyright © Copyright Simple Flying [cit. 26. 01. 2020]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/southwest-lcc-model/>
- [2] Low Cost Carriers: The rise, fall, rise, fall, and rise again of the basic airline. - Miles to Memories. *Miles to Memories - Turn Loyalty Points & Miles Into Priceless Memories* [online]. [cit. 20. 1. 2020] Dostupné z: <https://milestomemories.boardingarea.com/low-cost-carriers-history/>
- [3] TBT (Throwback Thursday) in Aviation History: Laker Airways. *AirlineGeeks.com* [online]. Copyright © 2020 [cit. 26. 01. 2020]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2016/01/14/tbt-throwback-thursday-in-aviation-history-laker-airways/>
- [4] History of Ryanair | Ryanair's Corporate Website. *Ryanair's Corporate Website* [online]. [cit. 20. 1. 2020] Dostupné z: <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>
- [5] A History Of easyJet - From 2 Routes To European Giant - Simple Flying. *Simple Flying - Aviation News & Insight* [online]. Copyright © Copyright Simple Flying [cit. 26. 01. 2020]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/history-of-easyjet/>
- [6] Low-Cost Carriers - Europe. *Low-Cost Carriers - Europe* [online]. [cit. 20. 1. 2020] Dostupné z: <http://www.jvdz.net/index2.html?lcc-history.html&frameMain>
- [7] Dudás, Gábor. (2010). Low-cost Airlines in Europe: Network Structures After the Enlargement of the European Union. *Geographica Pannonica*. 14. 49-58. 10.5937/GeoPan1002049D.
- [8] Atiqur, Md & Hossan, Chowdhury & Zaman, Laila. (2012). Sustainability and Growth of Low Cost Airlines: An Industry Analysis in Global Perspective. *American Journal of Business and Management*. 1. 162-171.

- [9] Low-cost carrier - Wikipedia. *wikipedia.org* [online]. [cit. 8. 11. 2019] Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost\\_carrier](https://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost_carrier)
- [10] Analyses of the European air transport market [online]. [cit. 16. 5. 2020] Kolín: German Aerospace Center, 2008. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/doc/abm\\_report\\_2008.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf)
- [11] Point-to-Point versus Hub-and-Spoke Networks | The Geography of Transport Systems. *The Geography of Transport Systems* [online]. Copyright © 1998 [cit. 2. 6. 2020]. Dostupné z: [https://transportgeography.org/?page\\_id=653](https://transportgeography.org/?page_id=653)
- [12] Vidović – Štimac – Vince: Development of Business model of low-cost airlines (International Journal for Traffic and Transport Engineering, 2013)
- [13] Sabaitytė, Jolanta & Davidavičienė, Vida & Kleef, Gerard. (2020). The Peculiarities of Low-Cost Carrier Development in Europe. *Energies*. 13. 639. 10.3390/en13030639.
- [14] How The EU Has Created A Cut Throat Aviation Market - Simple Flying. *Simple Flying - Aviation News & Insight* [online]. Copyright © Copyright Simple Flying [cit. 27. 5. 2020]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/eu-low-cost-carriers-market/>
- [15] European airlines face more cuts and consolidation. *Financial Times* [online]. Copyright © THE FINANCIAL TIMES LTD 2020. [cit. 27. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/b2b79a6e-a9f9-11e7-93c5-648314d2c72c>
- [16] Analyses of the European air transport market, Annual Report 2007 [online]. [cit. 16. 5. 2020] Kolín: German Aerospace Centre, 2008. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory\\_market/doc/annual\\_report\\_2007.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory_market/doc/annual_report_2007.pdf)
- [17] Analyses of the European air transport market, Annual Report 2008 [online]. [cit. 16. 5. 2020] Kolín: German Aerospace Centre, 2010. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory\\_market/doc/annual\\_2008.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory_market/doc/annual_2008.pdf)
- [18] Analyses of the European air transport market, Annual Report 2009 [online]. [cit. 16. 5. 2020] Kolín: German Aerospace Centre, 2011. Dostupné z:



[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory\\_market/doc/annual\\_2009.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory_market/doc/annual_2009.pdf)

[19] Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2010 [online]. [cit. 16. 5. 2020]  
Croydon: Mott MacDonald, 2011. Dostupné z:

[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory\\_market/doc/annual-2010.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/observatory_market/doc/annual-2010.pdf)

[20] Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2011 [online]. [cit. 16. 5. 2020]  
Croydon: Mott MacDonald, 2013. Dostupné z:

[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal\\_market/observatory\\_market/doc/annual-2011.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal_market/observatory_market/doc/annual-2011.pdf)

[21] Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2012 [online]. [cit. 16. 5. 2020]  
Croydon: Mott MacDonald, 2013. Dostupné z:

[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal\\_market/observatory\\_market/doc/annual-2012.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal_market/observatory_market/doc/annual-2012.pdf)

[22] Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2013 [online]. [cit. 16. 5. 2020]  
Croydon: Mott MacDonald, 2015. Dostupné z:

[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal\\_market/observatory\\_market/doc/annual-2013.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal_market/observatory_market/doc/annual-2013.pdf)

[23] Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2015 [online]. [cit. 16. 5. 2020]  
Croydon: Mott MacDonald, 2016. Dostupné z:

[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal\\_market/observatory\\_market/doc/2015\\_eu\\_air\\_transport\\_industry\\_analyses\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/internal_market/observatory_market/doc/2015_eu_air_transport_industry_analyses_report.pdf)

[24] Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016 [online]. [cit. 16. 5. 2020]  
Croydon: Mott MacDonald, 2017. Dostupné z:

[https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2016\\_eu\\_air\\_transport\\_industry\\_analyses\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2016_eu_air_transport_industry_analyses_report.pdf)

[25] Low-cost airline capacity in Europe set for half a billion seats in 2018. *Airline, Airport and Aviation Route News & Analysis / anna.aero* [online]. Copyright © [cit. 26. 01. 2020].

Dostupné z: <https://www.anna.aero/2018/07/18/lcc-capacity-in-europe-set-for-half-a-billion-seats-in-2018/>

- [26] Battleground Europe: Low Cost Competition Heats Up. *AirlineGeeks.com* [online]. Copyright © 2020 [cit. 27. 5. 2020]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2016/09/03/copy-2/>
- [27] ANALYSIS: How Europe's low-cost carriers overlap | Analysis | Flight Global. *FlightGlobal | Pioneering aviation news and insight* [online]. Copyright © 2019 DVV Media International Limited [cit. 15. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.flightglobal.com/networks/analysis-how-europes-low-cost-carriers-overlap/120102.article?adredir=1>
- [28] List of Low-Cost-Carriers (LCCs) [online]. [cit. 12. 11. 2019] Dostupné z: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf>
- [29] Button, Kenneth. (2012). Low-Cost Airlines: A Failed Business Model?. *Transportation Journal*. 51. 10.5325/transportationj.51.2.0197.
- [30] Aer Arann to change corporate name to Stobart Air. *Wayback Machine* [online]. [cit. 25. 6. 2019] Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20140320011954/http://aviationtribune.com/airlines/europe/item/1048-aer-arann-to-change-corporate-name-to-stobart-air>
- [31] Plymouth-based airline Air Southwest sold - BBC News. *BBC - Homepage* [online]. Copyright © 2020 BBC. [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/uk-england-devon-11368697>
- [32] Belle Air zastavily všechny lety | Airways.cz. *Airways.cz | Vše o letecké dopravě, letadlech, letištích a letenkách* [online]. Copyright © 2000 [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.airways.cz/zprava/belle-air-zastavily-vsechny-lety/>
- [33] SAS enters into Agreements with Cityjet for Wet Lease and Sale of Blue1 | *Press release distribution, EDGAR filing, XBRL, regulatory fillings* [online]. Copyright © 2020. [cit. 25. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.businesswire.com/news/home/20150930006973/en/SAS-Enters-Agreements-Cityjet-Wet-Lease-Sale#.Vg13J2t7b9I>
- [34] TBT (Throwback Thursday) in Aviation History: BMIbaby. *AirlineGeeks.com* [online]. Copyright © 2020 [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://airlinegeeks.com/2016/01/06/tbt-throwback-thursday-in-aviation-history-bmibaby/>

- [35] Nad levnými lety se stahují mraky, končí polský dopravce Centralwings | *Hospodářské noviny – byznys, politka, názory (iHNed.cz)* [online]. Copyright © 1996-2020 [cit. 25. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.byznys.ihned.cz/c1-27074690-nad-levnymi-lety-se-stahuji-mraky-konci-polsky-dopravce-centralwings>
- [36] BBC News - Scotland's biggest airline goes bust. *301 Moved Permanently* [online]. Copyright © 2020 BBC. [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/scotland/edinburgh\\_and\\_east/8417183.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/scotland/edinburgh_and_east/8417183.stm)
- [37] Swedish airline Fly Me collapses. *Travel industry news and job listings* [online]. [cit. 25. 6. 2020]. Dostupné z: [https://www.travelmole.com/news\\_feature.php?id=1116283](https://www.travelmole.com/news_feature.php?id=1116283)
- [38] Wow Air koupil konkurenční Iceland Express | Airways.cz. *Airways.cz | Vše o letecké dopravě, letadlech, letištích a letenkách* [online]. Copyright © 2000 [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.airways.cz/zprava/wow-air-koupil-konkurencni-iceland-express/>
- [39] Europe's low-cost airlines are crashing into bankruptcy one by one . *Local News, World News, Property News, Business Directory, FREE Classifieds in the Algarve.* [online]. Copyright © 2020 algarvedailynews.com [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://algarvedailynews.com/news/16024-europe-s-low-cost-airlines-are-crashing-into-bankruptcy-one-by-one>
- [40] ENAC suspends ItAli Airlines' AOC | News | Flight Global. *FlightGlobal | Pioneering aviation news and insight* [online]. Copyright © 2019 DVV Media International Limited [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.flightglobal.com/enac-suspends-itali-airlines-aoc/99348.article>
- [41] Manx2.com rebranded as Citywing - BBC News. *BBC - Homepage* [online]. Copyright © 2020 BBC. [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/world-europe-isle-of-man-20433164>
- [42] Myair.com is shut down by ENAC | World Airline News. *World Airline News | Your Central Hub for the Latest News and Photos powered by AirlinesGallery.com Images. Airline Videos, Route Maps and Aircraft Slide Shows. Framable Prints and Posters.* [online]. [cit. 25. 6. 2020]. Dostupné z: <https://worldairlinenews.com/2009/07/23/myair-com-is-shut-down-by-enac/>

- [43] Kuban Airlines ceases operations, the last vestige of LCC SkyExpress? UTair gains most | CAPA. *CAPA - Centre for Aviation* [online]. Copyright © 2020. All rights reserved. Informa Markets, a trading division of Informa PLC. [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/kuban-airlines-ceases-operations-the-last-vestige-of-lcc-skyexpress-utair-gains-most-92299>
- [44] Malmö Aviation and Sverigeflyg to create BRA - Braathens Regional Airlines | MorePremium.com. *MorePremium.com - Premium travels explained* [online]. Copyright © MorePremium.com 2014 [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://morepremium.com/malmo-aviation-and-sverige-flyg-to-create-bra-braathens-regional-airlines/>
- [45] Italské nízkonákladové aerolinie Wind Jet končí - Deník.cz. *Deník.cz - informace, které jsou vám nejbliž* [online]. Copyright © [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/cestovani/italske-nizkonakladove-aerolinie-wind-jet-konci-20120813.html>
- [46] WizzAir Holdings plc Annual Report and Accounts 2017 | *Official Wizz Air website / Book direct for the best prices* [online]. Copyright © [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: [https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz\\_air\\_holdings\\_plc\\_annual\\_report\\_and\\_accounts\\_2017\\_7d022e66.pdf](https://wizzair.com/static/docs/default-source/downloadable-documents/corporate-website-transfer-documents/annual-reports/wizz_air_holdings_plc_annual_report_and_accounts_2017_7d022e66.pdf)
- [47] GDP growth (annual %) - European Union | Data. *World Bank Open Data / Data* [online]. Copyright © [cit. 25. 06. 2020]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EU>
- [48] Air Berlin - Wikipedia. | *wikipedia.org* [online]. [cit. 2. 12. 2019] Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Air\\_Berlin](https://en.wikipedia.org/wiki/Air_Berlin)
- [49] 2 Years On - What Led To The Collapse Of Air Berlin - Simple Flying. *Simple Flying - Aviation News & Insight* [online]. Copyright © Copyright Simple Flying [cit. 2. 12. 2019]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/air-berlin-history/>
- [50] Air Berlin Interim Report 1/2007 ▷ *Die Plattform für Pressemitteilungen und Pressemeldungen / Presseportal* [online]. [cit. 18. 6. 2016]. Dostupné z: <https://www.presseportal.de/download/document/72005-report-en-2007-rq1.pdf>
-

- [51] Air Berlin Annual Report 2008
- [52] Air Berlin Annual Report 2009 [online]. [cit. 12. 6. 2020]. Dostupné z: [https://www.investireoggi.it/forums/attachments/20100325\\_fy\\_2009\\_report\\_en-pdf.89097/](https://www.investireoggi.it/forums/attachments/20100325_fy_2009_report_en-pdf.89097/)
- [53] Air Berlin Annual Report 2010 ▷ *Die Plattform für Pressemitteilungen und Pressemeldungen / Presseportal* [online]. [cit. 12. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.presseportal.de/download/document/182435-gb00b128c026-ja-2010-na-e-00.pdf>
- [54] Air Berlin Annual Report 2011 ▷ *Die Plattform für Pressemitteilungen und Pressemeldungen / Presseportal* [online]. [cit. 12. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.presseportal.de/download/document/211016-gb00b128c026-ja-2011-na-e-00.pdf>
- [55] Air Berlin Annual Report 2012 ▷ *Die Plattform für Pressemitteilungen und Pressemeldungen / Presseportal* [online]. [cit. 12. 6. 2020]. Dostupné z: <https://www.presseportal.de/download/document/244763-gb00b128c026-ja-2012-na-e-00.pdf>
- [56] [PDF] Annual Financial Report 2013 - Free Download PDF. *Documents Free Download PDF* [online]. [cit. 12. 6. 2020] Dostupné z: [https://nanopdf.com/download/annual-financial-report-2013\\_pdf](https://nanopdf.com/download/annual-financial-report-2013_pdf)
- [57] Air Berlin Annual Report 2014. *AnnualReports.co.uk* [online]. [cit. 12. 6. 2020]. Dostupné z: [http://annualreports.co.uk/HostedData/AnnualReportArchive/a/OTC\\_AIBEF\\_2014.pdf](http://annualreports.co.uk/HostedData/AnnualReportArchive/a/OTC_AIBEF_2014.pdf)
- [58] Air Berlin Annual Report 2015
- [59] Air Berlin Annual Report 2016. *AnnualReports.com* [online]. [cit. 12. 6. 2020]. Dostupné z: <http://www.annualreports.com/Click/24274>
- [60] Air Berlin's Slow Collapse Into Bankruptcy, Explained – Skift. *Travel News, Airline Industry News, & Hotel Industry News by Skift* [online]. Copyright © 2020 Skift Inc. All Rights Reserved [cit. 17. 06. 2020]. Dostupné z: <https://skift.com/2017/08/16/air-berlins-slow-collapse-into-bankruptcy-explained/>

- [61] Monarch Airlines - Wikipedia. | *wikipedia.org* [online]. [cit. 2. 12. 2019] Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/Monarch\\_Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/Monarch_Airlines)
- [62] Výroční zprávy společnosti Monarch Airlines 2007-2016. MONARCH AIRLINES LIMITED - Filing history (free information from Companies House). *Companies House service* [online]. [cit. 20. 2. 2020] Dostupné z: <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/00907593/filing-history>
- [63] Monarch confirms strategic review | Travel Weekly. [online]. [cit. 16. 1. 2020] Dostupné z: <http://www.travelweekly.co.uk/articles/48963/monarch-confirms-strategic-review>
- [64] Monarch airlines says flights operating as normal - BBC News. *BBC - Homepage* [online]. Copyright © 2020 BBC. [cit. 2. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/business-37469743>
- [65] Monarch holidays protection extended - BBC News. *BBC - Homepage* [online]. Copyright © 2020 BBC. [cit. 2. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/business-37524259>
- [66] Boeing helped finance bailout of Monarch Airlines| Financial Times. *Financial Times* [online]. Copyright © THE FINANCIAL TIMES LTD 2020. [cit. 2. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.ft.com/content/a7cb0a40-ac48-11e7-aab9-abaa44b1e130>
- [67] Monarch's future hanging in the balance | Business | The Guardian. [online]. Copyright © 2020 Guardian News [cit. 2. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/business/2017/sep/30/monarch-given-24-hour-extension-to-its-licence-to-sell-package-holidays>
- [68] Monarch Airlines failure, Kenya's lost tourists :: *MalindiKenya.net - il portale italiano in Kenya*. *MalindiKenya.net - il portale italiano in Kenya* [online]. [cit. 25. 6. 2020] Dostupné z: <http://www.malindikenya.net/en/articles/news/last-news/monarch-airlines-failure-kenya-s-lost-tourists.html>
- [69] Monarch Airlines route map | Airline Route Maps [online]. [cit. 2. 12. 2019] Dostupné z: [https://www.airlineroutemaps.com/maps/Monarch\\_Airlines](https://www.airlineroutemaps.com/maps/Monarch_Airlines)

- [70] SkyEurope - Wikipedia. | *wikipedia.org* [online]. [cit. 9. 1. 2020]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/SkyEurope>
- [71] SkyEurope Annual Report 2006 [online]. Copyright © [cit. 25. 6. 2020]. Dostupné z: <http://img.interia.pl/biznes/nimg/eko1046952.pdf>
- [72] SkyEurope Annual Report 2007 [online]. Copyright © [cit. 7. 6. 2020]. Dostupné z: [https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2008-01/ANNUAL\\_REPORT\\_2007\\_SKYEUROPE\\_HOLDING\\_200801170000076193.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2008-01/ANNUAL_REPORT_2007_SKYEUROPE_HOLDING_200801170000076193.pdf)
- [73] Sky Europe Annual Report 2008 [online]. Copyright © [cit. 7. 6. 2020]. Dostupné z: <http://issuerinfo.oekb.at/downloadDocument?id=24035>
- [74] SkyEurope in memoriam - Aeroweb.cz. *Aeroweb.cz* [online]. Copyright © 2005 [cit. 2. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.aeroweb.cz/clanky/1962-skyeurope-in-memoriám>
- [75] Ryanair Annual Report 2007 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.ryanair.com/doc/investor/2007/070920annualreport.pdf>
- [76] Ryanair Annual Report 2008 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.ryanair.com/doc/investor/2008/20F%202008.pdf>
- [77] Ryanair Annual Report 2009 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: [https://www.ryanair.com/doc/investor/2009/Annual\\_report\\_2009\\_web.pdf](https://www.ryanair.com/doc/investor/2009/Annual_report_2009_web.pdf)
- [78] Ryanair Annual Report 2010 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: [https://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual\\_report\\_2010\\_web.pdf](https://www.ryanair.com/doc/investor/2010/Annual_report_2010_web.pdf)
- [79] Ryanair Annual Report 2011 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: [https://www.ryanair.com/doc/investor/2011/Annual\\_Report\\_2011\\_Final.pdf](https://www.ryanair.com/doc/investor/2011/Annual_Report_2011_Final.pdf)
- [80] Ryanair Annual Report 2012 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/04/2012-Annual-Reports-Annual-Report.pdf>
- [81] Ryanair Annual Report 2013 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: [https://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf](https://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf)

- [82] Ryanair Annual Report 2014 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/04/2014-Annual-Reports-Annual-Report.pdf>
- [83] Ryanair Annual Report 2015 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/07/Annual-Report-2015.pdf>
- [84] Ryanair Annual Report 2016 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2016/07/Ryanair-Annual-Report-FY16.pdf>
- [85] Ryanair Annual Report 2017 [online]. Copyright © [cit. 4. 4. 2020]. Dostupné z: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-Annual-Report.pdf>
- [86] Our journey – easyJet plc. *easyJet plc* [online]. [cit. 15. 4. 2020] Dostupné z: <http://corporate.easyjet.com/about/our-journey>
- [87] easyJet plc Annual Report 2007 [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: [http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual\\_report\\_accounts\\_2007.pdf](http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual_report_accounts_2007.pdf)
- [88] easyJet plc Annual Report 2008 [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: [http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/easyJet\\_ar081.pdf](http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/easyJet_ar081.pdf)
- [89] easyJet plc Annual Report 2009 | AnnualReports.com [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: [http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/e/LSE\\_EZJ\\_2009.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/e/LSE_EZJ_2009.pdf)
- [90] easyJet plc Annual Report 2010 [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: [http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/easyJet\\_AR10\\_18\\_1\\_2011.pdf](http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/easyJet_AR10_18_1_2011.pdf)
- [91] easyJet plc Annual Report 2011 [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2011.pdf>



- [92] *easyJet plc Annual Report 2012* [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2012.pdf>
- [93] *easyJet plc Annual Report 2013* [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2013.pdf>
- [94] *easyJet plc Annual Report 2014* [online]. Copyright ©y. [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2014.pdf>
- [95] *easyJet plc Annual Report 2015* [online]. Copyright © A [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2015.pdf>
- [96] *easyJet plc Annual Report 2016* [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/result-center-investor/annual-report-2016.pdf>
- [97] *easyJet Annual Report 2017* [online]. Copyright © [cit. 15. 4. 2020]. Dostupné z: <http://www.corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2017/2017-annualreport-and-accounts-v1.pdf>
- [98] *Our story | Norwegian. Norwegian* [online]. [cit. 2. 5. 2020] Dostupné z: <https://www.norwegian.com/en/about/our-story/>
- [99] *Flight operations | Norwegian. Norwegian* [online]. [cit. 2. 5. 2020] Dostupné z: <https://www.norwegian.com/en/about/our-story/flight-operations/>
- [100] *Annual Report 2007 | Norwegian. Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2007.pdf>
- [101] *Annual Report 2008 | Norwegian. Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about->
-

[us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2008.pdf](https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2008.pdf)

[102] Annual Report 2009 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2009.pdf>

[103] Year By Year | Norwegian. *Norwegian* [online]. [cit. 2. 5. 2020] Dostupné z: <https://www.norwegian.com/en/about/our-story/year-by-year/>

[104] Annual Report 2010 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-as-asa-annual-report-2010.pdf>

[105] Annual Report 2011 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-as-asa-annual-report-2011.pdf>

[106] Annual Report 2012 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.no/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-as-asa-annual-report-2012.pdf>

[107] Annual Report 2013 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-as-asa-annual-report-2013.pdf>

[108] Annual Report 2014 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/about-us/company/investor-relations/reports-and-presentations/annual-reports/norwegian-annual-report-2014-printer-friendly.pdf>

[109] Annual Report 2015 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: [https://www.norwegian.com/globalassets/documents/annual-report/nas\\_annualreport\\_2015.pdf](https://www.norwegian.com/globalassets/documents/annual-report/nas_annualreport_2015.pdf)

[110] Annual Report 2016 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: [https://www.norwegian.com/globalassets/documents/annual-report/nas\\_annualreport\\_2016.pdf](https://www.norwegian.com/globalassets/documents/annual-report/nas_annualreport_2016.pdf)

[111] Annual Report 2017 | Norwegian. *Norwegian* [online]. Copyright © [cit. 2. 5. 2020]. Dostupné z: <https://www.norwegian.com/globalassets/ip/documents/investor-relations/annual-report-2017-interactive.pdf>

[112] Jet Fuel - Monthly Price (Euro per Gallon) - Commodity Prices - Price Charts, Data, and News - IndexMundi. *IndexMundi - Country Facts* [online]. [cit. 29. 5. 2020] Dostupné z: <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=jet-fuel&months=180&cy=eur>