

CENOTVORBA A LA CARTE JAKO SOUČÁST CENOVÉHO MIXU LETECKÝCH NÍZKONÁKLADOVÝCH DOPRAVCŮ

A LA CARTE PRICING AS A PART OF PRICE MIX OF LOW COST AIR CARRIERS

Jan Chocholáč¹, Monika Eisenhammerová²

Anotace: Článek je zaměřen na cenový mix užívaný nízkonákladovými leteckými dopravci se zvláštním zaměřením na specifickou cenotvorbu a la carte. V první části jsou nastíněna specifika cenového mixu leteckých nízkonákladových dopravců a postavení cenotvorby a la carte v rámci mixu. Obecná východiska jsou uvažována při realizaci analýzy zaměřené na určení míry a formy aplikace a la carte cenotvorby. V závěru článku jsou diskutovány a zhodnoceny získané poznatky.

Klíčová slova: cenotvorba a la carte, cenový mix, letecká doprava, nízkonákladový dopravce.

Summary: The paper deals with the price mix used by the low cost air carriers with special focus on pricing specifics in case of a la carte pricing. The first part describes price mix specifics by low cost air carriers and the importance of a la carte pricing within this mix. General way-outs are considered when realizing of the analysis focused on specifying of the application degree and form when using a la carte pricing. Gained findings are discussed and evaluated in the conclusion of the paper.

Key words: a la carte pricing, price mix, air transport, low-cost air carrier.

ÚVOD

Cenotvorba v osobní letecké dopravě prošla dlouhou genezí (1), kterou sumarizují Pruša et al. (2). Na počátku byla osobní letecká doprava vyhrazena pro omezený segment zákazníků z kategorie high end (3). Cena, za kterou byly služby poskytovány, byla vysoká a její výše se, vzhledem k úzkému okruhu zákazníků, výrazně neměnila. Postupný nárůst nabídky vedl k nutnosti cenu diferencovat a rozšiřovat okruh potenciálních zákazníků v první fázi na zákazníky z kategorie middle class (3). Zásadními kroky v rámci diferenciací bylo zavádění cestovních tříd a také aplikace restriktivních podmínek. Trh v této době ovládali dopravci využívající tradiční obchodní model (4). Zcela odlišný obchodní model, a změnu celkové struktury trhu díky působení Southwest effectu (5, 6), přinesl vstup nízkonákladových dopravců. Nízkonákladoví dopravci umožnili schéma nabízených služeb rozšířit na nízkonákladové služby pro zákazníky z kategorie low end (3).

¹ Ing. Jan Chocholáč, Ph.D., Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice 2, Tel.: +420 466 036 382, E-mail: jan.chocholac@upce.cz

² Ing. Monika Eisenhammerová, Ph.D., Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice 2, Tel.: +420 466 036 392, E-mail: monika.eisenhammerova@upce.cz

Vstup nízkonákladových dopravců na trh přinesl celou řadu změn v oblasti tvorby ceny, výraznější a častěji zmiňovanou obměnou je odklon od využití restriktivních podmínek a také aplikace dynamické tvorby ceny. Tato východiska cenotvorby jsou využívána dlouhodobě, ale až v posledních letech začala být jako nový zdroj příjmů využívána cenotvorba a la carte (7), jejíž aplikace nízkonákladovými dopravci operujícími lety z České republiky je stěžejním tématem článku.

1. CENOVÝ MIX NÍZKONÁKLADOVÝCH LETECKÝCH DOPRAVCŮ A JEHO VAZBA K A LA CARTE CENOTVORBĚ

Cento zmiňuje, že pojem nízkonákladoví dopravci vznikl ve Spojených státech amerických (8). Jerger podobně jako Forsyth et al. uvádějí, že pro tento koncept v literatuře neexistuje jednotná definice (9, 10). Shodnou se však s Centim v charakteristice tohoto obchodního modelu, který je založen na získání konkurenční výhody díky nabídce služeb za nižší ceny (8, 9, 10), jak uvádějí Bachis a Piga (11). Proto, jak podotýkají Gross a Schröder ve shodě s Poh a Ghazali Bin Mohayidin, představuje cena nejdůležitější marketingový nástroj nízkonákladových dopravců a z pohledu marketingové mixu je cenový mix dominantní složkou (6, 12).

1.1 Cenový mix

Marketingový mix letecké osobní dopravy, provozované nízkonákladovými dopravci, je založen na modelu 7 P, jak jej obecně definuje Vašítková (13). Jedním z prvků marketingového mixu je mix cenový. Cenovým mixem se dle Jakubíkové (14) rozumí soubor nástrojů podniku ke stanovení a ovlivňování ceny produktu (výrobku nebo služby) a souvisejících podmínek. Přičemž cenu autorka, obdobně jako zákon o cenách (15), definuje jako peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji produktů, která má být protihodnotou za poskytované plnění (14).

Jakubíková spojuje cenový mix podniku s jeho cenovou politikou, která zahrnuje všechna rozhodnutí, jež se promítají do stanovení ceny produktu (14). Mezi faktory ovlivňující rozhodnutí v rámci cenové politiky řadí Tulsian a Tulsian zvažované cíle podniku, náklady, konkurenci a poptávku (16). Optimálně je cenová politika dle Jakubíkové i dle Gupty nastavena v případě, že je zákazník s účtovanou cenou spokojen, zároveň přináší prodej produktů za tuto cenu podniku zisk (14, 17). Martinovičová, Konečný a Vavřina v tomto kontextu podotýkají, že optimum tedy není voleno pouze ve vztahu k aktuální výši cen, ale také s ohledem na ekonomické důsledky nákupního rozhodnutí a na konečný ekonomický efekt (18). Proto je vhodné si v souladu s Kozlem, Mynářovou a Svobodovou klást otázku, jaký je ideální mix ceny a parametrů nabízené služby (19). Protože, jak podotýkají Gross a Schröder, produktový a cenový mix jako prvky marketingové mixu musí být nízkonákladovými dopravci vhodně koordinovány s ohledem na poměr mezi výkonem a cenou (6).

Nízkonákladoví dopravci volí mix nízké ceny, charakteristikami odpovídající Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1008/2008 (20), a nabídku jednoduché základní

služby, která představuje zpravidla službu přepravy bez dalších nepovinných poplatků za doplňkové služby (21).

Jak zmiňují Fedorco a Hospodka, na rozdíl od modelu užívaného klasickými leteckými dopravci, nesegmentují nízkonákladoví dopravci základní služby na bázi podmínek či omezení, ale nabízejí zpravidla jedinou variantu základní služby, jejíž cena se dynamicky mění (22). Z časového hlediska je dle Grosse a Schrödera volba nízké ceny strategickým rozhodnutím, které dlouhodobě ovlivňuje chování zákazníků, oproti tomu cenová diskriminace aplikovaná prostřednictvím dynamické tvorby ceny spolu s využitím Revenue managementu představují taktická rozhodnutí (6). Vzhledem k různorodým přístupům jednotlivých nízkonákladových dopravců k dynamické tvorbě cen, může však být tímto narušeno jedno z pravidel, které při tvorbě optimálního cenového mixu doporučují Ingold a Yeoman a McMahon-Beattie (23). Autoři zmiňují, že zákazníci musejí vnímat rozdíl mezi odlišnými cenami a jejich vazbou na produkt. V případě, že tomu tak není, aplikace daného cenového mixu nemusí přinést požadované výsledky (23).

Oproti cenám za základní služby, které mohou být pro zákazníka v některých případech obtížně pochopitelné (24), protože jejich vazba na náklady nízkonákladových dopravců je jen velmi volná, jsou ceny za další doplňkové služby zpravidla tvořeny na nákladové bázi a vnímání vztahu mezi službou a její cenou má z pohledu zákazníka logickou vazbu (8). Tyto doplňkové služby umožní základní službu diferencovat a zákazníkovi jsou nabízeny v rámci a la carte tvorby ceny (25).

1.2 Cenotvorba a la carte

Shaw cenotvorbu a la carte charakterizuje jako cenovou filozofii založenou na explicitní tvorbě ceny (4). V rámci tohoto přístupu k tvorbě ceny mohou zákazníci k ceně za základní službu přemístění dle svých potřeb připlatit doplňkové služby jako je například občerstvení během letu, možnost volby sedadla nebo přeprava zapsaného zavazadla.

Jedná se o zcela odlišný přístup než v případě implicitní tvorby ceny, v rámci které dle Hilla (26) má dopravce možnost nabídnout zákazníkovi ucelený balíček služeb zahrnující základní službu přepravy doplněnou současně o další doplňkové služby. Autor podotýká, že tento přístup neumožňuje zákazníkům činit informovaná rozhodnutí a ceny jsou z pohledu zákazníka méně transparentní (26).

Oproti tomu cenotvorba a la carte odporuje dle Klohouse tomuto pojetí (27). Umožňuje zákazníkům dle Granadose et al. větší flexibilitu díky možnosti zvolit za definovanou cenu odpovídající protihodnotu v podobě doplňkových služeb (28, 29). Jako další výhody cenotvorby a la carte uvádějí Granados et al. možnost nabídnout více variant služby a díky tomu využít hyperdiferenční a rezonační marketing (28).

2. METODY A DATA

Provedený výzkum je založen na několika základních metodách: logických metodách, metodě monografické a metodě analýzy dokumentů.

Výchozí data byla čerpána z materiálů dílčích nízkonákladových dopravců. V České republice operuje podle zimního letového řádu 2016/2017 celkem čtrnáct nízkonákladových

leteckých dopravců, přičemž mají ve svém portfoliu poměrně široké spektrum nejenom evropských destinací, viz Tab. 1.

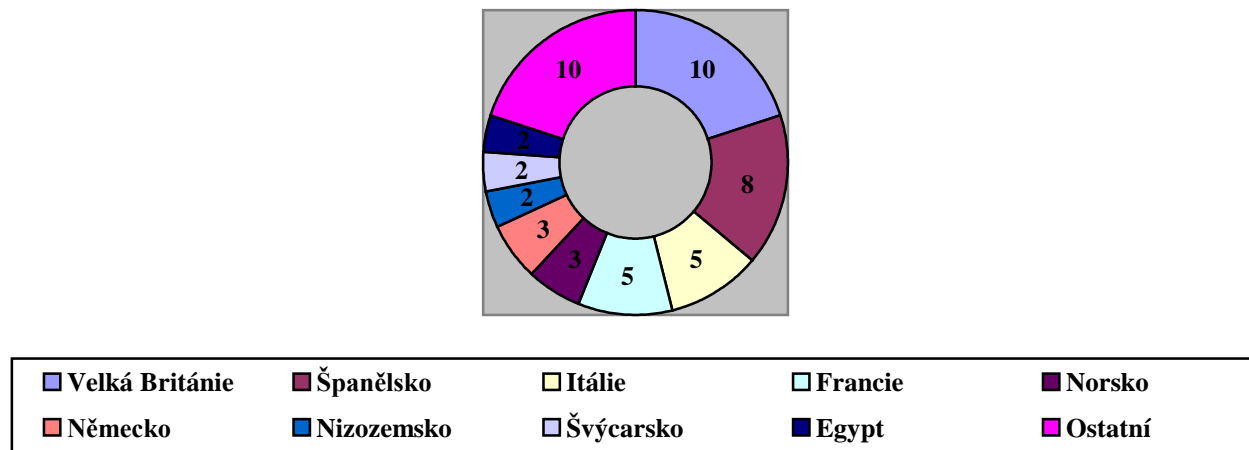
Tab. 1 - Nalétávané destinace nízkonákladovými leteckými společnostmi z České republiky dle zimního letového řádu 2016/2017 a jednotlivých výchozích letišť

Dopravce	Cílová destinace
AIR BALTIC	Riga ¹
EASYJET	Amsterdam ¹ , Basilej/Mulhouse ¹ , Benátky/Marco Polo ¹ , Bristol ¹ , Edinburgh ¹ , Londýn/Gatwick ¹ , Londýn/Stansted ¹ , Manchester ¹ , Milán/Malpensa ¹ , Neapol ¹ , Paříž/CDG ¹
EUROWINGS	Düsseldorf ¹ , Hamburk ¹ , Kolín/Bonn ¹
FLYBE	Southend ¹
JET2	East Midlands ¹ , Glasgow ¹ , Leeds ¹ , Manchester ¹ , Newcastle ¹
NORWEGIAN	Bergen ¹ , Helsinky ¹ , Kodaň ¹ , Oslo ¹ , Stavanger ¹ , Stockholm/Arlanda ¹
PEGASUS	Istanbul/Sabiha Gokcen ¹
RYANAIR	Brusel/Charleroi ¹ , Dublin ¹ , Liverpool ¹ , Londýn/Stansted ^{1,2,3} , Milán/Bergamo ¹ , Řím/Ciampino ¹
SMARTWINGS	Barcelona ¹ , Dubaj ¹ , Fuerteventura ¹ , Hurghada ¹ , Lanzarote ¹ , Las Palmas ¹ , Londýn/Gatwick ¹ , Malaga ¹ , Marsa Alam ¹ , Moskva/Šeremetěvo ¹ , Palma Mallorca ¹ , Tel Aviv ¹ , Tenerife ¹ , Valencie ¹
TRANSAVIA	Eindhoven ¹
TRANSAVIA FRANCE	Paříž/Orly ¹
VOLOTEA	Benátky/Marco Polo ¹ , Bordeaux ¹ , Marseille ¹ , Nantes ¹ , Toulouse ¹
VUELING	Barcelona ¹ , Curych ¹ , Paříž/CDG ¹ , Řím/Fiumicino ¹
WIZZAIR	Bari ¹ , Benátky/Treviso ¹ , Eindhoven ² , Londýn/Luton ¹ , Milán/Bergamo ¹ , Neapol ¹ , Řím/Ciampino ¹ , Tel Aviv ¹
<i>Poznámka: výchozí letiště (ICAO kód letiště / IATA kód letiště) – Letiště Václava Havla Praha (LKPR/PRG)¹, Letiště Brno-Tuřany (LKTB/BRQ)², Letiště Leoše Janáčka Ostrava (LKMT/OSR)³</i>	

Zdroj: Autoři podle (30, 31, 32)

Největší počet letů, realizovaných nízkonákladovými leteckými dopravci, je operován z Letiště Václava Havla Praha, odkud nalétávají destinace všichni dopravci tohoto typu pohybující se na trhu letecké osobní dopravy v České republice. Letiště Brno-Tuřany využívají pro svoje lety společnosti RYANAIR (linka na letiště Londýn/Stansted) a WIZZAIR (linka do Eindhovenu). Letiště Leoše Janáčka Ostrava využívá nízkonákladový dopravce RYANAIR pro svoji pravidelnou linku na letiště Londýn/Stansted.

V Obr. 1 jsou prezentovány nalétávané destinace nízkonákladovými leteckými společnostmi z České republiky dle zimního letového řádu 2016/2017 dle počtu destinací v daném státě, přičemž v případě, že je nalétávána jedna a tatáž destinace s využitím více letišť, tak je započítána jako jedna.



Zdroj: Autoři podle (30, 31, 32)

Obr. 1 - Počet destinací nalétávaných nízkonákladovými leteckými společnostmi z České republiky dle zimního letového řádu 2016/2017 podle států

Z Obr. 1 vyplývá, že preferovaným státem nízkonákladových leteckých společností je Velká Británie s deseti nalétávanými destinacemi – Bristol, Edinburgh, Manchester, Londýn/Luton/Gatwick/Stansted, Southend, East Midlands, Glasgow, Leeds, Newcastle a Liverpool. Druhým státem, co do počtu nalétávaných destinací, je Španělské království s osmi cílovými letišti. Patří sem: Barcelona, Fuerteventura, Lanzarote, Las Palmas, Malaga, Palma Malorca, Tenerife a Valencie. Po pěti nalétávaných destinacích připadá na Itálii (Benátky/Marco Polo/Treviso, Neapol, Bari, Milán Bergamo/Malpensa, Řím Ciampino/Fiumicino) a Francii (Paříž CDG/Orly, Bordeaux, Marseille, Nantes, Toulouse).

Do kategorie „ostatní“ v Obr. 1 jsou zařazeny veškeré státy, v rámci kterých je z České republiky nalétávána nízkonákladovými leteckými společnostmi z České republiky dle zimního letového řádu 2016/2017 pouze jedna destinace: Belgie (Brusel/Charleroi), Dánsko (Kodaň), Finsko (Helsinky), Irsko (Dublin), Izrael (Tel Aviv), Lotyšsko (Riga), Rusko (Moskva/Šeremetěvo), Spojené Arabské Emiráty (Dubaj), Švédsko (Stockholm/Arlanda) a Turecko (Istanbul/Sabiha Gokcen).

V následujících podkapitolách je provedena analýza čtrnácti nízkonákladových leteckých dopravců dle následujících faktorů, přičemž dopravci TRANSAVIA a TRANSAVIA FRANCE jsou analyzováni jako jeden subjekt:

- poplatek za výběr konkrétního místa v letadle (viz 3.2),
- omezení pro nezapsaná zavazadla (viz 3.3),
- omezení pro zapsaná zavazadla a související poplatky (viz 3.4).

Výše uvedené faktory byly vybrány proto, že podle Pruši a Jiráňka nebo dle Scotti, Dresner a Martini ovlivňují cestující při volbě leteckého dopravce (33, 34).

Výchozími podklady pro zpracování analýzy byly přepravní podmínky a informace o službách a poplatcích zveřejněné jednotlivými dopravci na jejich webových stránkách (36-48).

Ve vybraných podkapitolách (3.2 a 3.4) byly veškeré částky přepočítány na měnu CZK a zaokrouhleny nahoru na nejbližší celé číslo, s využitím kurzu České národní banky ke dni 3. 2. 2017, kdy byly kurzy jednotlivých měn následující (35):

- 1 EUR = 27,020 CZK,
- 1 GBP = 31,410 CZK,
- 1 USD = 25,155 CZK.

3. VÝSLEDKY

Výsledky analýzy jsou uvedeny v následujících podkapitolách dle jednotlivých faktorů.

3.1 Balíčky služeb

Analyzovaní nízkonákladoví letečtí dopravci (36-48) nabízejí z pohledu marketingového mixu pro svoje pravidelné i nepravidelné zákazníky různé zpoplatněné balíčky služeb, popřípadě členství ve věrnostních programech, které zpravidla obsahují buď zdarma, nebo za nižší poplatek:

- větší počet nezapsaných zavazadel, popřípadě větší hmotnost anebo rozměry,
- větší počet zapsaných zavazadel, popřípadě větší hmotnost anebo rozměry,
- možnost výběru místa v letadle,
- přednostní nástup na palubu letadla,
- možnost odbavení na letišti,
- přednostní odbavení na letišti,
- možnost změnit let, datum, trasu, popřípadě stornovat let s následnou refundací,
- možnost změnit jméno a příjmení cestujícího, počet a parametry zavazadel apod.,
- občerstvení na palubě letadla,
- zajištění transferu na/z letiště,
- další související služby.

V Tab. 2 je zobrazen přehled nabízených balíčků služeb analyzovaných nízkonákladových leteckých dopravců. Z tabulky vyplývá, že kromě společností JET2 a SMARTWINGS nabízejí všichni ostatní dopravci pro svoje zákazníky různé balíčky služeb, zpravidla od dvou do čtyř variant.

Dvě varianty balíčků služeb nabízejí dopravci EASYJET (Standardní a Flexi balíček), VOLOTEA (balíček Combo a Combo Plus) a WIZZAIR (balíček WIZZ GO a WIZZ PLUS).

Čtyři varianty balíčků služeb nabízí dopravce PEGASUS, jedná se o balíčky Basic, Essentials, Advantage a Extras. Ostatní analyzovaní nízkonákladoví letečtí dopravci nabízejí zpravidla tři varianty balíčků služeb.

Společnosti WIZZAIR, VOLOTEA, TRANSAVIA a další nabízejí svým pravidelným zákazníkům účast ve věrnostních programech, například: WIZZ Discount Club, Supervolotea, Flying Blue apod.

Tab. 2 - Přehled nabízených balíčků služeb nízkonákladovými leteckými dopravci

Dopravce	Balíčky služeb		
AIR BALTIC	Basic	Premium	Business
EASYJET	Standardní	Flexi	--- --- ---
EUROWINGS	Basic	Smart	Best
FLYBE	Just Fly	Get More	All In
JET2	--- --- ---		
NORWEGIAN	LowFare	LowFare+	Flex
PEGASUS	Basic a Essentials	Advantage	Extras
RYANAIR	Standard	Leisure Plus	Business Plus
SMARTWINGS	--- --- ---		
TRANSAVIA	Basic fare	Plus fare	Max fare
VOLOTEA	Combo	Combo Plus	--- --- ---
VUELING	Basic fare	Optima fare	Excellence Fare
WIZZAIR	WIZZ GO	WIZZ PLUS	--- --- ---

Zdroj: Autoři podle (36-48)

3.2 Poplatek za výběr konkrétního místa v letadle

Tyto poplatky jsou velmi často nazývány anglickým výrazem „seating“. Letečtí dopravci (36-48) zpravidla rozdělují sedadla v letadle do různých cenových pásem, přičemž se nejčastěji jedná o tyto skupiny sedadel, avšak každý dopravce má originální rozdělení:

- 1. řada v letadle,
- přední část letadla (mimo 1. řady),
- nad křídlem,
- větší prostor na nohy,
- u okénka / u uličky,
- zadní část letadla.

Každý cestující má při výběru místa v letadle jiné preference. Někteří cestující požadují, aby před nimi nikdo neseděl, proto je pro ně vhodná 1. řada, kde je zpravidla i větší prostor. Sedadla s větším prostorem bývají také umístěna u únikových východů, přičemž jejich počet závisí na typu a uspořádání letadla. Velmi preferovaná jsou také sedadla u oken po celé délce kabiny. V případě, že cestující při výstupu z letadla využívají pouze přední východ, což je u většiny analyzovaných dopravců, tak jsou znevýhodněni cestující ze zadní části kabiny, kterým výstup z letadla trvá delší čas.

Analyzované letecké nízkonákladové dopravce je z pohledu seatingu možné rozčlenit do čtyř kategorií podle jejich obchodní strategie, viz Tab. 3:

- výběr místa v letadle je zpoplatněn pro všechny cestující bez ohledu, zda chtějí nebo nechtějí volit konkrétní sedadlo (kategorie I),
- výběr místa v letadle je zpoplatněn pouze pro cestující, kteří si chtějí zvolit konkrétní místo v letadle, ostatním cestujícím je místo náhodně přiděleno při check-in (kategorie II),

- výběr standardního místa v letadle je součástí nabízeného balíčku dopravce (kategorie III),
- výběr nadstandardního místa v letadle je součástí nabízeného balíčku dopravce (kategorie IV).

Tab. 3 - Rozdělení nízkonákladových leteckých dopravců podle obchodní strategie v oblasti seatingu

Kategorie	Dopravce	Balíček	Kategorie	Dopravce	Balíček
I	JET2	--- --- ---	III	AIR BALTIC	Premium / Business
	SMARTWINGS	--- --- ---		EASYJET	Flexi
II	AIR BALTIC	Basic		EUROWINGS	Smart / Best
	EASYJET	Standardní		FLYBE	Get More / All In
	EUROWINGS	Basic		NORWEGIAN	Low Fare+ / Flex
	FLYBE	Just Fly		PEGASUS	Advantage
	NORWEGIAN	Low Fare		RYANAIR	Leisure / Business Plus
	PEGASUS	Basic / Essentials		TRANSAVIA	Plus Fare
	RYANAIR	Standard		VOLOTEA	Combo
	TRANSAVIA	Basic Fare		VUELING	Optima Fare
	VOLOTEA	Bez balíčku		WIZZAIR	WIZZ GO
	VUELING	Basic Fare		IV	PEGASUS
WIZZAIR	Základní	TRANSAVIA	Max Fare		
		VOLOTEA	Combo Plus		
		VUELING	Excellence Fare		
			WIZZAIR	WIZZ PLUS	

Zdroj: Autoři podle (36-48)

Z Tab. 3 vyplývá, že u společností JET2 a SMARTWINGS si zákazník musí vždy připlatit za sedadlo, ať již se jedná o sedadlo typu Standard (278 Kč u JET2 a 390 Kč u SMARTWINGS) nebo o sedadla typu Extra Leg Room u JET2 (cena 460 Kč) a Premium nebo Premium Exit u SMARTWINGS (cena 790 Kč).

V případě, že si cestující zvolí některý z nabízených základních (nejlevnějších) balíčků, tak má u všech ostatních analyzovaných nízkonákladových dopravců zajištěno standardní místo k sezení v letadle, které je mu přiděleno náhodně při check-in, popřípadě si může konkrétní místo zvolit sám za poplatek, viz Tab. 4.

Balíčky služeb kategorie III, jež nabízí většina nízkonákladových dopravců, obsahují již výběr konkrétního standardního místa k sezení v letadle dle přání zákazníka, přičemž výběr je nejčastěji prováděn na interaktivním plánu letadla při on-line nákupu přepravního výkonu.

Následující společnosti: PEGASUS (balíček Extras), TRANSAVIA (balíček Max Fare), VOLOTEA (balíček Combo Plus), VUELING (balíček Excellence Fare) a WIZZAIR (balíček WIZZ PLUS) nabízejí svým zákazníkům v rámci daného balíčku služeb možnost výběru jiného než standardního místa k sezení v letadle, zpravidla se jedná o sedadla v 1. řadě s větším prostorem. Výjimkou je společnost VUELING, která v rámci balíčku Excellence Fare cestujícímu garantuje volná místa v daném bloku sedadel.

V Tab. 4 jsou přehledně znázorněny poplatky za seating dle jednotlivých analyzovaných nízkonákladových dopravců a nabízených balíčků služeb.

Tab. 4 - Poplatky za seating dle jednotlivých nízkonákladových leteckých společností nalétávajících destinace z České republiky dle zimního letového řádu 2016/2017

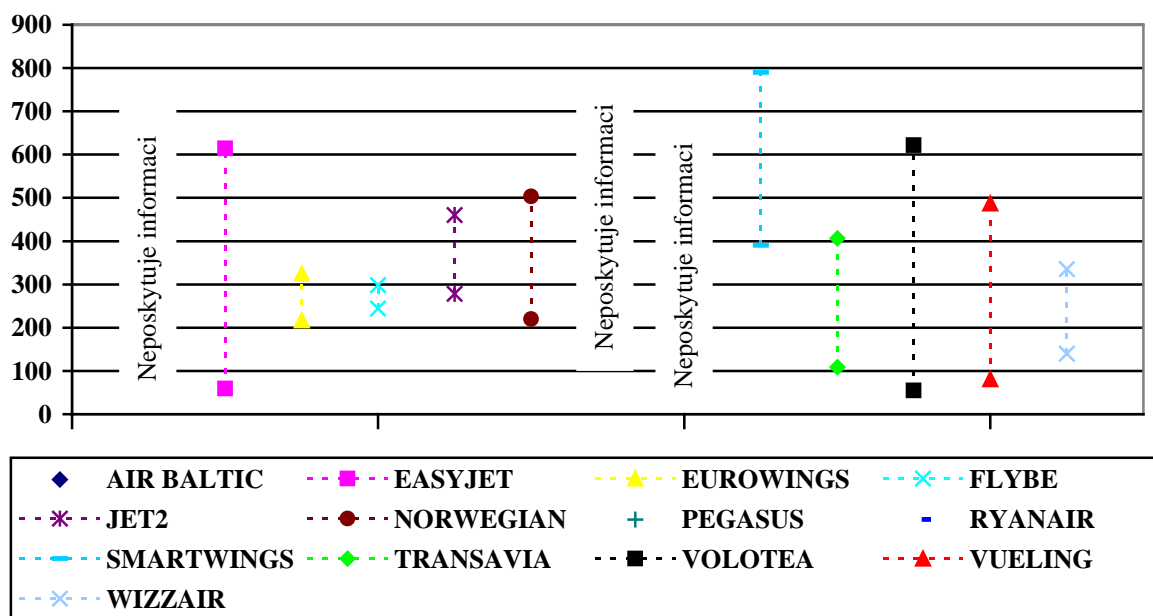
Dopravce	Balíček/výše a typ poplatku		
AIR BALTIC	Basic	Premium	Business
	od 54 Kč* v ceně letenky		
EASYJET	Standardní	Flexi	-----
	není v ceně letenky v ceně letenky		
	První řada 369 – 614 Kč	Přední část letadla/křídlo 214 – 429 Kč	Ostatní sedadla 59 – 214 Kč
EUROWINGS	Basic	Smart	Best
	217 – 325 Kč* v ceně letenky		
FLYBE	Just Fly	Get More	All In
	244 – 298 Kč* v ceně letenky		
JET2	Standard	Extra Leg Room	-----
	278 Kč* 460 Kč*		
NORWEGIAN	LowFare	LowFare+	Flex
	220 – 503 Kč* v ceně letenky		
PEGASUS	Basic a Essentials	Advantage	Extras
	není v ceně letenky v ceně letenky bez v ceně letenky i větší		
	Extra Leg Room od 327 Kč*	Přední část letadla/křídlo od 302 Kč*	Okénko a ulička/ostatní od 177 Kč* / od 126 Kč*
RYANAIR	Standard	Leisure Plus	Business Plus
	není v ceně letenky rezervace v ceně letenky		
	Běžné sedadlo od 46 Kč*	Prémiové sedadlo od 190 Kč*	Přední řada (nástup) od 298 Kč*
SMARTWINGS	Standard	Sedadlo Premium	Sedadlo Premium Exit
	390 Kč 790 Kč 790 Kč		
TRANSAVIA (TRANSAVIA FRANCE)	Basic fare	Plus fare	Max fare
	není v ceně letenky standardní sedadlo v ceně všechna sedadla v ceně		
	Standardní sedadlo 109 Kč*	Přední část/křídlo 163 Kč*	Extra sedadlo/první řada 271 – 406 Kč*
VOLOTEA	Bez balíčku	Combo	Combo Plus
	není v ceně letenky v ceně letenky standardní v ceně letenky XL		
	Přední/zadní část 55 – 217 Kč*	První řada 163 – 406 Kč*	XL sedadlo/+ první řada 163 – 622 Kč*
VUELING	Basic fare	Optima fare	Excellence Fare
	v ceně letenky náhodně v ceně letenky sedadlo v ceně letenky tři sedadla		
	Přední část letadla 351 – 487 Kč*	XL sedadlo 351 – 460 Kč*	Zadní řada/křídlo 81 – 270 Kč*
WIZZAIR	Základní	WIZZ GO	WIZZ PLUS
	není v ceně letenky volný výběr míst v ceně prémiový výběr míst		
	Přední/zadní část letadla 140 – 280 Kč	Větší prostor na nohy 305 Kč	První řada 335 Kč

* přepočteno na CZK dle kurzu ČNB ke dni 3. 2. 2017

Zdroj: Autoři podle (35-48)

Z Tab. 4 vyplývá, že poplatky za výběr konkrétního místa v letadle, v případě, že cestující nemá možnost výběru konkrétního místa v letadle v ceně letenky, se velmi liší. Ceny za výběr konkrétního standardního místa začínají na hladině od 46 Kč (společnost RYANAIR), od 54 Kč (společnost AIR BAL TIC), od 55 Kč (společnost VOLOTEA) a od 59 Kč (společnost EASYJET), přičemž někteří dopravci nespecifikují na svých webových stránkách ceny všech sedadel anebo maximální možnou cenu, které může cena za konkrétní sedadlo dosáhnout (např.: AIR BAL TIC, PEGASUS a RYANAIR).

Na Obr. 2 je zobrazen přehled cenových rozpětí poplatků za výběr konkrétního sedadla v letadle deklarovaných jednotlivými nízkonákladovými dopravci, přičemž je vždy znázorněna dolní a horní mez ceny, pokud ji letecká společnost uvádí. Z Obr. 2 je patrné, že nejdražší je sedadlo Premium a Premium Exit u dopravce SMARTWINGS, kterého následuje VOLOTEA s maximální možnou cenou 622 Kč za XL sedadlo nebo 1. řadu a společnost EASYJET s maximální možnou cenou za sedadlo v 1. řadě ve výši až 614 Kč.



Zdroj: Autoři podle (35-48)

Obr. 2 - Přehled cenových rozpětí za výběr konkrétního místa v letadle dle jednotlivých nízkonákladových dopravců

3.3 Omezení pro nezapsaná zavazadla

Nezapsané zavazadlo (velmi často také nazývané jako kabinové zavazadlo) je takové zavazadlo, které si cestující může vzít s sebou do kabiny letadla a je povinen se o něj po celou dobu letu starat a zajistit ho dle požadavků dopravce, přičemž toto nezapsané zavazadlo musí splňovat omezující podmínky definované dopravcem (nejčastěji počet kusů nezapsaných zavazadel, váhové omezení anebo rozměrové omezení). V Tab. 5 je uveden přehled omezení pro nezapsaná zavazadla dle jednotlivých nízkonákladových dopravců.

Tab. 5 - Omezení pro nezapsaná zavazadla dle jednotlivých nízkonákladových leteckých společností nalétávajících destinace z České republiky dle zimního letového řádu 2016/2017

Dopravce	Balíček/výše a typ poplatku		
AIR BALTIC	Basic	Premium	Business
počet/max. hmotnost	1 + 1 / 8 kg		2 + 1 / 8 kg
rozměry (cm)	55x40x20 + 30x40x10		
objem (cm ³)	44 000 + 12 000		88 000 + 12 000
EASYJET	Standardní	Flexi	
počet/max. hmotnost	1 / nespecifikováno	1 + 1 / nespecifikováno	-----
rozměry (cm)	56x45x25	56x45x25 + 45x36x20	
objem (cm ³)	63 000	63 000 + 32 400	
EUROWINGS	Basic	Smart	Best
počet/max. hmotnost	1 + 1 / 8 kg		
rozměry (cm)	55x40x23 + 40x30x10		
objem (cm ³)	50 600 + 12 000		
FLYBE	Just Fly	Get More	All In
počet/max. hmotnost	1 / 10 kg		
rozměry (cm)	55x35x20		
objem (cm ³)	38 500		
JET2			
počet/max. hmotnost	1 + 1 / 10 kg		
rozměry (cm)	56x45x25 + (nespecif.)		
objem (cm ³)	63 000 + (nespecif.)		
NORWEGIAN	LowFare	LowFare+	Flex
počet/max. hmotnost	1 / 10 kg		1 / 15 kg
rozměry (cm)	55x40x23		
objem (cm ³)	50 600		
PEGASUS	Basic a Essentials	Advantage	Extras
počet/max. hmotnost	1 / 8 kg		
rozměry (cm)	20x40x55		
objem (cm ³)	44 000		
RYANAIR	Standard	Leisure Plus	Business Plus
počet/max. hmotnost	1 + 1 / 10 kg		
rozměry (cm)	55x40x20 + 35x20x20		
objem (cm ³)	44 000 + 14 000		
SMARTWINGS			
počet/max. hmotnost	1 + 1 / 5 kg		
rozměry (cm)	56x45x25 + (nespecif.)		
objem (cm ³)	63 000 + (nespecif.)		
TRANSAVIA	Basic fare	Plus fare	Max fare
počet/max. hmotnost	1 / 10 kg		
rozměry (cm)	55x40x25		
objem (cm ³)	55 000		

Dopravce	Balíček/výše a typ poplatku		
VOLOTEA	Bez balíčku	Combo	Combo Plus
počet/max. hmotnost	1 + 1 / 10 kg		
rozměry (cm)	55x40x20 + 35x20x20		
objem (cm ³)	44 000 + 14 000		
VUELING	Basic fare	Optima fare	Excellence fare
počet/max. hmotnost	1 + 1 / 10 kg	1 + 1 / 14 kg	
rozměry (cm)	55x40x20 + 35x20x20	55x40x20 + 35x20x20	
objem (cm ³)	44 000 + 14 000	44 000 + 14 000	
WIZZAIR	Základní	WIZZ GO	WIZZ PLUS
počet/max. hmotnost	1 / (nespecif.)		
rozměry (cm)	42x32x25	56x45x25	
objem (cm ³)	33 600	63 000	

Zdroj: Autoři podle (36-48)

Z Tab. 5 vyplývá, že každý nízkonákladový dopravce povoluje svým cestujícím vzít si na palubu letadla jiný počet nezapsaných zavazadel o různých rozměrech a jiném váhovém omezení.

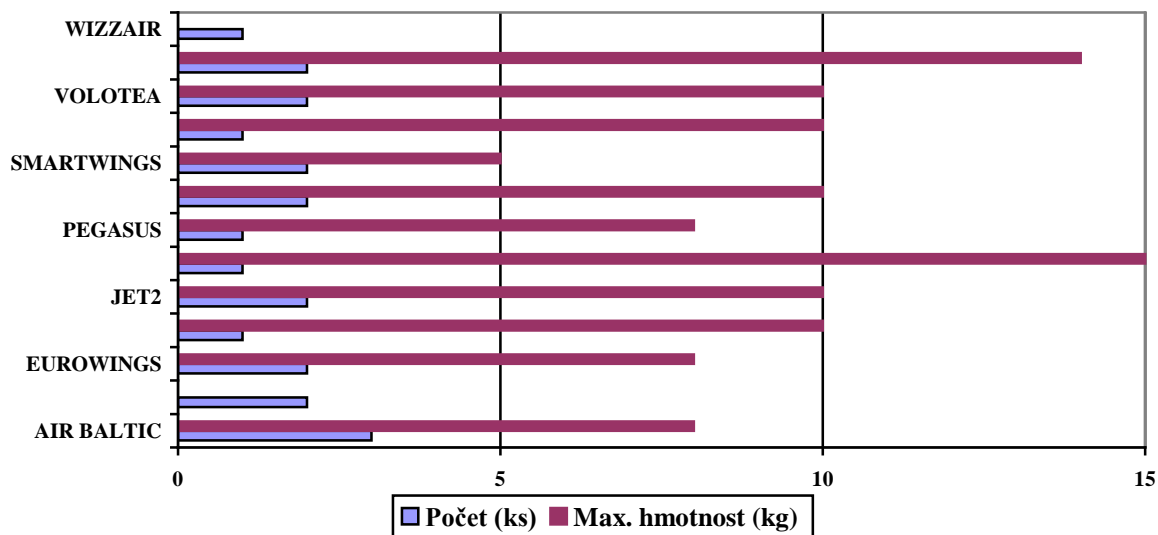
Následující dopravci mají pro všechny svoje cestující, bez ohledu na členství ve věrnostním programu, popřípadě na výběr balíčku služeb, stejné podmínky z hlediska nezapsaných zavazadel, patří sem: EUROWINGS, FLYBE, JET2, PEGASUS, RYANAIR, SMARTWINGS, TRANSAVIA a VOLOTEA. Ostatní nízkonákladový dopravci nabízejí při volbě zpoplatněného balíčku služeb například zvýšení počtu nezapsaných zavazadel anebo větší rozměry a hmotnost nezapsaného zavazadla (například AIR BALTIC, EASYJET, NORWEGIAN, VUELING, WIZZAIR).

Na Obr. 3 je analyzováno maximální kusové a hmotnostní omezení nezapsaných zavazadel dle jednotlivých nízkonákladových dopravců, přičemž následující dopravci na svých webových stránkách nespecifikují maximální hmotnost kabinových zavazadel, jedná se o společnosti WIZZAIR a EASYJET.

Z hlediska počtu nezapsaných zavazadel všichni dopravci akceptují cestujícím alespoň jedno zavazadlo. Společnosti AIR BALTIC (balíček Basic a Premium), EASYJET (balíček Flexi), EUROWINGS, JET2, RYANAIR, SMARTWINGS, VOLOTEA a VUELING povolují cestujícím kromě jednoho nezapsaného zavazadla ještě jedno tzv. osobní zavazadlo, zpravidla menších rozměrů. Nízkonákladový dopravce AIR BALTIC (balíček Business) umožňuje svým zákazníkům cestovat se třemi nezapsanými zavazadly, z nichž je právě jedno osobním zavazadlem o menších rozměrech.

Nízkonákladoví letečtí dopravci omezují i hmotnost nezapsaných zavazadel, která osciluje mezi pěti a patnácti kilogramy. Nezapsané zavazadlo o maximální hmotnosti do pěti kilogramů požaduje například společnost SMARTWINGS, s maximálně osmikilogramovým zavazadlem může cestovat pasažér se společnostmi AIR BALTIC, EUROWINGS a PEGASUS.

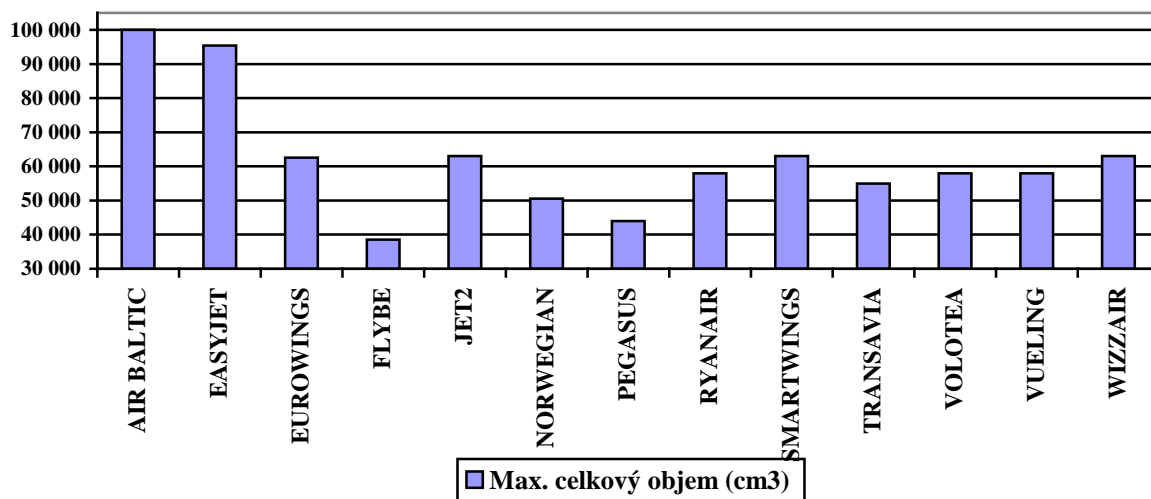
Nezapsané zavazadlo o hmotnosti do čtrnácti kilogramů povoluje na palubě společnost VUELING (balíček Optima a Excellence fare) a s kabinovým zavazadlem o hmotnosti do patnácti kilogramů je možné cestovat se společností NORWEGIAN (balíček Flex).



Zdroj: Autoři podle (36-48)

Obr. 3 - Přehled maximálního kusového a hmotnostního omezení nezapsaných zavazadel dle poskytovaných informací nízkonákladovými dopravci

Na Obr. 4 je uveden přehled celkového maximálního objemu v cm^3 všech nezapsaných zavazadel, které si může cestující vzít s sebou na palubu letadla dle jednotlivých nízkonákladových dopravců.



Zdroj: Autoři podle (36-48)

Obr. 4 - Přehled celkového maximálního objemu (cm^3) nezapsaných zavazadel dle poskytovaných informací nízkonákladovými dopravci

Cestující společnosti AIR BALTIC s balíčkem Business mohou mít až tři kabinová zavazadla o celkovém objemu do 100 000 cm³, EASYJET v rámci balíčku Flexi povoluje cestujícím dvě zavazadla o maximálním objemu do 95 400 cm³. Valná většina nízkonákladových dopravců však požaduje nezapsaná zavazadla o celkovém maximálním objemu v rozmezí 50 000 – 65 000 cm³.

Nejmenší objem nezapsaných zavazadel musí splňovat cestující se společnostmi WIZZAIR – 33 600 cm³ (Základní balíček, rozměry 42 x 32 x 25 cm), FLYBE – 38 500 cm³ (rozměry 55 x 35 x 20 cm) a PEGASUS – 44 000 cm³ (rozměry 20 x 40 x 55 cm).

3.4 Omezení a poplatky za zapsaná zavazadla

Nízkonákladoví dopravci (36-48) využívají v oblasti zapsaných zavazadel tři strategie:

- zapsané zavazadlo není v ceně letenky (kategorie I),
- v ceně letenky je jedno zapsané zavazadlo (kategorie II),
- v ceně letenky jsou dvě zapsaná zavazadla (kategorie III).

Z Tab. 6 vyplývá, že cestující může cestovat až se dvěma kusy zapsaných zavazadel, které má zahrnuté do ceny letenky, se společnostmi AIR BALTIC (balíček Business), EUROWINGS (balíček Best), FLYBE (balíček All In) a NORWEGIAN (balíček Flex). Většina nízkonákladových dopravců zpravidla nenabízí v základní ceně letenky, pokud zákazník nevyužije žádný zpoplatněný balíček služeb, žádné zapsané zavazadlo, to znamená, že cestující může cestovat buď pouze s kabinovým zavazadlem, nebo je povinen si za zapsané zavazadlo připlatit.

Tab. 6 - Rozdělení nízkonákladových leteckých dopravců podle obchodní strategie v oblasti zapsaných zavazadel

Kategorie	Dopravce	Balíček	Kategorie	Dopravce	Balíček
I	AIR BALTIC	Basic	II	EUROWINGS	Smart
	EASYJET	Standardní		FLYBE	Get More
	EUROWINGS	Basic		NORWEGIAN	LowFare+
	FLYBE	Just Fly		PEGASUS	Advantage / Extras
	JET2	--- --- ---		RYANAIR	Leisure / Business Plus
	NORWEGIAN	LowFare		SMARTWINGS	Economy / Business
	PEGASUS	Basic / Essentials		TRANSAVIA	Plus fare / Max fare
	RYANAIR	Standard		VOLOTEA	Combo Plus
	TRANSAVIA	Basic fare		VUELING	Optima / Excellence fare
	VOLOTEA	Bez balíčku / Combo		WIZZAIR	WIZZ GO / WIZZ PLUS
		VUELING		Basic fare	III
	WIZZAIR	Základní	EUROWINGS	Best	
II	AIR BALTIC	Premium	FLYBE	All In	
	EASYJET	Flexi	NORWEGIAN	Flex	

Zdroj: Autoři podle (36-48)

V Tab. 7 jsou přehledně zpracovány poplatky za zapsaná zavazadla dle jednotlivých nízkonákladových dopravců včetně omezení kusového i hmotnostního.

Tab. 7 - Poplatky za zapsaná zavazadla dle jednotlivých nízkonákladových společností

Dopravce	Balíček/výše a typ poplatku		
AIR BALTIC	Basic	Premium	Business
počet/max. hmotnost	1 / 20 kg		2 / 20 kg
poplatek	od 270 Kč*	v ceně letenky	
EASYJET	Standardní	Flexi	
počet/max. hmotnost	1 / 20 kg		-----
poplatek	576 Kč	v ceně letenky	
EUROWINGS	Basic	Smart	Best
počet/max. hmotnost	1 / 23 kg		2 / 23 kg
poplatek	244 – 406 Kč*	v ceně letenky	
FLYBE	Just Fly	Get More	All In
počet/max. hmotnost	1 / 15 kg – 23 kg	1 / 20 kg	2 / 20 kg
poplatek	703 – 919 Kč*	v ceně letenky	
JET2			
počet/max. hmotnost	1 / 22 kg	-----	
poplatek	499 Kč		
NORWEGIAN	LowFare	LowFare+	Flex
počet/max. hmotnost	1 / 20 kg		2 / 20 kg
poplatek	568 Kč*	v ceně letenky	
PEGASUS	Basic a Essentials	Advantage	Extras
počet/max. hmotnost	1 / 20 kg		1 / 25 kg
poplatek	189 Kč*	v ceně letenky	
RYANAIR	Standard	Leisure Plus	Business Plus
počet/max. hmotnost	1 / 15 kg	1 / 20 kg	
poplatek	461 Kč	v ceně letenky	
SMARTWINGS	Economy Class	Business Class	
počet/max. hmotnost	1 / 15 kg	1 / 20 kg	-----
poplatek	v ceně letenky		
TRANSAVIA	Basic fare	Plus fare	Max fare
počet/max. hmotnost	1 / 15 kg	1 / 20 kg	1 / 30 kg
poplatek	406 Kč*	v ceně letenky	
VOLOTEA	Bez balíčku	Combo	Combo Plus
počet/max. hmotnost	1 / 20 kg		1 / 20 kg
poplatek	325 – 1568 Kč*		v ceně letenky
VUELING	Basic fare	Optima fare	Excellence Fare
počet/max. hmotnost	1 / 23 kg		
poplatek	352 Kč*	v ceně letenky	
WIZZAIR	Základní	WIZZ GO	WIZZ PLUS
počet/max. hmotnost	1 / 23 kg		1 / 32 kg
poplatek	445 Kč	v ceně letenky	

* přepočteno na CZK dle kurzu ČNB ke dni 3. 2. 2017

Zdroj: Autoři podle (35-48)

Z Tab. 7 je patrné, že nízkonákladoví dopravci nabízejí v rámci jednotlivých balíčků služeb různá základní hmotnostní omezení pro zapsaná zavazadla, přičemž cestující si vždy může připlatit nad rámec této hmotnosti, zpravidla až do maximální hmotnosti zapsaného zavazadla ve výši 32 kg.

Společnost WIZZAIR v rámci balíčku WIZZ PLUS nabízí svým zákazníkům možnost přepravy jednoho zapsaného zavazadla o hmotnosti do 32 kg, společnost TRANSAVIA (balíček Max fare) povoluje cestujícím zapsané zavazadlo o maximální hmotnosti do 30 kg a společnost PEGASUS (balíček Extras) omezila hmotnost zapsaného zavazadla 25 kg.

Ostatní nízkonákladoví dopravci nabízejí svým cestujícím přepravu zavazadel v rozmezí od 15 do 23 kg s možností zaplacení nadváhy do hmotnosti 32 kg.

DISKUSE

Analyzovaní nízkonákladoví letečtí dopravci shodně využívají modelu tvorby ceny a la carte, neboť se stává v současné době nejen v jejich případě, ale dle Doganis, Shaw nebo Taneja i v případě klasických leteckých dopravců, nezanedbatelnou příjmovou položkou (4, 49, 50).

Nízkonákladoví dopravci, na rozdíl od obecné charakteristiky a la carte cenotvorby, která má představovat možnost zakoupit individuálně doplňkové služby ve vazbě na nákup základní služby, a la carte modifikují a aplikují specifický typ balíčků služeb. Tvorba těchto balíčků je odlišná od původního chápání balíčků v letecké osobní dopravě. Původně bylo klasickými leteckými dopravci využíváno implicitní cenotvorby, v rámci které zákazníci platili ceny za obsáhlé balíčky služeb, které zahrnovaly jak základní službu přemístění, tak i další doplňkové služby (51). Analyzovaní nízkonákladoví dopravci využívají balíček pouze pro doplňkové služby a kombinují je s obecným chápáním a la carte cenotvorby, umožňující zakoupení jednotlivých doplňkových služeb.

Tato vzájemná provázanost produktového a cenového mixu, užívaná v rámci a la carte cenotvorby, klade dle Klophause vysoké nároky na komunikační mix a další složky marketingového mixu (27).

ZÁVĚR

Předmětem zájmu výzkumu bylo určení míry a formy aplikace a la carte cenotvorby jako součásti cenového mixu nízkonákladových dopravců operujících své lety z České republiky (dle zimního letového řádu 2016/2017). Provedená analýza potvrdila obecný trend využití a la carte cenotvorby nízkonákladových leteckých dopravců a poukázala na její modifikované použití v podobě balíčků doplňkových služeb. Byl zmíněn stěžejní důvod vedoucí nejen nízkonákladové dopravce, ale i klasické dopravce, k využití této formy tvorby ceny – tím důvodem je především snaha dosáhnout vyšších příjmů díky přizpůsobení nabídky zákazníkům. Tato těsná vazba mezi nastavením produktového a cenového mixu se specifickým zaměřením na aplikaci a la carte cenotvorby v České republice může být předmětem dalšího zkoumání.

Práce vznikla v souvislosti s řešením vědeckovýzkumného projektu Univerzity Pardubice č. SGS_2017_009. Autoři děkují za poskytnutou podporu.

POUŽITÁ LITERATURA

- (1) WITTMER, A., OBERLIN, N. *Ancillary Revenue Pricing*. 2014 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z <<https://www.alexandria.unisg.ch/243853/1/14Wittmer.pdf/>>.
- (2) PRUŠA, J. et al. *Svět letecké dopravy, II. rozšířené vydání*. Praha: Galileo, 2016. 647 s. ISBN 9788026083092.
- (3) RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- (4) SHAW, S. *Airline Marketing and Management*. Abingdon: Routledge, 2016. 378 s. ISBN 9781317183044.
- (5) FISHMAN, CH. *The Wal-Mart Effect: How the World's Most Powerful Company Really Works--and How It's Transforming the American Economy*. London: Penguin Books, 2006. 352 s. ISBN 978-0143038788.
- (6) GROSS, S., SCHRÖDER, A. (eds.). *Handbook of Low Cost Airlines: Strategies, Business Processes and Market Environment*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2007. 319 s. ISBN 9783503100811.
- (7) SORENSEN, J. *The Guide to Ancillary Revenue and a la Carte Pricing*. Wisconsin: Idea Works, 2009.
- (8) CENTO, A. *The Airline Industry: Challenges in the 21st Century*. Heidelberg: Springer Science & Business Media, 2008. 184 s. ISBN 9783790820881.
- (9) JERGER, S. *Die Auswirkung von Low Cost Carrier auf die Wertschöpfung einer touristischen Destination am Beispiel Tirol*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2010. 82 s. ISBN 9783842802087.
- (10) FORSYTH, P. et al. (eds.). *Liberalization in Aviation: Competition, Cooperation and Public Policy*. Abingdon: Routledge, 2016. 488 s. ISBN 9781317105435.
- (11) BACHIS, E., PIGA, C. A. Low-Cost Airlines and Online Price Dispersion. *International Journal of Industrial Organization*, 2011, roč. 29, č. 6. s. 655-667, ISSN 0167-7187.
- (12) POH, L. S., GHAZALI BIN MOHAYIDIN, M. Competitiveness Pricing Strategies of Low Cost Airlines in the Perspective of Game theory In *International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR*. Singapore: IACSIT Press, 2011. s. 490-494. ISSN 2010-4626.
- (13) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- (14) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (15) ČESKO. Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách In *Sbírka zákonů 1990*. 1990, částka 86. s. 1946-1951.

- (16) TULSIAN, P. C., TULSIAN, S. S. *Comm. Studies & Application*. Delphi: Ratna Sagar, 2002. 266 s. ISBN 9788183320276.
- (17) GUPTA, R. N. *Business Organisation & Management*. New Delhi: S. Chand Publishing, 2007. 223 s. ISBN 9788121926232.
- (18) MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 9788024753164.
- (19) KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 9788024735276.
- (20) EVROPSKÁ UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1008/2008 ze dne 24. září 2008 o společných pravidlech pro provozování leteckých služeb ve Společenství In *EUR-Lex* [právní informační systém]. 2008 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1396609157645&uri=CELEX:32008R1008>>.
- (21) ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. 140 s. ISBN 9788089090938.
- (22) FEDORCO, L., HOSPODKA, J. Airline Pricing Strategies In European Airline Market. *Perner's Contacts*, 2013, roč. 8, č. 2. s. 33-41, ISSN 1801-674X.
- (23) INGOLD, A., YEOMAN, I., MCMAHON-BEATTIE, U. (eds.). *Yield Management*. London: Thomson, 2007. 345 s. ISBN: 9780826448255.
- (24) BILOTKACH, V., GAGGERO, A. A., PIGA, C. A. Airline pricing under different market conditions: Evidence from European Low-Cost Carriers. *Tourism Management*. 2015, č. 47. s. 152-163, ISSN 0261-5177.
- (25) BUDD, L., ISON, S. *Air Transport Management: An international perspective*. London: Routledge, 2016. 394 s. ISBN 9781317183273.
- (26) HILL, M. E. *Marketing Strategy: The Thinking Involved*. London: Sage, 2012. 335 s. ISBN 9781412987301.
- (27) KLOPHAUS, R. À la carte pricing to generate ancillary revenue: The case of Ryanair. In *Liberalization in Aviation: Competition, Cooperation and Public Policy*. Abingdon: Routledge, 2016. 488 s. ISBN 9781317105435.
- (28) GRANADOS, N. et al. À la carte pricing and price elasticity of demand in air travel. *Decision Support Systems*. 2012, roč. 53, č. 2. s. 381–394. ISSN 0167-9236.
- (29) AMADEUS. *Thinking like a retailer*. [online]. c2014 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z <<http://www.amadeus.com/documents/airline/airlinemerchandising/pdf/report-thinking-like-a-retailer-airline-merchandising.pdf>>.
- (30) *Vaclav Havel Airport Prague* [online]. c2016 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z <<http://www.prg.aero/cs/informace-o-letech/aerolinky-a-destinace/>>.
- (31) *Leos Janacek Ostrava Airport* [online]. c2015 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z <<http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-letovy-rad-pravidelne-lety/>>.
- (32) *Brno Airport* [online]. c2012 [cit. 2017-01-24]. Dostupné z <<http://www.brno-airport.cz/informace-o-letech/pravidelne-lety/>>.

- (33) SCOTTI, D., DRESNER, M., MARTINI, G. Baggage fees, operational performance and customer satisfaction in the US air transport industry. *Journal of Air Transport Management*, 2016, roč. 55, s. 139 - 146, ISSN 0969-6997.
- (34) PRUŠA, J., JIRÁNEK, V. *Chytré létání*. Galileo CEE Service ČR: Praha, 2010. 176 s. ISBN 978-80-254-7065-7.
- (35) *Česká národní banka* [online]. c2003-2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp>.
- (36) *Air Baltic* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<https://www.airbaltic.com/en/airbaltic-ticket-types/>>.
- (37) *EasyJet* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<http://www.easyjet.com/cs/obchodni-podminky/sazby/>>.
- (38) *Eurowings* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<https://www.eurowings.com/en/information/fares.html/>>.
- (39) *Flybe* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<http://www.flybe.com/terms/tariff.htm>>.
- (40) *Jet2.com* [online]. c2002-2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<http://www.jet2.com/terms/>>.
- (41) *Norwegian* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<http://www.norwegian.com/en/booking/booking-information/optional-charges/>>.
- (42) *Pegasus Airlines* [online]. c2005-2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<https://www.flypgs.com/en/travel-services/flight-services/seat-selection/>>.
- (43) *RYANAIR* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<https://www.ryanair.com/cz/cs/uzitecne-informace/centrum-pomoci/poplatky/>>.
- (44) *Smartwings* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<http://www.smartwings.com/cs/cestovni-informace/poplatky-za-zavazadla-dalsi-sluzby/>>.
- (45) *Transavia* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<https://www.transavia.com/en-EU/the-small-print/conditions-of-carriage/>>.
- (46) *Volotea* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<http://www.volotea.com/en/service-fees/>>.
- (47) *Vueling* [online]. c2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<http://www.vueling.com/en/vueling-services/vueling-fares>>.
- (48) *W!ZZ* [online]. c2004-2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z <<https://wizzair.com/cs-cz/informace-a-slu%C5%BEby/ceny-a-slevy/v%C5%A1echny-servisn%C3%AD-poplatky#/>>.
- (49) DOGANIS, R. *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing*. Abingdon: Routledge, 2010. 336 s. ISBN 9780415447362.
- (50) TANEJA, N. K. *Designing Future-Oriented Airline Businesses*. Abingdon: Routledge, 2016. 308 s. ISBN 9781317152163.

- (51) COOK, N. G., GOODWIN, J. *Airline Networks: A Comparison of Hub-and Spoke and Point-to-Point Systems*. [online]. 2008 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z <<http://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1443&context=jaaer>>.