

# THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON THE BUSINESS MODELS OF REGULAR AIR CARRIERS

## VPLYV PANDÉMIE COVID-19 NA MODELY PODNIKANIA PRAVIDELNÝCH LETECKÝCH DOPRAVCOV

**Marko Chovanculiak**  
Air Transport Department  
University of Žilina  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina  
chk.marko@gmail.com

**Matúš Materna**  
Air Transport Department  
University of Žilina  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina  
matus.materna@fpedas.uniza.sk

### Abstract

*This paper analyzes the changing characteristics of air transportation business models due to the COVID-19 pandemic. These characteristics differ with each kind of the air transport carrier. It was possible to observe the changes of the business models characteristics even sooner, during the hybridization. As regards the business models hybridization, it's given that with individual type of carriers it's rather natural activity, resulting from the need of increasing profits, reducing costs or simply the effort to successfully enter the different market. With the business model characteristic changes due to the pandemics it's rather about the forced changes triggered by the need to adapt to the current situation. Each air transport carrier business model characteristics are introduced, followed up by the analysis of their changes. These changes were or are induced by the need to adapt or to completely change their behavior in the pandemic affected time. The analytical part of the paper provides easily understandable results of the air transport carrier's behavior. It is possible to observe what the carriers are capable and willing to undertake in order to keep the customer. This paper ultimately introduces the forced changes, the air transport carriers had to accede in order to save the business from bankruptcy as well as how it would be possible to adapt their provided services in future.*

### Keywords

*business models, air carriers, pandemic, covid-19*

## 1. Úvod

Pandémia zasiahla nás všetkých a do veľkej miery prispela k núteným zmenám v našich životoch. V pomerne krátkej dobe sa v našej spoločnosti začali presadzovať dovtedy nepoznané pravidlá, nariadenia alebo dokonca zákazy. Tieto obmedzenia mali pomôcť zamedziť čoraz rýchlejšie šíriacej sa nákaze nového koronavírusu. V dobe písania celosvetovo stále zomieralo veľké množstvo ľudí na následky ochorenia tohto koronavírusu. Ľudstvo začalo pociťovať zmeny, ktorým sa nevyhnutne muselo prispôbiť. Rovnako následky pandémie otriasli aj všetkými pracovnými odvetvami, neopomenúc leteckú dopravu. Pokiaľ ide o finančné straty, len v leteckej doprave boli v dobe tesne po vypuknutí pandémie zaznamenané úbytky na ziskoch, ktoré je možné rátať v desiatkach miliárdach dolárov naprieč celým priemyslom.

## 2. Súčasný stav problematiky

### 2.1. Charakteristika pandémie ochorenia COVID-19 a jej vplyv na spoločnosť

Téma zakladá na dôsledkoch vplyvu novovzniknutej pandémie, ktorá vypukla koncom roka 2019 a svet ju naplno pocítil na začiatku roka 2020. Pandémia vypukla v čínskom meste

Wu-chan a dostala názov COVID-19. Ochorenie, z ktorého táto pandémia vychádza je definované ako koronavírusová choroba, spôsobená novým koronavírusom, ktorý sa dnes nazýva SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* alebo *Ťažký akútne respiračný syndróm spôsobený koronavírusom 2*), predtým nazývaný 2019-nCoV [1, 2].

V dobe písania bolo podľa WHO na svete takmer 166,3 miliónov potvrdených prípadov ľudí nakazených novým koronavírusom a 3,4 milióna ľudí tomuto ochoreniu podľahlo. Na Slovensku bolo v rovnakom čase potvrdených takmer 390 tisíc prípadov ľudí, ktorí sa nakazili a 12 tisíc ľudí, ktorí tomuto ochoreniu podľahlo. Slovensko je v zozname krajín na 47. mieste v počte nakazených a na 37. mieste v počte úmrtí. Tento stav je aktuálny k máju 2021 [3].

### 2.2. Vplyv pandémie COVID-19 na leteckú dopravu

V marci roku 2020, bolo možné prvýkrát na vlastnej koži naplno pociťiť vplyv pandémie COVID-19. Média začali písať o prázdnych lietadlách pristávajúcich na opustených letiskách, o prudko klesajúcich akciách, o strate tržieb leteckých spoločností a o výraznom znížení počtu služieb, ktoré tieto letecké spoločnosti ponúkali.

V dobe písania, po viac ako roku od vypuknutia pandémie COVID-19, sa viacerí odborníci utvrďujú v myšlienkach a názoroch, že letectvo ako také by sa aspoň čiastočne mohlo

vrátiť do starých koľají. Avšak, aj keď sa letecká doprava za posledné mesiace trochu zotavila, v porovnaní s rokom 2019 stále výrazne zaostáva. Toto tvrdenie by mohlo byť podporené aj faktom, že dve zásadné zložky pre tvorbu peňazí – biznis cestovanie a medzinárodné cestovanie – s najväčšou pravdepodobnosťou ostanú v úzadí ešte minimálne rok, možno oveľa viac [4].

### 3. Ciele a prínos

Cieľom je poukázať na zmeny, ktoré vo svojich modeloch podnikania museli vykonať vybraní leteckí dopravcovia v dôsledku pandémie COVID-19. Bližšie predstaví obraz doby všedného sveta zasiahnutého pandemiou a podrobnejšie špecifikuje správanie leteckej dopravy a jej zmeny vyplývajúce z tejto pandémie.

## 4. Prehľad existujúcich modelov podnikania pravidelných leteckých dopravcov

### 4.1. Model podnikania vo všeobecnosti

Pojem model podnikania označuje plán spoločnosti na dosiahnutie zisku. Presne identifikuje produkty alebo služby, ktoré spoločnosť plánuje predávať, svoj identifikovaný cieľový trh a všetky predpokladané výdavky. Prvýkrát bol spomenutý už v roku 1957. Modely podnikania sú veľmi dôležité ako pre nové, tak aj zabehnuté spoločnosti. Pomáhajú novým, rozvíjajúcim sa spoločnostiam prilákať investície, získavať talenty a motivovať manažment a zamestnancov. Zabehnuté podniky by mali zas pravidelne aktualizovať svoje modely podnikania aby tak zvýšili svoje šance predvídať trendy a výzvy, ktoré ich čakajú. Tieto modely tiež pomáhajú investorom hodnotiť spoločnosti, ktoré by ich mohli zaujímať [5,6, 14].

Je potrebné si uvedomiť, že ide o niečo ako vysokokvalitný plán pre ziskové prevádzkovanie podniku na konkrétnom trhu. Primárnou zložkou modelu podnikania je návrh hodnoty produktu alebo služby. Pomocou hodnoty je možné tovar alebo službu, ktoré spoločnosť ponúka, veľmi presne definovať a odlišiť od konkurencie [5, 6].

### 4.2. Modely podnikania v leteckej doprave

Tak ako pri všeobecnom ponímaní modelu podnikania platí, že ide o niečo ako plán danej spoločnosti, vďaka ktorému dosahuje zisk, tak platí to isté aj pri modeloch podnikania v leteckej doprave. Ako už bolo spomenuté, samotný pojem vznikol v roku 1957 a v dnešnej dobe patrí medzi najpoužívanejšie termíny v podnikateľskej sfére. Avšak, nebolo tomu tak vždy. Pred liberalizáciou odvetvia leteckej dopravy sa tento pojem v súvislosti s podnikaním leteckých dopravcov nevyskytoval. Liberalizácia trhov so službami leteckej dopravy priniesla zostrenie súťaže leteckých dopravcov a voľba správneho modelu podnikania sa stala nástrojom na získanie výhody konkurenčnej súťaže leteckých dopravcov [7].

Modely podnikania v pravidelnej osobnej leteckej doprave sa od seba vzájomne odlišujú niekoľkými charakteristikami. Nižšie je spomenutých desať charakteristík, ktoré tvoria modely podnikania v osobnej leteckej doprave: [7, 8]

- Flotila;

- Letiská v sieti leteckej spoločnosti;
- Konfigurácia siete liniek;
- Ponuka prestupných letov;
- Ponuka cestovných tried (vnútornou konfiguráciou lietadiel);
- Ponuka služieb spolatnených cenou letenky;
- Ponuka vernostných programov;
- Kanály pre distribúciu produktu;
- Horizontálnou spoluprácou s inými leteckými dopravcami;
- Podnikanie v segmente nákladnej leteckej dopravy [7, 8]

## 5. Vplyv pandémie COVID-19 na ekonomicko-prevádzkové charakteristiky vybraných leteckých dopravcov

### 5.1. Charakteristika leteckého dopravcu

Letecký dopravca je definovaný ako samostatný podnik, ktorý prevádzkuje lietadlá za účelom dopravy cestujúcich, tovaru a pošty za úplatu. Vzhľadom k požiadavkám na bezpečnosť, ďalším usmerňujúcim obmedzeniam a licenčným podmienkam musí rešpektovať nároky na odbornú a finančnú spôsobilosť, interné postupy a organizáciu. [9, 10]

### 5.2. Vplyv pandémie na ekonomicko-prevádzkové charakteristiky vybraných leteckých dopravcov

Pri identifikovaní vplyvu pandémie COVID-19 na leteckých dopravcov sú vybraní traja významní tradiční dopravcovia a traja významní nízko-nákladoví dopravcovia, prevádzkujúci v rôznych svetových regiónoch. Konkrétne ide o America Airlines, Emirates a Lufthansu v rámci tradičnej leteckej dopravy a Southwest Airlines, AirAsia a Ryanair v rámci nízko-nákladovej leteckej dopravy.

Pre ukážku zmien je ekonomicko-prevádzkových ukazovateľov je uvedený americký tradičný letecký dopravca American Airlines.

American Airlines je najväčší letecký dopravca na svete čo sa týka veľkosti flotily, počtu prepravených cestujúcich a výnosov, ktorý vznikol v roku 1926. V období pred pandemiou dopravca dokázal odbaviť denne 500 tisíc a ročne až 200 miliónov cestujúcich. Od roku 2019 spoločnosť zamestnávala až 130 tisíc ľudí, avšak toto číslo v dôsledku pandémie klesá. American Airlines disponuje 233 domácimi a 119 medzinárodnými destináciami v 60 krajinách sveta. Flotilu spoločnosti tvorí až 888 lietadiel [11].

V Tabuľke 1 je možné vidieť niektoré ekonomicko-prevádzkové charakteristiky dopravcu a ich zmeny v priebehu posledných rokov (finančné hodnoty sú uvádzané v dolároch).

Tabuľka 1: Zmeny vybraných ekonomicko-prevádzkových charakteristík amerického tradičného leteckého dopravcu – American Airlines. Zdroj: Autori podľa [12], [13].

Vybrané ekonomicko-prevádzkové ukazovatele	2020	2019	2018	2017	Rozdiel medzi 2020 a 2019
Zisky v prepočte na jedného cestujúceho (v dolároch)	14,5	42,0	40,7	39,1	- 64,4 %
ASKM (v miliónoch)	119,6	248,8	248,6	243,8	- 51,9 %
Zisky z ASKM (v miliónoch)	77,1	212,9	205,5	201,4	- 63,8 %
Yield (v centoch)	15,8	17,4	17,6	17,3	- 9,2%
Cargo (v tonách)	769	836	1 013	890	- 10,8 %
Load factor (v percentách)	64,5	85,5	82,7	82,6	- 21,0 bodov
Odlety (v tisícoch)	619	1 115	1 098	1 081	- 44,5 %
Všetky prevádzkové výnosy (v miliardách)	17,3	45,8	44,5	42,6	- 62,1

## 6. Sumarizácia zmien v modeloch podnikania u vybraných leteckých dopravcov v dôsledku pandémie COVID-19

V Tabuľke 2 sú zhrnuté zmeny charakteristík modelov podnikania leteckých dopravcov, kde je možné tieto charakteristiky medzi sebou z hľadiska tradičnej a nízko-nákladovej leteckej dopravy porovnať.

Tabuľka 2: Sumarizácia zmien modelov podnikania pri tradičných a nízko-nákladových leteckých dopravcoch. Zdroj: Autori.

Charakteristiky modelu podnikania	FSC	LCC
<b>Flotila</b>	Niektorí dopravcovia svoju flotilu plánujú rozširovať, iní skôr využívajú už uzemnené lietadlá k opätovnému prevádzkovaniu aktívnych lietadiel.	Vo veľkom sa plánuje rozširovanie flotily. Dopravcovia využívajú všetky spôsoby ako znovu prevádzkovať lety. Svoju flotilu flexibilne prispôbujú a neboja sa podstupovať ani odvažnejšie kroky ako napríklad prevádzkovanie Jet-ov.
<b>Výber letísk</b>	Obmedzuje sa prevádzka na menších letiskách.	Pribúda prevádzka aj na väčších letiskách a celkovo sa zvyšuje počet letísk, na ktoré tieto dopravcovia lietajú. Zväčšuje sa aj počet destinácií.
<b>Cestovné triedy</b>	Cestovné triedy radikálnym spôsobom zmenili svoju podstatu. Väčšina dopravcov zrušila ponuku bezplatných snackov podávaných prevažne v ekonomických triedach svojich letov. Salóniky, ktoré sú súčasťou prvých tried sú buď úplne zavreté alebo disponujú len veľmi obmedzenou ponukou služieb. V týchto salónoch pribúdajú samoobslužné kiosky alebo bezkontaktné panely, ktoré je možné ovládať smartfónmi. Väčšina doplnkových služieb a prostriedkov v rámci drahších cestovných tried je buď odstránená alebo veľmi obmedzená.	Zmeny v rámci ponúkanej cestovnej triedy (cestovných tried) neprebiehajú.
<b>Služby počas letu</b>	Pod „Službami počas letu“ sa v tomto prípade rozumie skôr garancia pohodlia a ochrany zo strany dopravcu. Všetky letecké spoločnosti	

	sa snažia maximalizovať bezpečnosť cestujúcich a zachovať si tak svoju prevádzkyschopnosť. Škála vymožeností v rámci ponúkaných služieb na palube lietadiel sa skôr zužuje ako rozširuje. Ubúdajú tradičné možnosti pre spríjemnenie letu alebo akákoľvek zábava a naopak, pribúdajú pravidlá a obmedzenia. Preto sa služby počas letu dajú chápať aj ako zabezpečenie čo možno najväčšieho komfortu napriek obmedzeniam plynúcich zo <i>social distancing-u</i> , nosenia ochranných pomôcok alebo zvýšenej frekvencie kontroly.
<b>Napojenie na ďalšie lety</b>	V dobe písania práce neboli údaje k dispozícii.
<b>Distribučné kanály</b>	Distribučné kanály sa pri oboch druhoch dopravcov menia rovnako. Konkrétne smerujú do online prostredia. Niektoré spoločnosti dokonca poskytujú bezplatné objednávanie letov prostredníctvom telefonátov.
<b>Vernostné programy</b>	Pri oboch druhoch dopravcov platí, že ak disponujú vernostnými programami, bezplatne predlžujú dobu ich expirácie alebo platnosť vernostných bodov zahrnutých v týchto programoch. Väčšina dopravcov tiež v snahe udržať si zákazníkov umožňuje bezplatné opätovné rezervovanie už zaplateného letu.
<b>Cieľoví zákazníci</b>	Cieľové skupiny zákazníkov sa zásadne nemenia. Je však možné pozorovať vznik nového druhu skupiny, a to konkrétne skupiny ľudí, ktorá je odolnejšia voči ochoreniu COVID-19. V budúcnosti pravdepodobne vznikne skupina cieľových zákazníkov, ktorá bude voči koronavírusu očkovaná.
<b>Cargo</b>	Zmeny prebiehajú u oboch typoch dopravcov. V dôsledku obmedzení osobnej dopravy sa spoločnosti snažia naplno využívať svoj cargo segment. Viacerí dopravcovia prispôbujú svoje lietadlá na prepravu nákladu (väčšinou ide o zdravotnícke prostriedky alebo potraviny).
<b>Horizontálna spolupráca</b>	Tradiční leteckí dopravcovia začínajú spolupracovať aj s inými dopravcami. S týmito dopravcami zdieľajú rovnaké prostriedky (napríklad aplikácie) pre udržanie alebo zachovanie plynulosti svojej prevádzky. Ďalej využívajú služby iných dopravcov, ktorí sú im ochotní a schopní dodať lietadlá, ktoré viac vyhovujú im momentálnym potrebám.
	Nízko-nákladoví leteckí dopravcovia nezačínajú spolupracovať s inými dopravcami.

## 7. Záver

Pandémia ochorenia COVID-19 ovplyvnila celý svet a obmedzila drvivú väčšinu priemyslu, vrátane toho leteckého. Náhle vynútené uzemnenie väčšiny flotily všetkých leteckých dopravcov sveta znamenalo rekordné straty na ziskoch. Podobnú situáciu, kedy sa vo výročných správach objavili červené čísla, niektorí leteckí dopravcovia nezažili za posledných 30 rokov, niektorí vôbec. Dôkazom toho sú aj poklesy tržieb alebo prevezených cestujúcich takmer všetkých leteckých dopravcov.

V rámci štruktúry leteckých dopravcov prebehlo a stále prebieha veľké množstvo zmien. Medzi najzásadnejšie zmeny možno zahrnúť zavedenie opatrení pre minimalizovanie kontaktu medzi cestujúcimi a personálom, obmedzenie množstva doplnkových služieb počas letu, nutnosť prispôbovať svoju flotilu alebo vstúpiť na trh nákladnej dopravy. V konečnom dôsledku, nízko-nákladoví leteckí dopravcovia zo situácie vyťažili viac ako tí tradiční. Tam, kde niekto zlyhá a nevidí východisko, iný môže nájsť skryté rezervy, prispôbiť ich a vyťažiť z nich maximum. Tvrdenia viacerých odborníkov o tom, že situácia sa pomaly ale isto stáva stabilnejšou a spoločnosť môže aspoň sčasti očakávať návrat do normálu, vyvolávajú úľavu. Realita však pravdepodobne bude vyzerá trochu inak. Aj keď sa ľudstvo začína proti novému vírusu očkovať, bude trvať veľmi dlho, kým pominú obavy a ochrana zdravia sa vyrovná bezpečnosti samotného lietania. Budúcnosť ukáže skutočný dopad pandémie na letectvo ale je isté, že návrat do normálu bude prostredníctvom digitálu.

## Pod'akovanie

Článok je publikovaný ako jeden z výstupov projektu Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky VEGA 1/0695/21 „Letecká doprava a COVID-19: Výskum dopadov krízy so zameraním na možnosti revitalizácie odvetia”.

## Referencie

- [1] Coronavirus disease: (COVID-19): What is COVID-19? [online]. Dostupné na internete: <https://who.int/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19> (citované 2021-03-13)
- [2] [Coronavirus disease (COVID-19): How is it transmitted?: How does COVID-19 spread between people? [online]. Dostupné na internete: <https://who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-how-is-it-transmitted> (citované 2021-03-13)
- [3] WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard [online]. Dostupné na internete: <https://covid19.who.int/> (citované 2021-05-24)
- [4] CHOKSHI, N. 2021. Airlines Still Don't Know When Passengers Will Return [online]. Dostupné na internete: <https://nytimes.com/2021/02/19/business/airlines-outlook-pandemic-vaccines.html/> (citované 2021-02-20)
- [5] DASILVA, C. a TRKMAN, P. 2013. Business Model: What It Is and What It Is Not [online]. Dostupné na internete: <https://sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630113000502> (citované 2021-03-06)
- [6] KOPP, C. M. 2020. Business Models: What Is a Business Model?; Understanding Business Models [online]. Dostupné na internete: <https://investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp/> (citované 2021-03-06)
- [7] TOMOVÁ, A. – NOVÁK SEDLÁČKOVÁ, A. – ČERVINKA, M. – HAVEL, K. 2017. *Ekonomika leteckých spoločností - Pravidelná osobná doprava*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2017. 274 s. ISBN 978-80-5541-359-4
- [8] TOMOVÁ, A. a MATERNA, M. 2018. Miscellaneous modi vivendi of regional and network airlines: The tracks for future research. *Transportation Research Procedia*, 2018. 35, p. 305-314.
- [9] [PRUŠA, J. a kol. 2007. *Svět letecké dopravy*. 1. vyd. Praha : Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9
- [10] GALIERIKOVA, A., MATERNA, M., SOSEDOVA, J. 2018. Analysis of risks in aviation. *Transport Means - Proceedings of the International Conference*, 2018. p. 1427-1431
- [11] American Airlines Group: Parent company of American Airlines [online]. Dostupné na internete: <https://aa.com/i18n/customer-service/about-us/american-airlines-group.jsp> (citované 2021-04-03)
- [12] American Airlines Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2020 Financial Results [online]. Dostupné na internete: <https://americanairlines.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/american-airlines-reports-fourth-quarter-and-full-year-2020> (citované 2021-05-22)
- [13] American Airlines Group Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2018 Profit [online]. Dostupné na internete: <https://americanairlines.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/american-airlines-group-reports-fourth-quarter-and-full-year-3> (citované 2021-05-22)
- [14] Materna, M. 2019. Variants of air navigation service providers' business models. *Transportation Research Procedia*, 2019, 40, pp. 1127–1133