

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Konkurence na trhu letecké dopravy

Bc. Adéla Veselská

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Veselská

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Konkurence na trhu letecké dopravy

Název anglicky

Competition in the Aviation Market

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude analyzovat současnou situaci na trhu leteckých dopravců v České republice. Práce se bude především zabývat postavením společnosti Travel Service na českém trhu a spoluprací mezi leteckou společností ČSA a Korean Air. Srovnáním finančního vývoje těchto společností v časových řadách a porovnáním kladů a záporů této vzájemné spolupráce. Dále se práce bude zabývat dalšími leteckými společnostmi, které pravidelně létají do České republiky.

Metodika

První část diplomové práce se bude věnovat teorii. Budou zde vysvětleny pojmy, které s daným tématem souvisejí. Zdroje budou čerpány z odborné literatury. Praktická část se bude věnovat analyzování jednotlivých pravidelných dopravců, kteří létají do České republiky a analyzování spolupráce ČSA a Korean Air a Travel Service. Budou při ní použity především internetové zdroje. V práci bude použita obecně teoretická metoda – analýza, respektive komparativní analýza.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Letecká doprava, letecké společnosti, Travel Service, ČSA, Korean Air, konkurence

Doporučené zdroje informací

BALEJ, Jan. Historie letectví. Brno: CPress, 2012. ISBN 978-80-264-0041-7.

HOLMAN, Robert. Ekonomie. Praha: Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5.

Korean Air. Annual report [online]. 2011 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: https://www.koreanair.com/content/dam/koreanair/en/documents/AboutKoreanAir/InvestorRelations/Financial_Report.pdf

Korean Air. Sky team [online]. 2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z:

<https://www.koreanair.com/global/en.html>

PRUŠA, Jiří. Svět letecké dopravy. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie – stručný přehled. Zlín: Centrum pro rozvoj ekonomického vzdělávání, 2007.

ISBN 978-80-903433-4-4.

Výroční zprávy. ČSA [online]. ^ 1998-2014 [cit. 2014-11-26]. Dostupné z:

<http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/vyrocnizpravy.htm>

Předběžný termín obhajoby

2016/17 ZS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 11. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Konkurence na trhu letecké dopravy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.11.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc., za cenné rady a připomínky, které mi poskytl při tvoření této práce a také za jeho odborný dohled a trpělivost.

Konkurence na trhu letecké dopravy

Souhrn

Obsahem diplomové práce s názvem „Konkurence na trhu letecké dopravy“ je problematika konkurence na trhu osobní letecké dopravy v České republice. Zaměřuje se na hlavní společnosti působící na trhu pravidelné letecké dopravy, zejména na České aerolinie a Travel Service. U těchto společností se zabývá jejich představením, popisem jejich služeb, vývojem vybraných ukazatelů a SWOT analýzou. U společnosti České aerolinie charakterizuje spolupráci s asijskou leteckou společností Korean Air. V práci je také popsána konkurence z dalších hledisek a dále hlavní trendy v letecké dopravě.

Teoretická část práce zahrnuje vysvětlení základních termínů z řešené oblasti, zejména představení letecké dopravy, leteckých společností a teorie v oblasti konkurence a její analýzy. Vlastní práce pak obsahuje popis konkrétních leteckých společností, analýzu jejich nabídky, vývoj hlavních ukazatelů, SWOT analýzu a trendy v letecké dopravě. Závěr diplomové práce je věnován zhodnocení zjištěných výsledků.

Klíčová slova: Letecká doprava, letecká společnost, Travel Service, České aerolinie, Korean Air, konkurence, aerotaxi, trendy v letecké dopravě.

Competition in the Aviation Market

Summary

The thesis titled "Competition in the Aviation Market" contains issues of competition in the market for passenger air transport services in the Czech Republic. It focuses on the major airlines operating in the market of scheduled air transport, particularly on Czech Airlines and Travel Service. These airlines are engaged in their introduction, description of their services, the development of selected indicators and SWOT analysis. For Czech Airlines characterizes cooperation with Asian airline, Korean Air. The thesis also describes the competition from other perspectives as well as major trends in air transport.

The theoretical part of thesis includes explanations of basic terms of the solved problem, namely the introduction of air transportation, airlines and theories in the field of competition. Own works will contain a description of specific airlines, analyzing their offers, the development of the main indicators, SWOT analysis and trends in air transportation. The final section is devoted to the evaluation of the results.

Keywords: Air transport, Airline, Travel Service, Czech Airlines, Korean Air, Competition, Air taxi, Trends in air transportation.

Obsah

1	Úvod	6
2	Cíl práce a metodika.....	7
2.1	Cíl práce	7
2.2	Metodika	7
3	Teoretická východiska.....	8
3.1	Letecká doprava	8
3.1.1	Historie letectví.....	8
3.1.2	České letectví.....	11
3.1.3	Právní deregulace letecké dopravy	12
3.1.4	Členění letecké dopravy.....	12
3.1.5	Letiště v České republice	13
3.1.6	Letiště Václava Havla Praha.....	13
3.1.7	Ostatní letiště v České republice.....	15
3.1.8	Letecká doprava a ekonomika ČR.....	17
3.2	Letecké společnosti	19
3.2.1	Klasičtí dopravci	20
3.2.2	Hub and spoke network	20
3.2.3	Letecké aliance	22
3.2.4	Nízkonákladoví dopravci.....	24
3.2.5	Point-to-Point.....	26
3.2.6	České letecké společnosti	27
3.3	Konkurence	28
3.3.1	Dokonalá konkurence	30
3.3.2	Nedokonalá konkurence	30
3.4	Analýza konkurence.....	33
3.5	SWOT analýza	35
4	Vlastní práce.....	37
4.1	Analýza českých leteckých dopravců poskytující pravidelné a nepravidelné linky.	38
4.1.1	ČSA.....	39
4.1.2	Travel Service	54

4.2	Analýza českých leteckých dopravců poskytující službu Aerotaxi	63
4.3	Konkurence dalších (ne českých) leteckých společností, které létají do České republiky	67
4.4	Konkurence alternativ leteckých přepravních služeb	68
4.5	Konkurence jiných typů dopravy	69
4.6	Trendy v oblasti letecké dopravy	71
5	Výsledky a diskuse	75
6	Závěr	79
7	Seznam použitých zdrojů	83
8	Seznam zkratk	88
9	Přílohy	89

Seznam obrázků

Obr. 1	Vývoj letecké dopravy a HDP v ČR v letech 2000-2009	18
Obr. 2	Fungování systému HUB	21
Obr. 3	Fungování systému Point-to-Point	27
Obr. 4	Druhy konkurence	29
Obr. 5	Logo ČSA Czech Airlines	39
Obr. 6	Logo Korean Air	44
Obr. 7	Výsledek hospodaření ČSA v letech 2006 až 2015	47
Obr. 8	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ČSA v letech 2006 až 2015	48
Obr. 9	Počet přepravených osob ČSA v letech 2006 až 2015	49
Obr. 10	Počet letadel ve flotile ČSA v letech 2006 až 2015	50
Obr. 11	Airbus A330-300 z flotily ČSA	51
Obr. 12	Logo TVS a SmartWings	55
Obr. 13	Výsledek hospodaření Travel Service v letech 2006 až 2015	57
Obr. 14	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb Travel Service v letech 2006 až 2015	58
Obr. 15	Počet přepravených osob Travel Service v letech 2006 až 2015	59

Obr. 16 Cessna-680-Citation-Sovereign z flotily TVS.....	60
Obr. 17 Interiér letadla Embraer Legacy 600 z flotily společnosti ABS Jets, a.s.....	64
Obr. 18 Ukázka možností přepravy mezi Prahou a Paříží podle GoEuro.cz.....	70
Obr. 19 Mobilní aplikace ČSA pro rezervaci letenek.....	73

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet odbavených cestujících na letišti Václava Havla.....	14
Tabulka 2 Infrastruktura letecké dopravy v letech 2005 - 2014.....	16
Tabulka 3 Obchodní letecká přeprava cestujících v letech 2005 – 2014 (pouze čeští letečtí dopravci).....	16
Tabulka 4 Seznam klasických dopravců na českém trhu	20
Tabulka 5 Porovnání třech největších leteckých aliancí a jejich členů (srpen 2016).....	23
Tabulka 6 Seznam nízkonákladových aerolinií na českém trhu.....	27
Tabulka 7 Akcionářská struktura Českých aerolinií.....	41
Tabulka 8 Flotila letadel ČSA k 31. 12. 2015	51
Tabulka 9 Flotila letadel Travel Service.....	60

1 Úvod

Letectví neboli letecká doprava v dnešní době v sobě zahrnuje mnoho významů. Pod tímto pojmem si každý z nás dokáže představit něco jiného. Od řízení letového provozu, letounů, letecký technický servis, letecký průmysl, letecký sport, letecké školství, aerodynamiku, vojenské letectví, správu a výstavbu letišť až po kosmonautiku.

Před více než sto lety i ta nejrychlejší zaoceánská loď potřebovala na zdolání trasy z Evropy přes Atlantský oceán více než týden. Dnes většina proudových letadel tuto vzdálenost zvládne za méně než sedm hodin. Výkonné proudové motory umožňují běžným dopravním letadlům letět rychlostí až 850 km/h. Letadla jsou vybavena moderní technikou, která jim zajišťuje bezpečný a hospodárny let i při velkých rychlostech. Žádný jiný dopravní prostředek neovlivnil tak významně spojení mezi národy. Teprve letadlo učinilo pro mnohé lidi cestování do cizích zemí opravdu dostupným, protože překonává velké vzdálenosti rychle a spolehlivě. A tak není problém přepravit během několika málo hodin stovky pasažéru téměř z každého místa na Zemi. I díky tomu patří letecká doprava mezi nejbezpečnější druhy dopravy. Dokládá to skutečnost, že v přepočtu připadá jedno úmrtí na 1,3 miliónu letu. A o tom, že se jedná o jeden z nejrychlejších druhů dopravy, nás přesvědčí zjištění, že denně se letecky přepraví zhruba 9,5 milionu lidí na světě.

Přesto, že historie letectví je oproti ostatním druhům dopravy poměrně krátká, její pokrok byl během několika posledních pár desítek let opravdu zásadní. Letecká doprava se neuvěřitelnou rychlostí řítí směrem dopředu a to ve všech jejích odvětvích. Dnes si bez ní například nelze představit mezinárodní spolupráci, turistiku ani obchod. Každým rokem počty odbavených cestujících rostou v průměru o 3% na všech světových letištích.

Nicméně to neznamena, že by podnikání v této oblasti bylo hladkým letem. Konkurenční boj je velmi tvrdý. Firmy se musí potýkat s neustále se měnícími podmínkami na trhu v oblasti technologií, bezpečnosti, právních a dalších omezení a samozřejmě zejména s ostatními firmami bojujícími o své místo na trhu. Trh v České republice pak není výjimkou. Naše země je možná malá, ale vhodná geografická poloha jí poskytuje velmi výhodnou polohu a tím ti konkurenční výhodu a české firmy tak mají výhodnou pozici pro boj o zákazníka a to nejen českého.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současnou situaci na trhu osobní dopravy leteckých společností v České republice. Práce se bude především zabývat konkurencí leteckých dopravců na trhu pravidelných leteckých linek se zaměřením na společnost České aerolinie a její spolupráci s asijskou společností Korean Air a také na společnost Travel Service. Cílem je poskytnout ucelený pohled na tyto společnosti, jejich služby a vývoj nejdůležitějších hospodářských ukazatelů. Další část práce bude popisovat konkurenci na trhu privátních letů a dalších leteckých společností, které zde poskytují své služby. Na závěr se v práci zaměříme na popsání hlavních trendů v letecké dopravě.

2.2 Metodika

V první části diplomové práce se budeme zabývat teoretickými východisky k dané problematice. Budou zde vysvětleny základní pojmy a souvislosti z oblasti letecké dopravy a konkurence tak, aby byl vytvořen teoretický rámec pro analytickou část práce. Zdroje budou čerpány zejména z dostupných odborných publikací z oblasti konkurence a její analýzy, letecké dopravy a leteckých společností. Publikace budou doplněny články zejména ze zpravodajských webových stránek případně z odborných stránek zabývajících se touto problematikou.

Analytická část diplomové práce se bude opírat o informace získané v teoretické části práce. Bude se podrobně věnovat analýze konkurence na trhu osobní letecké dopravy v České republice se zaměřením na vybrané společnosti, nabídku jejich služeb, vývoj nejvýznamnějších hospodářských a přepravních ukazatelů a jejich interpretaci. U vybraných společností na trhu leteckých dopravců bude provedena SWOT analýza, která nám umožní vyhodnotit a pochopit fungování vybraného subjektu, V další části se bude práce věnovat analýze konkurence i z dalších hledisek, jako je např. konkurence dalších subjektů vstupujících na trh ze zahraničí nebo konkurence substitutů letecké dopravy. V práci bude použita obecně teoretická metoda – analýza.

3 Teoretická východiska

3.1 Letecká doprava

Letecká doprava představuje nejmladší a nejrychleji se rozvíjející druh dopravy na světě. Tento druh dopravy lze chápat jako přemísťování osob, pohyb pošty, zboží a nákladu pomocí letadel. Tato práce se věnuje pouze osobní letecké dopravě, která je v současné době chápána za nejrychlejší, nejspolehlivější, nejbezpečnější druh přepravy na světě. Za posledních dvacet let byl pokrok u tohoto druhu přepravy nejintenzivnější a stále se vyvíjí neskutečnou rychlostí. Značně tomu pomohla globalizace, která v 80. letech zrychlila svůj postup díky průmyslové revoluci.

3.1.1 Historie letectví

Historie letecké dopravy je poměrně krátká. Přestože první zápisy o pokusy člověka létat lze datovat již od roku 2000 př. n. l., teprve až v 18. století začala myšlenka létání dostávat reálnější obsah. Prvním pokusem o letectví lze považovat let horkovzdušným balónem bratrů Motgolfierových, který se uskutečnil v roce 1783. Postupem času byl horký vzduch v balónech nahrazován vodíkem, který byl později používán jako náplň do vzducholodí. Tyto stroje na počátku 20. století ovládaly nebe. Sloužily jak civilní letecké přepravě, dálkovým průzkumům, vědeckým výzkumům tak i jako první strategické bombardéry během 1. světové války. Za konec éry velkých dopravních vzducholodí je považována katastrofa v roce 1937 vzducholodi Hindenburg, na které během přistání na letišti v New Jersey propukl požár, a 36 lidí zde zemřelo.

Největším mezník v letecké dopravě je považován první vzlet bratří Wrightů v roce 1903. Tito bratři byli první konstruktéři, kteří sestavili letu schopné letadlo a započali tím významnou historii letectví. Jejich první let se uskutečnil dne 17. prosince 1903 a let trval pouhých 12 sekund¹. Po tomto průkopnickém činu se letadla začala vyvíjet a zlepšovat

¹ Bratři Wrightové. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Brat%C5%99i_Wrightov%C3%A9

neskutečnou rychlostí. První řízený let motorového letadla se uskutečnil v Rusku s 16 cestujícími na palubě. Roku 1914 vznikla první letecká společnost St. Petersburg-Tampa Airboat Line, která ve spojených státech přepravovala osoby mezi St. Petersburgem na Floridě a blízkou Tampou. První a druhá světová válka znamenala pro civilní letectví útlum, ale přínos v rychlém vývoji nových dílů, postupů a konstrukčních prvků. Meziválečné období je spjato se vznikem organizace IATA (Organizace sdružující letecké dopravce), která byla založena v roce 1919 v Haagu. Ve stejném roce byla i založena nejstarší evropská letecká společnost KLM. Svůj první let uskutečnila na trase Amsterdam – Londýn roku 1919. Rozmanitost letového parku byla v té době obrovská. Téměř každý vyspělý stát, který měl svoji leteckou společnost, konstruoval i svá letadla. Ale i přesto v této době nejvíce používaným dopravním letounem byl Douglas DC-3. Po dlouhé odmlce se na scéně také objevil Sovětský svaz se svým letounem TU 104-A, který byl jako první proudové letadlo využíván na pravidelných linkách letecké společnosti Aeroflot. Amerika v padesátých letech nasadila konkurenční proudový dopravní letoun Boeing 707, který byl konfigurován od 180 až do 210 cestujících. První linka, na kterou byl tento letoun nasazen, byla z New Yorku do Paříže společnosti Pan Am. V polovině 60. let vznikl jeden z nejúspěšnějších dopravních letounů, který se používá dodnes a to Boeing 737². V této době byla snaha i o nadzvukové létání. V roce 1968 byl sestrojen letoun Concorde. Tento stroj ve své době překonal mnoho rekordů. Přeletěl celý svět z Paříže do Paříže za 31 hodin a 27 minut včetně mezipřistání. Linku New York – Londýn dokázal uletět za 2 hodiny a 52 minut, což je dodnes považováno za nejrychlejší přelet nad Atlantikem v historii civilního letectví. I přes vysokou cenu letenek, která vyplývala z velmi vysoké spotřeby paliva a nákladů na údržbu se Concorde těšil veliké oblibě až do roku 2000, kdy došlo k tragické havárii tohoto letadla v Paříži.

Dalším zásadním mezníkem pro rozvoj letecké dopravy byl rok 2000, kdy došlo k růstu světové ekonomiky, rozvoji regionů a deregulace letecké dopravy. Hned nato roku 2001 se stal útok na WTC v New Yorku, který měl za následek rapidní snížení poptávky po

² TŮMA, Jan. 100 největších zajímavostí o letecké dopravě. Praha: Columbus, 2007. 100 největších. ISBN 978-80-7249-173-5. Str. 39 – 40.

letecké přepravě. Ze statistik Asociace evropských leteckých společností (AEA) evropské letecké společnosti v tomto roce ztratily na tržbách 3,7 mld. EUR a zaznamenaly ztrátu až 2000 pracovních míst. Po třech letech od této zlomové situace došlo k postupnému oživení trhu, který zaznamenal růst o 6,2 % mezi roky 2003 a 2004. O pár let později se objevila další hrozba a to v podobě nástupu nízkonákladových aerolinií, které na trh masivně nastoupily v letech 2005 – 2010.

V současnosti od doby velkého boomu v 60. - 80. letech minulého století na trhu dopravních letadel došlo také k velkému pokroku a zdokonalení letadel. Spousta letadel z této doby se používá dodnes, pouze na nich bylo provedeno několik modifikací pohonných jednotek, avioniky, navigačních systémů a drobných konstruktérských zásahů. Průlom vpřed zaznamenalo letadlo Airbus A320, které bylo vybaveno zcela novým druhem ovládání (joystickem)³. Největším dopravním letadlem moderní doby je považován Airbus A380, který má ve své letecké flotile již 13 leteckých společností. První z nich byla roku 2007 společnost Singapore Airlines. Toto letadlo je schopno přepravit až 800 cestujících a doletí vzdálenost až 16.000 kilometrů. Momentálně na trhu neexistuje jiné dopravní letadlo takových rozměrů. Americký boeing představil v roce 2009 letoun Boeing 737 Dreamliner, kterým se snaží provozovatele letových parků nalákat na ekonomičtější provoz. Největšími konkurenty ve výrobě civilních dopravních letadel na dnešním trhu jsou tedy společnosti Boeing a Airbus. Do budoucna ruská společnost Irkut plánuje konkurovat nejvyužívanějším letadlům Boeingu 737 a Airbusu A320 svým vlastním novým strojem MC-21-300.⁴

³ Airbus A320. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Airbus_A320

⁴ [16] HLAVÁČEK, Petr. Stručná historie letectví. *CzechAirliners.net* [online]. 2014 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/249-strucna-historie-letectvi.html>

3.1.2 České letectví

Historii letecké dopravy v České republice lze datovat od 4. června 1910, kdy inženýr Kašpar uskutečnil první let nad územím Česka z Prahy do Pardubic. Hlavním důvodem byla propagace nejnovější technické vymoženosti – letadla⁵.

V roce 1920 podepsalo Československo Mezinárodní dohodu o civilním letectví a stalo se tak členem první mezinárodní letecké organizace CINA. Tento počín znamenal velkou podporu pro další rozvoj letecké dopravy u nás. Tři roky nato vznikly na našem území první Československé státní aerolinie, které zahájily svůj provoz na linkách z Prahy do Brna, Bratislavy a Košic. První linkou, na které zahájily svůj provoz, byl linka Praha – Bratislava dne 29. října 1923. Druhá společnost, která v té době vznikla, se nazývala Československá dopravní společnost, která byla zřízená pomocí soukromého kapitálu koncernu Škoda. V roce 1939 byla činnost aerolinií pozastavena, z důvodu okupace Československa. Po 2. světové válce v roce 1945 byl provoz Československých státních aerolinií jako jediného dopravce na našem území opět obnoven a většina linek byla směřována na východ. V 50. letech 20. století byla zahájena mezikontinentální letecká doprava. O moderní letecké dopravě v ČR lze hovořit až od 60. let 20. století. V 70. letech se začala nahrazovat vrtulová letadla letadly proudovými, která se vyvinula během 2. světové války pro válečné účely. Po rozdělení Československa dochází ke vzniku samostatných Českých aerolinií a vzájemné spolupráci s ostatními evropskými a světovými aerolinkami a to sdílením čísel linek – tzv. code share. Na počátku 21. století vstupují ČSA do aliance SkyTeam a nabízejí tak spojení do mnoha světových metropolí.

Dlouhou řadu let České Aerolinie a.s. působily na českém trhu jako monopol až do roku 2007, kdy na trh vstoupil soukromý letecký dopravce Travel Service a.s., který je dnes největším leteckým dopravcem u nás.

⁵ Jan Kašpar. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Jan_Ka%C5%A1par

3.1.3 Právní deregulace letecké dopravy

Letecká doprava se dříve rozvíjela pod záštitou a dohledem vnitrostátních orgánů. To znamenalo silnou nadvládu monopolních národních dopravců. Ale postupem času stále rostoucí poptávka po letecké dopravě a absence skutečné konkurence mezi dopravci mělo za následek, že od poloviny sedmdesátých let bylo civilní letectví nuceno přejít z řízeného hospodářství k hospodářství tržnímu. Zákon o deregulaci letecké dopravy z roku 1978 přinesl úplnou liberalizaci trhu a to jak v USA, tak později i v Evropě. Deregulace představovala velký význam v procesu odstraňování regulačních překážek, nárůstu konkurence, snižování cen a umožnila vznik prvních nízkonákladových leteckých dopravců.⁶

3.1.4 Členění letecké dopravy

V rámci obchodní letecké dopravy se realizují 2 druhy letecké dopravy:

1. Osobní přeprava
2. Nákladní přeprava

Dále se obchodní letecká doprava člení dle periodicity:

1. Pravidelná přeprava
2. Nepravidelná přeprava – chartery

Osobní přepravou se rozumí přeprava osob z bodu A do bodu B. Přepravní smlouvou mezi leteckým dopravcem a cestujícím je z právního hlediska letenka a zavazadlový lístek. Cestující se může přepravovat pouze tím letadlem, na jehož let má zakoupenou platnou letenku a letecké společnost se zavazuje k zajištění místa pro cestujícího. Nákladní přeprava přepravuje všechny druhy zboží, které vyhovují stanoveným podmínkám leteckého

⁶ Letecká doprava: tržní pravidla. Evropský parlament [online]. Marc Thomas, 2015 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.7.html

doprovodce (váhou, rozměry) a které nejsou dopravcem zakázány. Dokladem o převzetí zboží k přepravě je Letecký nákladní list.

Pravidelná přeprava je realizována na pravidelných linkách u jednotlivých leteckých společností, které jsou publikovány dle aktuálního letového řádu. Let se musí uskutečnit i v případě, že nebude plně obsazen a letadlo poletí poloprázdné. Nepravidelné přeprava probíhá na základě přímé objednávky. Objednavatel si pronajímá zpravidla celou kapacitu letadla, zvolí si čas přepravy, destinaci a další specifika spojená s letem. Tento druh přepravy je využíván cestovními kanceláři k přepravě klientů do jimi určených destinací. Ceny za charterovou dopravu jsou pak stanoveny s ohledem na skutečné náklady a tržní situaci.⁷

3.1.5 Letiště v České republice

Po vzniku Československa nebyla vůbec snadná situace pro vybudování prvního oficiálního letiště na našem území i přesto, že o jeho výstavbu mělo zájem jak město, stát a armáda. V zájmu hlavního města Prahy byla snaha vybudovat vhodné letiště pro vznikající civilní leteckou dopravu, ale i pro potřeby vojenského letectva. Roku 1920 byla zahájena výstavba civilní části letiště Kbely. Po dobu dalších šestnácti let byly Kbely jedinou pozemní základnou mezinárodní civilní letecké dopravy v Praze.⁸

3.1.6 Letiště Václava Havla Praha

Na přelomu dvacátých a třicátých let minulého století s přibývajícím kapacitou odbavovaných letů a cestujících bylo zřejmé, že kapacita letiště Kbely neodpovídá evropským standardům. V roce 1927 se přibližně v 230 provozních dnech uskutečnilo na letišti Kbely 47 tisíc pohybů letadel. Bylo proto nutné nalézt jinou lokalitu pro vybudování nového letiště, které bude odpovídat rostoucí letecké dopravě nejen z hlediska kapacity, bezpečnosti, ale i řízení v prostoru letiště. To vše vedlo k rychlé výstavbě letiště

⁷ BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. Letecká doprava II. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola obchodní, 2007, 157 s. ISBN 978-80-86841-07-6. Str.23-24

⁸ DUDÁČEK, L. Dopravní letiště Prahy, 1918 – 1946. Praha: MBI – Miroslav Bílý, 1998. ISBN 80-902238-4-2

v Ruzyni. Celkové investiční náklady dosahovaly hodnoty 110 milionů korun. Výstavba začala v roce 1933 a trvala 44 měsíců. Oficiální otevření se uskutečnilo 6. dubna 1937 a zahraničními odborníky bylo označováno za jedno z nejlepších evropských letišť v té době.⁹

Tabulka 1 Počet odbavených cestujících na letišti Václava Havla

ROK	Celkem odbavených cestujících	Meziroční růst v %
2002	6 314 653	
2003	7 463 120	18,2
2004	9 696 413	29,9
2005	10 777 020	11,1
2006	11 581 511	7,5
2007	12 436 254	7,4
2008	12 630 557	1,6
2009	11 643 366	-7,8
2010	11 556 858	-0,7
2011	11 778 629	1,9
2012	10 807 890	-8,2
2013	10 974 196	1,5
2014	11 149 926	1,6
2015	12 030 928	7,9

Zdroj: Výroční zprávy Letiště Václava Havla, vlastní zpracování

V říjnu 2012 bylo letiště přejmenováno na Mezinárodní letiště Václava Havla Praha po bývalém prezidentu Václavu Havlovi. Dnes je toto letiště největším v České republice. Okolo 60 leteckých společností nabízí přímé spojení mezi Prahou a více než 140 destinacemi po celém světě. Za loňský rok odbavilo na svých třech terminálech celkem 12,03 milionů cestujících a uskutečnilo se zde 128 tisíc pohybů letadel (vzletů + přistání). Provozovatelem

⁹ DUDÁČEK, L. Dopravní letiště Prahy, 1947 – 2000. Praha: MBI – Miroslav Bílý, 2000. ISBN 80-902238-6-9

letiště je Letiště Praha, a.s., která je 100% vlastněná akciovou společností Český Aeroholding, a.s.¹⁰

3.1.7 Ostatní letiště v České republice

Na území České republiky se dnes nachází 91 civilních letišť. Dle zákona č. 49/1997 Sb. o civilním letectví se civilní letiště dělí:

Podle charakteru letiště na:

- **veřejné** (přijímající v mezích své technické způsobilosti všechna letadla),
- **neveřejné** (přijímající na základě předchozí dohody s provozovatelem letiště).

Podle určení letiště na:

- **vnitrostátní** (určená a vybavená k uskutečňování letů, při kterých není překročena státní hranice ČR, a letů, při nichž není překročena hranice schengenského prostoru),
- **mezinárodní** (určená a vybavená k uskutečňování letů vnitrostátních i letů, při nichž je překročena státní hranice).¹¹

Mimo rozdělení letišť podle zákona o civilním letectví lze letiště dělit i do následujících třech kategorií. Letiště celostátního významu (Mezinárodní letiště Václava Havla Praha), větší letiště regionálního významu (Brno-Tuřany, Mezinárodní letiště Leoše Janáčka Ostrava, Olšova Vrata – Pardubice, letiště Karlovy Vary) a letiště menšího regionálního významu (aeroklubová a sportovní letiště). Regionální letiště většího významu

¹⁰ O nás. Letiště Václava Havla Praha [online]. Praha [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>

¹¹ Informace o letištích. Ministerstvo dopravy [online]. 2006 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Letecka_doprava/letiste/info.htm

jsou jednak veřejná vnitrostátní nebo mezinárodní letiště a zajišťují cestujícím, turistům i podnikatelům přístup do regionů.¹²

Tabulka 2 Infrastruktura letecké dopravy v letech 2005 - 2014

	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet letišť celkem	88	91	91	88	91	91	91	91	91
let.veřejné mezinárodní	9	8	7	7	7	6	6	6	6
let.veřejné vnitrostátní	57	58	58	57	57	58	59	59	58
let.neveřejné mezinárodní	5	6	8	7	6	5	5	5	3
let.neveřejné vnitrostátní	13	13	12	11	12	15	14	14	14

Zdroj: Ročenka MDČR, vlastní zpracování

Také regionální letiště představují pro českou ekonomiku velký význam i přesto, že roku 2004 ukončil svou činnost státní podnik Česká správa letišť, který vlastnil letiště Brno, Ostrava a Karlovy Vary. Letiště byly převedeny do vlastnictví krajů a zároveň u nich došlo ke změně subjektů provozovatelů na privátní subjekty.¹³

**Tabulka 3 Obchodní letecká přeprava cestujících v letech 2005 – 2014
(pouze čeští letečtí dopravci)**

	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Přeprava cestujících celkem (tis.)	6 329,9	6 977	7 158	7 354,2	7 466,1	7 524,6	6 419,6	6 155,0	5 623,1
mezinárodní	6 248,6	6 864,3	7 040	7 246,4	7 386,1	7 496,7	6 396,0	6 129,8	5 593,1
vnitrostátní	81,3	112,7	118	107,8	80	27,9	23,6	25,2	30,1
pravidelné	4 709,9	4 928,4	5 031	5 071,8	5 145,2	4 974,4	3 596,0	3 886,7	3 311,7
nepravidelné	1 619,9	2 048,6	2 127	2 282,4	2 320,9	2 550,2	2 823,6	2 268,3	2 311,5

Zdroj: Ročenka MDČR, vlastní zpracování

¹² Česká republika. Mezinárodní letiště v ČR [online]. 2006 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/92812-mezinarodni-letiste-v-cr>

¹³ Informace o letištích. Ministerstvo dopravy [online]. 2006 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Letecka_doprava/letiste/info.htm

Letiště jsou podporovány jak z dotačních fondů Evropské unie, tak ze stran samotných krajů a obcí. Představuje to pro ně sekundární zisk a také přilákání turistů a rozmach cestovního ruchu v jejich kraji. Velký podíl na tom má také charterová doprava, která nabízí přepravu do zahraničí i z těchto menších letišť a nejenom z Letiště Václava Havla. Proto všechna větší regionální letiště zažívají období velkého růstu.

3.1.8 Letecká doprava a ekonomika ČR

Letecká doprava a ekonomické prostředí země na sebe působí prostřednictvím tradičních makroekonomických mechanismů. Ekonomická situace země může velmi silně ovlivnit poptávku po osobní a nákladní letecké dopravě. Na ekonomickou úroveň země je ovšem také vázána možnost a rozsah finanční investice pro rozvoj leteckého dopravního systému a jeho technického vybavení. Letecká doprava se naopak v rámci svých provozních možností podílí na rozvoji ekonomiky země, na přímé, nepřímé nebo indukované zaměstnanosti a také umocňuje ekonomické možnosti země např. umožněním rychlého přístupu k lidem a k trhům.¹⁴

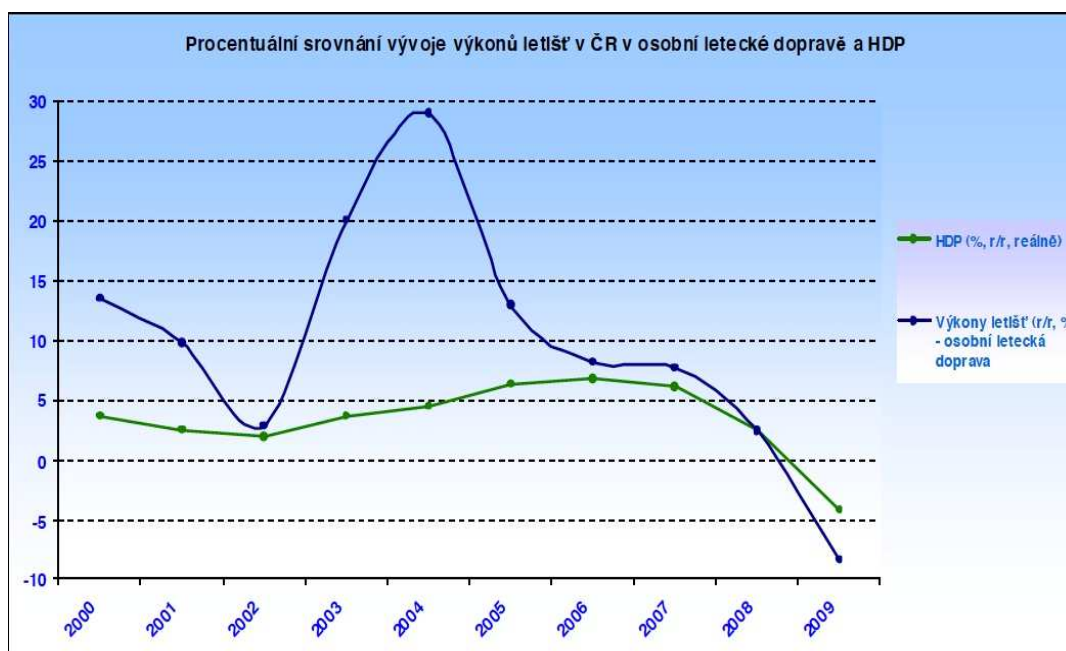
Obecně platí, že letecká doprava nezatěžuje státní rozpočet, není přímým příjemcem prostředků (s ohledem na předpisy EU). Ekonomický růst má logicky vliv na růst poptávky po letecké přepravě. Zkušenost říká, že poptávka po dopravě roste za normálních okolností dvakrát rychleji než HDP v dané zemi, ale v případě ekonomických problémů poptávka po ní také stejně rychle nebo ještě rychleji klesá. Na druhou stranu růst letecké dopravy přispívá k růstu HDP a zaměstnanosti.

V České republice v letech 2000 – 2009 vzrostla osobní letecká přeprava o 116%, HDP v téže době vzrostl o 65 %. Zároveň od roku 2000 do roku 2008 vzrostla životní úroveň České republiky měřená paritou kupní síly na jednoho člověka o 78,08 procenta.

¹⁴ ŽIHILA, Zdeněk. Provozování leteckých podniků a letišť. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola obchodní, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86841-08-3.str.41

Prudký rozvoj letecké dopravy v roce 2004 byl ovlivněn vstupem ČR do Evropské unie, do schengenského prostoru a také zvýšením počtu letů nízkonákladovými leteckými společnostmi. Prudký pád letecké dopravy je patrný v roce 2008 v souvislosti s hospodářskou krizí.

Obr. 1 Vývoj letecké dopravy a HDP v ČR v letech 2000-2009



Zdroj: MDČR

Mezi hlavní přínosy letecké dopravy pro ekonomiku České republiky patří především HDP, zaměstnanost a příliv zahraničních investic. Podle odhadů předních českých ekonomů se během let 2012 – 2020 HDP České republiky navýší o více než 126 miliard korun, především díky výstavbě nové dráhy na letišti Václava Havla v Praze. S tím souvisí i vytvoření nových pracovních pozic na pražském letišti, kterých se očekává kolem 17.000 do roku 2020.¹⁵

¹⁵ Ekonomické přínosy. *Prague airport* [online]. 2010 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/paralelni-draha/ekonomicke-vyhody/>

3.2 Letecké společnosti

Letecké společnosti zprostředkovávají jak nákladní, tak osobní leteckou přepravu a to na základě licence nebo uznávaného certifikátu. Přepravní letadla si společnost pronajímá anebo je přímo vlastní. Rozsah služeb, které poskytují, závisí na jejich velikosti. Mohou to být společnosti, které operují s jedním nebo několika letadly až po nadnárodní společnosti s několika stovkami strojů.

Z hlediska nákladů lze letecké společnosti rozdělit na:

- Klasické aerolinie.
- Nízkonákladové aerolinie - lowcost.

Další dělení je z hlediska pravidelnosti letů a poskytování služeb:

- Civilní/osobní.
 1. Pravidelné lety – letecká doprava na pravidelných linkách podle letového řádu (např. ČSA, British Airways, Lufthansa, KLM a další).
 2. Nepravidelné lety – tzv. lety na objednávku od cestovních kanceláří (Travel Service, Thomas Cook airlines, TUIfly a další).
- Vojenská – doprava osob, nákladů, munice atd.

Dělení podle rozsahu sítě:

- Regionální dopravci – přeprava z většího centra do jednotlivých menších destinací v daném regionu.
- Mezinárodní dopravci – přeprava mezi různými státy.
- Dálková dopravci – přepravní služby do destinací na jiných kontinentech.
- Národní dopravci – obvykle přeprava nabízená z hlavního města dané země.

3.2.1 Klasičtí dopravci

Mezi klasické aerolinie patří především státní společnosti spravované a financované státem. Klasické aerolinie se snaží potencionální zákazníky zaujmout širokým spektrem nabízených služeb. A to zmíněnou přepravou s možností velkého výběru letů, linek a typů letadel tak dalšími službami jako je občerstvení během letu, letištní salonky, přepravu zavazadel, odbavení na více letů, nabídku přepravních tříd pro náročnější cestující a to vše v ceně letenky. Dopravci využívají primární letiště a zaměřují se na trasy s vysokou poptávkou. V případě zpoždění či zrušení letu je cestujícím poskytnuta kompenzace a to ve formě občerstvení nebo vyžití hotelového zařízení. Klasičtí dopravci se často specializují na dopravu cargo nákladu a pošty.

Tabulka 4 Seznam klasických dopravců na českém trhu

Název dopravce	Země původu	Název dopravce	Země původu
Adria Airways	Slovinsko	Finnair	Finsko
Aegean Airlines	Řecko	Hainan Airlines	Čína
Aer Lingus	Irsko	China Eastern Airlines	Čína
Air Canada	Kanada	Iberia	Španělsko
Air Serbia	Srbsko	KLM	Nizozemsko
Alitalia	Itálie	Korean Air	Jižní Korea
Austrian Airlines	Rakousko	Luxair	Lucembursko
Azerbaijan Airlines	Azerbajdžán	LOT Polish Airlines	Polsko
Belavia	Bělorusko	SAS	Švédsko
Brussels Airlines	Belgie	S7 Airlines	Rusko
Bulgaria Air	Bulharsko	SWISS	Švýcarsko
Croatia Airlines	Chorvatsko	TAP Airlines	Portugalsko
Czech Airlines	Česká republika	TAROM	Rumunsko
Delta Air Lines	USA	Turkish Airlines	Turecko
Emirates	SAE	Ukraine Internat.airlines	Ukrajina

Zdroj: Vlastní zpracování

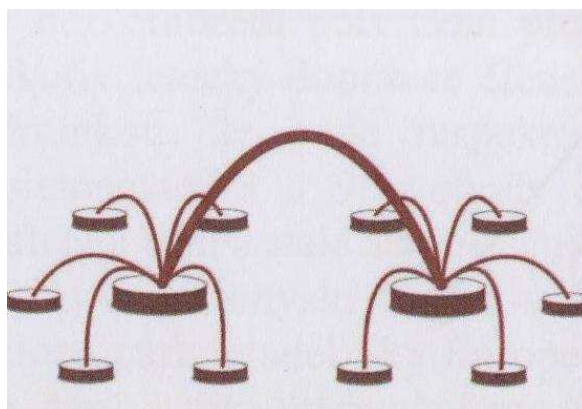
3.2.2 Hub and spoke network

Pro evropské letecké dopravce je typické, že využívají názvu Hub and spoke network pro označování spojení mezi destinacemi. Tento model jako první začali zavádět v USA v roce 2001. Označení „Hub“, neboli dopravní uzel, pro dopravce představuje letiště, které je přestupním bodem při přepravě cestujících do cílové destinace. „Spokes“ v překladu

znamená paprsky, které vedou na menší nebo méně významná letiště. Důvody tohoto uspořádání jsou následující:

- lepší podmínky spojení,
- méně letů,
- úspora paliva,
- nižší emise,
- nižší hluková zátěž,
- delší cestovní doba.¹⁶

Obr. 2 Fungování systému HUB



Zdroj: Žihla, 2010

Některé aerolinie využívají pouze jeden Hub, zatímco jiné používají více Hubů. Největším dopravním Hubem na světě je letiště Hartsfield-Jackson International Airport v Atlantě. V Evropě zavedení Hub letišť zdaleka nemělo takový úspěch jako v Americe a to kvůli kratším vzdálenostem. Menší letiště díky tomu ztratila podstatnou část svých aktivit. Na výnosných tratích naopak dopravci vytvořili kyvadlovou dopravu, aby udrželi svou dominantní pozici, což vedlo k vytvoření škodlivých nadkapacit. Zrušené spoje klasických

¹⁶ ŽIHILA, Zdeněk. Provozování leteckých podniků a letišť. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola obchodní, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86841-08-3.

dopraců, které obléávaly Hub, daly prostor rozvoji nízkonákladovým dopravcům. Na druhou má vytvoření Hub velký význam pro alianční spolupráci.

3.2.3 Letecké aliance

Klasické aerolinie se sdružují do leteckých aliancí, za účelem ubránění se konkurenci ze strany nízkonákladových dopravců. Poprvé se na trhu objevil v 80. letech. Letecké společnosti musí splňovat určitá kritéria, pokud chtějí být členem aliance a zároveň mohou být členem jen jedné z nich. Mezi hlavní výhody, které letecké aliance přinášejí, patří rozšíření spektra nabízených služeb a věrnostní programy pro stálé zákazníky (FFP – Frequent Flyer Program), které přinášejí cestujícím řadu výhod. Cestující jsou odměňováni za nalétané míle s danou společností. Nasbírané míle mohou proměnit za bezplatné letenky, jiné služby či zboží.

Další oblasti, v kterých letecké společnosti v rámci aliance spolupracují, jsou následující:

- koordinace letových řádů,
- sjednocení rezervačních a odbavovacích zařízení,
- Frequent Flyer Program,
- možnost sdílení provozního personálu,
- sjednocení letového parku,
- snahy o společný marketing, catering, handling atd.

V tabulce 5 jsou zaznamenány 3 největší letecké aliance – Star Alliance, SkyTeam a Oneworld, které momentálně na trhu figurují.

Tabulka 5 Porovnání třech největších leteckých aliancí a jejich členů (srpen 2016)

Letecké aliance	Star Alliance	SkyTeam	Oneworld
Vznik	1997	2000	1999
Destinace	1 330	1 062	1 000
Počet přepravených cestujících (mil.)	641	665	515
Počet odletů denně	18 500	17 343	14 000
Počet členských aerolinií	27	20	15
Členové	Adria Airways	Aeroflot	AmericanAir.
	Aegean Airlines	Aéromexico	British Airways
	Air Canada	Air Europe	Cathay Pacific
	Air China	Air France	Finnair
	Air New Zealand	Alitalia	Iberia
	ANA	ČSA	JapanAirlines
	Asiana Airlines	Delta Air Lines	LATAM
	Austrian Air.	China Eastern	Malaysia Airlines
	EVAAIR	China Southern	Qatar Airways
	Air India	Kenya Airways	Qantas
	Brussels Air.	KLM	Royal Jordanian
	CopaAirlines	Korean Air	S7 Airlines
	Croatia Airlines	TAROM	SriLankanAir.
	EgyptAir	Vietnam Airlines	Air Berlin
	EthiopianAir.	Saudia	
	LOTAirlines	AerolineasArgentinas	
	Lufthansa	China Airlines	
	SAS	Garuda Indonesia	
	SingaporeAir.	MEA	
	South African Airways	XiamenAir	
	ShenzhenAir.		
	Swiss airlines		
	Avianca		
	TAP Airlines		
	Thai Airways		
	Turkish Airlines		
	United Airlines		

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z webových stránek www.staralliance.com, www.skyteam.com, www.oneworld.com

Již od poloviny první dekády našeho století byly zaznamenány postupné proměny a změny na trhu klasických dopravců směrem ke snižování jejich nákladů, v čemž se z velké části inspiroují i některými prvky strategie nízkonákladových dopravců.

Například šetří na občerstvení nebo jej zpoplatňují, začínají účtovat poplatky za zavazadla, cíleně vedou své klienty k tomu, aby si palubní vstupenky tiskli na svých tiskárnách apod.

Rozdíl v provozních nákladech mezi klasickými a nízkonákladovými dopravci, který činil v roce 2004 v USA okolo 40 procent a v Evropě dokonce i přes 60 procent, byl do roku 2011 snížen více než o třetinu.

3.2.4 Nízkonákladoví dopravci

Jak již bylo zmíněno, vznik nízkonákladových leteckých společností je spojen s liberalizací leteckého průmyslu v USA v 70. letech. Prvním průkopníkem se stala společnost Southwest Airlines, kterou založili v roce 1970 Rolling Stones a Herb Kelleher. Hlavní princip fungování nízkonákladových společností spočívá v co největší míře minimalizovat své náklady, ceny letenek a jakékoliv další služby. Proto cena letenky hradí jen služby související se samotnou dopravou. Je zde velmi omezen palubní servis. Většina společností nabízí na svých letech veškeré občerstvení na prodej. Aerolinie provozují přepravu pouze v ekonomické třídě. Co se týče přepravy zavazadel, jsou zde daleko přísnější podmínky. Zavazadla musejí splňovat určitý váhový limit. Pokud cestující limit přesáhne, platí vysoké poplatky. Nízkonákladové společnosti většinou létají na tzv. „sekundární letiště“ což znamená, že nelétají na hlavní velká letiště, ale využívají menší vedlejší letiště, což pro cestující může znamenat časovou ztrátu. Dopravci provozují dopravu většinou s jedním typem letadla, kvůli snazší údržbě o jejich letový park. Maximálně využívají letadla na letech z bodu A do bodu B. Při prodeji letenek se výlučně spoléhají na jejich webové stránky nebo call centrum, aby se tak vyhnuly platbám zprostředkovatelů (cestovním agenturám a distribučním systémům).

Mezi hlavní příjmy nízkonákladových leteckých společností patří:

- cena letenky,
- poplatky za překročení stanoveného váhového limitu zavazadla,
- příplatky za zprostředkování občerstvení na palubě letadla,
- příplatky za využití letištního salonku,
- poplatky za změnu rezervace letenky,
- web check-in,
- poplatky za přednostní nástup do letadla anebo seating.¹⁷

V posledních letech přinesly nízkonákladové aerolinie do létání velkou revoluci, která se projevila úplně novou obchodní filozofií – agresivně nízkými cenami, které vytvořily zcela novou poptávku. Díky tomu si přepravu letadlem mohou dnes dovolit cestující, kteří dříve nemohli.

Přepravu nízkonákladovými dopravci stále více využívají lidé, kteří cestují služebně. To bylo ještě nedávno takřka nemyslitelné. Důvodem jsou úspory v nákladech firem v důsledku několika ekonomických krizí posledních let.

Nízkonákladový model letecké dopravy zatím nedokáže klasické dopravce vytlačit ze všech oblastí letecké dopravy. Nefunguje například na trzích s nejmenším potenciálem a neujal se ani navzdory několika pokusům v dálkové přepravě, kde cestující požadují

¹⁷ VESELSKÁ, Adéla. Konkurenční boj mezi leteckými dopravci na českém trhu. Praha, 2013. Česká zemědělská univerzita

zajištění určitého úrovně komfortu, který lowcost společnosti nejsou zatím schopny nabídnout.¹⁸

3.2.5 Point-to-Point

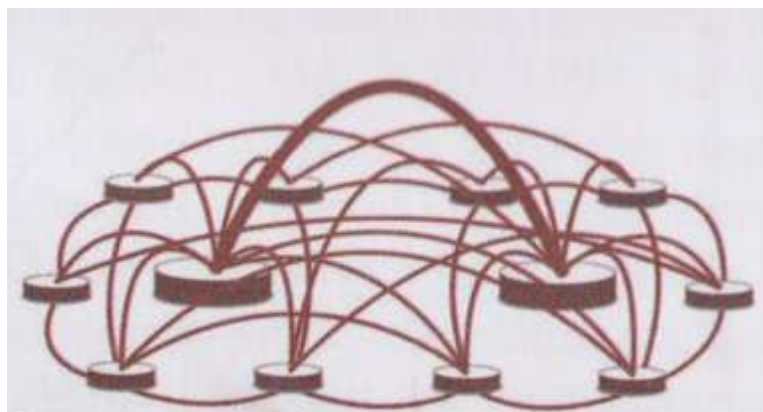
Jak již bylo zmíněno, nízkonákladové aerolinie se snaží maximálně využívat nejjednodušší realizaci linek a to z bodu A do bodu B tzv. Point-to-Point. Protože existuje stále více míst, které je nutné obsloužit, začaly se v letecké dopravě tzv. liniové sítě. Ideální realizace Point-to-Point nastává, kdy je letecká doprava pravidelně rozložena mezi jednotlivá letiště, které je možné spojit jednou linkou. Nutnou podmínkou je však vysoká poptávka po výchozích a koncových bodech, která je dostatečně zajímavá pro dopravce z hlediska zisku. Proto je tento druh přepravy nejvíce využíván nízkonákladovými dopravci, kteří se si tak snaží kompenzovat nízké ceny, které nabízejí za přepravu. A dále jim nabízí možnost létat až 4x denně krátké linky a co nejvíce využívat letadla. Dalšími charakteristickými znaky Point-to-Point jsou:

- vývoj sítě dle charakteru trhu,
- odpovídající počet/frekvence spojů,
- hodně letů,
- velká spotřeba paliva – velké hodnoty emisí,
- vyšší hluková zátěž,
- kratší cestovní doba.¹⁹

¹⁸ Nízkonákladové a klasické aerolinie se přibližují. *Ekonomika - idnes* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nizkonakladove-a-klasicke-aerolinky-si-vzajemne-konkuruji-poe-eko-zahranicni.aspx?c=A150917_105142_eko-zahranicni_fih

¹⁹ ŽIHLA, Zdeněk. Provozování leteckých podniků a letišť. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola obchodní, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86841-08-3.str.24

Obr. 3 Fungování systému Point-to-Point



Zdroj: Žihla, 2010

Nyní za pomoci obr. 2 a 3 můžeme srovnat efektivnost sítí typu Hub a Point-to-Point. Pro spojení do všech 5 destinací v oblasti dvou uzlových letišť bude zapotřebí při využití sítě Hub jen 11 letů. V případě využití sítě Point-to-Point by bylo za potřebí letů celkem 66.

Tabulka 6 Seznam nízkonákladových aerolinií na českém trhu

Název dopravce	Země původu	Název dopravce	Země původu
Air Baltic	Lotyšsko	Norwegian	Norsko
Corendor airlines	Turecko	Pegasus airlines	Turecko
EasyJet	Velká Británie	Ryanair	Irsko
Eurowings	Německo	Smartwings	Česká republika
FlyDubai	Spoj. arabské emiráty	Transavia	Francie
Flybe	Velká Británie	Up by El Al	Izrael
Germanwings	Německo	Volotea	Španělsko
Hop	Francie	Vueling	Španělsko
Jet2	Velká Británie	Wizzair	Maďarsko

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.6 České letecké společnosti

V České republice se nachází celkem 21 licencovaných leteckých dopravců. Většina z nich se specializuje na aerotaxi. Aerotaxi je služba, která je poskytována soukromými letadly, a která nabízí naprostou flexibilitu, časovou úsporu, bezpečnost a diskrétnost pro cestující. Další výhody:

- doprava do požadované destinace, i na malá letiště, kde velká dopravní letadla nepřistanou,
- letadlo čeká na cestující a ne naopak,
- naprosté soukromí,
- možnost více destinací v jedné cestě,
- žádné servisní poplatky,
- catering na přání cestujících.

Tyto lety nejsou závislé na pravidelném letovém řádu a na trasách pravidelných letových linek. Nevýhoda této přepravy je, že je velmi finančně nákladná, ale na druhou stranu cestujícím nabízí nejvyšší stupeň bezpečnosti a komfortu. Na českém trhu je převážně využívána zahraniční klientelou. Největším aerotaxi dopravcem je společnost ABS Jet a.s., která vznikla v roce 2004 a posledních pár let vykazuje kladný hospodářský výsledek kolem 20 milionů korun.

Pravidelnou leteckou dopravu v České republice zprostředkovávají České aerolinie, a.s. Největší leteckou společností na českém trhu je společnost Travel Service a.s., která provozuje pravidelné linky pod obchodní značkou SmartWings, charterové lety a také privátní lety kategorie Business Jet.

Seznam českých leteckých společností s licencí dle Úřadu pro civilní letectví naleznete v příloze A.

3.3 Konkurence

Konkurence na trzích zboží i výrobních faktorů je nezbytná k tomu, aby mohla fungovat „neviditelná ruka trhu“, o které hovořil Adam Smith²⁰. To znamená, aby výrobci produkovali to, co spotřebitelé nejvíce chtějí, a to nejlevnějším způsobem. Úroveň konkurenceschopnosti se však na trzích neudrží automaticky. Na trhu mohou v zásadě

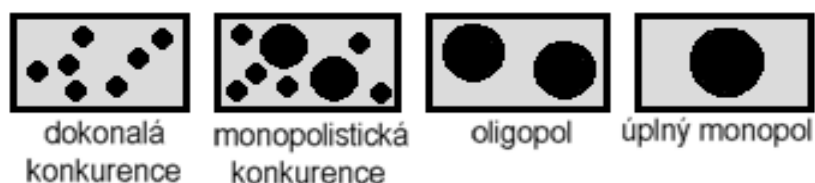
²⁰ STRECKOVA, Yvonne. Veřejná ekonomie pro školu i praxi. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.

nastat tyto dvě mezní situace, při kterých musí být splněny podmínky, za kterých obchod probíhá:

- Rovné podmínky přístupu na trh pro všechny, kteří na trhu nabízejí své zboží. Nikdo z nich nemá na trhu výsadní postavení a také všichni kupující mají na trh stejný přístup. Není zde důležitá značka zboží, reklama či jiné lákavé soutěže. Jediné kritérium, které rozhoduje o koupi produktu je cena. Tento trh je nazýván ideální trhem tzv. **dokonalou konkurencí**.
- Na trhu existuje jeden prodávající, který má výsadní postavení např. má jako jediný povolení od státu prodávat určitý výrobek – administrativní monopol. Výsadní postavení existuje i na straně poptávky tzv. monopolson. Trh, kde existují monopoly či monopolsony, je deformovaný jedná se o tzv. **nedokonalou konkurenci**. Monopoly mohou svého postavení na trhu zneužívat a může dojít k narušení rovnováhy na trhu. Dalším příkladem nedokonalé konkurence na trhu je oligopol. Tento stav na trhu nastane v případě, že na straně nabídky existují dva nebo pouze několik málo subjektů s dominantním postavením.

Mezi těmito dvěma extrémů, může na trhu nastat situace, která se nazývá monopolistická konkurence. Tato konkurence nastane za předpokladu, že na trhu existují firmy s dominantním postavením a současně zde také působí menší firmy, které značně ovlivňují trh.²¹

Obr. 4 Druhy konkurence



Zdroj: <http://ekonomie.topsid.com>

²¹ ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie - stručný přehled*. Zlín: CEED, 2007. ISBN 80-903433-4-1. str.25-26

3.3.1 Dokonalá konkurence

Důležitými předpoklady dokonale konkurenčního trhu jsou informovanost (kupující vědí, jaké statky jsou na trhu a kolik stojí), působí zde velké množství malých firem (z nichž žádná nemá významný podíl na trhu), existuje zde mnoho kupujících a prodávajících, statky jsou homogenní (firmy nemohou odlišit své výrobky), vstup do odvětví není ničím omezen, výrobci disponují podobnými technologiemi a zdroje jsou pro ně dostupné (nemohou nad sebou získat výhodu).²²

Při dokonalé konkurenci žádná firma ani spotřebitel nemůžou ovlivnit cenu. Cena se tvoří interakcí celkové nabídky a celkové poptávky v odvětví. Individuální firma vyrábí tak malou část celkové nabídky odvětví, že změnu rozsahu jejího výstupu, ba ani její zánik, trh nijak nepocítí. Firma na tomto konkurenčním trhu je příjemcem ceny, musí tedy respektovat ceny, za které se v odvětví prodává.

Stav dokonalé konkurence je v praxi téměř nedosažitelný. Tyto trhy se vyskytují jen zřídka (např. trhy zemědělských produktů, trhy cenných produktů).²³

3.3.2 Nedokonalá konkurence

Mezi základní typy tržních struktur na nedokonalém konkurenčním trhu se řadí monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

Monopol

Monopol je typ nedokonalé konkurence, který existuje tam, kde tvoří jedna firma celou nabídku odvětví. Tvoří produkt, který je jedinečný a nemá podobné substituty. Vstup do tohoto odvětví je téměř nemožný. Faktory, které brání ostatním firmám vstoupit na tento trh, jsou např. různé patenty, obchodní značky, legislativa, diferenciací výrobku, kontrola nad nabídkou zboží, výhoda v oblasti nákladů. Firmy v monopolní konkurenci si určí cenu

²² GILLESPIE, Andrew. Přehled ekonomie. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-617-9.

²³ SOJKA, Milan. Malá encyklopedie moderní ekonomie. Praha: Libri, 2001. ISBN 80-7277-032-2. Str. 137-140.

sami, musí při tom brát v úvahu průběh poptávkové křivky po daném statku, která má klesající tvar. Firma musí optimalizovat množství svých statků a ceny, za které je nabízí. Hledá tedy takový objem nabídky a takovou cenu, při nichž by dosáhla maximálního zisku.²⁴

Zvláštní tržní strukturou, při níž vzniká tendence k monopolu, se nazývá **přirozený monopol**. Tento monopol umožňuje velké úspory z rozsahu, protože jedna firma vyrábí levněji než více firem. Zatímco se jedna firma rozrůstá a těží z úspor, ostatní firmy jí nemohou konkurovat, protože vzhledem ke svým nákladům jsou znevýhodněny. Vláda může převzít dohled a kontrolu nad tímto monopolem.²⁵

Tam, kde výrobci nedokážou porazit svojí konkurenci, dochází k situaci, že se konkurenti začnou spojovat a navzájem spolu spolupracovat. Konkurenční prostředí na trhu je tím narušené a dochází ke vzniku monopolu.

Vznikající monopoly lze dělit i na základě dohod, které mezi sebou uzavírají:

- **kartel** – dohoda mezi samostatnými konkurenty o cenách,
- **syndikát** – dohoda o společném nákupu nebo prodeji,
- **trust** – vyšší forma propojení konkurentů,
- **koncern** – nejvyšší forma existence monopolu, firmy se propojují v celém rozsahu činnosti.

Často je velmi těžké zjistit, o jaký druh spolupráce se mezi firmami jedná. Firmy se navenek snaží působit zcela nezávisle a to jak k zákazníkům, tak k zákonům země. Každá vyspělá země má antimonopolní zákony a instituci úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, která dohlíží a reguluje vznik a fungování monopolu, aby nedocházelo k poškozování zákazníka.²⁶

²⁴ Tamtéž. Str142-143.

²⁵ GILLESPIE, Andrew. Přehled ekonomie. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-617-9. Str. 37.

²⁶ ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie - stručný přehled. Zlín: CEED, 2007. ISBN 80-903433-4-1. Str. 25-26.

Oligopol

Oligopol je tržní struktura, kdy většinu nabídky odvětví vyrábí omezený počet výrobců, zatímco velký počet malých a středních výrobců má relativně malý podíl na nabídce odvětví. Tito velcí výrobci se pak vyznačují vysokým stupněm vzájemné závislosti ve svém rozhodování. Každá taková firma musí zvažovat vliv, který bude mít její rozhodnutí na chování ostatních firem v odvětví a zároveň předpovídat, jak budou tyto firmy reagovat na její vlastní rozhodnutí. Také může dojít k situaci, kdy na trhu existují pouze dvě firmy. V takovém případě mluvíme o tzv. duopolu.

Statky, které se na trhu oligopolu vyrábějí, mohou být diferencované nebo stejnorodé. V druhém případě pak mluvíme o čistém oligopolu. Příkladem takového čistého oligopolu v podmínkách České republiky pak může být např. trh letecké přepravy, kde nabízenou službu, tedy přepravu, můžeme zjednodušeně považovat právě za stejnorodý statek. Takový oligopol se pak vyznačuje silnou závislostí firem na trhu.

Vstup na tento trh je relativně volný, mohou zde ale existovat určité bariéry vstupu a to např. ve formě úspor z rozsahu, nákladů na diferenciaci produktu, právních omezení apod.

Oligopolní struktura obsahuje zároveň určité prvky konkurence i monopolu. Jsou schopny se monopolu přiblížit z hlediska cen a vyráběného množství, které může vést k maximalizaci ekonomického zisku. Taková situace může nastat v případě cenového vůdcovství, kdy je v odvětví jedna z firem v postavení uznávaného vůdce nebo při existenci kartelových dohod.

Cenové vůdcovství je tedy situace, kdy jedna firma na trhu přebírá iniciativu při stanovení ceny a ostatní tuto cenu přebírají. Takovou firmou pak může být firma, jejíž konkurence je několik menších firem na tzv. konkurenčním okraji, které jsou příliš malé na to, aby svým samostatným rozhodnutím ovlivnili cenu či výstup na trhu. Firmy na konkurenčním okraji se pak chovají jako dokonalá konkurence. Speciálním případem cenového vůdcovství je pak model s tzv. barometrickou firmou, kde se předpokládá, že firma v pozici cenového vůdce na trhu se mění.

Z těchto cenových válek firem však těží především zákazníci, kteří takto získají nižší ceny, a tedy mohou levněji nakoupit případně nakoupit větší množství statků a služeb.²⁷

Mezi nejběžnější oligopolní odvětví patří automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, energetický průmysl, či jak již bylo výše uvedeno, také letecká doprava.²⁸

Monopolistická konkurence

Posledním typem nedokonalé konkurence je monopolistická konkurence, která se vyznačuje velkým množstvím malých nebo středních firem. Vstup a výstup z odvětví je snadný. Výrobky jsou diferenciované a mají do jisté míry odlišné vlastnosti. Tato diferenciací vytváří na trhu specifickou situaci např. věrnost určité značce automobilu, pračky, telefonu atd. Důležitou roli zde hraje také reklama. Spotřebitelé vyhledávají nejvýhodnější kombinaci vlastností a cen. V důsledku diferenciací mohou firmy zvýšit cenu nad náklady příležitosti a dosahovat ekonomického zisku. Prvky konkurence jsou při této tržní struktuře dosti silné, a proto není ekonomický zisk nikdy příliš vysoký. Cena je často vyšší než náklady příležitosti. Tato konkurence má nejbližší dokonalé konkurenci. Spotřebitelé ocení možnost volby z velké škály statků s odlišnými vlastnostmi.²⁹

3.4 Analýza konkurence

Pro správné stanovení pozice podniku na trhu je nutné analyzovat konkurenci, neboť právě konkurence, její poznání a analýza ovlivňuje správné strategické rozhodování podniku a tedy i jeho úspěšnost na trhu. Společnost nacházející se v silně konkurenčním prostředí se tak může dostat do nepříjemné pozice, kdy sice nabízí kvalitní produkt, ale přesto jeho nabídka neoslovuje zákazníky a společnost tak míří ke krachu. Pro správné nastavení vlastní

²⁷ HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-278-6. Str. 143 – 145.

²⁸ HOŘEJŠÍ, Bronislava; SOUKUPOVÁ, Jana; MACÁKOVÁ, Libuše; SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-218-5. Str. 328 – 356.

²⁹ SOJKA, Milan. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. Praha: Libri, 2001. ISBN 80-7277-032-2. str. 147-148

strategie tak musí společnost nejen správně identifikovat své konkurenty, ale také poznat a analyzovat nabídku jejich služeb, způsoby distribuce a marketingové komunikace.

Prvním krokem je konkurenci správně identifikovat. Na první pohled by se mohlo zdát, že hlavními konkurenty pro podnik jsou jiné společnosti, zabývající se stejnou podnikatelskou činností. Nicméně toto pojetí konkurence je příliš úzké pro pochopení konkurenčního prostředí. K popisu této problematiky pak významně přispěl M. Porter svým modelem pěti sil, jehož cílem je pochopit, síly, které v konkurenčním prostředí fungují a identifikovat, které z nich mají pro podnik význam.

Konkurence mezi podniky v odvětví

Nejsilnější ze všech konkurenčních sil bývá zpravidla konkurence mezi podniky v rámci stejného odvětví. Síla konkurence je pak odrazem toho, jak se snaží jednotlivé podniky soupeřit o lepší tržní pozici na trhu. Pro úspěšný podnik je pak potřeba analyzovat počet a velikost konkurentů v odvětví, případně specifikovat jejich nabídku s cílem identifikovat faktory jejich úspěchu na trhu.

Konkurence substitučních výrobků

Pokud dojde k tomu, že substitut³⁰ výrobku je pro zákazníka z nějakého důvodu přitažlivější než výrobek samotný, pak tento zákazník dá přednost substitutu před původním výrobkem. Při analýze konkurence je pak nutné analyzovat takové substituty a definovat, za jakých podmínek mohou konkurovat výrobkům daného podniku.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Analýza konkurence zahrnuje také hrozbu vstupu potenciálních konkurentů na daný trh. Při analýze je potřeba definovat, za jakých podmínek mohou konkurenti vstoupit (tzv. vstupní bariéry) a jak by to ovlivnilo stávající konkurenci na trhu. V analýze konkurenční

³⁰ Substituty jsou výrobky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Např. substitutem letecké dopravy může být pozemní doprava.

síly z tohoto pohledu je pak nutné stanovit, zda je trh natolik atraktivní, aby přilákal nové konkurenty. Pokud ano, pak dalším krokem je posoudit vstupní bariéry a nakonec definovat, jak by stávající společnosti na trhu reagovali na nového konkurenta.

Vyjednávací síla dodavatelů

Celkový vliv a síla dodavatelů hlavních zdrojů potřebných v daném odvětví mohou být významnými faktory, neboť ovlivňují náklady a tím i zisk v odvětví.

Vyjednávací síla zákazníků

Významní a silní zákazníci mohou konkurenční boj v odvětví velmi významně ovlivnit. Takový zákazník může využít svou pozici k tomu, aby si vymohl u společnosti lepší cenu, lepší úroveň nebo další výhody. Ztráta takového zákazníka pak může být pro podnik zničující.³¹

3.5 SWOT analýza

Tato analýza je metoda, která umožňuje identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v souvislosti s analyzovaným tématem. V případě podniku umožňuje vyhodnotit fungování společnosti, nalézt problémy či nové příležitosti. Výhodné je také provést tuto analýzu nejen u zkoumaného podniku, ale také u jeho největších konkurentů a odhalit tak vlastní nové možnosti pro konkurenční boj v odvětví. U SWOT analýzy rozlišujeme:

- silné stránky (Strengths) – jedná se o hlavní přednosti podniku, díky kterým má převahu nad svými konkurenty a tím umožňuje podniku získat konkurenční výhodu,

³¹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

- slabé stránky (Weaknesses) – jedná se o nedostatky podniku, které mohou (při jejich neodstranění) vést k neúspěchu podniku či ke snížení konkurenční výhody podniku,
- příležitosti (Opportunities) – jedná se o současné nebo budoucí možnosti na trhu, které mohou mít vliv na příznivý vývoj podniku,
- hrozby (Threats) – jedná se o současné nebo budoucí podmínky na trhu, které mohou nepříznivě ovlivnit další vývoj podniku.³²

³² BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management. 1. vyd.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. str. 214.

4 Vlastní práce

Trh letecké dopravy v České republice se může zdát malý a nevýznamný. Nejznámějším dopravcem jsou České aerolinie, které díky dlouhé historii zná téměř každý obyvatel České republiky, i když třeba nikdy služeb letecké společnosti nevyužil. Geografická poloha však povyšuje významnost České republiky a letišť, které se zde nachází, na mezinárodní úroveň. Leteckou dopravní infrastrukturu v ČR tedy každý rok využijí miliony zákazníků.

Na počet přepravených osob na tomto trhu se můžeme dívat z několika různých pohledů. Jeden z nich je pohled na osobní dopravu v ČR z pohledu Českého statistického úřadu, který uvádí, že za rok 2015 bylo leteckou dopravou přepraveno celkem 5,4 milionů osob, což je nejméně za posledních 10 let. Každý z těchto pasažérů pak průměrně urazil 1800 km. Tento ukazatel naopak za posledních 10 let vykazuje rostoucí charakter. Lze se tedy domnívat, že lidé sice méně cestují letadlem, ale na větší vzdálenosti.

Další pohled na počet přepravených osob nabízí analýza výkonu letišť v osobní letecké přepravě, tedy počty přepravených osob, které využily česká letiště, ať už pro vnitrostátní nebo mezinárodní dopravu. V roce 2015 vykázala česká letiště výkon celkem 12,8 milionů osob a z toho polovina využila letiště pro odlet a druhá polovina pro přílet. Velikost tohoto ukazatele je za posledních 10 let stabilní a pohybuje se mezi 12 a 13 miliony osob ročně. Podrobná data o počtech přepravených osob, které zveřejňuje Český statistický úřad, jsou k dispozici v příloze C a také na webových stránkách úřadu.

Poslední způsob, jak lze nahlížet na počet přepravených osob, kterým se v této práci budeme zabývat, jsou statistiky samotných leteckých společností a to konkrétně společnosti České aerolinie a Travel Service. První jmenovaná uvádí počet přepravených osob za rok 2015 celkem 2,1 milionu osob a druhá jmenovaná společnost celkem 5,7 milionu osob. Ostatní letecké společnosti se zabývají službou aerotaxi a přesné statistiky přepravených osob nejsou k dispozici. Lze ale předpokládat, že počet přepravených osob aerotaxi výrazně neovlivní celkový počet osob vykazovaný jednotlivými leteckými společnostmi. Podrobná data o počtu přepravených osob výše uvedenými leteckými společnostmi naleznete v kapitolách níže.

Jak již bylo několikrát uvedeno, na českém trhu existuje celkem 21 licencovaných leteckých dopravců (viz příloha A), z nichž většina se zaměřuje na službu aerotaxi. Pouze dvě letecké společnosti provozují pravidelné i nepravidelné (charterové) linky – ČSA a Travel Service (pravidelné linky provozuje pod značkou SmartWings)³³. Proto si rozdělíme analýzu konkurence leteckých dopravců na:

- Analýza českých leteckých dopravců poskytující pravidelné a nepravidelné linky.
- Analýza českých leteckých dopravců poskytující službu Aerotaxi.

Toto vymezení konkurence je však příliš úzké pro pochopení fungování konkurence na trhu ČR, neboť je nutné zahrnout ještě tyto pohledy na konkurenci:

- Konkurence dalších (ne českých) leteckých společností, které létají do České republiky.
- Konkurence alternativ leteckých přepravních služeb.
- Konkurence dalších typů dopravy.

V následujících kapitolách se budeme podrobněji zabývat představením konkurence z výše uvedených skupin.

4.1 Analýza českých leteckých dopravců poskytující pravidelné a nepravidelné linky

Na českém trhu působí jen dvě společnosti, které se zabývají poskytováním pravidelných a nepravidelných, tedy charterových, linek. Jedná se o ČSA a Travel Service. V následující kapitole se budeme zabývat představením těchto společností, popisem

³³ Další českou leteckou společností, která nabízí pravidelné linky je společnost VAN AIR Europe, která poskytuje pravidelnou osobní dopravu mezi letištěm Ballasalla na ostrově Man a blízkými destinacemi ve Velké Británii. Protože však nelétá do ČR, nebudeme se jí dále v práci zabývat.

nabízených služeb, analýzou finančních ukazatelů a přepravních výsledků a také analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb u obou společností za použití SWOT analýzy.

4.1.1 ČSA

Jak již bylo zmíněno, prvními aeroliniemi, které vznikly na našem území a byly založeny československou vládou, byly Československé státní aerolinie, které zahájily svůj provoz na linkách z Prahy do Brna, Bratislavy a Košic. První let se uskutečnil na lince Praha – Bratislava dne 29. října 1923. Letušky se poprvé objevily na palubách letadel v letech 1937 a to pro zpříjemnění služeb cestujícím. V poválečném období byly jediným dopravcem, který opět zahájil činnost. Obnovily spojení na vnitrostátních linkách a zahájily provoz na mezinárodních spojích. V roce 1957 společnost uvedla do provozu letadla TU-104A, která létala na vytížené lince Praha – Moskva. O pár let později zahájila první transatlantické lety přes oceán na lince Praha – Havana. V období 1977 – 87 společnost nabízela spojení do mnoho zajímavých destinací (Barcelona, Abú Dhabí, Dubaj, Hanoj, Ho Či Minovo Město, Malta, Lisabon, Jerevan, Taškent atd.) čímž nastartovala bouřlivý rozvoj v mezinárodní letecké dopravě.

Obr. 5 Logo ČSA Czech Airlines



Zdroj: ČSA

Ve druhé polovině roku 1992 se změnila na akciovou společnost ve spolupráci s Air France. Kvůli navázané spolupráci s Air France, které prodaly část svého majetku se Československé aerolinie dostaly do velkých ztrát a špatných finančních výsledků. Proto byla tato spolupráce po dvou letech ukončena.

V roce 1995 se Československé aerolinie přejmenovali na České aerolinie, a.s. (dále ČSA) tak jak je známe dnes. Díky spojením téměř do celého světa se ČSA v roce 2001 vstoupily do aliance SkyTeam. Tento krok přinesl zkvalitnění služeb a širokou škálu výhod, na kterých profitovali cestující. ČSA byly jedni ze zakládajících členů této aliance spolu

s Air France, Delta Air Lines, Aeromexico a Korean Air. Pražské letiště se tím pádem stalo důležitým přestupním bodem (tzv. Hubem) v Evropě.

Rok 2000 znamená pro ČSA zahájení prodeje letenek prostřednictvím internetu a ukončení provozu sovětských letadel. Rok 2004 byl prvním zlomem v historii této společnosti. ČSA plánovalo zahájit pravidelný provoz na dosud neotevřených linkách pro český trh. Tento plán nevyšel a ČSA se se špatně připravenou strategií dostaly do ztráty několika stovek milionů Kč a byly nuceny zahájit restrukturalizační program. Tento program sebou přinesl změny v podobě propouštění zaměstnanců a odprodeje zbylého majetku. Do těchto ztrát se dostaly i z důvodu vysokého počtu letadel, vyplacení nadstandartních platů zaměstnancům a nevýhodného nákupu paliva.

Až rok 2007 byl pro ČSA opět ziskový a to díky prodeji části majetku firmy a prodeji letištních slotů. Zato v rok 2009 byl zaznamenán opět propad a to ve výši 3,7 miliardy korun. Česká vláda se proto poprvé pokusila zprivatizovat České aerolinie. Zájem se projevil u následujících leteckých společností: Travel Service, KLM, Aeroflot a Odien. Hlavním kritériem bylo stanovení výše nabídky kupní ceny. Jediným možným zájemcem byl v té době Travel Service, který nabízel 1 miliardu korun za podmínek, že jmění společnosti ČSA bude nulové. Tyto podmínky byly pro ČSA značně nevýhodné, jelikož od privatizace očekávali nereálný zisk ve výši 5 miliard korun, a proto byla celá soutěž zrušena. O rok později vláda rozhodla o vzniku Českého Aeroholdingu. Jeho členy se kromě ČSA staly ještě jeho dceřiné společnosti (CSA Technics, Czech Airlines Handling, Czech Airlines Services a Holidays Czech Airlines atd.) a letiště Praha. Tento krok měl být impulzem pro vznik silného a kapitálově stabilního spojení mezi těmito subjekty a měl být přínosem pro českou ekonomiku. Bohužel ani tento krok ČSA příliš nepomohl.

O tři roky později proběhl druhý pokus o privatizaci, do kterého se přihlásili pouze dvě letecké společnosti a to společnost Qatar Airways a Korean Air. V roce 2013 se definitivně rozhodlo o prodeji 44% podílu akcií ČSA společnosti Korean Air. Korejský dopravce za tento podíl zaplatil celkem 67,5 milionu korun a získal prostřednictvím tuzemských aerolinií snadnější přístup na trh letecké dopravy v Evropě. Po dohodě se společností Travel Service v roce 2015 Korean Air využil své opce a od státu koupil 34 % akcií ČSA, které přeprodal společnosti Travel Service. Podle slov předsedy představenstva

Travel Service Jiřího Šimáně „vstup Travel Servisu do ČSA znamená strategickou kapitálovou investici, ale i příležitost spolupracovat s Korean Air, který patří mezi největší letecké dopravce“. Travel Service se tak stal druhým největším akcionářem ČSA.³⁴

Tabulka 7 Akcionářská struktura Českých aerolinií

Akcionáři ČSA	Podíly
Korean Air	44 %
Travel Service	34 %
Český Aeroholding	19,7 %
Česká pojišťovna	2,3 %

Zdroj: ČSA

Podle nejnovějších informací společnost jedná o převodu 5% akcií ze státního Českého Aeroholdingu na státní společnost Prisko, ke kterému by mělo dojít na podzim 2016. Cílem je zajistit další rozvoj letiště Václava Havla v Praze. ČSA by se tak zcela rozešly s Českým Aeroholdingem, který před lety vznikl kvůli jejich záchraně.

ČSA a Korean Air

Korean Air vstoupila do společnosti v roce 2013, kdy získala 44 % podíl ve společnosti a stala se tak největším akcionářem. Asijská firma tak zůstala jako jediný zájemce o ČSA, které byly dlouhodobě ve ztrátě. Druhý zájemce nakonec nepředložil závaznou nabídku. Korejská firma tímto krokem také získala jedno ze tří míst v dozorčí radě ČSA.³⁵

Korean Air tímto krokem rozšířila svou síť linek o ČSA a získala tak snadnější přístup na trh letecké dopravy v Evropě. Může tedy nabídnout lety i do destinací, kam se

³⁴ Historie. ČSA: *Czech Airlines* [online]. Praha: České aerolinie a.s., 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/history.htm>

³⁵ Podepsáno. Korean Air získaly 44procentní podíl v ČSA. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2013 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/korean-air-ziskaly-44procentni-podil-v-csa-f16-/eko-doprava.aspx?c=A130410_142246_eko-doprava_neh

přímé lety dosud nevyplatily. Zároveň v letadlové kapacitě ČSA získala určitou zálohu pro případ, že její vlastní lety do Evropy budou přetížené. Samozřejmě pro takový typ spolupráce nebylo třeba kupovat podíl v ČSA, nicméně díky tomuto kroku je spolupráce snazší.

Dále se od této spolupráce očekává, že díky novému spojení získá ČSA větší vyjednávací schopnost při pořizování majetku a zásob – tedy bude moci levněji získat letadla, palivo a další majetek a zásoby.³⁶

V neposlední řadě pomůže toto spojení k tomu, že zákazníci ČSA začnou více využívat letadla a linky Korean Air a naopak. Letiště Praha předpokládá, že jejich služby začnou využívat noví cestující, kteří by doteď Prahu vůbec nenavštívili (ať už jako cílovou destinaci nebo jako přestupní bod). ČSA také získá nové tržby prodejem letenek do Koreje, Japonska nebo Austrálie a to by pak mělo pozitivně ovlivnit vývoj jejího hospodářského výsledku. Takové dálkové letenky totiž stojí mnohonásobně více než letenky pro krátké lety (např. po Evropě) a navíc lidé si je kupují dlouho před odletem.

Díky této spolupráci se nabídka linek ČSA od června 2013 rozrostla o nové destinace: Okajama, Nagoja, Hanoj, Danang, Kota Kinabalu, Osaka, Čching Tao, Fukuoka, Hong Kong, Tokio, Ho Či Minovo město, Guam, Kuala Lumpur, Singapur, Niigata a Sapporo.³⁷

ČSA v roce 2013 zavedla také pravidelnou linku do Soulu, na kterou používá Airbus A330, který si pronajala právě od korejské společnosti. V roce 2014 však byla linka velmi ztrátová a uvažovalo se o jejím ukončení. Zároveň se vedly debaty, zda je spolupráce

³⁶ Prodej ČSA: Korejci znamenají pro České aerolinie naději, jistotu ale ne. *Hospodářské noviny*: www.ihned.cz [online]. Praha: Economia, a.s., 2013 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59660840-prodej-csa-korejci-znamenaji-pro-csa-nadeji-ne-jistotu>

³⁷ ČSA od března posílí lety do Soulu, Středomoří a Tichomoří. *Letuška* [online]. Praha: ASIANA, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: https://www.letuska.cz/#!/magazin/archiv/text_csa-od-brezna-posili-lety-do-soulu-stredomori-a-tichomori

s Korean Air výhodná.³⁸ Nicméně tento vývoj se povedlo zvrátit a v roce 2015 se stala tato linka nejenom zisková, ale zařadila se i mezi nejvíce vydělávající linky ČSA.³⁹

A zisková v roce 2015 nebyla jen linka do Soulu, ale i celkové hospodaření ČSA vykázalo zisk ve výši 223 mil. korun. A i za první pololetí 2016 generuje ČSA zisk, také se mu zvyšuje počet přepravených zákazníků a to navzdory stálému konkurenčnímu tlaku a zhoršující se bezpečnostní situaci v Evropě. Jak řekl předseda představenstva ČSA Jozef Sinčák: Nadále těžíme z výsledků restrukturalizace, daří se nám udržet pod kontrolou provozní náklady a přínosem je nově i prodej dodatečných služeb“.⁴⁰

Celkově lze tedy říci, že vstup Korean Air byl pro ČSA dobrým krokem. Rok 2014 sice nebyl příliš úspěšný, nicméně v roce 2015 i 2016 již vykazuje společnost po mnoha letech kladný výsledek hospodaření, růst počtu přepravených klientů a celkovou stabilizaci společnosti na trhu leteckých společností.

Následuje představení a historie společnosti Korean Air.

Korean Air představení a historie

Společnost Korean Air byla založena korejskou vládou v roce 1969 pod názvem Korean Air Lines jako nový národní dopravce Korejské republiky a nahradila tak společnost Korean National Airlines. Již od počátku je Korean Air ve vlastnictví soukromé společnosti Hanjin Transport Group. V roce 1971 společnost začala provozovat svou první

³⁸ Spolupráce s Korejci ČSA uškodila, na letech do Soulu tratí stamiliony. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2014 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-a-ztraty-na-letech-do-soulu-dzc-/eko-doprava.aspx?c=A141001_200217_ekonomika_ert

³⁹ ČSA si nechají největší airbus další rok, linka do Soulu začala vynášet. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-si-nechaji-nejvetsi-airbus-o-dalsi-rok-linka-do-soulu-zacala-vynaset-1nj-/eko-doprava.aspx?c=A151008_110037_eko-doprava_rts

⁴⁰ Překvapení: odstátněné ČSA vydělávají a přibývají jim cestující. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-vydelavaji-a-pribyvaji-jim-cestujici-ffz-/eko-doprava.aspx?c=A160721_110406_eko-doprava_lve

transpacifickou linku (konkrétně Soul – Tokyo – Los Angeles) a od roku 1973 první trasu pro nákladní dopravu mezi Soulem a Paříží (tato trasa vedla přes severní pól).

V roce 1972 si společnost Korean Air Lines objednává své první letadlo typu Boeing a to B747 Jumbo a následně 6 dalších modelů Airbus A300. Společnost následně rozšiřuje své trasy pro osobní i nákladní dopravu a v roce 1975 provozuje přímé lety do Paříže a od roku 1979 přímé lety do New Yorku.

V roce 1983 společnost Korean Air představuje svůj systém TOPAS (Total Passenger Service System), který slouží pro rezervaci a výdej lístku pasažérům společnosti. Ve stejném roce získává exkluzivní terminál pro nákladní dopravu na mezinárodním letišti JFK v New Yorku. O rok později otevírá vlastní tréninkové centrum pro své posádky a zároveň také letový simulátor Boeingu 747. V témže roce byla společnost přejmenována na Korean Air a nedílnou součástí loga se stal i korejský národní symbol Taegeuk (založen na konceptu Yin and Yang).

Obr. 6 Logo Korean Air



Zdroj: Korean Air

V první polovině 90. let se společnost postupně rozšiřovala (otevření nových cest do Sydney, Sao Paula, Pekingu a dalších významných metropolí) a v roce 1995 zařadila do své flotily sté letadlo. Jednalo se o Boeing 747-400. Nicméně na konci 90. let přinesl trh letecké dopravy nové výzvy, zejména novou konkurenci. V této době nastupuje do vedení společnosti pan Yang Ho Cho (1999), který řídí Korean Air dodnes. Pod jeho vedením se společnost zařadila mezi významné letecké společnosti, jako je Delta Air Lines, Air France a Aeroméxico.

Korean Air stála v roce 2000 u zrodu aliance SkyTeam, kam v roce 2001 vstoupily i České Aerolinie. Právě spolupráce s ČSA vedla jednak 16. 5. 2004 k zahájení provozu linky Soul - Praha coby historicky prvního pravidelného nonstop spojení Prahy s Dálným východem, jednak v roce 2013 ke kapitálovému vstupu Korean Air do ČSA, v nichž získaly 44% podíl.

Dnes společnost kromě 12 domácích destinací obsluhuje i cca 130 měst ve více než 45 dalších zemích celého světa. Důležitým zdrojem příjmů společnosti je i nákladní doprava, pro kterou kromě podpalubních prostor svých velkokapacitních letadel pro přepravu cestujících využívá i flotilu ryze nákladních letadel. Od roku 2007 provozuje Korean Air nízkonákladovou společnost Jin Air, zaměřenou především na konkurenci rychlovlakům na domácím korejském trhu.

Celkem společnost Korean Air přepravila v roce 2015 více než 23 milionů pasažérů a 1,5 milionů tun nákladu, což je zhruba stejně, jako v roce 2014. Její flotila čítá celkem 122 letadel pro osobní dopravu a dalších 26 letadel pro nákladní přepravu.⁴¹

ČSA nabídka služeb

Hlavní oblastí podnikání ČSA je přeprava cestujících na pravidelných linkách. Celkem nabízí pravidelné spoje do 111 destinací ve 45 zemích světa. Letos zahájily provoz na 11 nových linkách: do Helsinek, Birminghamu, Pisy, Záhřebu, Skopje, Oděsy, Kazaně, Ufy, ale také na Maltu, do Bejrútu a Rijádu.

V oblasti osobní přepravy ČSA nabízejí tyto služby:

- **Letenky** v Ekonomy a Business třídě. ČSA umožňuje také skupinovou rezervaci letenek.
- **Doplňkové služby** – možnost rezervace konkrétního sedadla, nabídka jídla na palubě letadla, možnost nadlimitního zavazadla, letištní salónky, převoz sportovního vybavení, cestování dětí bez doprovodu, cestování se zvířaty, kyslík na palubě letadla, možnost cestovního pojištění při nákupu letenky, asistence cestujícím s omezenou pohyblivostí, možnost odbavení na webových stránkách společnosti, parkování na letišti, možnost rezervace

⁴¹ Korean Air: Sustainability report 2015 [online], 2016 [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: https://www.koreanair.com/content/dam/koreanair/en/documents/AboutKoreanAir/InvestorRelations/Sustainability/2015_environment_en.pdf

automobilu v cílové destinaci, možnost rezervace ubytování v cílové destinaci, zajištění víza do Ruska.

- **Věrnostní programy** OK Plus a OK Plus Corporate – základním principem je sbírání letových mílů nebo bodů a jejich následná směna za různé odměny.
- **Speciální služby pro korporátní zákazníky** – speciální aplikace pro prodej letenek korporátním zákazníkům, speciální aplikace pro prodej letenek cestovním kancelářím, speciální nabídky při pořádání kongresů, nabídku propagace na ambientních místech společnosti⁴².

Kromě pravidelné dopravy zajišťuje také nákladní přepravu leteckých zásilek a pošty prostřednictvím Air Cargo Terminal. Odbavování letadel a cestujících má na starost Czech Airlines Handling ze skupiny Českého Aeroholdingu. Údržbu letadel zajišťuje dceřiná společnost Czech Airlines Technics, která zajišťuje servis pro řadu významných mezinárodních leteckých dopravců. ČSA směřují svou činnost i na výcvik posádek ve svém moderním výcvikovém Czech Aviation Training Centru, kde zajišťují specializovaný výcvik budoucích pilotů tak palubního personálu.⁴³

ČSA v číslech

České aerolinie mají bohatou historii, která sahá až do roku 1922. Jedná se o pátou nejstarší leteckou společnost na světě. V této kapitole se však budeme zabývat výsledky ČSA za posledních 10 let, tedy od roku 2006 do roku 2015. Zaměříme se především na základní ukazatele hospodaření společnosti a také na vývoj počtu přepravených osob.

⁴² Ambientní místa umožňují reklamu např. na letence, na palubě letadla, polep na letadle samotném a reklama na dalších místech (bannery v mobilních aplikacích ČSA, Inzerce v in-flight magazínu Review apod.).

⁴³ 21. 7. 2016 - České aerolinie dosáhly v prvním pololetí letošního roku provozní zisk téměř 50 milionů korun. ČSA: *Czech Airlines* [online]. Praha: České aerolinie a.s., 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/TZ_21_07_2016.htm

Následující tabulka zachycuje vývoj výsledku hospodaření ČSA za posledních 10 let. Nejhoršího výsledku dosáhla společnost v roce 2009, kdy vykázala ztrátu ve výši 3,7 mld. Kč. Hlavním důvodem, který společnost uvedla, byla finanční krize, pokles poptávky a propad ceny letenky.⁴⁴

V následujících letech pak ve většině případů společnost hospodařila se ztrátou, kromě roku 2012 a 2015. V posledním ukončeném roce, tedy v roce 2015 dosáhla společnost zisku ve výši 223 mil. Kč oproti ztrátě z roku 2014, která byla ve výši 631 mil. Kč. Společnost tak v tomto ukazateli dosáhla zlepšení v celkové výši 854 mil. Kč.

Obr. 7 Výsledek hospodaření ČSA v letech 2006 až 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv ČSA

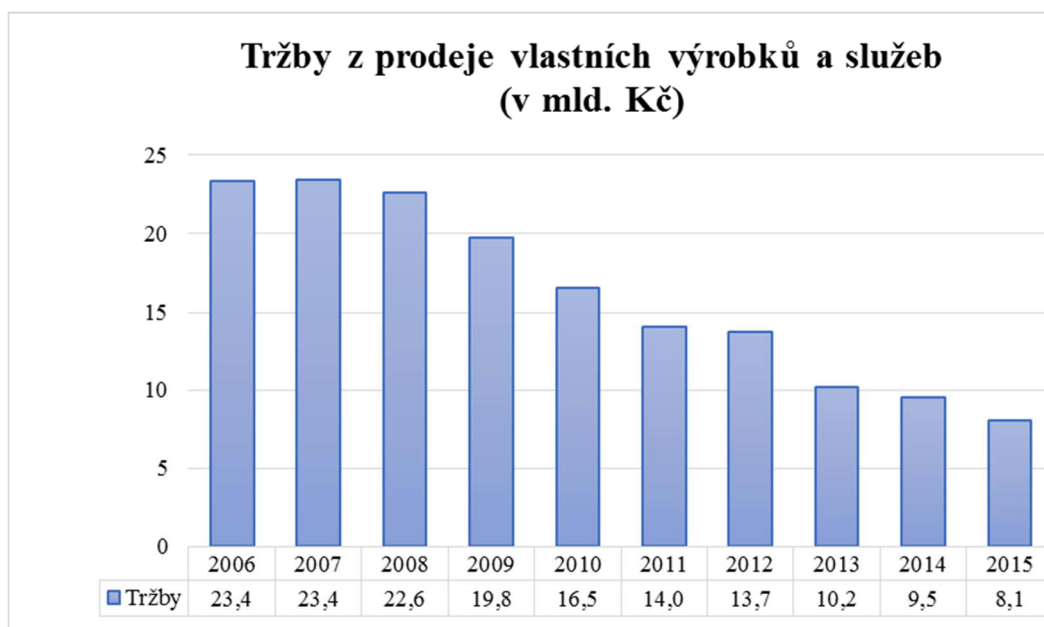
Dle slov Jozefa Sinčáka, předsedy představenstva Českých aerolinií se na tomto výsledku nejvíce podílely opatření, která byla přijata v rámci restrukturalizačního plánu,

⁴⁴ Účet za rok 2009 v ČSA: ztráta 10 milionů každý den. *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ucet-za-rok-2009-v-csa-ztrata-10-milonu-kazdy-den-fas-ekoakcie.aspx ?c=A100628_133615_ekoakcie_fih

např. snížení kapacity flotily letadel o 6 Airbusů, vyšší využití letadel, snížení počtu zaměstnanců a snížení provozních nákladů. Pro rok 2016 pak ČSA plánuje provozní zisk ve výši 180 mil. Kč.⁴⁵

Dalším ukazatelem hospodaření ČSA, kterým se v této práci budeme zabývat, jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jedná se zejména o tržby z prodeje letenek a prodeje doplňkových služeb. Z níže uvedené tabulky je pak patrné, že za posledních 10 let tyto tržby každý rok klesají, což je ovlivněno nejen poklesem počtu přepravených osob, ale zřejmě také cenou za letenky a doplňkové služby. Přesná data, která by zachycovala míru vlivu výše uvedených faktorů na tyto tržby, však nemáme k dispozici.

Obr. 8 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ČSA v letech 2006 až 2015

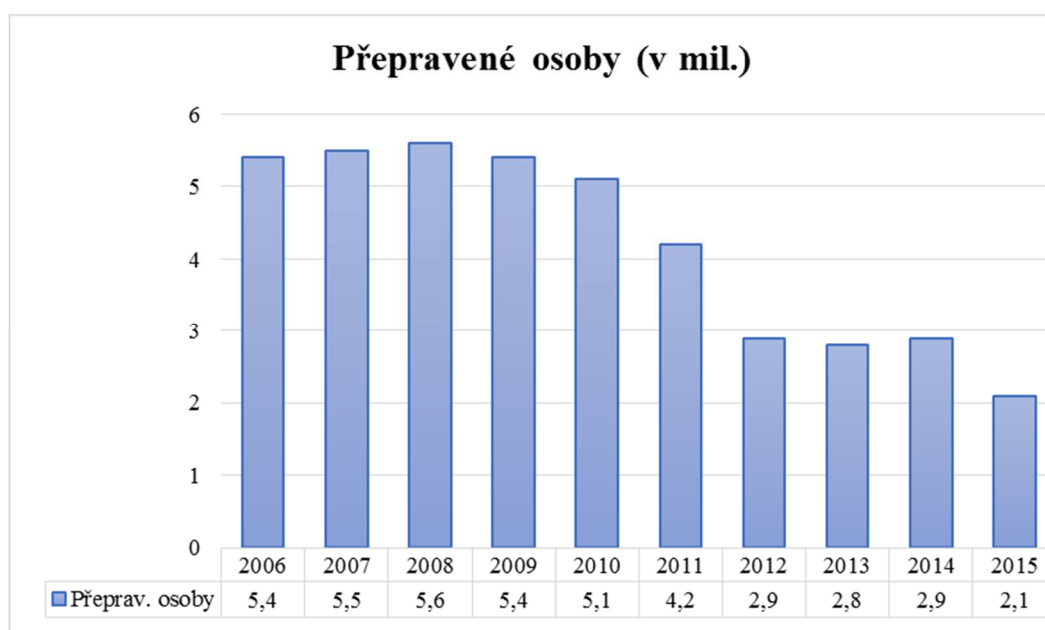


Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv ČSA

⁴⁵ 19. 02. 2016 - České aerolinie vloni dosáhly provozní zisk 250 milionů korun. ČSA: *Czech Airlines* [online]. Praha: České aerolinie a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://m.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_19_02_2016.htm

Významným ukazatelem pro leteckou společnost je počet přepravených osob. V tabulce můžeme vidět vývoj tohoto ukazatele za posledních 10 let. V letech 2006 až 2010 přepravovala společnost ČSA každý rok více než 5 milionů pasažérů. V následujícím období však došlo k propadu až na hodnotu 2,1 mil. osob za rok 2015. Pokles byl v posledních letech způsoben zejména těmito faktory: restrukturalizace společnosti a s tím spojené snižování počtu letadel ve flotile a rušení některých linek⁴⁶, dále také se snížením poptávky ve východní Evropě v souvislosti se situací na Ukrajině⁴⁷.

Obr. 9 Počet přepravených osob ČSA v letech 2006 až 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv ČSA

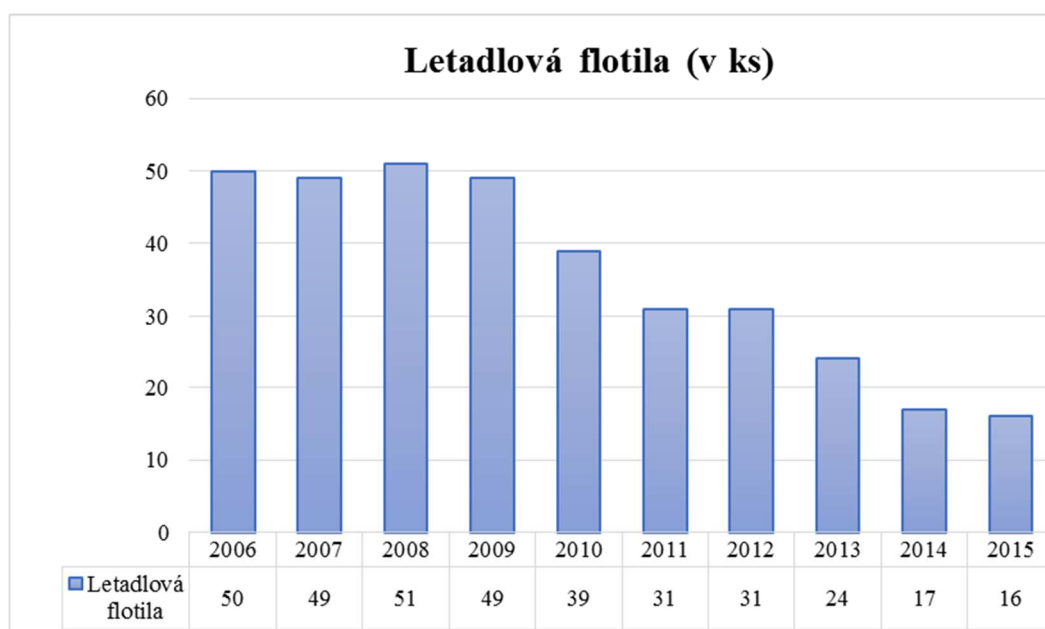
⁴⁶ Českým aeroliniím klesá počet cestujících, obsazenost letadel ale roste. *Hospodářské noviny*: www.ihned.cz [online]. Praha: Economia, a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54468470-ceskym-aeroliniim-klesa-pocet-cestujicich-obsazenost-letadel-ale-rote>

⁴⁷ ČSA loni přišly o pětinu cestujících na pravidelných linkách. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/csa-loni-prisly-o-petinu-cestujicich-na-pravidelnych-linkach/r~da55dcb8b69311e486b9002590604f2e/>

Podle výsledků za první pololetí roku 2016 přepravila společnost ČSA na svých linkách celkem 1,01 milionu cestujících. Meziročně se jedná o zlepšení o 12 %, kdy ve stejném období o rok dříve přepravily 903 tisíc cestujících. Dalších více než 200 tisíc cestujících letos ČSA přepravily na letech pro jiné aerolinie, kterým pronajímaly svá letadla.⁴⁸

Jak bylo výše uvedeno, ČSA přistoupila v rámci restrukturalizace společnosti ke snižování počtu letadel, která má ve své flotile. Vývoj počtu letadel zachycuje tabulka níže. Tento pokles pak koresponduje s vývojem počtu přepravených osob a také s vývojem tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Obr. 10 Počet letadel ve flotile ČSA v letech 2006 až 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv ČSA

⁴⁸ 21. 7. 2016 - České aerolinie dosáhly v prvním pololetí letošního roku provozní zisk téměř 50 milionů korun. ČSA: *Czech Airlines* [online]. Praha: České aerolinie a.s., 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/TZ_21_07_2016.htm

Na konci roku 2015 měla ČSA ve své flotile celkem 16 letadel. Podrobnější informace o těchto letadlech obsahuje následující přehled.

Tabulka 8 Flotila letadel ČSA k 31. 12. 2015

Typ letadla	Počet letadel ve flotile	Kapacita cestujících	Délka v m	Rozpětí v m	Maximální rychlost km/h	Dolet v km
Airbus A330-300	1	276	63,7	60,3	913	10 186
Airbus A319-112	9	144	33,8	34,1	870	5 834
ATR 72-500	3	64	27,2	27,1	695	1 556
ATR 42-500	3	48	22,7	24,6	695	1 389

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSA

Obr. 11 Airbus A330-300 z flotily ČSA



Zdroj: ČSA

ČSA SWOT

Na základě informací uvedených v předchozích kapitolách se budeme dále zabývat SWOT analýzou společnosti ČSA, kdy postupně definujeme silné a slabé stránky společnosti a zároveň příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- Stabilní společnost s dlouholetou historií, která si udržuje svou pozici i v neustále sílící konkurenci.

- Nabídka cílových destinací se pravidelně rozrůstá – v posledním roce rozšíření o 11 nových linek.
- Široké portfolio služeb – pravidelné i nepravidelné linky, nabídka pro korporátní zákazníky, věrnostní programy, přeprava zboží a pošty
- Provozní zisk v roce 2015, zároveň se předpokládá zisk i v roce 2016.

Slabé stránky

- Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, vývoj počtu přepravených klientů má klesající trend. Firma by se měla v dalších letech zaměřit na stabilizaci těchto ukazatelů tak, aby si udržela svou pozici na trhu a zároveň vykazovala zisk.
- Negativní nálada ve společnosti v souvislosti s propouštěním zaměstnanců a snižováním platů. Např. v roce 2014 snížila společnost ČSA počet svých zaměstnanců o třetinu.⁴⁹ Dále na začátku roku 2015 oznámila ČSA nové mzdové výměry, kde došlo ke snížení základních mezd zaměstnanců.⁵⁰
- Průměrná obsazenost letadel ve výši 70%, což je pod evropským průměrem.⁵¹

⁴⁹ ČSA propustí třetinu pilotů a přes dvě stě dalších zaměstnanců. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s., 2016 [cit. 2016-11-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/propousteni-v-csa-0mu-eko-doprava.aspx?c=A140923_212743_eko-doprava_cen

⁵⁰ Základ pro letušku 15 tisíc. Nové mzdy v ČSA rozzlobily odbory. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2016 [cit. 2016-11-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-snizuje-mzdy-podle-odboru-klesnou-letuskam-az-o-40-procent-pu0-eko-doprava.aspx?c=A150120_181428_eko-doprava_ozr

⁵¹ Překvapení: odstátněné ČSA vydělávají a přibývají jim cestující. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-vydelavaji-a-pribyvaji-jim-cestujici-ffz-eko-doprava.aspx?c=A160721_110406_eko-doprava_lve

- Zákaz přepravy mobilního telefonu Samsung Galaxy Note 7. Důvodem jsou možné potíže s baterií telefonu, která se v několika případech vznítala.⁵² Jako slabou stránku to uvádíme proto, že sice ČSA tuto informaci zveřejňují v novinkách na svých webových stránkách, ale již ne na jiných místech (např. v přepravních podmínkách nebo pravidlech bezpečnosti). Zároveň také neuvádí, jaké jsou možnosti pro zákazníka, který toto zjistí až na letišti.

Příležitosti

- Členství v alianci SkyTeam umožňuje společnosti ČSA využívat všechny výhody plynoucí z této aliance – od informací a dat, přes služby a další výhody. Konkrétním případem může být např. jeden check-in při letech s přestupy v rámci společností patřící do této aliance nebo nabídka lepšího spojení v rámci nabídky společností v alianci.
- Spolupráce s Korean Air, která patří mezi největší dopravce na světě. Příležitosti jsou pak podobné, jako u členství ČSA v alianci SkyTeam.
- Výhodná poloha ve střední Evropě dává ČSA dobrou vyjednávací pozici pro spolupráci se svými partnery – současnými i budoucími.

Hrozby

- Silná konkurence v odvětví.
- Nestabilní cena paliva, která tvoří významnou složku nákladů každé letecké společnosti.

⁵² Problémový telefon Samsung nesmí do českých letadel, přepravu zakázaly ČSA i Travel Service. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/problemovy-telefon-samsung-nesmi-do-ceskych-letadel-prepravu-zakazaly-csa-i-travel-service-1324552>

- Potencionální politická nestabilita v Evropě – např. v souvislosti s aktuální uprchlickou krizí. Případem z minulého období je krize na Ukrajině, která měla za následek propad počtu přepravených osob z východní Evropy.
- Zákaz přepravy mobilního telefonu Samsung Galaxy Note 7. K tomuto kroku sice přistoupila i řada dalších leteckých společností, nicméně ČSA může tento krok v budoucnosti poškodit v očích potenciálních zákazníků.
- Modernizace a zrychlování pozemní dopravy.

4.1.2 Travel Service

Společnost Travel Service, a.s. (TVS) je soukromou leteckou společností, která byla na našem trhu založena roku 1997. Jedná se tedy o poměrně mladou společnost, která v České republice působí již 19 let. TVS sídlí na letišti Václava Havla v Praze. Je dlouholetým leaderem charterové dopravy v České republice, Slovensku, Maďarsku a Polsku. TVS zajišťuje dopravu pro řadu velkých cestovních kanceláří např. Canaria Travel, Čedok, ESO Travel, Exim tours, Blue Style atd.

TVS zahájila své působení na trhu letecké dopravy rok po svém založení, kdy obdržela licenci k provozu nepravidelné letecké dopravy a ve spolupráci s CS Canaria Travel zahájila charterové linky z Prahy na Kanárské ostrovy. Společnost začínala s letounem Tu 154M, který byl využíván pro přepravu vládních činitelů ČR, a zbytkovou kapacitu využívala právě společnost TVS pro své lety. V roce 1998 si TVS pořizuje první Boeing 737-400, který má přepravní kapacitu 168 cestujících a díky této investici nabízí na trh levnější služby než konkurence. Charterová divize ČSA sice v roce 2000 jako odpověď nasazuje také Boeing 737-400 s přepravní kapacitou 162 míst, nicméně TVS v této době zařazuje do své flotily letadel nejnovější generaci Boeingu 373-800 pro až 189 cestujících. Tato letadla dnes tvoří páteř flotily společnosti. Tímto krokem si TVS udržela výhodu před konkurencí a to zejména proto, že tento Boeing byl schopen realizovat šestihodinové lety bez mezipřistání. Bylo možné jej plně využít nejen v letní sezóně, kdy je největší koncentrace poptávky po charterových letech, ale celoročně – zejména do destinací jako je Perský záliv a východní Afrika (bez mezipřistání) případně jihovýchodní Asie a Karibik

(s jedním mezipřistáním). V období mimo sezónu TVS tato letadla také pronajímá do zahraničí – např. pro přepravu cestujících mezi Kanadou a Karibikem apod.

V roce 2004 začala společnost TVS nabízet kromě charterových letů i pravidelné linky či veřejně dostupný doprodej volných míst na charterech pod obchodní značkou SmartWings. Od roku 2007 nabízí soukromé lety kategorie Business Jet – pro tyto lety využívá letadla Cesna 680 Citation Sovereign s kapacitou 9 pasažérů.

Obr. 12 Logo TVS a SmartWings



Zdroj: Travel Service

Již v roce 2009 se TVS účastnila nakonec zrušeného druhého pokusu o privatizaci Českých aerolinií, v nichž nakonec získala 34% akcií až v roce 2015. Naopak do TVS na podzim 2015 kapitálově vstoupila čínská investiční skupina CEFC (China Energy Company Limited) a v roce 2016 navýšila svůj podíl na 49,92%.⁵³

Zajímavostí je to, že TVS je oficiálním leteckým přepravcem české fotbalové reprezentace a má také smlouvu o přepravě vojáků armád severských zemí (Norsko, Dánsko, Švédsko).

V letní sezóně má TVS ve své flotile kolem 40 letadel a to od airbusu 320 po boeing 737-700, 800 až 900. Stabilní flotila pak čítá asi 18 letadel. Společnost získala v roce 2012 ocenění „nejlepší letecká společnost v České republice“ v rámci udílení cen TTG Awards.

⁵³ Travel Service. *Flying Revue* [online]. Praha: Galileo training, s.r.o., 2016 [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.flying-revue.cz/letecke-spolecnosti-travel-service>

Zprostředkovává spojení mezi více než 250 letišti na světě. Tyto skutečnosti ukazují významné postavení společnosti na českém a středoevropském trhu.

TVS nabídka služeb

Společnost TVS nabízí osobní přepravu cestujících na pravidelných linkách pod značkou SmartWings. Celkem společnost nabízí 80 pravidelných linek v rámci celého světa. Dále nabízí také charterové lety pod značkou TVS a privátní lety kategorie Business Jet (aerotaxi).

V oblasti osobní přepravy TVS nabízí tyto služby:

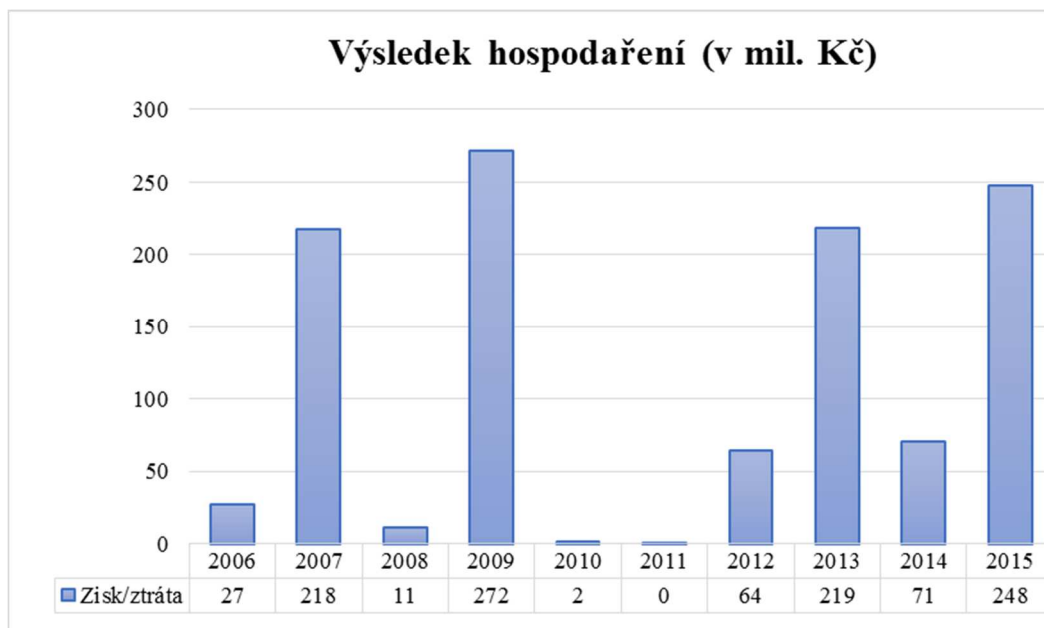
- **Letenky** v těchto třídách: Economy, Travel Plus Comfort a Business. Možnost skupinové rezervace na webových stránkách společnosti.
- **Průvodce po destinacích** na webových stránkách společnosti, kde zákazník získá informaci o cílové destinaci, tipy na výlety a kulturní, sportovní a jiné akce, informace o možnostech dopravy, informace o počasí a mapu destinace.
- **Doplňkové služby** – možnost rezervace konkrétního sedadla, nabídka jídla a nápojů na palubě letadla, nadlimitní zavazadlo, přeprava dětí bez doprovodu dospělého, přeprava sportovního vybavení, cestování se zvířetem na palubě, asistence pro cestující se speciálními potřebami nebo omezenou hybností, možnost objednat si ze zdravotních důvodů kyslík na palubu letadla, možnost rezervovat si automobil či hotel v cílové destinaci, od června 2016 možnost online odbavení při letech z Prahy
- **Speciální služby pro korporátní zákazníky** – možnost skupinové rezervace letenek v rámci pravidelných linek, pronájem letadla i s posádkou (v podstatě charterový let) pro cestovní kanceláře, ale i další zájemce z řad firem, humanitárních či sportovních organizací.
- **Aerotaxi** – provoz privátních letů. Více o této službě v následujících kapitolách.

TVS v číslech

V této kapitole se budeme zabývat výsledky hospodaření a přepravními výsledky společnosti TVS za posledních 10 let. Jak můžeme vidět v následující tabulce, společnost TVS ve zvoleném období generuje zisk každý hospodářský rok. V roce 2015 vykázala dokonce druhý nejvyšší zisk za posledních 10 let.

Dle výroční zprávy společnosti za rok 2015 byl původní plánovaný zisk v tomto období ve výši 360 mil. Kč. Generální ředitel společnosti, Ing. Roman Vik, zdůvodňuje toto nesplnění hospodářského výsledku jako důsledek vývoje cen leteckého paliva a i když nebyl plán naplněn, považuje rok 2015 za úspěšný.

Obr. 13 Výsledek hospodaření Travel Service v letech 2006 až 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Travel Service

Následující tabulka zachycuje vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb společnosti TVS a je zcela patrné, že tyto tržby mají rostoucí trend. V roce 2015 byly tyto tržby ve výši 14,8 mld. Kč, což je 3x více, než před deseti lety. Společnosti se tedy daří prodávat letenky a doplňkové služby.

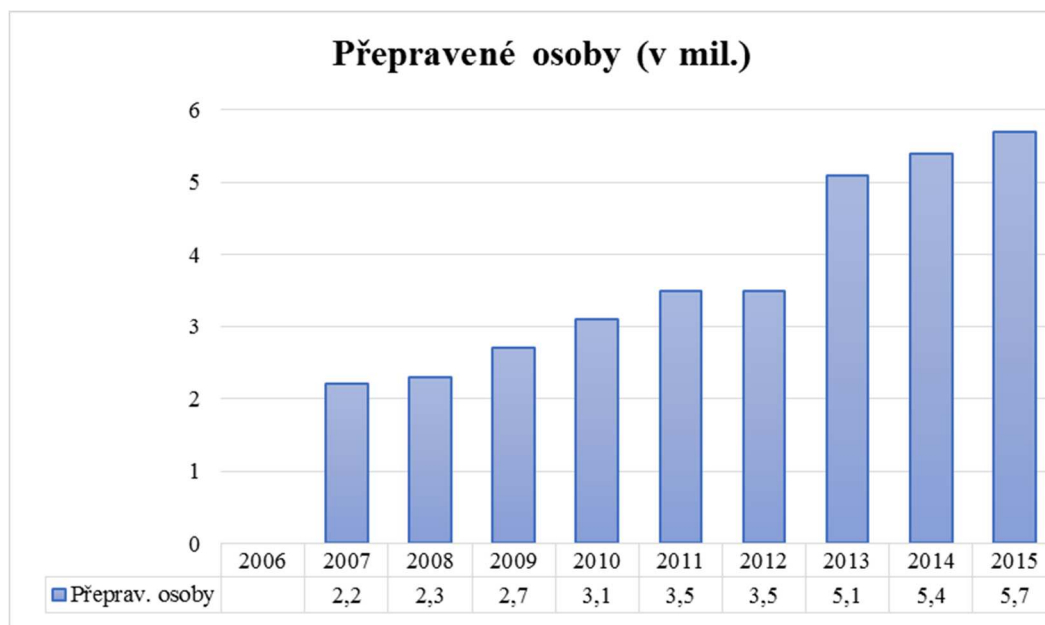
**Obr. 14 Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb Travel Service
v letech 2006 až 2015**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv Travel Service

Další ukazatel, kterým se budeme zabývat je počet přepravených osob Travel Service za posledních 10 let. Stejně jako tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tak i počet přepravených osob má rostoucí trend. V loňském roce společnost přepravila celkem 5,7 mil. zákazníků a udržela tak trend z posledních tří let, kdy pravidelně na svých linkách přepravuje více než 5 milionů zákazníků za rok.

Obr. 15 Počet přepravených osob Travel Service v letech 2006 až 2015



Zdroj: Vlastní zpracování⁵⁴

⁵⁴ Společnost TVS na svých stránkách nezveřejňuje data o množství přepravených osob, a proto byly jako zdroj dat použity následující internetové články (data za rok 2016 nejsou k dispozici):

- Travel Service. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Travel_Service
- Travel Service vloni přepravil více cestujících. *Letectví.cz* [online]. Praha: AEROMEDIA, a. s., 2010 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.letectvi.cz/letectvi/Article68655.html>
- Charterový lídr Travel Service loni přepravil o 11 procent cestujících víc. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2012 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/charterovy-lidr-travel-service-loni-prepravil-o-11-procent-cestujicich-vic-732867>
- V roce 2012 Travel Service přepravil 3,5 milionu cestujících. *Magazín letiště České republiky* [online]. Praha: MAGAZÍN LETIŠTĚ České republiky, 2013 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.letistecr.cz/aktuality/v-roce-2012-travel-service-prepravil-3-5-milionu-cestujicich.aspx>
- Další rekordní rok Travel Service. Počet cestujících vzrostl o 6 procent. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-v-roce-2014-zvysil-pocet-cestujicich-fvi-/eko-doprava.aspx?c=A150116_120553_eko-doprava_suj

Poslední tabulka v této části pak zachycuje flotilu letadel společnosti TVS, která čítá celkem 18 stabilních letadel. V letní sezóně se počet využívaných letadel rozrůstá asi na 40. Za zmínku pak stojí malé letadlo Cessna-680-Citation-Sovereign, které společnost TVS využívá pro své privátní lety v rámci služby aerotaxi pod názvem Business jet.

Tabulka 9 Flotila letadel Travel Service

Typ letadla	Kapacita cestujících	Délka v m	Rozpětí v m	Maximální rychlost km/h	Dolet v km
Boeing 737-900ER	212	42,1	35,8	978	4 587
Boeing 737-800	189	39,5	35,7	978	5 769
Boeing 737-700	148	33,7	35,7	978	6 371
Airbus A320-200	180	37,57	34,1	978	6 100
Cessna-680-Citation-Sovereign	9	19,354	22,1	848	5 273 ⁵⁵
Airbus A330	345	57,51	60,3	1 026	12 500

Zdroj: Vlastní zpracování dle Travel Service

Obr. 16 Cessna-680-Citation-Sovereign z flotily TVS



Zdroj: Travel Service

-
- Travel Service loni přepravil 5,7 milionu cestujících. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/travel-service-loni-prepravil-5-7-milionu-cestujicich-1265799>

⁵⁵ Zdroj dat o doletu a maximální rychlosti letadla Cessna-680-Citation-Sovereign:

Business Jet. *Canaria Travel* [online]. Praha: CESTOVNÍ KANCELÁŘ CANARIA TRAVEL, SPOL. S R. O., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.canariatravel.cz/cs/vseobecne-informace/informace-k-preprave/business-jet/>

TVS SWOT

V této kapitole se budeme zabývat analýzou SWOT společnosti TVS a postupně si zde stanovíme silné a slabé stránky společnosti a definujeme příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- Významná společnost na trhu, která generuje zisk, každý rok zvyšuje své tržby za prodej letenek a doplňkových služeb a přepravuje stále větší počet zákazníků.
- Široké portfolio služeb – pravidelné i nepravidelné linky, nabídka pro korporátní zákazníky, nabídka privátní přepravy, webový průvodce po cílových destinacích.
- Je významným akcionářem druhé významné letecké společnosti na českém trhu, kde vlastní 34 % akcií.
- Oficiální přepravce české fotbalové reprezentace, což jí umožňuje zvyšovat povědomí o svých službách u potenciálních nových zákazníků.

Slabé stránky

- Nízké povědomí široké veřejnosti o značce Travel Service a SmartWings. Oproti tomu značku ČSA zná téměř každý obyvatel České republiky.
- Vztahy se zaměstnanci - každoroční nabízená práce pouze přes hlavní sezonu na cca 6 měsíců. V druhé části roku pak nemá pro tyto zaměstnance využití.
- Využívání boeingu 737-800 na dálkových letech. Tento typ letadla nemá dostatečný dolet, a proto musí např. na cestě do Karibiku absolvovat

mezipřistání a doplnit zásoby paliva. Což je nepohodlné pro cestující a cesta také trvá déle ve srovnání s jinými typy letadel, která létají bez mezipřistání.⁵⁶

Příležitosti

- Možnost odbavení letu na webu společnosti. Dosud tato možnost zcela chyběla, ale v červnu 2016 ji v testovacím režimu TVS zavedl a pro další období počítá s jejím rozšířením na všechny lety. V dnešní internetové době je to nutnost pro každou významnou leteckou společnost a zároveň příležitost oslovit zákazníky, kteří tuto službu vyžadují nebo oceňují.⁵⁷
- Využití sociálních sítí a informací, které se zde šíří a týkají se společnosti, pro svou vlastní propagaci a budování značky. Např. v říjnu 2016 se zde objevila zpráva v souvislosti s návštěvou Dalajlámy v ČR, který vystupuje z letadla Travel Service. Tato návštěva vyvolala silné emoce a reakce v souvislosti se setkáním Dalajlámy s některými politickými představiteli. Nicméně společnost Travel Service vlastní téměř z poloviny čínská společnost CEFC. Dalo by se tedy říci, že Dalajlámu do ČR dovezli sami Číňané. Nakonec se však ukázalo, že fotografie, kde Dalajláma vystupuje z tryskáče společnosti Travel Service je již několik let stará. Nicméně pro využití tohoto rozruchu na sociálních sítích není podstatné, zda je zpráva pravdivá či ne, ale kolik lidí si jí přečte.⁵⁸

⁵⁶ Do Karibiku dál s přískoky. Travel Service ruší lety s větším airbusem. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-bude-na-kubu-dal-letat-s-mezipristanim-p0x-/ekoakcie.aspx?c=A150729_191100_ekoakcie_suj

⁵⁷ Konec front před dovolenou. Travel Service začal odbavovat přes web. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-zavadi-online-check-in-dw3-/eko-doprava.aspx?c=A160613_164659_eko-doprava_suj

⁵⁸ FOTO Dalajlámu do Česka přivezli Číňané, hlásil nadšený novinář z ČT. Toto zjištění PL mu opravdu zkazí radost. *Parlamentní listy.cz* [online]. Praha: OUR MEDIA a.s., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z:

Hrozby

- Silná konkurence v odvětví.
- Nestabilní cena paliva, která tvoří významnou složku nákladů každé letecké společnosti.
- Modernizace a zrychlování pozemní dopravy.

4.2 Analýza českých leteckých dopravců poskytující službu Aerotaxi

Aerotaxi je letecké taxi, které si mohou zákazníci objednat zpravidla 24 hodin předem a zároveň si mohou určit cílovou destinaci. K této přepravě se využívají malá luxusní letadla nebo vrtulníky, což umožňuje využívat nejen mezinárodní velká letiště, ale i menší letiště. Zároveň jsou s touto službou spojeny další výhody pro klienta, jako je přednostní odbavení, VIP terminály, speciální Travel management⁵⁹, catering podle přání klienta na palubě letadla a další služby. Na trhu ČR existuje několik společností, které nabízejí tuto službu a v následující části práce se zaměříme na popis a analýzu služeb poskytovaných těmito společnostmi.

Srovnání nabídky aerotaxi u vybraných leteckých společností

Pro srovnání nabídky aerotaxi na trhu v ČR byly využity webové prezentace jednotlivých leteckých společností.

ABS Jets, a.s. – VIP terminály a přednostní odbavení, Travel management (pronájem auta nebo limuzíny s řidičem i bez, pronájem vrtulníku nebo lodi, speciality v rámci cateringu, doporučení vhodného ubytování a jeho rezervaci, služby spojené

<http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/FOTO-Dalajlamu-do-Ceska-privezli-Cinane-hlasil-nadseny-novinar-z-CT-Toto-zjisteni-PL-mu-opravdu-zkazi-radost-459174>

⁵⁹ Travel management je služba, kterou nabízí letecké společnosti jako doplňkovou službu k Aerotaxi. Jedná se například o zajištění přepravy z a na letiště limuzínou s řidičem, zajištění pronájmu automobilu v cílové destinaci, zajištění ubytování, zajištění vstupenek na kulturní či sportovní akce apod.

s organizací konferencí a obchodních schůzek, vstupenky na kulturní a sportovní události), catering na palubách letadel podle přání klienta, dopravu cestujících a jejich zavazadel z letadla a zpět, call centrum 24 hodin denně. Společnost provozuje 10 menších letadel s kapacitou od 7 do 18 osob. Web: <http://www.absjets.cz>.

Obr. 17 Interiér letadla Embraer Legacy 600 z flotily společnosti ABS Jets, a.s.



Zdroj: ABS Jets

AEROPARTNER, a.s. – VIP terminály a přednostní odbavení, transport z a na letiště, catering dle přání klienta a speciální servis (který není dále specifikován). Společnost na svých stránkách nabízí také tipy na lety do vybraných destinací, kde uvádí i ceny takového letu. Flotila společnosti čítá 3 typy letadel (neuvádí jejich celkový počet) s kapacitou od 4 do 7 osob. Web: <http://www.aeropartner.cz>.

AEROTAXI, s.r.o. – společnost na svých webových stránkách neuvádí žádné konkrétní služby, pouze nabízí zajištění soukromého letu dle přání klienta. Ve flotile společnosti jsou 2 typy letadel pro 4 až 9 osob. Společnost nabízí také tzv. sanitní lety, což je letecký převod pacientů a zdravotnického materiálu. Web: <http://aerotaxi.eu>.

Air Bohemia, a.s. – VIP terminály a přednostní odbavení, catering dle přání klienta, transport z a na letiště, možnost vzít si sebou na palubu zvířecího mazlíčka. Ve flotile společnosti jsou 2 typy letadel s kapacitou 7 osob. Web: <http://www.airbohemia.cz>.

Air Prague, s.r.o. – společnost na svých webových stránkách neuvádí žádné konkrétní služby, pouze nabízí osobní leteckou dopravu a sanitní lety. Ve flotile má jeden typ letadla pro 9 osob. Web: <http://www.airprague.eu>.

Airstream a.s. – webová prezentace společnosti nabízí lety na přání zákazníka v prestižním interiéru, VIP odbavení, dodatečné služby na požádání, přeprava i velkého množství zavazadel. Ve flotile má společnost 2 letouny, každý s kapacitou 8 osob. Web: <http://airstreamjets.cz/cs>.

ALFA-HELICOPTER, spol. s r. o. – společnost se specializuje na leteckou záchrannou službu. Nabízí však také aerotaxi a další služby (hlídkové, pozorovací, měřicí a kontrolní lety, letecké snímkování, vyhlídkové lety, letecké práce v lesním hospodářství a ochraně životního prostředí, letecké práce ve stavebnictví a hašení požárů). Web: <http://www.alfahelicopter.cz>.

CTR flight services, s.r.o. – webová prezentace nabízí lety na míru, individuální přístup, flexibilitu. Konkrétní parametry však nejsou stanoveny. Flotila společnosti obsahuje 3 typy letadel s kapacitou 3 až 9 míst. Na webových stránkách je možná virtuální prohlídka každého z letadel. Web: <http://www.ctr-fs.com>.

DSA, a.s. – společnost na svých webových stránkách neuvádí žádné konkrétní služby, opět jen nabídka individuálního přístupu, splnění přání klienta, flexibilita, soukromí apod. Společnost nabízí kromě klasického aerotaxi také další služby, jako jsou vyhlídkové a sanitní lety. Ve své flotile má kromě letadel také vrtulníky. Podrobnosti na své webové stránce neuvádí. Web: <http://www.dsa.cz>.

ECLAIR Aviation s.r.o. – nabídka privátních letů za obchodem či zábavou podle individuálních přání zákazníka, catering na přání, pohodlné sedačky. Ve flotile má společnost 3 letouny s kapacitou 6 až 10 osob. Web: <http://www.eclair.aero>.

G-JET s.r.o. – společnost má velmi strohé webové stránky, na kterých nejsou téměř žádné informace. Web: <http://www.g-jet.eu/cs>.

HELI CZECH, s.r.o. – společnost nabízí vrtulníkovou dopravu po České republice s důrazem na to, že není nutné využívat letiště, ale i další plochy vhodné k přistání vrtulníku vč. soukromých pozemků. Ve své flotile má celkem 11 typů vrtulníků. Web: <http://www.heliczech.cz>.

Praga Aviation s.r.o. – webová prezentace nabízí standardní služby aerotaxi stejně jako její konkurence. Ve flotile má 2 letadla s kapacitou 6 až 9 cestujících. Web: <https://www.pragaglobal.com/aviation/air-taxi>.

Queen Air, s.r.o. – přednostní odbavení, VIP terminál, transport z a na letiště, možnost cestovat se zvířecím mazlíčkem, catering na míru, zajištění ubytování a dalších služeb v cílové destinaci. Společnost má ve flotile 3 typy letadel s kapacitou 6 – 8 osob. Web: <http://www.queenair.cz>.

Silesia air, s.r.o. – přednostní odbavení, VIP terminál, dispečink 24 hodin denně, catering dle přání, individuální přístup. Společnost má ve flotile 3 typy letadel pro 6 – 8 osob. Web: <http://www.silesiaair.cz>.

SILVER AIR, spol.s r.o. – webová prezentace obsahuje nekonkrétní nabídku rychlé a bezpečné dopravy ve svém letadle pro až 19 osob. Kromě aerotaxi nabízí společnost také vyhlídkové lety, reklamní lety, výsadkové lety a další podobné služby. Web: <http://www.silverair.cz>.

Time Air, s.r.o. – přednostní odbavení, VIP terminál, transport z a na letiště, zajištění vstupenek, tipy na výlety v cílové destinaci, rezervace hotelu, catering případně jiné netradiční přání klienta. Ve flotile má společnost 14 typů letadel s kapacitou 3 až 16 osob. Web: <http://www.timeair.cz>.

Travel Service, a.s. – společnost nabízí službu aerotaxi pod názvem Business jet. Nabízí přednostní rychlé odbavení, VIP terminál a veškeré další služby pro náročnou klientelu. Společnost nabízí pro tyto lety své letadlo Cessna 680 Citation Sovereign pro 9 osob. Web: <http://www.travelservice.aero/business-jet>.

Nabídka aerotaxi na českém trhu je poměrně široká a služby jsou podle webových prezentací jednotlivých společností v podstatě stejné. Domníváme se, že webová prezentace není hlavním způsobem marketingové prezentace a získávání zákazníků pro tuto speciální službu. Proto jsou některé prezentace velmi strohé a odkazují se hlavně na telefonní kontakt, kde bude klientovi poskytnuta komplexní informace.

Nejvíce používaným způsobem marketingové prezentace, reklamy a způsob získávání zákazníků pro tuto službu bude zřejmě přesné definování cílové skupiny a její oslovení a osobní reference od zákazníků, kteří již službu použili. Zákazníci této služby mohou mít různé důvody, proč aerotaxi použijí. Ať už je to cesta z pracovních či soukromých důvodů, jedno mají zákazníci společné. Jsou to lidé, kteří vyžadují vysoký standard služeb a individuální přístup a zároveň jsou ochotni za tuto službu zaplatit vysokou částku. Např. společnost AEROPARTNER, a.s. nabízí na svých webových stránkách romantický výlet pro dva do Benátek s cenou od 5700 EUR (což je při kurzu 27 Kč za 1 EUR celkem 154.000 Kč). Lze tedy říci, že hlavní skupinu zákazníků této služby tvoří miliardáři, vysocí manažeři, celebrity, apod.

4.3 Konkurence dalších (ne českých) leteckých společností, které létají do České republiky

Letecké společnosti, které mají v České republice platnou licenci pro poskytování osobní přepravy od Úřadu pro civilní letectví, jsme si představili v kapitolách výše. To však není konečný počet konkurentů, kteří na českém trhu působí. Významným segmentem konkurence jsou i ostatní letecké společnosti z celého světa, které létají do České republiky a zejména na letiště Václava Havla v Praze. Protože má Česká republika a letiště v Praze významnou geografickou polohu uprostřed Evropy, využívá česká letiště mnoho dalších leteckých společností. Navíc v dnešní digitalizované době je možné koupit letenku téměř jakékoli společnosti bez problémů přes internet a to dokonce i na webových stránkách v češtině. Zákazník si tak může vybírat z různých, nejen českých, leteckých společností a cestovat tak do celého světa.

V dalším textu se zaměříme pouze na nejvýznamnější české letiště, tedy Letiště Václava Havla v Praze. Podle informací získaných na webových stránkách, letiště Václava Havla v Praze nabízí tento rok lety do celkem 142 destinací v 47 zemích světa. Tyto lety nabízí celkem 61 leteckých společností vč. ČSA a Travel Service. Pokud z těchto údajů odstraníme lety českých společností, pak je možné z letiště v Praze cestovat celkem do 85 destinací v 38 zemích světa. Detailní přehled o leteckých společnostech a destinacích, které nabízejí v rámci letů z letiště v Praze, naleznete v příloze B.

Lze tedy říci, že dalších 59 leteckých společností konkuruje českým leteckým společnostem. Tímto se konkurence na trhu českých leteckých společností velmi rozšiřuje. Český zákazník tedy může vybírat z široké nabídky leteckých společností a ještě širší nabídky pravidelných linek, které nabízí. Takový zákazník se rozhoduje podle různých kritérií, jako je cílová destinace, délka letu, počet mezipřistání, cena letenky, dobré jméno letecké společnosti, doprovodné služby apod. Pro analýzu chování zákazníka na tomto trhu však nemáme potřebné informace a také to není obsahem této práce. Nelze tedy jednoznačně říci, zda takový zákazník bude preferovat české letecké společnosti.

4.4 Konkurence alternativ leteckých přepravních služeb

V této kapitole se budeme zabývat analýzou konkurence z pohledu jednotlivých alternativ přepravních služeb. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, rozlišujeme v osobní přepravě tyto typy leteckých služeb:

- Pravidelná letecká přeprava
- Nepravidelná (charterová) letecká přeprava
- Soukromá letecká přeprava = aerotaxi

Případná konkurence těchto alternativ přepravních služeb pak vyplývá přímo z charakteristiky jednotlivých druhů přepravy.

Například pravidelná a charterová letecká přeprava si může konkurovat v případě, kdy se klient rozmýšlí, zda využije služeb cestovní kanceláře (charterový let) nebo zda si cestu a pobyt v cílové destinaci zařídí sám a využije tak pravidelnou leteckou linku.

Mnohem více zajímavý však může být pohled na konkurenci mezi pravidelnou leteckou dopravou a aerotaxi. Na první pohled by se mohlo zdát, že služba aerotaxi je zaměřená na zcela odlišnou skupinu zákazníků a nemůže tedy pravidelné letecké přepravě konkurovat. Nicméně společnosti nabízející aerotaxi se potýkají se situací, která dává prostor pro konkurenci i mezi těmito alternativami leteckých přepravních služeb.

Pokud klient využije aerotaxi do cílové destinace a přeje si zpět odletět za delší dobu, letadlo na něj nečeká (pokud si klient za čekání letadla nezaplatí) a letí do další destinace pro jiného zákazníka. Často se tedy letadlo vrací zpět prázdné, což stojí leteckou společnost nemalé peníze. Takovým letům se pak říká tzv. „empty lety“ nebo „prázdné lety“. Letecké společnosti se pak tyto lety snaží obsadit a nabízí je tak široké veřejnosti za nižší cenu, která je pro běžného zákazníka dostupnější než standardní privátní let.

Výhody takového letu jsou zřejmé: luxusní cesta malým tryskáčem, nevšední zážitek za dostupnou cenu, VIP odbavení. Nevýhodou je však skutečnost, že cena je stanovena za celé letadlo a výhodná je tedy pouze při zaplnění kapacity letadla (která se však pohybuje do 10 osob). Také je nutné si uvědomit, že cena je stále vysoká, i když výrazně nižší než u standardní ceny za aerotaxi. Další nevýhodou je to, že termín odletu se řídí potřebami letecké společnosti a zákazník si nemůže zvolit termín jako u pravidelné linky a také to, že se jedná o jednosměrný let a cestu zpět si musí zákazník zajistit jiným způsobem. Přesto to může být zajímavá alternativa pravidelné linky zejména pro zákazníky, kteří hledají nevšední zážitek.⁶⁰

4.5 Konkurence jiných typů dopravy

V poslední kapitole věnované analýze konkurence na trhu českých leteckých dopravců bychom se krátce chtěli zmínit o konkurenci jiných typů dopravy.

V rámci konkurence na trhu letecké dopravy je nutné počítat i ostatními druhy dopravy zejména v souvislosti s rozvojem a zrychlováním pozemní dopravy. Nejdůležitějšími kritérii pro rozhodování zákazníka při volbě typu přepravy je jistě rychlost, s jakou se zákazník dopraví z výchozí destinace do cílové destinace (tedy celková doba přepravy) a pak také cena této přepravy.

⁶⁰ Privátní tryskové letadlo za hubičku? Tak určitě!. *TRAVEL BIBLE* [online]. Praha: Travellers z.s., 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://travelbible.cz/privatni-tryskove-letadlo-za-hubicku-tak-urcite/>

Z tohoto pohledu je nutné si uvědomit, že letadla jsou sice rychlejší než vlaky či autobusy, nicméně délka letu není rovna celkové době přepravy. Pokud budeme cestovat např. z Prahy do Paříže letadlem, musíme počítat s dobou a náklady v souvislosti s přepravou na letiště, dobou potřebnou na odbavení (většinou musíme být minimálně hodinu až dvě před odletem na letišti), následuje samotný let do cílové destinace, čekání na vydání zavazadel a přeprava z letiště. V porovnání u cesty vlakem nebo autobusem musíme počítat s delší dobou samotné doby přepravy, na druhou stranu tyto dopravní prostředky vás dopraví většinou z centra města do centra města (případně k nějakému dopravnímu uzlu ve městě – autobusové nádraží, vlakové nádraží, metro) a vy již nemusíte ztrácet čas dopravou z a na letiště. Navíc dnes již přepravní společnosti nabízí pohodlné cestování v nových vlacích a autobusech, jejichž součástí jsou i cateringové a další služby. Roli pak může hrát i fakt, že to do letadla si často můžete vzít zavazadlo jen do určité velikosti a váhy a za další zavazadla je nutné připlatit nemalé peníze. Naopak u pozemní dopravy jsou zavazadla často již v ceně jízdenky.

Zajímavou službou pro porovnání doby cesty mezi jednotlivými destinacemi je GoEuro (dostupný na www.goeuro.cz), který umožňuje vyhledávání spojení různými dopravními prostředky mezi zvolenými destinacemi vč. porovnání doby trvání cesty. Zároveň je zde možné letenku či jízdenku zakoupit.

Obr. 18 Ukázka možností přepravy mezi Prahou a Paříží podle GoEuro.cz

The screenshot shows the GoEuro search interface for a route from Prague, Czech Republic to Paris, France on 12/11/2016. The search results are as follows:

Transport Mode	Price (CZK)	Duration	Optimality
Vlakové spojení	-	-	K dispozici není žádné vlakové spojení.
Let	1.432	04:53h	Suboptimální
Autobus	1.054	14:15h	Optimální
Auto	3.121	09:31h	Suboptimální

At the bottom of the results, there are buttons for sorting: Optimalní (selected), Nejlevnější, Nejrychlejší, Čas odjezdu, and Čas příjezdu.

Zdroj: GoEuro

Nelze ale jednoznačně říci, zda je výhodnější letecká či pozemní doprava, vždy je nutné brát v potaz řadu parametrů a požadavků zákazníka. Nicméně zejména u kratších tras

(v rámci Evropy) je pozemní doprava významným konkurentem dopravy letecké a letecké společnosti musí s touto konkurencí počítat.

4.6 Trendy v oblasti letecké dopravy

V této kapitole se blíže zaměříme na některé trendy v oblasti letecké dopravy. S technologickým vývojem a pokrokem se samozřejmě rozvíjí i tato oblast, ať už to jsou nové způsoby a systémy pro řízení letového provozu, nové způsoby odbavení zákazníka či trendy v oblasti snižování nákladů.

Free flight koncept

Jedná se o nový koncept organizace letového prostoru ve vzdušném prostoru. Při organizaci letového provozu je za určitých podmínek obvyklé, že centrum řízení provozu poskytne letadlu kratší trajektorii letu, která je za dané situace výhodnější. Tato nová trasa je pak výhodnější buď z hlediska kratší doby letu, nebo menší spotřeby paliva případně z obou důvodů.

Dynamická aktualizace parametrů během letu (DARP)

Tato metoda vychází z předpokladu, že při dlouhých letech lze ušetřit palivo tím, že dojde k úpravě trasy na základě aktualizace předpovídaných podmínek a to zejména větru. Většinou je letový plán dán dopředu před odletem letadla a k jeho změnám často nedochází. Metoda DARP vyžaduje, aby bylo letadlo neustále spojeno s letovým dispečinkem, který provede výpočet nového plánu podle aktuálních podmínek a přepoše ho letadlu. Takové letadlo pak může ušetřit několik procent paliva, sníží dobu letu a také sníží množství emisí.

Řízení letového provozu prostřednictvím datové komunikace (CPDLC)

Standardně spolu letadlo a dispečink komunikují prostřednictvím hlasové komunikace. Většina letadel je však dnes vybavena zařízením pro datovou komunikaci, která umožňuje letadlu posílat informace i za letu. Oproti hlasové komunikaci nedochází ke komunikačnímu šumu z důvodu přeslechu nebo špatného porozumění.

Systém ADS (Automatic Dependence Surveillance)

Cílem konceptu je udržování bezpečné vzdálenosti mezi letadly ve vzdušném prostoru bez zásahu pozemních pracovišť řízení letového provozu.

Koncept CDA (Continuous Descent Approach)

Koncept, který se zabývá optimalizací letových tras tak, aby došlo k zajištění co nejvíce plynulého stoupání a klesání bez nutnosti vyčkávání.

Optimalizace nákladů na palivo

Stejně jako každý jiný podnik, také letecké společnosti se, vlivem růstu konkurence, snaží snižovat své náklady. Jednou z významných položek nákladů letecké společnosti je palivo. Letecké společnosti se snaží jeho spotřebu snižovat několika způsoby: pořizováním letadel s nižší spotřebou, optimalizací letových tras, snižování váhy letadla, tankováním pouze minimálního množství potřebného paliva (samozřejmě v rámci bezpečnostních parametrů). Dalším způsobem optimalizace nákladů na palivo je snižování ceny paliva.

Iniciativy v oblasti životního prostředí

Zde patří zavádění různých postupů a konceptů, které zefektivní letový provoz a sníží tak nároky na využití zdrojů, sníží emise a celkově pozitivně přispějí k ochraně životního prostředí. Např. Mezinárodní organizace sdružující letiště (ACI) vyhlásila program na snižování emisí uhlíku s názvem Airport Carbon Accreditation, který se zabývá mapováním a měřením emisí na letištích, přijetí opatření ke snížení emisí a neutralizací vytvářených emisí. Dále zde patří zavádění nových postupů a konceptů, které jsou zaměřeny na zefektivnění spolupráce jednotlivých subjektů fungujících v rámci letecké dopravy tak, aby došlo ke zlepšení jak v oblasti provozní, ekonomické, ale právě i v oblasti životního prostředí.

Snižování množství papírových dokumentů na palubě letadla

Jedná se o trend převádění papírových dokumentů na elektronické a týká se jak dokumentů pro zákazníky, tak dokumentů pro posádku letadla.

Mobilní aplikace

S rozšířením chytrých telefonů roste i počet uživatelů speciálních aplikací z oblasti letecké dopravy. Jedná se o významný marketingový i prodejní kanál leteckého dopravce, který nabízí nové možnosti jak pro zákazníka, tak i pro leteckou společnost. Jedná se o aplikace pro hledání letu, pro rezervaci letu, pro informace o letu, letadle, společnosti případně další aplikace týkající se této problematiky.

Obr. 19 Mobilní aplikace ČSA pro rezervaci letenek



Zdroj: Google Play

Nové prodejní kanály

V souvislosti s rozvojem sociálních sítí letecké společnosti využívají i tohoto kanálu na oslovení zákazníka, předání informací a nabídky svých služeb. Sociální síť a internet navíc umožňují tuto nabídku personifikovat a lépe ji zacílit na příslušnou skupinu zákazníků.⁶¹

Bezdrátový internet na palubě letadla

Bezdrátové internetové připojení je velkým trendem v Evropě (např. v USA je téměř standardem). Umožňuje pasažérům připojit se pomocí vlastního zařízení na internet případně

⁶¹ PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. *Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání*. Praha: Gallileo Training s.r.o., 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.

zábavní portál, který letecká společnost na palubě nabízí. Budou tak moci sledovat filmy, hrát hry, případně sledovat polohu letadla na mapě apod. Počítá se i s tím, že cestujícím, kteří takové zařízení nevlastní, bude palubní personál půjčovat tablety.⁶²

Odstraňování doplňkových služeb z ceny letenky

V souvislosti se snižováním nákladů letecké společnosti v poslední době přistupují k tomu, že nabízejí letenky za velmi nízké ceny, ale bez doplňkových služeb, které si již zákazník musí připlatit. Ať už je to příplatek za zavazadlo nebo občerstvení na palubě letadla. Zejména omezování občerstvení zdarma na palubě letadla na krátkých letech je trendem poslední doby. Omezování se přitom netýká jen charterových letů, ale i pravidelných linek.⁶³

Češi tráví Vánoce u moře

Nakonec uvádíme jeden trend z českého trhu. Cestovní kanceláře uvádějí, že Češi čím dál více cestují na Vánoční svátky do zahraničí. Nejoblíbenější je Egypt, ale také Dubaj, Omán nebo Thajsko. Přitom před pár lety Češi spíše trávili Vánoce doma a tyto takové cesty absolvovali spíše na Silvestra.⁶⁴

⁶² Travel Service nabídne v letadlech Wi-Fi, podpoří tak evropský trend. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/travel-service-nabidne-v-letadlech-wi-fi-podpori-tak-evropsky-trend-1316903>

⁶³ Letadlem na dovolenou, ale bez jídla zdarma. Změna zaskočila cestující. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/letadlem-na-dovolenou-ale-bez-jidla-zdarma-fg7-/eko-doprava.aspx?c=A150713_155628_eko_euro_fih

⁶⁴ Vánoce pod palmou? Češi rádi tráví svátky u moře, nejvíc v Egyptě. *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis, a.s., 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/vanoce/420141-vanoce-pod-palmou-cesi-radi-travi-svatky-u-more-nejvic-v-egypte.html>

5 Výsledky a diskuse

V této práci jsme se zabývali konkurencí na trhu leteckých dopravců v České republice. Teoretická část práce zejména popisuje pojmy a souvislosti v rámci daného tématu. Nejdříve jsme si představili leteckou dopravu obecně a následně leteckou dopravu v České republice. Dále jsme se zabývali členěním leteckých dopravců a vymezením některých, v této oblasti užívaných, pojmů – např. Hub, Point-to-Point, aliance, lowcost společnosti apod. Také jsme si představili obecně české letecké společnosti.

V druhé části teoretických východisek jsme se zaměřili na vymezení pojmu konkurence a její rozdělení na dokonalou a nedokonalou konkurenci. V rámci druhé skupiny jsme si pak vymezili jednotlivé typy nedokonalé konkurence se zaměřením na oligopol, neboť právě tento typ konkurence se nachází na trhu českých leteckých společností (konkrétně aerolinií poskytující pravidelnou a charterovou leteckou osobní dopravu).

Nakonec jsme se v teoretické části zaměřili na samotnou analýzu konkurence a popsání základních termínů v této oblasti. Také jsme si popsali nejen konkurenci mezi podniky v rámci trhu či odvětví – tak bývá konkurence nejčastěji vnímána, ale také konkurenci z dalších pohledů. Např. konkurenci substitučních výrobků či potencionální novou konkurenci, která se snaží či může snažit na trh vstoupit. Závěrem této části práce jsme definovali SWOT analýzu a popsali její jednotlivé části.

V kapitole „Vlastní práce“ jsme se zabývali konkurencí na trhu leteckých dopravců v ČR již konkrétně. Rozdělili jsme si konkurenci do několika skupin a tyto jsme postupně popisovali a analyzovali jejich základní charakteristiky.

První a nejvýznamnější skupina, kterou jsme definovali, byla konkurence českých leteckých dopravců na trhu pravidelné a charterové osobní letecké dopravy. Tento trh je typický oligopol, neboť si zde konkurují dvě velké letecké společnosti a to České aerolinie a Travel Service.

Jedničkou na trhu je Travel Service, který zde působí již 19 let. Společnost začínala s charterovými lety a postupně začala nabízet i pravidelnou osobní leteckou dopravu. Její letadla létají do celého světa a kromě standardních služeb pravidelných a nepravidelných

linek společnost nabízí také aerotaxi. Celkově v roce 2015 společnost přepravila 5,7 mil. zákazníků a vykázala zisk 248 mil. Kč. Zajímavé pak je to, že Travel Service je významným akcionářem (34 %) společnosti České aerolinie.

Druhou společností na trhu jsou České aerolinie. Jedná se o tradičního leteckého dopravce, která v novodobé historii prošla složitou privatizací, kdy se jejím hlavním akcionářem stala asijská letecká společnost Korean Air. I díky tomuto spojení došlo postupně ke stabilizaci firmy a v roce 2015 společnost po dlouhé době vykázala zisk ve výši 223 mil. Kč a v roce 2016 plánuje v tomto trendu pokračovat. Počet přepravených zákazníků v roce 2015 pak byl 2,1 mil. osob.

Další skupina konkurence, kterou jsme analyzovali, byla konkurence na trhu českých leteckých společností poskytujících službu aerotaxi, tedy privátní osobní leteckou dopravu. Takových společností je na trhu asi dvě desítky a jejich nabídka je téměř shodná. Některé z nich se kromě aerotaxi zabývají i dalšími službami, jako je handling a údržba letadel (tedy veškeré služby v souvislosti se soukromým letadlem VIP klienta), hlídkové lety, měřicí a kontrolní lety, letecké snímkování, vyhlídkové lety, letecké práce např. ve stavebnictví atd. Další společnosti kromě aerotaxi prostřednictvím letadel nabízí možnost aerotaxi vrtulníkem. Zde se ale jedná o krátké lety zejména v rámci České republiky nebo blízkého okolí.

V rámci služby aerotaxi se pak nabídka jednotlivých společností dá shrnout do této definice: jedná se o privátní let malým luxusním letadlem, kdy klient si volí startovní i cílovou destinaci s možností využít i malá letiště v rámci celého světa. Jako doprovodné služby jsou nabízeny catering dle přání, možnost transportu z a na letiště luxusní limuzínou, možnost přepravy většího počtu zavazadel, doplňkové služby v cílové destinaci, jako je zajištění výpůjčky auta, zajištění vstupenek na kulturní či sportovní akce, zajištění ubytování či rezervace v restauraci. Těmto službám však odpovídá i cena, která je pro běžného cestujícího nedostupná. Klienti této služby jsou tak většinou vysocí manažeři, celebrity, miliardáři apod.

Tím samozřejmě vymezení konkurence na trhu leteckých dopravců v ČR nekončí. Konkurenty výše uvedených firem jsou všechny další světové letecké společnosti, které

létají do České republiky a zejména na Letiště Václava Havla v Praze. Takových leteckých společností je, dle statistiky výše uvedeného letiště, celkem 59. Toto zjištění pak pohled na konkurenci v této oblasti značně rozšiřuje. Zájem o letiště v Praze je velký z různých důvodů, nicméně ten nejvýznamnější z nich je geograficky výhodná poloha České republiky a tím i letiště v Praze.

V další části jsme se na konkurenci podívali také z dalších hledisek, jako je konkurence jiných typů dopravy a konkurence alternativ leteckých přepravních služeb.

První uvedený pohled vymezuje jako konkurenta letecké dopravy všechny druhy pozemní dopravy. Obzvláště na kratších trasách (např. mezi velkými městy v rámci Evropy) může být tato konkurence velmi významná. Pozemní doprava se v posledních letech velmi zrychlila a došlo také k její významné modernizaci. Cestování vlakem a autobusem je pro cestující na těchto trasách velmi komfortní a pohodlné. Dopravní společnosti nabízí klimatizované vozy, nabídku občerstvení, připojení na internet a další služby. Nespornou výhodou pozemní dopravy pak může být i fakt, že výchozí a cílová stanice jsou často téměř v centru města případně u významného dopravního uzlu městské hromadné dopravy, takže cestujícímu odpadá případný transport na a z letiště, které bývá nejčastěji několik kilometrů za městem. Další velkou výhodou pozemní dopravy je také možnost přepravy větších zavazadel, případně většího počtu zavazadel v ceně jízdenky. Letecké společnosti naopak často nabízí pouze příruční zavazadlo v ceně letenky a další zavazadlo je již navíc placenou službou.

Druhý pohled na konkurenci uvedený výše popisuje konkurenci alternativ leteckých přepravních služeb. Zde jsme se zamysleli nad tím, zda a za jakých podmínek si mohou jednotlivé druhy letecké přepravy konkurovat. Zajímavostí z této oblasti jsou pak empty lety, což je nabídka prázdných letů soukromých malých letadel, které se přemísťují bez klienta mezi dvěma destinacemi. Tyto lety jsou vlastně nevyužitá kapacita aerotaxi a jsou nabízeny širší veřejnosti za dostupnější cenu, než je standardní nabídka. Klienti tak mohou získat zážitek na celý život, který by si jinak nemohli dovolit a letecká společnost tak zaplatí alespoň náklady (a zřejmě i malý zisk) na přelet, který stejně musí absolvovat.

V závěru vlastní práce jsme pak definovali některé trendy v oblasti letecké dopravy. Zaměřili jsme se nejen na trendy z oblasti letového provozu a nových technologií (např. systém CPDLC pro datovou komunikaci mezi letadlem a řízením letového provozu), tak i na trendy z oblasti životního prostředí (např. optimalizace nákladů na palivo nebo snížení množství papírových dokumentů pro cestující i posádku letadla). Také jsme si krátce popsali trendy z oblasti IT (mobilní aplikace z oblasti letecké dopravy či internet na palubě letadla) či trend odstraňování doplňkových služeb z ceny letenek, což je v poslední době velmi diskutovaným tématem. Posledním uvedeným trendem je pak zajímavost přímo z českého trhu letecké dopravy. Češi totiž čím dál více tráví Vánoční svátky u moře (dříve byl oblíbený hlavně Silvestr). Oblíbené destinace jsou pak Dubaj, Egypt nebo Omán.

6 Závěr

Konkurence na trhu leteckých dopravců v České republice se může laikovi zdát přehledná a nekomplikovaná. Většina lidí v české společnosti si bez problémů vybaví České aerolinie a s nimi spojenou dlouhou historii, červené logo a někteří i problémy s hospodařením v posledních letech. Trh leteckých dopravců je však mnohem složitější a zahrnuje další letecké společnosti, které svou nabídkou přímo či nepřímo konkurují nejznámější české letecké společnosti.

Na trh a konkurenci leteckých společností v ČR lze nahlížet z několika hledisek. Při analýze trhu z pohledu definice nabízených služeb lze vymežit trh pravidelné letecké dopravy, charterové letecké dopravy a privátní letecké dopravy, označované jako aerotaxi. Pravidelná a charterová letecká přeprava je pak na trhu poskytována dvěma velkými leteckými společnostmi, mezi které patří již zmiňované České aerolinie a dále společnost Travel Service, mezi zákazníky pravidelných linek známá svou značkou SmartWings. Mnohé pak jistě překvapí, že právě Travel Service jsou v současnosti jedničkou na českém trhu a jejich služeb využívá téměř 3x více zákazníků než je tomu u Českých aerolinií.

Naopak o Českých aeroliniích bylo v posledních letech slyšet v souvislosti s problémovou privatizací, se snižováním počtu přepravených osob a záporným výsledkem hospodaření, který dokonce v roce 2009 byl v rekordní výši 3,7 miliardy korun. V roce 2013 sice do společnosti vstoupila asijská společnost Korean Air, která měla ČSA zachránit a dostat ji černých čísel, nicméně zprvu to vypadlo, že tento krok nebyl zrovna šťastný. V roce 2014 se České aerolinie stále potýkaly se ztrátou a hodně se diskutovalo právě nad úspěšností vstupu Korean Air do české společnosti. Nicméně v roce 2015 se situace otočila a České aerolinie po dlouhých letech vykázaly zisk. Tento trend pak pokračuje i v roce 2006 a zdá se, že minimálně v tomto ohledu mají České aerolinie to nejhorší za sebou.

Oproti tomu společnost Travel Service je proti Českým aeroliniím poměrně mladou společností, která na trhu působí téměř 20 let. Po svém založení se zabývala výhradně charterovou dopravou, nicméně v roce 2004 zahájila leteckou osobní přepravu i na pravidelných linkách. Že se této společnosti na trhu v České republice více než daří, pak

dokazují nejen její hospodářské výsledky, ale také rostoucí trend počtu přepravených osob, který minulý rok dosáhl dokonce rekordních 5,7 milionů osob. Zajímavé s ohledem na konkurenci těchto dvou společností na trhu je pak fakt, že společnost Travel Service vlastní 34 % akcií společnosti České aerolinie a je tak jejím druhým největším akcionářem po asijské společnosti Korean Air. U těchto dvou společností se pak už jen můžeme domýšlet, kde končí jejich konkurence a začíná spolupráce. Nicméně vzhledem k nedostačujícím informacím se touto otázkou tato práce nezabývá.

Dalším zkoumaným segmentem trhu byla konkurence na trhu privátní letecké dopravy (aerotaxi). Zde fungují asi dvě desítky společností, které tuto službu nabízejí. Protože je však jejich produkt velmi specifický, skupina klientů, které se snaží oslovit, není příliš široká. Služba aerotaxi je velmi drahá a může si jí dovolit opravdu málokdo. Předpokládáme, že společnosti se tak snaží oslovit klienty přímo a cílí tak svůj marketing tak, aby oslovili právě tuto úzkou skupinu potenciálních klientů. Proto jsou jejich webové prezentace často bez velkých podrobností s odkazem na telefonní linku nebo kontaktní formulář. Některé webové prezentace jsou však detailnější a běžný zákazník si tak může udělat představu o tom, jakou částku si musí nachystat, kdyby chtěl cestovat velmi luxusně. A společnosti v tomto směru mají opravdu co nabídnout. Cestuje se malými luxusními letadly, které mohou využívat nejen mezinárodní, ale i malá letiště po celém světě. Součástí letu bývá VIP odbavení dle časových preferencí klienta, catering na přání, možnost přepravy většího množství zavazadel a další speciální služby dle požadavků klienta.

Nicméně i když je tato služba velmi drahá, má jistě i vysoké provozní náklady. Proto i tyto společnosti hledají, kde by mohly uspořit náklady případně získat dodatečné tržby. Jednou z možností, která se v poslední době objevila na trhu, jsou tzv. empty lety. Pokud soukromý tryskáč letí s klientem do zvolené destinace, často tam na něj nečeká, protože klient se vrací třeba až za několik dní nebo týdnů. Letadlo se pak buď vrací na své domovské letiště, nebo letí do jiné destinace pro jiného klienta. Tento přelet pak absolvuje prázdné bez zákazníka. Letecké společnosti tak začaly tyto lety nabízet za nižší cenu, než je cena obvyklá. Takové nabídky pak může zákazník najít buď na stránkách letecké společnosti nebo na speciálních stránkách, které se empty lety zabývají. Zákazník tak získá za nižší cenu stejný luxus a téměř stejné služby, jako má standardní zákazník využívající aerotaxi. Hlavní rozdíl je ten, že si nemůže vybrat, odkud chce letět, do jaké destinace a v jakém termínu, ale musí

akceptovat letový plán empty letu. Přesto je o tyto lety zájem, neboť zákazník může využít tento typ letu do cílové destinace a zpátky se vrátit běžnou linkou. Za to získá zážitek na celý život, případně může tento let darovat jako dárek. Cena je stále poměrně vysoká, ale už je pro běžného zákazníka dostupnější.

Tím ale analýza konkurence na trhu leteckých dopravců v České republice nekončí. Významnými konkurenty jsou i další společnosti z jiných zemí, které létají do České republiky a zejména na Letiště Václava Havla v Praze. Zákazníkovi je téměř jedno, zda poletí s českou, francouzskou nebo norskou aerolinkou. Navíc dnes existuje několik webových stránek zabývajících se nabídkou leteckých společností a prodejem jejich služeb, které jsou v češtině a nabízí letenky různých leteckých společností. Zákazník tak může nakoupit pohodlně z domova bez znalosti cizího jazyka. Proto je nutné s touto konkurencí počítat a nepodceňovat ji.

Další významnou konkurenční silou je pak konkurence jiných druhů dopravy, obecně pozemní doprava, která je v posledních letech čím dál více efektivní, rychlejší a pohodlnější. Na krátkých trasách je navíc často rozdíl mezi časem cesty autobusem či vlakem srovnatelná s časem cesty letadlem. To je sice stále mnohem rychlejší, ale při cestování letadlem se k vlastní době letu musí připočítat i doba strávená cestou na letiště, pobyt na letišti a následná cesta z letiště. Navíc dnešní moderní vlaky a autobusy jsou již mnohem pohodlnější a nabízejí více služeb, než tomu bylo před pár lety. Společnosti na trhu letecké dopravy se tak musí vypořádat i s touto konkurenční silou, která jim ubírá zákazníky a tím ovlivňuje i jejich hospodaření.

Na základě výše uvedených informací si pak můžeme udělat představu o konkurenci na trhu leteckých dopravců v České republice a na základní faktory, které na tomto trhu působí. Takových faktorů je pak samozřejmě mnohem více než jen konkrétní podnikatelské subjekty a jejich nabídka, patří sem hlavně prostředí, ve kterém se tyto společnosti pohybují a faktory, které tyto prostředí ovlivňují ať už v přítomnosti, tak také budoucí trendy a směr vývoje tohoto prostředí. Detailní popis prostředí, vazeb a trendů je však nad rámec této práce, nicméně by také přispěl k lepšímu pochopení fungování konkurenčních sil na tomto trhu. Okrajově se však věnujeme alespoň trendům v letecké dopravě, které již nyní letecké společnosti ovlivňují a tedy i subjekty na trhu v České republice se jimi musí zabývat

a postupně se s nimi vypořádat. Tímto však tato problematika nebyla detailně popsána, ale spíše jen lehce nastíněna. Podrobný popis konkurenčních sil v tomto prostředí by však vyžadoval mnohem více informací a to zejména vnitřních informací jednotlivých společností, které by často mohly mít i tajný charakter a bylo by nemožné je zjistit. Další informace bychom mohli získat dotazníkovým šetřením případně mystery shoppingem, nicméně to není obsahem této práce. Přesto věříme, že se nám podařilo v této práci představit trh leteckých dopravců v České republice a zachytit hlavní vztahy mezi nimi z pohledu konkurenčního boje.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management. 1. vyd.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. *Letecká doprava II. 1. vyd.* Praha: Vysoká škola obchodní, 2007, 157 s. ISBN 978-80-86841-07-6.
- [3] DUDÁČEK, L. *Dopravní letiště Prahy, 1918 – 1946.* Praha: MBI – Miroslav Bílý, 1998. ISBN 80-902238-4-2
- [4] DUDÁČEK, L. *Dopravní letiště Prahy, 1947 – 2000.* Praha: MBI – Miroslav Bílý, 2000. ISBN 80-902238-6-9
- [5] GILLESPIE, Andrew. *Přehled ekonomie.* Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-617-9.
- [6] HOLMAN, Robert. *Ekonomie.* 6. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-278-6.
- [7] HOŘEJŠÍ, Bronislava; SOUKUPOVÁ, Jana; MACÁKOVÁ, Libuše; SOUKUP, Jindřich. *Mikroekonomie. 5. aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-218-5.
- [8] PORVICOVÁ, Jana. *Ekonomika a podnikání na dlani.* Olomouc: Rubico, 2002. ISBN 80-85839-80-6.
- [9] PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. *Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání.* Praha: Gallileo Training s.r.o., 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SOJKA, Milan. *Malá encyklopedie moderní ekonomie.* Praha: Libri, 2001. ISBN 80-7277-032-2.
- [12] STRECKOVA, Yvonne. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi.* Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.
- [13] ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie - stručný přehled.* Zlín: CEED, 2007. ISBN 80-903433-4-1.
- [14] TŮMA, Jan. *100 největších zajímavostí o letecké dopravě.* Praha: Columbus, 2007. 100 největších. ISBN 978-80-7249-173-5.
- [15] VESELSKÁ, Adéla. *Konkurenční boj mezi leteckými dopravci na českém trhu.* Praha, 2013. Česká zemědělská univerzita
- [16] ŽIHLA, Zdeněk. *Provozování leteckých podniků a letišť. 1. vyd.* Praha: Vysoká škola obchodní, 2008, 185 s. ISBN 978-80-86841-08-3.

Elektronické zdroje

- [17] 19. 02. 2016 - České aerolinie vloni dosáhly provozní zisk 250 milionů korun. ČSA: *Czech Airlines* [online]. Praha: České aerolinie a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://m.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_19_02_2016.htm
- [18] 21. 7. 2016 - České aerolinie dosáhly v prvním pololetí letošního roku provozní zisk téměř 50 milionů korun. ČSA: *Czech Airlines* [online]. Praha: České aerolinie a.s., 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/TZ_21_07_2016.htm
- [19] Airbus A320. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Airbus_A320
- [20] Bratři Wrightové. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Brat%C5%99i_Wrightov%C3%A9
- [21] Business Jet. *Canaria Travel* [online]. Praha: CESTOVNÍ KANCELÁŘ CANARIA TRAVEL, SPOL. S R. O., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.canariatravel.cz/cs/vseobecne-informace/informace-k-preprave/business-jet/>
- [22] Česká republika. Mezinárodní letiště v ČR [online]. 2006 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/92812-mezinarodni-letiste-v-cr>
- [23] Českým aeroliniím klesá počet cestujících, obsazenost letadel ale roste. *Hospodářské noviny: www.ihned.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-54468470-ceskym-aeroliniim-klesa-pocet-cestujicich-obsazenost-letadel-ale-roste>
- [24] ČSA loni přišly o pětinu cestujících na pravidelných linkách. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/csa-loni-prisly-o-petinu-cestujicich-na-pravidelnych-linkach/r~da55dcb8b69311e486b9002590604f2e/>
- [25] ČSA od března posílí lety do Soulu, Středomoří a Tichomoří. *Letuška* [online]. Praha: ASIANA, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: https://www.letuska.cz/#!/magazin/archiv/text_csa-od-brezna-posili-lety-do-soulu-stredomori-a-tichomori
- [26] ČSA propustí třetinu pilotů a přes dvě stě dalších zaměstnanců. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s., 2016 [cit. 2016-11-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/propousteni-v-csa-0mu-eko-doprava.aspx?c=A140923_212743_eko-doprava_cen
- [27] ČSA si nechají největší airbus další rok, linka do Soulu začala vynášet. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-si-nechaji-nejvetsi-airbus-o-dalsi-rok-linka-do-soulu-zacala-vynaset-1nj-eko-doprava.aspx?c=A151008_110037_eko-doprava_rts

- [28] Další rekordní rok Travel Service. Počet cestujících vzrostl o 6 procent. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-v-roce-2014-zvysil-pocet-cestujicich-fvi-eko-doprava.aspx?c=A150116_120553_eko-doprava_suj
- [29] Do Karibiku dál s přískoky. Travel Service ruší lety s větším airbusem. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-bude-na-kubu-dal-letat-s-mezipristanim-p0x-/ekoakcie.aspx?c=A150729_191100_ekoakcie_suj
- [30] Ekonomické přínosy. *Prague airport* [online]. 2010 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/paralelni-draha/ekonomicke-vyhody/>
- [31] FOTO Dalajlamu do Česka přivezli Číňané, hlásil nadšený novinář z ČT. Toto zjištění PL mu opravdu zkazí radost. *Parlamentní listy.cz* [online]. Praha: OUR MEDIA a.s., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/FOTO-Dalajlamu-do-Ceska-privezli-Cinane-hlasil-nadseny-novinar-z-CT-Toto-zjisteni-PL-mu-opravdu-zkazi-radost-459174>
- [32] Historie. *ČSA: Czech Airlines* [online]. Praha: České aerolinie a.s., 2016 [cit. 2016-09-26]. Dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/history.htm>
- [33] HLAVÁČEK, Petr. Stručná historie letectví. *CzechAirliners.net* [online]. 2014 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/249-strucna-historie-letectvi.html>
- [34] Charterový lídr Travel Service loni přepravil o 11 procent cestujících víc. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2012 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/charterovy-lidr-travel-service-loni-prepravil-o-11-procent-cestujicich-vic-732867>
- [35] Informace o letištích. *Ministerstvo dopravy* [online]. 2006 [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Letecka_doprava/letiste/info.htm
- [36] Jan Kašpar. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Jan_Ka%C5%A1par
- [37] Konec front před dovolenou. Travel Service začal odbavovat přes web. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/travel-service-zavadi-online-check-in-dw3-/eko-doprava.aspx?c=A160613_164659_eko-doprava_suj
- [38] Letadlem na dovolenou, ale bez jídla zdarma. Změna zaskočila cestující. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2015 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/letadlem-na-dovolenou-ale-bez-jidla-zdarma-fg7-/eko-doprava.aspx?c=A150713_155628_eko_euro_fih
- [39] Letecká doprava: tržní pravidla. *Evropský parlament* [online]. Marc Thomas, 2015 [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.7.html
- [40] Nízkonákladové a klasické aerolinie se přibližují. *IDNES.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/nizkonakladove-a-klasicke>

aerolinky-si-vzajemne-konkuruji-poe-/eko-zahranicni.aspx?c=A150917_105142_eko-zahranicni_fih

- [41] O nás. *Letiště Václava Havla Praha* [online]. Praha [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>
- [42] Podepsáno. Korean Air získaly 44procentní podíl v ČSA. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2013 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/korean-air-ziskaly-44procentni-podil-v-csa-f16-/eko-doprava.aspx?c=A130410_142246_eko-doprava_neh
- [43] Privátní tryskové letadlo za hubičku? Tak určitě!. *TRAVEL BIBLE* [online]. Praha: Travellers z.s., 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://travelbible.cz/privatni-tryskove-letadlo-za-hubicku-tak-urcite/>
- [44] Problémový telefon Samsung nesmí do českých letadel, přepravu zakázaly ČSA i Travel Service. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/problemovy-telefon-samsung-nesmi-do-ceskych-letadel-prepravu-zakazaly-csa-i-travel-service-1324552>
- [45] Prodej ČSA: Korejci znamenají pro České aerolinie naději, jistotu ale ne. *Hospodářské noviny: www.ihned.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 2013 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59660840-prodej-csa-korejci-znamenaji-pro-csa-nadeji-ne-jistotu>
- [46] Překvapení: odstátněné ČSA vydělávají a přibývají jim cestující. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-vydelavaji-a-pribyvaji-jim-cestujici-ffz-/eko-doprava.aspx?c=A160721_110406_eko-doprava_lve
- [47] Spolupráce s Korejci ČSA uškodila, na letech do Soulu tratí stamiliony. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2014 [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-a-ztraty-na-letech-do-soulu-dzc-/eko-doprava.aspx?c=A141001_200217_ekonomika_ert
- [48] Sustainability report 2015. *Korean Air* [online], 2016 [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: https://www.koreanair.com/content/dam/koreanair/en/documents/AboutKoreanAir/InvestorRelations/Sustainability/2015_environment_en.pdf
- [49] Travel Service loni přepravil 5,7 milionu cestujících. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/travel-service-loni-prepravil-5-7-milionu-cestujicich-1265799>
- [50] Travel Service nabídne v letadlech Wi-Fi, podpoří tak evropský trend. *E15.cz* [online]. Praha: CN Invest a.s., 2016 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/travel-service-nabidne-v-letadlech-wi-fi-podpori-tak-evropsky-trend-1316903>
- [51] Travel Service vloni přepravil více cestujících. *Letectví.cz* [online]. Praha: AEROMEDIA, a. s., 2010 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.letectvi.cz/letectvi/Article68655.html>

- [52] Travel Service. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Travel_Service
- [53] Travel Service. *Flying Revue* [online]. Praha: Galileo training, s.r.o., 2016 [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.flying-revue.cz/letecke-spolecnosti-travel-service>
- [54] Účet za rok 2009 v ČSA: ztráta 10 milionů každý den. *IDNES.cz* [online]. Praha: Mafra, a.s., 2016 [cit. 2016-11-07]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/ucet-za-rok-2009-v-csa-ztrata-10-milionu-kazdy-den-fas-/ekoakcie.aspx?c=A100628_133615_ekoakcie_fih
- [55] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. 2012 [cit. 2015-10-28]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>
- [56] V roce 2012 Travel Service přepravil 3,5 milionu cestujících. *Magazín letiště České republiky* [online]. Praha: MAGAZÍN LETIŠTĚ České republiky, 2013 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.letistecr.cz/aktuality/v-roce-2012-travel-service-prepravil-3-5-milionu-cestujicich.aspx>
- [57] Vánoce pod palmou? Češi rádi tráví svátky u moře, nejvíc v Egyptě. *Novinky.cz* [online]. Praha: Borgis, a.s., 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/vanoce/420141-vanoce-pod-palmou-cesi-radi-travi-svatky-u-more-nejvic-v-egypte.html>
- [58] *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2016 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [59] Výroční zprávy. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2015 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/informacni-centrum/vyrocnizpravy.html>
- [60] Základ pro letušku 15 tisíc. Nové mzdy v ČSA rozzlobily odbory. *IDNES.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., 2016 [cit. 2016-11-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-snizuje-mzdy-podle-odboru-klesnou-letuskam-az-o-40-procent-pu0-/eko-doprava.aspx?c=A150120_181428_eko-doprava_ozr
- [61] Zákon o ochraně hospodářské soutěže. *Zákony pro lidi* [online]. 2001 [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-143#cast1>

8 Seznam zkratek

ACI	Mezinárodní organizace sdružující letiště
ADS	Automatic Dependance Surveillance
AEA	Asociace evropských leteckých společností
CDA	Continuous Descent Approach
CPDLC	Řízení letového provozu prostřednictvím datové komunikace
CS	Cestovní kancelář
ČR	Česká republika
ČSA	České aerolinie
DARP	Dynamická aktualizace parametrů během letu
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HS	Hospodářská soutěž
IATA	Organizace sdružující letecké dopravce
JFK	John Fitzgerald Kennedy
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij, Nizozemské královské aerolinie
MDČR	Ministerstvo dopravy České republiky
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
TOPAS	Total Passenger Service Systém
TSV	Travel Service
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
VIP	Very important person, velmi důležitá osoba
WTC	World Trade Center, Světové obchodní centrum

9 Přílohy

Příloha A – Seznam držitelů oprávnění pro provádění obchodní letecké dopravy

Příloha B – Seznam letů nabízených v rámci pravidelné letecké dopravy na letišti Václava Havla v Praze

Příloha C – Statistiky osobní přepravy dle Českého statistického úřadu za období od 2006 do 2015

Příloha A – Seznam držitelů oprávnění pro provádění obchodní letecké dopravy



SEKCE LETOVÁ A PROVOZNÍ ODBOR OBCHODNÍ LETECKÉ DOPRAVY

SEZNAM DRŽITELŮ OPRAVNĚNÍ PRO PROVÁDĚNÍ OBCHODNÍ LETECKÉ DOPRAVY

Následujícím provozovatelům Úřad pro civilní letectví ČR vydal oprávnění v souladu s přílohou IV nařízení (ES) č. 216/2008 a jeho prováděcími pravidly k provozu v obchodní letecké dopravě.

LETOUNY

Provozovatel	Sídlo	Číslo oprávnění
ČSA a.s.	Praha	CZ – 1
Travel Service a.s.	Praha	CZ – 3
Silver Air s.r.o.	Praha	CZ – 5
LR Airlines s.r.o.	Ostrava	CZ – 7
ABS Jets a.s.	Praha	CZ – 8
G-JET s.r.o.	Praha	CZ – 9
Silesia Air s.r.o.	Praha	CZ – 51
DSA a.s.	Hradec Králové	CZ – 83
Time Air s.r.o.	Praha	CZ – 53
Aerotaxi s.r.o.	Praha	CZ – 56
Air Prague s.r.o.	Praha	CZ – 59
VAN AIR Europe a.s.	Brno	CZ – 61
CTR flight services s.r.o.	Praha	CZ – 64
AEROPARTNER a.s.	Praha	CZ – 65
QUEEN Air s.r.o.	Ostrava	CZ – 66
Air Bohemia a.s.	Mnichovo Hradiště	CZ – 67
ECLAIR Aviation s.r.o.	Praha	CZ – 68
Praga Aviation s.r.o.	Praha	CZ – 69
Airstream a.s.	Praha	CZ – 70

VRTULNÍKY

Provozovatel	Sídlo	Číslo oprávnění
Alfa-Helicopter s.r.o.	Brno	CZ – 81
DSA a.s.	Hradec Králové	CZ – 83
HELI Czech s.r.o.	Hradec Králové	CZ – 84

UPOZORNĚNÍ:

Provozovatelé letadel, kteří nejsou uvedeni v tomto seznamu, nejsou oprávněni provádět dopravu cestujících, nákladu, nebo pošty letadly za úplatu, nebo jiné hodnotné protiplnění

Zdroj: Seznam držitelů oprávnění pro obchodní leteckou dopravu. *Úřad pro civilní letectví* [online]. Praha: Úřad pro civilní letectví, 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.caa.cz/provoz/seznam-drzitelu-opravneni-pro-obchodni-leteckou-dopravu>

**Příloha B - Seznam letů nabízených v rámci pravidelné letecké dopravy na letišti
Václava Havla v Praze**

K datu 19. 10. 2016

Destinace	Země	Aerolinka	Sezóna
Ajjacio	Francie	SmartWings	léto
Alghero	Itálie	SmartWings	léto
Amsterdam	Nizozemsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Amsterdam	Nizozemsko	easyJet	celoročně
Amsterdam	Nizozemsko	KLM	celoročně
Antalya	Turecko	SmartWings	léto
Atény	Řecko	Aegean Airlines	celoročně
Baku	Ázerbajdžán	Azerbaijan Airlines	léto
Barcelona	Španělsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Barcelona	Španělsko	SmartWings	léto
Barcelona	Španělsko	Vueling	celoročně
Bari	Itálie	Wizz Air	celoročně
Basilej/Mulhouse	Švýcarsko	easyJet	celoročně
Bejrút	Libanon	Czech Airlines (ČSA)	léto
Bělehrad	Srbsko	Air Serbia	celoročně
Benátky/Marco Polo	Itálie	Volotea	celoročně
Benátky/Marco Polo	Itálie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Benátky/Marco Polo	Itálie	easyJet	celoročně
Benátky/Treviso	Itálie	Wizz Air	celoročně
Bergen	Norsko	Norwegian	celoročně
Berlín/Tegel	Německo	Air Berlin	celoročně
Bilbao	Španělsko	Czech Airlines (ČSA)	léto
Billund	Dánsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Birmingham	Velká Británie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Boloňa	Itálie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Bordeaux	Francie	Volotea	celoročně
Bratislava	Slovensko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Bristol	Velká Británie	easyJet	celoročně
Brusel/Charleroi	Belgie	Ryanair	celoročně
Brusel/Zaventem	Belgie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Brusel/Zaventem	Belgie	Brussels Airlines	celoročně
Budapešť	Maďarsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Bukurešť	Rumunsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Bukurešť	Rumunsko	Tarom	celoročně

Destinace	Země	Aerolinka	Sezóna
Burgas	Bulharsko	SmartWings	léto
Cagliari	Itálie	SmartWings	léto
Catania	Itálie	SmartWings	léto
Curych	Švýcarsko	SWISS International Air Lines	celoročně
Čcheng-tu	Čína	Sichuan Airlines	celoročně
Dubaj	Spojené arabské emiráty	flydubai	celoročně
Dubaj	Spojené arabské emiráty	SmartWings	celoročně
Dubaj	Spojené arabské emiráty	Emirates	celoročně
Dublin	Irsko	Ryanair	celoročně
Dublin	Irsko	Aer Lingus	celoročně
Dubrovník	Chorvatsko	SmartWings	léto
Düsseldorf	Německo	Eurowings	celoročně
Düsseldorf	Německo	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Düsseldorf	Německo	Germanwings	celoročně
East Midlands	Velká Británie	Jet2	celoročně
Edinburgh	Velká Británie	easyJet	celoročně
Eindhoven	Nizozemsko	Transavia	celoročně
Faro	Portugalsko	SmartWings	léto
Frankfurt	Německo	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Frankfurt	Německo	Lufthansa	celoročně
Fuerteventura	Španělsko	SmartWings	celoročně
Glasgow	Velká Británie	Jet2	celoročně
Göteborg	Švédsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Hamburg	Německo	Eurowings	celoročně
Hamburg	Německo	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Hamburg	Německo	Germanwings	celoročně
Helsinky	Finsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Helsinky	Finsko	Norwegian	celoročně
Helsinky	Finsko	Finnair	celoročně
Heraklion	Řecko	SmartWings	léto
Heraklion	Řecko	Aegean Airlines	léto
Hurghada	Egypt	Air Cairo	celoročně
Chania	Řecko	SmartWings	léto
Ibiza	Španělsko	SmartWings	léto
Istanbul/Atatürk	Turecko	Turkish Airlines	celoročně
Istanbul/Sabiha Gokcen	Turecko	Pegasus Airlines	celoročně
Jekatěrinburg	Rusko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně

Destinace	Země	Aerolinka	Sezóna
Jekatěrinburg	Rusko	Ural Airlines	celoročně
Kazaň	Rusko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Kodaň	Dánsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Kodaň	Dánsko	Norwegian	celoročně
Kodaň	Dánsko	SAS	celoročně
Kolín/Bonn	Německo	Eurowings	celoročně
Kolín/Bonn	Německo	Germanwings	celoročně
Korfu	Řecko	SmartWings	léto
Kos	Řecko	SmartWings	léto
Košice	Slovensko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Krasnodar	Rusko	Air Company Yakutia	celoročně
Kyjev/Borispol	Ukrajina	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Kyjev/Borispol	Ukrajina	Ukraine International Airlines	celoročně
Lamezia Terme	Itálie	SmartWings	léto
Lanzarote	Španělsko	SmartWings	celoročně
Larnaka	Kypr	SmartWings	léto
Las Palmas	Španělsko	SmartWings	celoročně
Leeds	Velká Británie	Jet2	celoročně
Linköping	Švédsko	Czech Airlines (ČSA)	léto
Lisabon	Portugalsko	TAP Portugal	celoročně
Liverpool	Velká Británie	Czech Airlines (ČSA)	léto
Londýn/Gatwick	Velká Británie	SmartWings	celoročně
Londýn/Gatwick	Velká Británie	easyJet	celoročně
Londýn/Heathrow	Velká Británie	British Airways	celoročně
Londýn/Luton	Velká Británie	Wizz Air	celoročně
Londýn/Stansted	Velká Británie	Ryanair	celoročně
Londýn/Stansted	Velká Británie	easyJet	celoročně
Lublaň	Slovinsko	Adria Airways	celoročně
Lucemburk	Lucembursko	Luxair	léto
Lyon	Francie	HOP!	celoročně
Madeira/Funchal	Portugalsko	SmartWings	léto
Madrid	Španělsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Madrid	Španělsko	Iberia	celoročně
Malaga	Španělsko	SmartWings	celoročně
Malta	Malta	Czech Airlines (ČSA)	léto
Malta	Malta	Air Malta	léto
Manchester	Velká Británie	easyJet	celoročně
Manchester	Velká Británie	Jet2	celoročně
Marsa Alam	Egypt	Air Cairo	celoročně

Destinace	Země	Aerolinka	Sezóna
Marsa Alam	Egypt	SmartWings	celoročně
Marseille	Francie	Volotea	celoročně
Milán/Bergámo	Itálie	Ryanair	celoročně
Milán/Bergámo	Itálie	Wizz Air	celoročně
Milán/Malpensa	Itálie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Milán/Malpensa	Itálie	easyJet	celoročně
Minsk	Bělorusko	Belavia	celoročně
Mnichov	Německo	Lufthansa	celoročně
Montréal	Kanada	Air Transat	léto
Moskva/Šeremetěvo	Rusko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Moskva/Šeremetěvo	Rusko	SmartWings	celoročně
Moskva/Šeremetěvo	Rusko	Aeroflot	celoročně
Nantes	Francie	Volotea	celoročně
Neapol	Itálie	SmartWings	léto
Neapol	Itálie	easyJet	celoročně
Neapol	Itálie	Wizz Air	celoročně
New York/JFK	USA	Delta Air Lines	léto
Newcastle	Velká Británie	Jet2	celoročně
Nice	Francie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Nižnij Novgorod	Rusko	Ural Airlines	celoročně
Novosibirsk	Rusko	S7 Airlines	celoročně
Oděsa	Ukrajina	Czech Airlines (ČSA)	léto
Olbia	Itálie	SmartWings	léto
Oslo	Norsko	Norwegian	celoročně
Ostrava	Česká republika	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Palma Mallorca	Španělsko	SmartWings	celoročně
Paříž/CDG	Francie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Paříž/CDG	Francie	easyJet	celoročně
Paříž/CDG	Francie	Air France	celoročně
Paříž/CDG	Francie	Vueling	celoročně
Paříž/Orly	Francie	Transavia France	celoročně
Peking	Čína	Hainan Airlines	celoročně
Petrohrad	Rusko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Petrohrad	Rusko	Rossiya - Russian Airlines	celoročně
Pisa	Itálie	Czech Airlines (ČSA)	léto
Podgorica	Černá hora	SmartWings	léto
Porto	Portugalsko	Czech Airlines (ČSA)	léto
Preveza	Řecko	SmartWings	léto
Radom	Polsko	SprintAir	léto

Destinace	Země	Aerolinka	Sezóna
Riga	Lotyšsko	Air Baltic	celoročně
Rijád	Saudská Arábie	Czech Airlines (ČSA)	léto
Rodos	Řecko	SmartWings	léto
Rostov na Donu	Rusko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Řím/Ciampino	Itálie	Ryanair	celoročně
Řím/Ciampino	Itálie	Wizz Air	celoročně
Řím/Fiumicino	Itálie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Řím/Fiumicino	Itálie	Vueling	celoročně
Řím/Fiumicino	Itálie	Alitalia	celoročně
Samara	Rusko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Samos	Řecko	SmartWings	léto
Sevilla	Španělsko	SmartWings	léto
Skopje	Makedonie	Czech Airlines (ČSA)	léto
Sofia	Bulharsko	Bulgaria Air	celoročně
Soluň	Řecko	SmartWings	léto
Soul/Incheon	Jižní Korea	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Soul/Incheon	Jižní Korea	Korean Air	celoročně
Split	Chorvatsko	SmartWings	léto
Stavanger	Norsko	Norwegian	celoročně
Stockholm/Arlanda	Švédsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Stockholm/Arlanda	Švédsko	Norwegian	celoročně
Stockholm/Arlanda	Švédsko	SAS	celoročně
Šanghaj	Čína	China Eastern Airlines	celoročně
Štrasburk	Francie	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Tel Aviv	Izrael	SmartWings	celoročně
Tel Aviv	Izrael	Wizz Air	celoročně
Tel Aviv	Izrael	UP by El Al	celoročně
Tenerife	Španělsko	SmartWings	celoročně
Tirana	Albánie	SmartWings	léto
Toronto	Kanada	Air Transat	léto
Toronto	Kanada	Air Canada rouge	léto
Toulouse	Francie	Volotea	celoročně
Tunis	Tunisko	Tunisair	celoročně
Ufa	Rusko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Valencie	Španělsko	SmartWings	celoročně
Varna	Bulharsko	SmartWings	léto
Varšava	Polsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Varšava	Polsko	LOT Polish Airlines	celoročně
Växjö	Švédsko	Czech Airlines (ČSA)	léto

Destinace	Země	Aerolinka	Sezóna
Vídeň	Rakousko	Austrian Airlines	celoročně
Záhřeb	Chorvatsko	Croatia Airlines	léto
Záhřeb	Chorvatsko	Czech Airlines (ČSA)	celoročně
Zakynthos	Řecko	SmartWings	léto
Ženeva	Švýcarsko	SWISS International Air Lines	celoročně

Zdroj: Aerolinky a destinace. *Prague Airport: Václav Havel Airport Prague* [online]. Praha: Letiště Praha, a. s., 2016 [cit. 2016-11-10]. Dostupné z: <http://www.prg.aero/cs/informace-o-letech/aerolinky-a-destinace/>

**Příloha C – Statistiky osobní přepravy dle Českého statistického úřadu
za období od 2006 do 2015**

Osobní doprava, počet přepravených osob (v tis. osob)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Přepravené osoby	2 816 555	2 825 727	2 882 604	2 803 105	2 805 938	2 679 520	2 748 956	2 692 952	2 675 430	2 689 583
v tom:										
železniční	183 027	184 233	177 424	164 958	164 802	167 932	172 801	174 486	176 050	176 632
silniční	387 708	375 019	373 395	367 648	372 548	364 616	344 988	337 978	349 515	345 603
letecká	6 710	6 977	7 158	7 354	7 466	7 525	6 420	6 155	5 623	5 393
vnitrozemská vodní	1 100	1 106	866	1 184	858	992	513	1 084	1 307	921
městská hromadná	2 238 011	2 258 392	2 323 761	2 261 962	2 260 264	2 138 456	2 224 235	2 173 249	2 142 935	2 161 955

[1] Zjišťování Ministerstva dopravy

Obchodní letecká přeprava cestujících¹⁾

Rok	Přeprava cestujících (tis.)				
	Celkem	vnitrostátní	mezinárodní	pravidelná	nepravidelná
2006	6 710	108	6 601	4 935	1 775
2007	6 977	113	6 864	4 928	2 049
2008	7 158	118	7 040	5 031	2 127
2009	7 354	108	7 246	5 072	2 282
2010	7 466	80	7 386	5 145	2 321
2011	7 525	28	7 497	4 974	2 550
2012	6 420	24	6 396	3 596	2 824
2013	6 155	25	6 130	3 887	2 268
2014	5 623	30	5 593	3 312	2 311
2015	5 393	26	5 367	3 374	2 019
Rok	Průměrná přepravní vzdálenost (km)				
	Celkem	vnitrostátní	mezinárodní	pravidelná	nepravidelná
2006	1 525,1	261,2	1 545,9	1 348,5	2 016,3
2007	1 501,7	257,6	1 522,1	1 293,1	2 003,4
2008	1 501,7	258,0	1 522,5	1 261,4	2 070,1
2009	1 540,7	252,0	1 559,9	1 252,0	2 182,1
2010	1 460,2	257,2	1 473,2	1 165,8	2 112,9
2011	1 539,7	279,7	1 544,4	1 221,6	2 160,2
2012	1 653,0	316,1	1 657,9	1 322,4	2 074,0
2013	1 560,3	293,2	1 565,6	1 424,5	1 793,0
2014	1 735,2	291,3	1 742,9	1 538,2	2 017,4
2015	1 798,7	307,7	1 806,0	1 570,5	2 180,3

1) Pouze čeští obchodní letečtí dopravci

Výkony letišť v osobní letecké dopravě

Rok	Přeprava cestujících celkem			
	Celkem	odlety	přiletý	přímý tranzit
2006	12 329 375	6 171 561	6 157 814	89 900
2007	13 313 865	6 607 251	6 616 955	89 659
2008	13 629 278	6 752 596	6 760 558	116 124
2009	12 482 563	6 176 392	6 201 669	104 502
2010	12 343 811	6 109 239	6 142 328	92 244
2011	12 750 017	6 320 947	6 340 626	88 444
2012	11 835 014	5 872 101	5 870 247	92 666
2013	12 094 210	6 015 298	6 012 239	66 673
2014	12 143 429	6 050 658	6 029 017	63 754
2015	12 814 925	6 338 990	6 333 014	142 921

Výkony letišť v osobní letecké dopravě - vnitrostátní provoz

Rok	Vnitrostátní provoz			
	Celkem ¹⁾	odlety	přiletý	přímý tranzit
2006	378 784	192 597	186 187	0
2007	256 798	127 267	128 820	711
2008	160 567	79 401	79 745	1 421
2009	123 135	60 130	61 417	1 588
2010	206 897	102 160	101 634	3 103
2011	121 714	58 032	60 938	2 744
2012	90 557	44 658	45 899	.
2013	124 469	86 079	38 390	.
2014	88 670	30 915	57 755	.
2015	107 756	44 162	63 594	.

1) od roku 2012 není v počtu cestujících ve vnitrostátním a mezinárodním provozu zahrnut přímý tranzit

Výkony letišť v osobní letecké dopravě - mezinárodní provoz

Rok	Mezinárodní provoz			
	Celkem ¹⁾	odlety	přiletý	přímý tranzit
2006	11 950 591	5 978 964	5 971 627	89 900
2007	13 057 067	6 479 984	6 488 135	88 948
2008	13 468 711	6 673 195	6 680 813	114 703
2009	12 359 428	6 116 262	6 140 252	102 914
2010	12 136 914	6 007 079	6 040 694	89 141
2011	12 628 303	6 262 915	6 279 688	85 700
2012	11 651 791	5 827 443	5 824 348	.
2013	11 903 068	5 929 219	5 973 849	.
2014	11 991 005	6 019 743	5 971 262	.
2015	12 564 248	6 294 828	6 269 420	.

1) od roku 2012 není v počtu cestujících ve vnitrostátním a mezinárodním provozu zahrnut přímý tranzit

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu