

NOVÉ FORMY HORIZONTÁLNEJ SPOLUPRÁCE LETECKÝCH SPOLOČNOSTÍ

NEW FORMS OF HORIZONTAL COOPERATION OF THE AIRLINES

Dávid Turčan

Air Transport Department, University of Zilina, Slovakia
david.turcan4@gmail.com

Alena Novák Sedláčková

Air Transport Department, University of Zilina, Slovakia
alena.sedlackova@fpedas.uniza.sk

Abstract – The aim of the paper is to introduce the information about forms of horizontal cooperation between companies in the aviation sector. The introduction describes a brief history of the aviation industry, its position in the market and briefly sums up the content of the work. The first part characterizes individual forms of horizontal cooperation. The second part describes new forms of business strategies of airlines and their cooperation in the market. This part also deals with the specific use of various forms of business in practice. In the third part new forms of cooperation between long-haul low-cost carriers are described as well as its connection with the establishment of the first low-cost air alliances and their brief characteristics. The work also describes the development of these alliances and their possible growth in the future. Special emphasis is placed on the analysis of low-cost air carriers in Europe, their possible cooperation and building their own alliances in the future

Key words – air transport, airlines, cooperation of the airlines, low-cost airlines, hybrid airlines, global cooperation, value alliance, U-Fly alliance.

I. ÚVOD

Odvetvie leteckej dopravy si od svojho počiatku prešlo rozsiahlym ekonomickým a technologickým vývojom.. Vďaka tomu sa letecké spoločnosti neustále vyvíjajú a prinášajú novinky, ktoré môžu byť ďalej poskytnuté zákazníkom. Postupným nasycovaním trhu si však aj leteckí dopravcovia uvedomili, že musia hľadať nové, inovatívne cesty ku svojej expanzii.

Z tohto dôvodu letecké spoločnosti vytvárajú spolupráce v rôznych formách. Uzatváraním spoluprác si letecké spoločnosti vytvárajú silnejšie postavenie na trhu a zlepšujú kvalitu služieb poskytovaných zákazníkom. Najvyšším stupňom spolupráce, ktorá sa vyskytuje na trhu je aliančná spolupráca. V súčasnosti trh pozostáva najmä z troch globálnych aliancií, ktoré združujú prevažne dopravcov s tradičným modelom podnikania. Okrem toho za posledné roky vznikajú nové platformy, skrz ktoré tieto aliancie umožňujú spoluprácu s regionálnymi či nízko-nákladovými leteckými spoločnosťami.

Reakciou na zmeny na trhu sú aj nové obchodné stratégie, ktoré neustále vznikajú a zanikajú. Od 70. rokov až dodnes sa veľmi obľúbeným a rozšíreným stal koncept nízko-nákladových leteckých spoločností, ktorý oproti tradičným leteckým dopravcom ponúka služby za nižšie ceny, avšak často na úkor kvality ponúknutých služieb. Na rozdiel od minulosti kedy tradiční dopravcovia považovali tento model za hrozbu, sa súčasní dopravcovia často snažia oba modely zlúčiť a preberať výhody oboch modelov, čím vzniká hybridný model podnikania.

Vývoj nových lietadiel, prispel k vzniku nízko-nákladových dopravcov na dlhé vzdialenosti, ktorí v súčasnosti dominujú najmä v rámci Ázie. Obsahom tohto článku je analýza vývoja nízko-nákladových dopravcov na dlhé vzdialenosti, ktorí sa usilujú o rozšírenie služieb na globálnu úroveň. S vidinou globalizácie začali aj tieto spoločnosti, po vzore tradičných leteckých dopravcov, spolupracovať. V roku 2016, vznikli prvé aliancie nízko-nákladových leteckých dopravcov v Ázii. Okrem samotných nízko-nákladových aliancií v Ázii je pozornosť venovaná aj potenciálnej budúcej spolupráci v rámci Európy.

II. HORIZONTÁLNA SPOLUPRÁCA LETECKÝCH SPOLOČNOSTÍ

Horizontálna spolupráca leteckých spoločností predstavuje charakter spolupráce takých spoločností, ktoré by si za normálnych okolností konkurovali na domácom, medzinárodnom alebo globálnom trhu. Spočiatku sa tento model presadil najmä medzi tradičnými leteckými dopravcami, ktorí vďaka vzájomnej kooperácii dospeli k množstvu podnikateľských príležitostí a rozsiahlejšej ponuke služieb, ktorých výsledkom je väčšie množstvo letov, lety do nových destinácií, či nižšie ceny pre zákazníkov, vďaka čomu vybudovali silnejšie konkurenčné zázemie jednotlivých spoločností, a tým schopnosť čeliť konkurencii nízko-nákladových leteckých spoločností [40].

Delenie horizontálnej spolupráce závisí na viacerých faktoroch, ako je napr. jej rozsah; prítomnosť majetkového prvku v spolupráci, a teda je možné určiť majetkovú alebo nemajetkovú formu horizontálnej spolupráce; model podnikania jednotlivých partnerov, čo predstavuje rozdiel v spolupráci medzi tradičnými leteckými dopravcami a medzi nízko-nákladovými leteckými

dopravcami; alebo kombináciou uvedených príkladov. Konkrétnymi formami horizontálnej spolupráce sú: poolové zmluvy, interline zmluvy, royalties, joint venture, franchising, zmluvy block space, špeciálne prorata zmluvy, code-share dohody a globálne spolupráce známe najmä ako letecké aliancie. V bakalárskej práci na tému “Nové formy horizontálnej spolupráce leteckých spoločností” sú tieto formy bližšie charakterizované, pričom každá z nich obsahuje vysvetlenie spolu s príkladom využitia v praxi [41].

III. NOVÉ FORMY HORIZONTÁLNEJ SPOLUPRÁCE LETECKÝCH SPOLOČNOSTÍ

V súčasnej spoločnosti 21. storočia vzniká veľký tlak verejnosti na poskytovateľov služieb vo viacerých odboroch. Tento tlak sa prejavil aj v odvetví leteckej dopravy, kde dopyt po cestovaní či rýchlej preprave produktov za posledné desaťročia výrazne vzrástol. Vznik nových technológií, vývoj lietadiel s dlhším doletom, nižšie prevádzkové náklady, či tlak organizácii na vyššiu bezpečnosť podporuje neustále sa rozvíjajúci trh leteckej dopravy. Preto sú existujúce, ale aj nové letecké spoločnosti nútené čo najflexibilnejšie reagovať na požiadavky dopytu. Konkurenčné prostredie, veľké zahltenie vzdušného priestoru, ale aj súčasná svetová situácia spojená hlavne s tlakom verejnosti na globálne klimatické zmeny poskytujú spoločnostiam mnoho nových príležitostí na rozvoj a zmeny v podnikaní. Vznik nových pracovných miest, zlepšenie a zefektívnenie služieb a vznik nových spoluprác medzi jednotlivými leteckými dopravcami vedie k vytváraniu nových obchodných stratégií v leteckom odvetví.

NÍZKO-NÁKLADOVÝ MODEL PODNIKANIA NA DLHÉ VZDIALENOSTI

Od 70. rokov sa na trhu uchytil dnes obľúbený business model nízko-nákladových dopravcov. Dnešný technologický pokrok priniesol aj vývoj lietadiel s dlhším doletom, čo umožnilo vytvárať spoločnosti s leteckou sieťou diaľkových letov za použitia nízko-nákladovej obchodnej stratégie tzv. long-haul low cost-carrier. Takéto linky v minulosti poskytovali prevažne tradičné letecké spoločnosti, no súčasný pokrok umožnil nízko-nákladovým leteckým dopravcom implementovať svoju stratégiu aj u diaľkových letov. Spoločnosti využívajú jednoliatu flotilu lietadiel s dlhým doletom, s maximálnym počtom sedadiel v jednej cestovnej triede. Spoločnosti výrazne obmedzujú poskytované služby na palube, čo môže byť nevýhodou pri náročných niekoľkohodinových letoch, keďže cestujúci musí priplácať za jedlo na palube či batožinu navyše [41] [42].

Európska letecká spoločnosť Norwegian Air Shuttle poskytuje služby nízko-nákladového dopravcu na stredné resp. dlhé vzdialenosti dodnes. Okrem liniek, ktoré nórška spoločnosť poskytuje v rámci Európy patria k obľúbeným spojom cestujúcich diaľkové linky do USA ako spoje New York – Amsterdam alebo New York – Londýn. Spoločnosť v rámci svojich letov poskytuje rôzne nadštandardné služby, ako napríklad možnosť bezplatného pripojenia k internetu prostredníctvom Wi-Fi, či možnosť sledovania filmov na palube, avšak zachováva si určité prvky nízko-nákladových dopravcov, ako sú prísne regulácie hmotnosti batožiny. Zároveň veľmi výrazne diferencujú medzi letmi v rámci Európy, kde svojim cestujúcim ponúkajú možnosť výberu medzi štyrmi cestovnými

triedami, no u diaľkových letov je táto možnosť obmedzená na výber z troch tried. Spoločnosť je zároveň poskytovateľom vernostného programu „Norwegian Reward“, ktorý členom prináša široké spektrum zliav [43].

Vzhľadom na rozlohu ázijského kontinentu je preprava na dlhšie vzdialenosti oveľa častejšia ako v ktorejkoľvek inej časti sveta, a preto je tu koncept long-haul low cost carrier medzi dopravcami oveľa viac rozšírený. Lídrom tohto business modelu je spoločnosť Air Asia X, ktorá poskytuje svoje služby v 31 destináciách v rámci, ktorých uskutočňuje lety naprieč celou Áziou, ale taktiež aj do Austrálie. Táto letecká spoločnosť z ázijských low-cost dopravcov ako prvá získala povolenie od Federálnej správy letectva (FAA), vykonávať lety do USA, konkrétne na Havaj [44].

Nie všetci dopravcovia však dokážu poskytovať služby, ktoré by uspokojili vysoký dopyt na rozsiahlom ázijskom trhu, a preto hľadajú nové cesty k svojej expanzii. Preto aj nízko-nákladoví dopravcovia hľadajú cesty k vzájomnej spolupráci, vďaka čomu vytvorili prvé nízko-nákladové aliancie.

HYBRIDNÝ MODEL PODNIKANIA

Doposiaľ bola civilná letecká doprava delená zväčša na dva konkurenčné segmenty, kde vzájomne súperili nízko-nákladoví leteckí dopravcovia a tradiční leteckí dopravcovia. Dynamický vývoj odvetvia spôsobil miešanie obchodných stratégií, kde z tradičného a nízko-nákladového modelu podnikania, vzniká tzv. hybridná letecká spoločnosť. Hybridizácia modelov podnikania súčasných leteckých spoločností predstavuje preberanie prvkov inej obchodnej stratégie do svojej vlastnej. Zároveň tieto spoločnosti kladú dôraz na vynikajúce služby s metodikou úspor nákladov ako nízko-nákladové spoločnosti a štruktúrou leteckej siete ako tradiční leteckí dopravcovia. Model týchto dopravcov je akceptovaný medzi business cestujúcimi aj cestujúcimi strednej triedy. Tento model zároveň spôsobil miešanie obchodných stratégií, kde z tradičného a nízko-nákladového modelu podnikania vzniká tzv. hybridná letecká spoločnosť. Hybridizácia modelov podnikania súčasných leteckých spoločností predstavuje preberanie prvkov inej obchodnej stratégie do svojej vlastnej. Zároveň tieto spoločnosti kladú dôraz na vynikajúce služby s metodikou úspor nákladov ako nízko-nákladové spoločnosti a flexibilitou, štruktúrou leteckej siete ako tradiční leteckí dopravcovia. Model týchto dopravcov je akceptovaný medzi business cestujúcimi aj cestujúcimi strednej triedy [45].

Proces hybridizácie môžeme pozorovať u viacerých nízko-nákladových spoločností. Vhodným príkladom je americká letecká spoločnosť JetBlue. Cieľom spoločnosti bolo vytvoriť leteckú sieť, ktorá by pokryla severnejšiu časť krajiny ako je New York, a prepojila ju s destináciami na juhovýchode, ako je napríklad Florida. Spoločnosť sa od svojej pôvodnej stratégie začala odkláňať v roku 2005, kedy začali rozširovať svoju pôvodnú flotilu lietadiel Airbus – A320 o lietadlá spoločnosti Embraer – E190. Nasledujúce roky sa táto spoločnosť zameriavala na vývoj obchodnej stratégie s cieľom rozšíriť svoje služby na nové trhy. Po opustení stratégie nízko-nákladového dopravcu začala spoločnosť akceptovať význam uzatvárania spoluprác, s cieľom ďalšieho rozširovania leteckej siete. Došlo k uzatvoreniu

niekoľkých code-share dohôd, so zahraničnými dopravcami. Vďaka týmto spoluprácam sa spoločnosti podarilo rozvinúť služby ponúkané na globálnej úrovni v rámci transkontinentálnych letov. Spoločnosť pre svojich verných zákazníkov ponúka FFP program pod názvom „TrueBlue“ [46]. Ďalším znakom JetBlue ako hybridnej spoločnosti je spôsob smerovania ponuky služieb. Už od začiatku procesu hybridizácie spoločnosť smerovala zákazníkom ponuku svojich služieb prostredníctvom využitia všetkých distribučných kanálov. Čo sa týka ponuky služieb, spoločnosť okrem priameho predaja prostredníctvom svojej webovej stránky je JetBlue zastúpená v štyroch globálnych distribučných systémoch, a taktiež využíva služby štyroch onlineových cestovných agentúr [47].

Podobnou reformou obchodnej stratégie prechádza aj mnoho ďalších leteckých spoločností, kde stojí za zmienku napríklad Southwest Airlines, Germanwings, Norwegian Air Shuttle, alebo Bamboo Airways [48].

Naopak tradičné letecké spoločnosti sa pri procese hybridizácie snažia implementovať postupy, ktorých cieľom je znížiť výdavky na prevádzku leteckých liniek, a zároveň udržať vysokú kvalitu ponúkaných služieb. Letecké spoločnosti začali v procese hybridizácie implementovať harmonizáciu leteckého parku, ktorý prináša úspory spojené s prevádzkovými nákladmi, údržbou alebo školením personálu a podobne. Zmena tradičného modelu na hybridný taktiež priniesla využitie menších letísk v leteckej sieti, obmedzenie resp. spoplatnenie niektorých služieb na palube lietadiel zväčša spojené s občerstvením, a tiež lepšou distribúciou služieb prostredníctvom nových technológií, najmä prostredníctvom internetu.

Vhodným príkladom tradičnej leteckej spoločnosti, ktorá podstúpila prechod z tradičného business modelu na model hybridný je Aer Lingus. V súčasnosti ponúka lety do destinácií Veľkej Británie a Európy, a diaľkové lety do USA – destinácie ako New York, Boston, San Francisco, Miami a podobne. Spoločnosť čelí viacerým rizikám, pôsobením širšieho konkurenčného prostredia, ktoré prináša široká ponuka služieb na európskom a americkom trhu. Zároveň v rokoch 2009 spoločnosť čelila stratám spôsobeným finančnou krízou v Írsku a vysokým cenám pohonných hmôt. Z tohto dôvodu začala táto spoločnosť implementovať prvky konkurujúcich nízko-nákladových spoločností do svojho spôsobu podnikania, ktoré viedli k následným zmenám obchodnej stratégie. Spoločnosť Aer Lingus zaviedla ponuku letov na princípe nízko-nákladových spoločností z Dublinu do hlavných letových destinácií v Európe. Následne sú vykonávané lety na princípe ponuky služieb tradičného dopravcu do USA [49].

VIRTUÁLNY MODEL PODNIKANIA

Ďalšou z obchodných stratégií, ktoré leteckí dopravcovia využívajú je založenie virtuálnej leteckej spoločnosti. V súčasnosti sa tento business model vyskytuje najmä v severných krajinách Európy, resp. v krajinách Škandinávie. Virtuálnu leteckú spoločnosť môžeme považovať ako formu hybridizovanej obchodnej stratégie, kde letecké spoločnosti využívajú kombináciu business modelu viacerých leteckých dopravcov a pokúšajú sa znížiť náklady na prevádzku za použitia tzv. outsourcingu. Princípom outsourcingu je snaha zabezpečiť od externých dodávateľov prostredníctvom

dlhodobých zmlúv všetky služby potrebné na základnú prevádzku a všetky zvyšné služby ako údržba lietadiel, technický a letový personál, či samotné lietadlá. Takéto spoločnosti zároveň nemusia byť držiteľmi osvedčenia leteckého prevádzkovateľa – AOC. Preto spoločnosti využívajúce túto obchodnú stratégiu kladú čo najväčší dôraz na sledovanie dopytu na trhu, vývoj dobrého mena spoločnosti a predaj leteniek, bez ambície konkurovať iným leteckým dopravcom [50].

SPOLUPRÁCA TRADIČNÝCH A REGIONÁLNYCH LETECKÝCH SPOLOČNOSTÍ

Regionálne letecké spoločnosti zväčša poskytujú svoje služby na menších trhoch, kde poskytujú prepravu cestujúcich za použitia lietadiel s menšou kapacitou na linkách krátkych alebo stredných vzdialeností. Cieľom leteckej siete týchto dopravcov je najmä zabezpečiť potrebnú prepravu cestujúcich v rámci určitého regiónu, resp. krajiny s využitím kapacít menších letísk na princípe z bodu do bodu. Väčšina takýchto regionálnych spoločností patrí pod tradičné letecké spoločnosti. Dcérske spoločnosti potom zväčša zastávajú úlohu prepravy cestujúcich z menších regionálnych letísk pre veľké uzlové letiská materskej spoločnosti. Množstvo regionálnych leteckých spoločností využíva viaceré formy horizontálnej spolupráce ako interline, codeshare, joint venture a iné. Najmladšou formou spolupráce, ktorá sa za posledné roky formovala medzi regionálnymi a tradičnými leteckými spoločnosťami, je užšia spolupráca v rámci globálnych aliancií. Vďaka platforme „Connecting partner model“, ktorú v roku 2015 spustila globálna aliancia Star Alliance je umožnené aj regionálnym alebo nízko-nákladovým leteckým spoločnostiam podieľať sa na spolupráci s globálnou alianciou (obdobný program má zavedený aj aliancia Oneworld – „oneworld connect“). Táto platforma umožňuje regionálnym dopravcom prepojenie liniek s leteckou sieťou Star Alliance, bez toho aby sa stali jej členmi. Vďaka takémuto prepojeniu získava aliancia silnejšie konkurenčné postavenie v rámci regionálnej prepravy a tým dokáže konkurovať konkrétnym nízko-nákladovým dopravcom, ktorí poskytujú svoje služby v konkrétnom regióne [51] [52].

IV. ALIANCIE NÍZKO-NÁKLADOVÝCH LETECKÝCH DOPRAVCOV A ICH CHARAKTER

Letecké spoločnosti hľadajú nové spôsoby, ako prilákať zákazníkov k využitiu ponúkaných služieb. Preto aj nízko-nákladové spoločnosti po vzore tradičných leteckých spoločností zakladajú aliancie, ktorých cieľom je rozširovanie portfólia svojho podnikania a vytvorenie konkurenčného prostredia tradičným leteckým alianciám. Vďaka tvorbe aliancií dokážu členovia vzájomne spolupracovať, čím rozšíria ponuku svojich služieb k novým potencionálnym zákazníkom, rozšíria letecké siete, pričom nedochádza k výraznému zvýšeniu nákladov. Po spojení síl vznikli prvé dve nízko-nákladové aliancie v rámci asijských trhov v roku 2016, a to konkrétne U-Fly Alliance a Value Alliance.

Ešte pred vznikom prvej nízko-nákladovej aliancie sa v Ázii sformovala v roku 2015 spolupráca dopravcov, ktorá viedla k vzniku aliancie Vanilla Alliance. Aliancia v súčasnosti združuje 5 leteckých spoločností, ktoré poskytujú služby v oblasti

Indického oceánu. Členské spoločnosti však využívajú business model tradičných resp. regionálnych dopravcov, a preto táto aliancia nebude v tejto časti bližšie špecifikovaná [53].

VALUE ALLIANCE

Tabuľka 1: Členské letecké spoločnosti aliancie Value Alliance [Zdroj: Autor]

Názov spoločnosti	Krajina	Flotila	Vernostný program (FFP)
Cebu Pacific	Filipíny	55 lietadiel	GetGo
Ceb Go	Filipíny	20 lietadiel	GetGo
Nok Air	Thajsko	28 lietadiel	Nok Fun Club
Nok Scoot	Thajsko	7 lietadiel	-
Jeju Air	Južná Kórea	40 lietadiel	Refresh point
Scoot	Singapur	48 lietadiel	KrisFlyer

Value Alliance, je nízko-nákladovou alianciou, ktorá vznikla v máji 2016. Pozostáva, zo spoločností poskytujúcich služby najmä v oblasti Ázie. Členmi tejto aliancie je v súčasnosti šesť nízko-nákladových leteckých spoločností, čím sa radí na štvrté miesto spomedzi najväčších leteckých aliancií. Spoločne tieto spoločnosti ponúkajú svoje služby vo viac ako 160 destináciách, najmä krajín Ázie resp. oblasť ázijsko-pacifického regiónu [54].

Aliancia prináša prepojenie výhod jednotlivých členských spoločností do jedného uceleného systému, ktorého cieľom je maximalizovať zážitok z cestovania. Value Alliance zabezpečuje rezerváciu letu, ktorý je kombináciou viacerých dopravcov, kde ponúka lety za skvelú cenu a taktiež vytvára rámec pre ďalšiu spoluprácu medzi členskými leteckými spoločnosťami zdieľaním spoločných služieb [54].

U-FLY ALLIANCE

Tabuľka 2: Členské letecké spoločnosti aliancie U-Fly Alliance [Zdroj: Autor]

Názov spoločnosti	Krajina	Flotila	Vernostný program (FFP)
HK Express	Čína	24 lietadiel	Asia Miles
Lucky Air	Čína	43 lietadiel	Fortune Wings Club
Urumqi Air	Čína	16 lietadiel	-
West Air	Čína	35 lietadiel	-
Eastar Jet	Kórea	18 lietadiel	

U-FLY Alliance je alianciou nízko-nákladových dopravcov, ktorá bola založená v januári 2016. Ide o prvú alianciu takéhoto typu. Súčasné zloženie aliancie pozostáva

z piatich nízko-nákladových leteckých spoločností, ktoré svoje služby poskytujú v rámci Ázijského trhu. Vďaka spoločnej sieti v súčasnosti poskytuje lety do viac ako 190 destinácií s kombinovanou flotilou vyše 130 lietadiel [55].

Pri porovnaní oboch nízko-nákladových aliancií nájdeme niekoľko spoločných prienikov. Členmi oboch leteckých spoločností sú nízko-nákladoví dopravcovia z oblasti Ázie, ktorí v súčasnosti prezentujú skôr hybridný business model než nízko-nákladový. Čo sa týka vlastnickej štruktúry členských spoločností ide prevažne o spoločnosti, ktoré predstavujú dcérske spoločnosti tradičných leteckých dopravcov alebo väčších low-cost dopravcov [55].

Rozdiely medzi alianciami predstavuje najmä ich letecká sieť, kde leteckí dopravcovia v aliancii U-Fly poskytujú služby výlučne v oblasti Ázie. Value Alliance pôsobí na Ázijskom trhu, v Austrálii a taktiež vidíme expanziu na nové trhy, vytvárajúc letecké spojenia aj do Európy [55].

NÍZKO-NÁKLADOVÉ ALIANCIE V EURÓPE

Európsky trh leteckého odvetvia je taktiež pokrytý niekoľkými kvalitnými low-cost leteckými spoločnosťami. Vynára sa otázka: „Bude mať Európa vlastnú alianciu nízko-nákladových leteckých dopravcov?“

V súčasnosti neexistuje v rámci európskych nízko-nákladových dopravcov žiadna letecká aliancia, avšak vidíme pokusy členských dopravcov Value Alliance expandovať do krajín Európy. Prvú takúto linku spustila v roku 2017 Singapurská spoločnosť Scoot. Spustením linky medzi Singapurom a Aténami sa tak Scoot stal prvou nízko-nákladovou leteckou spoločnosťou, ktorá ponúka priame diaľkové spojenie medzi južnou Áziou a destináciou v Európe [56]. O rok neskôr spoločnosť pridala ďalší spoj do Európy, a to zo Singapuru do Berlína [57]. Spoločnosť zároveň expanduje aj do ďalších častí sveta, preto je možné predpokladať, že expanzia nízko-nákladových spoločností, a teda aj aliancií, z oblasti Ázie bude pretrvávajúť aj v budúcnosti. Následkom bude ďalšie pribúdanie nových leteckých spojov medzi Európou a Áziou. Taktiež je pravdepodobné, že súčasné nízko-nákladové aliancie budú naďalej naberat' nových členov, s cieľom rozšíriť leteckú sieť na všetkých kontinentoch.

Aj samotní Európski nízko-nákladoví dopravcovia sa v priebehu posledných rokov pokúsili vytvoriť spoluprácu s potenciálnym globálnym rozmerom medzi nízko-nákladovými leteckými spoločnosťami. Veľký potenciál vzniku aliancie v Európe evidujeme od roku 2017, kedy sa o spoluprácu pokúšali spoločnosti Norwegian Air Shuttle, ktorý sa sústreďuje prevažne na diaľkové lety do zámoria, s najväčšími nízko-nákladovými regionálnymi dopravcami Ryanair a EasyJet. K širšej dohode medzi týmito tromi dopravcami však nedošlo. Dohoda je v súčasnosti uskutočnená iba medzi spoločnosťami EasyJet a Norwegian. Ďalšia iniciatíva prišla od nórskej spoločnosti v roku 2019, kedy došlo k vytvoreniu interline dohody s americkou nízko-nákladovou spoločnosťou JetBlue. Výsledkom dohody bude vznik nových leteckých spojení medzi Amerikou, Karibikom a Európou, ktorých spustenie sa očakáva v lete roku 2020 [58].

Čo sa týka spolupráce medzi nízko-nákladovými dopravcami v rámci Európy, zatiaľ nedošlo k uzatvoreniu dohôd, ktoré by viedli k vytvoreniu nízko-nákladovej aliancie, aj keď predpoklad je stále veľký. Vďaka aliancii najväčších nízko-nákladových hráčov by Ryanair, Wizzair a easyJet dokázali vytvoriť veľkú leteckú sieť, atraktívnejšie služby, vďaka ktorým by prilákali nových zákazníkov. Vzájomnou spolupracou by vytvorili silnejšie postavenie v rámci európskych trhov, kde by spoločne dokázali vytvoriť lety za prívetivé ceny s priamym spojením v rámci celej Európy a blízkeho východu, čím by dokázali ešte viac konkurovať tradičným leteckým spoločnostiam. Účasťou spoločnosti Norwegian Air Shuttle, v tejto potencionálnej aliancii by vďaka leteckej sieti, ktorá ponúka lety do USA, Južnej Ameriky, či Ázie došlo ku globálnemu pokrytiu nízko-nákladovej leteckej siete z Európy.

V. ZÁVER

Letecká doprava okrem rýchlej prepravy na krátke i dlhé vzdialenosti predstavuje dynamické, rýchlo sa meniace odvetvie. Jednotlivci, ktorí tu poskytujú svoje služby musia pracovať flexibilne.

Cieľom tohto článku bolo pomenovať jednotlivé existujúce formy horizontálnej spolupráce a na základe týchto foriem diskutovať zmeny na trhu, ktoré podmieňujú vytváranie nových spoluprác, či spôsob akým týmto zmenám jednotliví dopravcovia prispôsobujú svoje modely podnikania. Bolo preukázané, že tvorba platforiem globálnymi alianciami umožnila spoluprácu s regionálnymi dopravcami, a tým zlepšenie konkurenčného postavenia v danom regióne. Ďalším spôsobom ako sa dopravcovia snažia odpovedať na narastajúcu konkurenciu je implementácia prvkov od svojich konkurentov, kedy nízko-nákladové spoločnosti preberajú prvky tradičných a opačne, čím bol preukázaný vznik hybridných leteckých spoločností.

V poslednej časti článku sme sledovali súčasné postavenie nízko-nákladových dopravcov a ich vznikajúce spolupráce najmä na ázijskom trhu, kde od roku 2016 existujú dve významné nízko-nákladové aliancie. Cieľom týchto aliancií je rozšíriť služby na globálnu úroveň a zabezpečiť si tak postavenie významného dopravcu. Diskutovaná bola aj potenciálna možnosť vytvorenia aliancie nízko-nákladových spoločností aj na európskom trhu, po vzore ázijských dopravcov. Spomenuté boli aj náznaky takejto spolupráce medzi spoločnosťami Ryanair, Wizzair, easyJet a diaľkovým nízko-nákladovým dopravcom Norwegian Air Shuttle.

REFERENCIE

- [1] PRUŠA, J. a kolektiv. Svět letecké dopravy. Praha : Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. s. 315. ISBN 978-80-239-9206-9.
- [2] TOMOVÁ, ANNA, A kol. Ekonomika leteckých spoločností. Žilina : EDIS-vydavateľské centrum ŽU, 2017. s. 274. ISBN 978-80-554-1359-4.
- [3] Long-haul low-cost air services: revealing key competitive features of airline within airline strategy [Nízkonákladové služby leteckej dopravy na dlhé vzdialenosti: odkrývanie kľúčových konkurenčných črt strategíe "airline within airline"] / Matúš Materna, Anna Tomová. In: Ekonomiczne problémy uslug : dawne Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. - ISSN 1896-382X. - Nr. 124 (2016), s. 151-162.
- [4] Norwegian - About us. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.norwegian.com/us/about/> (citované 2020-04-27)
- [5] AirAsia X. [Online]. Dostupné na internete: http://www.airasiax.com/corporate_profile.html (citované 2020-04-27)
- [6] VIDOVIĆ, A. ŠTIMAC, I. a VINCE, D. Development of business models of low-cost airlines. [Online]. Dostupné na internete: [http://ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482f1JTTE_Vol%203\(1\)_7.pdf](http://ijtte.com/uploads/2013-03-25/5d57e65e-a0a9-482f1JTTE_Vol%203(1)_7.pdf) (citované 2020-04-08)
- [7] Join TrueBlue. Earn points. Get rewards. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.jetblue.com/trueblue/reasons-to-join> (citované 2020-04-14)
- [8] S. GUDMUNDSSON a R. MERKERT, Ed. Journal of Air Transport Management. Elsevier Ltd. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-air-transport-management> (citované 2020-04-13)
- [9] Hybrid airlines. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.alternativeairlines.com/hybrid-airlines> (citované 2020-04-12)
- [10] About Aer Lingus. [Online]. Dostupné na internete: <https://mediacentre.aerlingus.com/factsheet/about-aer-lingus> (citované 2020-04-14)
- [11] DOGANIS, R. The Airline Business. Druhá. s.l. : Routledge, 2006. [Online]. Dostupné na internete: <https://meishka.files.wordpress.com/2011/12/the-airline-business-2006.pdf> (citované 2020-04-26)
- [12] Connecting Partners. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.staralliance.com/en/cp-overview> (citované 2020-04-10)
- [13] Miscellaneous "modi vivendi" of regional and network airlines [electronic] : the tracks for future research / Anna Tomová, Matúš Materna. In: INAIR 2018 [electronic] : Aviation on the Growth Path. - ISSN 2352-1465. - 1. vyd. - Hainburg: Elsevier, 2018. - s. 305-314 [online].
- [14] Vanilla Alliance for airlines of the Indian Ocean. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.airlinequality.com/news/vanilla-alliance-established/> (citované 2020-05-03)
- [15] Value Alliance - about. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.valuealliance.com/#/about> (citované 2020-04-30)
- [16] SEDLÁČKOVÁ NOVÁK, A a LOKAJ, P. Comparative analysis of U-Fly and Value Alliance and global alliances. 2017. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146517310852?via%3Dihub> (citované 2020-04-30)

- [17] Scoot arrives in Athens for its first European route. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.anna.aero/2017/06/26/scoot-arrives-athens-first-european-route/> (citované 2020-05-05)
- [18] LIU, J. Scoot plans Berlin launch in June 2018. [Online]. Dostupné na internete: <https://www.routesonline.com/news/38/airlineroute/276477/scoot-plans-berlin-launch-in-june-2018/> (citované 2020-05-05)
- [19] Norwegian and JetBlue Announce Intent for Partnership. [Online]. Dostupné na internete: <https://media.uk.norwegian.com/pressreleases/norwegian-and-jetblue-announce-intent-for-partnership-2933332> (citované 2020-05-07)
- [20] TOMOVÁ, A., HAVEL, K. 2015. Ekonomika poskytovateľov leteckých navigačných služieb. vyd. - V Žiline : Žilinská univerzita, 2015. - 154 s. ISBN 978-80-554-1153-8.
- [21] TOMOVÁ, A. a kol. 2016. Ekonomika letísk. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline EDIS-vydavateľské centrum ŽU. 2016. 219 strán. ISBN 978-80-554-1257-3.
- [22] MATERNA, M. 2019. Variants of air navigation service providers' business models. Transportation Research Procedia 40, pages 1127-1133.
- [23] TOMOVÁ, A. 2016. Are commercial revenues important to today's European air navigation service providers? Journal of Air Transport Management 54, pages 80-87

Dávid Turčan – narodený v Bojniciach absolvoval v roku 2017 Strednú odbornú školu letecko-technickú v Trenčíne, následne od roku 2017 študoval na Žilinskej univerzite v Žiline odbor letecká doprava. Počas posledného roka štúdia na strednej škole absolvoval študentskú prax v spoločnosti Aerospool. spol. s r.o. v Prievidzi.