**Odpovědi na otázky uživatele HighFlyer na forum.airways.cz**

Má odpověď na všechny následující otázky vychází z následující myšlenky – nezaměřit se na Bratislavu jako na jedinou entitu, ale v zájmu vyšší efektivity a stability ji začlenit do větší sítě. To pro mě neznamená Base Ryanairu ani ztrátu statusu lokálního dopravce po začlenění do oné větší sítě. Bratislava by dle mého názoru mohla být druhou největší bází nových/finálně restrukturalizovaných ČSA, které ovšem změní význam své značky a dojde k re-brandingu – ČSA tak již nebudou ani **„Če**ské **A**erolinie“, ani **„Č**eské **S**tátní **A**erolinie“, ale **„Č**esko-**S**lovenské **A**erolinie“. Základem obchodní strategie by bylo ne obsluhovat Prahu, ale v rámci obchodní racionality všechna letiště v ČR a SR. Byla by to win-win situace pro obě strany, jak letiště, tak ČSA, jelikož letiště by získala lokálního dopravce, jehož cílem je obsluhovat lety z těchto letišť, ČSA na základě vlastního rozhodnutí změnit obchodní strategii dostanou trh s potenciálem pro naplnění kapacity více letadel, tedy možnost rozvoje i mimo Prahu a zefektivnění provozu o několik letadel větší flotilou. Konkrétně Bratislava by tedy získala místního dopravce s efektivitou provozu, jaké by čistě Bratislava-based aerolinka nebyla schopná dosáhnout.

**1) Do jakych desitnaci by slovensky "domaci" dopravce letal?**

Kromě konkrétního určení jednotlivých destinací pro létání je i při aplikaci už 3-4 letadel radno uvažovat nejen o *Seznamu* linek, ale spíše o *Síti* linek. Právě v destinaci, která sama o sobě možná negeneruje pro určité linky dostatečný p2p potenciál, může být transferová přeprava zajímavým doplněním – zdůrazňuji **doplněním**, na transfer-pax se v rámci evropy nedá stavět business case (pokud bychom se nepohybovali na cenové úrovni za jednotku, jakou má FR či W6).

Faktorem, který hraje velkou roli v otázce transferových cestujících, je geografická orientace feedovacích linek. Několik příkladů v evropě – Austrian se orientuje na Větší města Ukrajiny, Rumunsko, bývalou Jugoslávii a jižní část Ruska reprezentovanou linkami do Krasnodaru a Rostova. Air Serbia po započetí expanze zaměřila svou pozornost především na území bývalé jugoslávie, snaží se spojit především tuto část evropy se zbytkem a samozřejmě s UAE ve spolupráci s Etihad. ČSA měly být mostem mezi Ruskem a Evropou, chybou možná bylo, že to měl asi být primární zdroj cestujících, na kterém se ale, jak už jsem podotknul, nedá stavět, navíc se ukázala nevýhoda orientace prakticky výhradně na Rusko. Co mají tyto modely společného, je pravděpodobně fakt, že malá letiště na východě často nemají žádné spojení síťovým dopravcem, a je zde tedy potencionál zaplnit mezeru na trhu, ale také zde vzásadě může existovat p2p poptávka buď v podobě etnické migrace směřující do západní ze dvou destinací (dle mého případ linek do VIE), nebo také v podobě meddium/high yield turististů (případ Rusů směřujících do ČR).

Báze ČSA v Bratislavě by měla kombinovat 3 typy linek :
**A)** Západní HUBy, ekonomická a turistická centra, tzn. CDG, AMS, BRU, FRA, BCN, FCO, MXP, možná CPH, ZRH, MAD poptávka primárně p2p, doplněná o transfery z :
**B)** Feedovací linky – KSC (existující a zatím údajně fungující linka, tedy šance na zvýšení load-factoru nějakými transfery), možná 2-3 ukrajinské vesnice typu UDJ (žádná síťová linka, pouze Motor-Sich do IEV), IFO (Ukraine-International létá na KBP), které poletí 3-5x v týdnu ráno do BTS, večer zpět. Transferová přeprava by měla činit max. 10% objemu cestujících, ke kterým by se možná dalo dostat ještě přez :
**C)** Velké východní destinace létané z Vídně, ale za nekřesťanské peníze Austrianem a dalšími, tzn. Primárně IEV (na kterém je pravděpodobně i p2p poptávka z BTS), možná MOW (snad se situace trochu uklidní). Tyto linky by také byly plněny právě cestujícími směřujícími do Vídně + p2p.

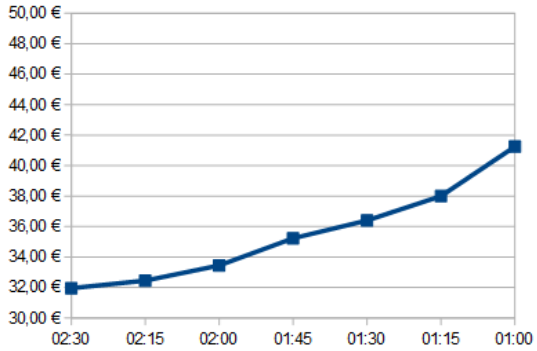
O tom, jak by se západní linky měly vypořádat s konkurencí v podobě FR píši v odpovědích na další otázky.

**2) Jakou by mel flotilu (typ letadel, pocet letadel)?**

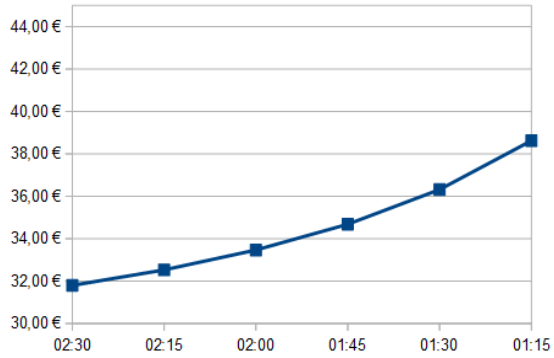
Oproti ostatním respondentům se podívám trochu do budoucna, a tak, předpokládaje, že takováto aerolinka/báze v BTS, nevznikne dříve než za 1,5/2 roky (a to jsem velký optimista) vytáhnu z rukávu i typ, který teprve probíhá testy (které údajně zatím potvrzují očekávané výkony).
Flotilu vezmu nejdřív jako celek, následně ji rozložím.
Nová flotila ČSA by měla být objednána v následujících objemech :
8x Bombardier Q400NG (86 seats + quick replacement cargo bins)
12x Bombardier CS100 (113-125 seats) + pár opcí zaměnitelných za CS300

Unifikací flotily po stránce výrobce by byla možná šance dosáhnout na nějakou množstevní slevu, která se počítá, i kdyby to mělo být v řádech jednotek procent. Dále pak jednoduchou dvoutypovostí flotily by došlo k určitému snížení nákladů na údržbu. S těmito dvěma typy v těchto sedačkových konfiguracích by se společnost mohla cenami na jednotku dostat značně pod Austrian Airlines, ale také i pod Air Berlin/Niki, který je ve VIE co se týče ceny, hlavním potencionálním konkurentem. Pro srovnání a představu následující 3 grafy :

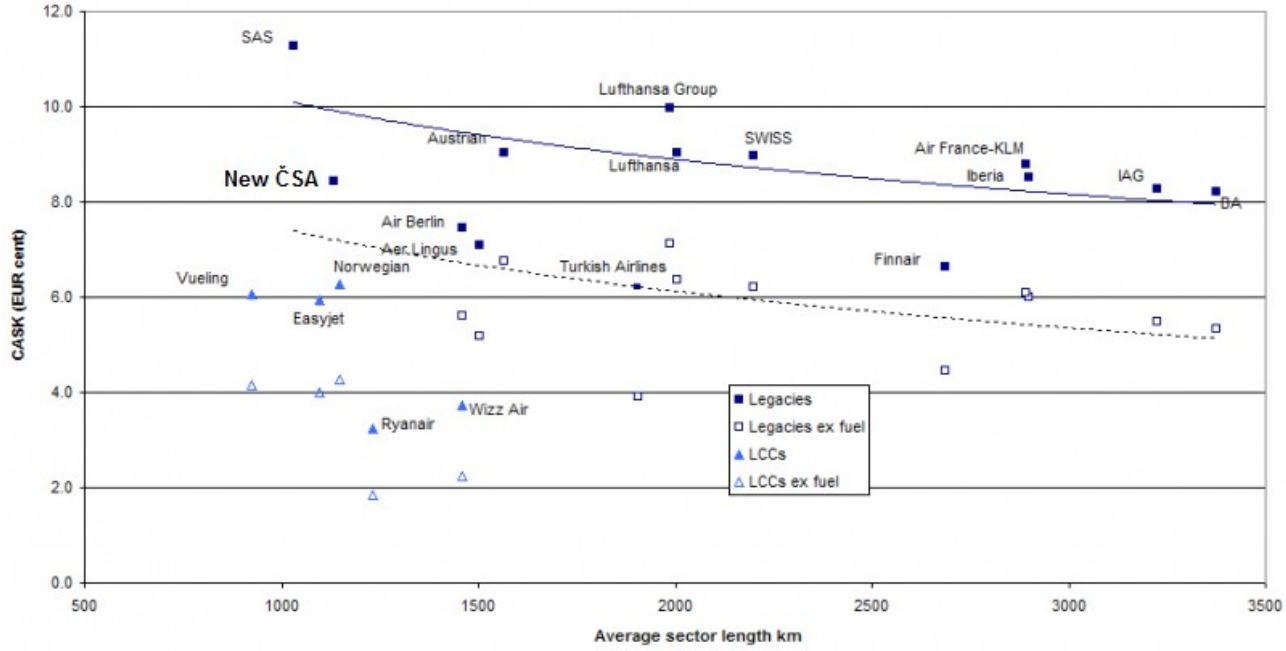
**Graf 1** : 86 seater Q400 SBH cost at various AFT




**Graf 2** : 125 seater CS100 SBH cost at various AFT




**Graf 3** : European airlines unit costs (EUR cent/seat/km)




Grafy č. 1 a 2 jsou vlastní výpočty, pro Q400 na základě dostupných údajů přepokládám odchylku max. 5% pro mnou navrhovaný model. Grafy č. 2 a 3 jsou spíše pesimistické, počítají s docela slušnými náklady na personál a údržbu, tedy co se týče personálu, rozhodně vyššími, než má TVS, pokud se předpoklady Bombardieru ukáží jako pravdivé, tak by především díky snížení nákladů na údržbu mohlo dojít o pokles proti mému grafu ještě tak o další 1-2 EUR/seat. Hodnota *New ČSA* v Grafu č. 3 počítá také s cenou Jet A1 1USD, ta by hedgingem paliva, případně tankováním na letištích s nižšími cenami (zohlednil jsem tedy i zvýšenou spotřebu paliva) mohla být snížena alespoň na 0,9USD (Průměrná cena 1l paliva u FR je mezi 0,7-0,8USD).

Rozdělení letadel mezi báze :

PRG : 4xQ400, 9xCS100

BTS : 3xQ400, 2xCS100

BRQ/OSR/KSC : 1xQ400, 1xCS100

Současné ATR42 by buď zůstaly ve flotile, nebo by se outsourcovaly k většímu operátorovi ATRek, od kterého by se pronajímaly formou ACMI leasingu. Zmiňuji to proto, že AT7 se kapacitně dá nahradit o něco větším Q400, AT4 nikoliv. Alternativou by mohly být použité Q200/300, ovšem ty jsou dostupné jen velmi sporadicky a bohužel budou v budoucnu nenahraditelné stejným typem.

**3) Jakym zpusobem by konkuroval Ryanairu (v BTS) a Wizzairu (KSC + TAT)?**

V jedné věci se s některými předchozími respondenty shodneme – ačkoli insvestice by měla být ze soukromého kapitálu, není pochyby, že pro úspěšné fungování lokální aerolinky musí spolupracovat i lokální orgány, případně v tomoto konkrétním případě i vláda. Průměrná útrata Ryanairu za Pax-charges a handling je 5-6EUR/pax (viz. Ryanair annual report), přitom tato hodnota by měla na menších letištích dosahovat 10-15EUR, na větších často i dvojnásobek. WizzAir je na tom s platební morálkou vůči letištím údajně ještě hůř. Není důvod předpokládat, že v **Br**atislavě Ryanair platí poplatky plné. Ve svém dokumentu popisující strategii společnosti Ryanair píše : *Management believes that Ryanair's record of delivering a consistently high volume of passenger traffic growth at many of these airports has allowed it to negotiate favorable contracts with such airports for access to their facilities.* Ano, passenger traffic growth Ryanair opravdu přináší, ale pouze v prvních několika letech, poté růst představuje ročně pouze nanejvýš několik procent. Takovýto růst počtu cestujících ale přináší i jakákoli jiná aerolinka, a z tohoto důvodu také existují 3-5-ti leté incentivní programy. Základem řešení by byla povinnost pro všechny společnosti v Bratislavě platit stejné poplatky a využívat stejných incentivních schémat. Pokud by k tomuto došlo, předpokládám v otázce Ryanairu 3 schémata vývoje:

a) Ryanair nepřistoupí na vyšší poplatky, odejde z BTS, nahradí buď QGY, nebo bez náhrady

b) Ryanair akceptuje vyšší poplatky, zůstane, zvýší ceny o danou částku

c) Ryanair akceptuje vyšší poplatky, ceny nezvýší, bude v BTS prodělávat

Za předpokladu naplnění scénáře a) by bylo možné obsadit linky do LON/DUB Boeingy 737-800 v rámci spolupráce s Travel Service. V dalších dvou scénářích bude Ryanair silnou konkurencí na City-pairs v případě Paříže, Bruselu, Říma, v případě Milána by se jednalo možná i o konkurenci na airport-pairs (létat do BGY dáva větší smysl, transfery chceme posílat přez MUC/FRA/CDG/AMS, MXP je letiště velmi nepřehledné, a co se týče vzdálenosti od centra milána, tak BGY a MXP jsou na km přesně stejně, na čas je BGY i o pár minut blíže, nemluvě o atraktivitě BGY jako cílové destinaci.

Báze OK v Bratislavě by samozřejmě měla konkurovat Ryanairu počtem frekvencí, měla by být více zaměřena na obchodní cestující. Low-yield outgoing-leisure poptávka by měla plnit 25-30% míst, Incoming-leisure ze západní evropy, kde jsou lidé přece jen ochotni a schopni zaplatit za letenky více, by měla tvořit shruba 20%, zbytek transfery a Out/In-business.

Jistě se tu objeví názory, že když odejde Ryanair, ztratí se tím spousta cestujících. Opět podotýkám, letiště nežije z počtu cestujících, ale z příjmů. Kdyby FR z Bratislavy odešel a podařilo se při normálních poplatcích vygenerovat polovinu počtu cestujících, již tak by revenue letiště dosahovalo skoro 150% předešlého stavu. Vím, zohledňujeme i nepřímé dopady na turistiku, atd., to je na širší diskusi.

**4) Jakym zpusobem by konkuroval velkemu mnozstvi lowcost a full-service aerolinek, ktere nabizeji opravdu mnoho spojeni z letiste Schwechat, ktere je 40min od Bratislavy?**

Základem řešení tohoto problému je uvědomění si současné situace dopravní infrastruktury. Ano, cesta do Vídně netrvá více než 45 min. (podotýkám, že autem), ovšem problémem je i podchycení, respektive nepodchycení aglomerace Bratislavy směrem na východ. Jednak tu soustavně zapomínáme na to, že ne všichni se na letiště dopravují autem (tedy ne všichni se dostanou do Vídně za 40 min.). Tento faktor může mít jistou váhu. Dnes, pokud cestující z Trnavy či Nitry míří na letiště v Bratislavě, pravděpodobně se tam bude muset dostat oklikou přez centrum města. V případě využití autobusové dopravy není ani přímý spoj MHD z autobusového nádraží na letiště (alespoň jsem nenašel). Takto tedy neschází mnoho k pohodlnému přestupu na pravidelnou autobusovou linku na letiště Schwechat. Pravidelnými shuttle busy z větších měst ve východním catchment-area Bratislavy by se poptávka z této oblasti dala lépe motivovat k volbě letů z BTS místo VIE. S bází aerolinky v Bratislavě to zároveň díky přizpůsobenému letovému řádu, kdy bude v z Bratislavy odlétat a přilétat v úzkém časovém rozmezí několik letadel, bude mít větší smysl, než v případě linek Ryanairu. Výhodou by měla být také možnost rezervace transferu v rámci letenky. Dalším pozemním řešením by měla být také linka z Bratislavského letiště do centra Vídně. Ač cenově se OK bude pohybovat vysoko nad FR, báze v BTS by nadále mohla sloužit jako levnější alternativa VIE. Dnes jsem ovšem nedohledal přímý transfer z letiště Bratislava do Vídně, což je v případě letiště s takovouto sekundární funkcí zásadní chyba. Mnou navrhované řešení by zároveň také byla hybridní-full-service aerolinka, na klíčových linkách by tedy neměla nabízet o mnoho méně (a tady myslím hlavně na LŘ), než OS. Systémem

multibase by se v případě některých linek létaných z Bratislavy jen jednou denně problém vyřešil linkou do hlavního HUB v PRG, díky které by tak obchodní cestující s potřebou one-day tripů mohli létat do trojůhelníku.

**5) Jakym zpusobem by konkuroval sitovym aerolinkam (OS, OK), ktere obsluhuji trhy v KSC a BTS?**

Vzhledem k tomu, že celý tento koncept je stavěn na OK, je tato část otázky vyřazena. Doplním jen, že ke kanibalizaci linky do PRG by došlo minimálně, možná vůbec, jelikož cílem by byl přestup cestujících z Vídně do Bratislavy. Linka do PRG by na tom naopak mohla možná i posílit, například právě díky, v předchozím bodě zmiňovaným, obchodníkům létajícím do trojůhelníku, I dalším aspektům, které již ale přímo nesouvisí s bází v BTS, a tak se o nich nechci rozepisovat.

V KSC je otázkou, zda vůbec je zapotřebí konkurovat OS. Také v KSC je otázka OK vyřazena. Na linkách, kde z KSC je možná potenciál pro lety p2p, buď OK z Prahy nelétá, nebo se jedná o linky, na které se pravděpodobně přestupuje spíše přez Lufthansa group. Ostatní věci ohledně linky KSC-BTS atd., jsem zmínil již v předchozích bodech, myslím, že k této otázce tedy vcelku není co dodat.

**6) Pokud by investice do domaciho dopravce nebyla z verejnych zdroju, tak predpokladam, ze ze soukromych. Jak znamo, soukromi investori striktne sleduji navratnost. Jaka by byla navratnost investice do vzniku domaciho dopravce na Slovensku?**

| **INVESTMENT** | |
|---|---|
| Leasing Deposits Q40 | 5 925 926 € |
| Leasing Deposits C10 | 15 555 556 € |
| Crew costs (Training, etc.) | 3 037 037 € |
| Marketing | 500 000 € |
| Maintenance equipment | 1 000 000 € |
| **TOTAL** | **26 018 519 €** |
| 105,00% | 27 319 444 € |

| **5 YR PAYBACK** | |
|---|---|
| Ticket revenues | 307 412 690 € |
| Ancillary revenues | 29 768 407 € |
| Cargo revenues | 5 487 264 € |
| Annual revenues | 342 668 362 € |
| 5 year revenues | 1 713 341 808 € |
| **2% Profit margin** | **34 266 836 €** |
| 95,00% | 32 553 494 € |

| **Macroeconomic factors** |
|---|
| USD = 20CZK |
| EUR = 27CZK |

| **Microeconomic factors** | |
|---|---|
| TR/Pax/km | 0,09 EUR |
| AR/Pax | 9 EUR |
| CR/kg/1000km | 0,3 EUR |
| Load Factor | 77,5% |

Tabulka počítá s příjmem z letenek, který nedosahuje hodnoty ticket revenue dnešních OK, ovšem vyšším, než jaký vykazuje Air Berlin – ten má ale průměrný load-factor kolem 85% a také vyšší ASL.

**Poznámky autora :**

- Podle aktuálních informací Airbusu by měl mít A319NEO nižší náklady na sedačku, než CS300, otázkou je poměr konfigurací, ale informace sama o sobě je to zajímavá. V takovém případě by stálo za to uvažovat případně o koupi A319NEO místo CS100, možná i za cenu vyšší kapacity. Ušetřily by se tak náklady na přecvičení posádek. V případě pořízení A319NEO by mohlo dojít k typové unifikaci v rámci rodiny za předpokladu završení expanzního plánu nasazením A321NEO na dálkové linky z PRG (JFK, YYZ atd.).

- Krátká obhajoba Q400 proti AT72 : Původní verze se 76ti sedadly má každopádně vyšší náklady na sedačku na krátkých tratích, než AT72, ovšem díky své rychlosti je mnohem flexibilnější, a v případě nižšího počtu rezervovaných letenek je možné jej nasadit i na linky do Paříže, Amsterdamu, Říma, atd., respektive díky této flexibilitě se na tomto typu dá stavět základna v Bratislavě. 86-ti místná konfigurace již jednoznačně předstihla AT72 v nákladech na sedačku, a osobně bych se také zaměřil na možnost využití quick-replacement cargo-binů, a snažil se aktivně koncentrovat i na přepravu carga – díky flexibilitě využití prostoru (quick replacement biny se dají nainstalovat/odinstalovat během několika hodin ve dny, kdy passenger load-factor nedosahuje určité úrovně, ovšem zboží by se vezlo více) – celkově by to tak zvýšilo kombinovaný load-factor letadla.

- Tabulka s Investicí a Paybackem ukazuje payback jako profit. Reálně tento profit může být opravdu

profit, protože náklady na loan payback jsou započítány v té hodnotě cca. 0,083EUR/seat/km. Takto je to ovšem názornější.

- Další destinace létatelné z BTS by případně mohly být v určité formě TLV, IST, WAW

- Koncepce passenger experience product by měla být koncipována hybridně, na vyžádání krátká práce na toto téma, asi 2 měsíce stará, ke které bych už teď pár věcí dodal/změnil, ale pointa v ní je

- TOTO JE MŮJ NÁZOR NA TO, JAKÝM ZPÚSOBEM BY SE DALA ETABLOVAT LOKÁLNÍ AEROLINKA V BTS, NEŘÍKÁM ANI ŽE JE TO TUTOVKA, ANI, ŽE NIKDO NIKDY NEVYMYSLÍ NIC LEPŠÍHO, POUZE UVÁDÍM ZPŮSOB, KTERÝ BY DLE MÉHO NÁZORU NABÍZEL NEJKVALITNĚJŠÍ PRODUKT A NEJVYŠŠÍ EFEKTIVITU.

Howgh,

jvoj