

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Jitka Siebrová

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Konkurence v letecké dopravě

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor

Jitka Siebrová

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Konkurence v letecké dopravě vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

V Českých Budějovicích.....

.....

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Březinové, Ph.D., za poskytnutí rad a za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

OBSAH

Úvod	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
1.1. Konkurence	9
1.1.2. Klady a zápory existence konkurence	11
1.1.3. Strategie konkurenčního boje	12
1.1.4. Základní typy konkurence	13
1.2. Historie letecké dopravy	14
1.2.1. Balóny a vzducholodě	15
1.2.2. Letadla	16
2. METODIKA	19
2.1. Cíl bakalářské práce	19
2.2. Metodický postup	19
3. MEZINÁRODNÍ SDRUŽENÍ LETECKÝCH DOPRAVCŮ	
– IATA	20
3.1. IATA Clearing House	21
4. LETECKÉ SPOLEČNOSTI	21
4.1. Strategie	21
4.2. Síť linek	22
4.3. Letecké společnosti v ČR	23
5. KONKURENCE V LETECKÉ DOPRAVĚ	25
5.1. Cenová nabídka	26
5.2. Kvalita služeb	27
5.3. Frequent Flyer Programme	29
5.4. Globální aliance leteckých dopravců	29
PRAKTICKÁ ČÁST	32
6. CHARAKTERISTIKA ČESKÝCH AEROLINIÍ	33
6.1. České aerolinie	33
6.2. Aliance SkyTeam	35
6.3. České aerolinie a životní prostředí	35
6.3.1. Hluková politika	36
6.4. Věrnostní programy	38
6.4.1. OK Plus	38
6.4.2. OK Plus Corporate	39
6.5. Click4Sky	40
7. SROVNÁNÍ HISTORIE A SOUČASNOSTI ČSA	41
8. NEJVĚTŠÍ LETECKÉ SPOLEČNOSTÍ V EVROPSKÉM	
SEKTORU	45
8.1. Air France	46

8.1.1. Situace Air France v ekonomické krizi.....	47
8.2. KLM.....	48
8.3. British Airways	49
8.3.1. Ekonomická krize v British Airways.....	49
8.4. Lufthansa	50
8.4.1. Konkurenceschopnost společnosti Lufthansa.....	51
8.5. Aeroflot Russian Airlines	52
8.6. Iberia Airlines	53
9. NÁVRH NA POSÍLENÍ POZICE ČESKÝCH AEROLINÍ V LETECKÉM ODVĚTVÍ	54
9.1. Rozprodání majetku ČSA.....	55
9.2. Způsoby šetření Českých aerolinek.....	56
9.3. Privatizace ČSA	56
10. NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ SPOLEČNOSTI	58
10.1. Nejvýznamnější nízkonákladové letecké společnosti.....	59
10.1.1. Profil SkyEurope.....	59
10.1.2. Profil Smart Wings Airlines	60
10.1.3. Profil easyJet Airline Company Limited	61
10.1.4. Profil Germanwings.....	62
10.1.5. Profil Ryanair.....	62
10.2. Konkurenční boj nízkonákladových aerolinek v hospodářské krizi v roce 2009	63
10.3. Průzkum – reakce a zkušenosti cestujících s nízkonákladovými společnostmi	65
Závěr	70
Summary	72
Seznam použité literatury.....	74
Přílohy.....	75

Úvod

Letecká doprava je nejmladší druh dopravy osob a zboží. V průběhu svého vývoje zaznamenala však dramatický rozmach. Historie letecké dopravy sahá do počátku 18. století a to vypuštěním prvního horkovzdušného balónu. Už tehdy vznikla myšlenka, že lze létat jako ptáci. Proto se lidé touto myšlenkou zabývali a snažili se vyrobit stroje, které umožní lidem létat a pohybovat se bezpečně ve vzduchu. V téhle době se začíná rozvíjet letecká doprava a tudíž přeprava osob a zboží ve vzduchu. Na konci 19. století se začínají vyrábět letadla a začíná éra letecké dopravy.

V dnešní době letecká doprava zaujímá důležité místo v přepravě osob a zboží, lidé využívají leteckou dopravu díky své rychlosti, pohodlnosti a také bezpečnosti. Letecké společnosti se snaží nabídnout svým cestujícím služby nejvyšší kvality a usilují o to, aby co nejvíce cestujících a zákazníků využívali jejich služeb a aby přeprava zboží pomocí letecké dopravy byla více využívána.

Konkurence mezi leteckými společnostmi je důležitá, jelikož cestující si může sám zvolit, jakou leteckou společností poletí. Proto v konkurenci kladou letecké společnosti důraz na kvalitu svých služeb. Je tedy nutné mít určité konkurenční výhody vůči ostatním leteckým společnostem. V konkurenci také rozhoduje cenová nabídka, je důležité vytvořit příznivé ceny, které musí odpovídat daným službám a samozřejmě cenová nabídka má velký význam u leteckých společnostech. Na cenové nabídce závisí také dosažení zisku společnosti a vytváří tak postavení v konkurenčním boji mezi ostatními leteckými společnostmi.

TEORETICKÁ ČÁST

1. LITERÁRNÍ PŘEHLED

1.1. Konkurence

Hospodářská činnost na trhu, kde je přítomna konkurence, vyžaduje jiný přístup než při monopolním postavení. Konkurence znamená situaci, ve které jedna firma nabízí své výrobky jednomu zákazníkovi na úkor jiných potenciálních prodávajících. Ti se snaží zákazníka přilákat prostřednictvím nejrůznějších výhod, např. nižší cenou, rychlejší službou, lepší kvalitou, příjemnějším prostředím apod. Tato situace vyjadřuje konkurenční boj a s ním motiv spokojeného zákazníka, nespokojení zákazníci přecházejí ke konkurenci. Konkurence vede postupně k přizpůsobení struktury nabídky ke struktuře přání a potřeb zákazníků. Nejvíce patrná je konkurence v oblasti cen a výrobků a služeb. Konkurenční boj se odehrává v oblasti výrobků nebo služeb a jejich cen, neboť na tyto dva aspekty se soustřeďuje největší pozornost zákazníků. Zákazníci se řídí při svých nákupech obvykle hladinou cen. Cenová konkurence je určování nižších cen než u jiných dodavatelů na trhu. Jestliže podnik chce konkurovat vyšší cen svých produktů, musí se snažit o to, aby jeho náklady na výrobu byly nižší než stejné náklady u konkurence.

„Podnik se od svých konkurentů diferencuje tehdy, když poskytuje něco jedinečného, čeho si kupující cení ještě více než prosté nabídky nízkých cen. Diferenciace umožňuje podniku docílit vyšší ceny, prodat více svých výrobků za danou cenu nebo získat ekvivalentní prospěch, například větší věrnost kupujících v obdobích cyklických nebo sezónních poklesů odbytu.“ (Porter, 1993)

Ke konkurenčnímu boji provokují ty podniky, které dosahují vysokých zisků díky vysoké úrovni cen. Pokud se bude chtít podnik vyhnout konkurenci, měl by se teoreticky snažit nabídnout nízké ceny. Existují i jiné způsoby vyhýbání se konkurenci

jako např. zvýšení věrnosti značce mezi zákazníky. Těžký konkurenční boj v oblasti cen může vyvolat jev zvaný cenová válka.

„Podstata cenové konkurence spočívá ve zdánlivě nesmyslném dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců. Výrobci zlevňují své zboží, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky nad poptávkou, ze snahy ovládnout trh a přilákat spotřebitele k sobě v naději, že jejich konkurenti nebudou schopni se takto nízkým cenám přizpůsobit a že oni ovládnou trh, aby v budoucnosti mohli diktovat podmínky ostatním účastníkům trhu a ceny zvyšovat. Proto jsou ochotni se dočasně vzdát svých zisků.“ (Ing. Hladký, doc.Ing. Faltová Leitmanová, CSc, 1997)

Ne bez důvodu je cena jednou ze složek marketingového mixu většiny podnikatelů, kteří vyrábí zboží nebo poskytují služby. Každá firma však nevede tak pružnou cenovou politiku. Každý podnik nekonkuruje úrovni cen, ale konkuruje pomocí výrobků, jejich velmi vysokou kvalitou. Výrobci se stále snaží posílit svoji tržní značku. Nové podniky, které vstupují na trh, jdou velmi ochotně stopami svých předchůdců. V případě, že konkurenční výrobky získaly popularitu, začínají vyrábět podobné výrobky.

Na konkurenčním trhu může podnik zaujmout pozici tzv. lídra, nika nebo cenového taktika. „Lídr“ je firma, jejíž značka určuje tón na daném trhu. Převážně je to spojeno s ovládnutím větší části trhu i s možností diktovat ceny, tzn. že určuje cenovou hladinu nejen svého výrobku, ale rovněž konkurenčních výrobků (příkladem lídra může být firma Škoda Mladá Boleslav na českém trhu s automobily). Nikovou pozici zaujímá výrobce, který je zaměřen na specifickou velmi malou část trhu. Cenový taktik je podnikatel, který se ve své činnosti a v cenové politice řídí příkladem tržního lídra. Kromě těchto pozic na trhu se hovoří často také o psychologickém ovládnutí trhu. To znamená, že podnik je ve svém oboru velmi prosperující a zcela výjimečný.

Nový partner na trhu nemá stejné šance jako jeho zdomácnělý konkurent. Podnik se musí na trhu osvědčit se svým výrobkem nebo službou. Nový dodavatel má problémy s prosazením své nabídky do obecné tržní nabídky, musí ovlivnit volbu zákazníků, aby pro sebe získal klienta. U této příležitosti jsou používány dvě základní

taktiky, tzv. retence a akvizice. Retence je pokus o přebrání zákazníků jiným podnikům. Krok v marketingu, který je s tím spojen, se nazývá politika vytlačování z trhu. K vytlačování z trhu dochází tehdy, když podnik může získat místo na trhu pouze v případě, kdy z něj vypudí jiného konkurenta nebo převezme část jeho podílu. Akvizice je politika získávání nových zákazníků ze skupiny odběratelů a to probuzením jejich zájmu o svoji nabídku. Všichni podnikatelé bojují o přízeň a peníze zákazníků. Trh je charakterizován ale neomezenou různorodostí jak na straně nabídky, tak poptávky. Pro podnikatele je důležité znát aktuálně existující i budoucí firmy, které s ním budou soutěžit ve stejné oblasti. Skutečnost, že si na stejném trhu konkuruje větší počet podniků, vede k vytvoření konkrétních vztahů mezi konkurenty. Relace mezi konkurujícími si podniky je vzájemný vztah, jaký vůči sobě mají.

Analýza SWOT určuje konkurenceschopnost podniku. Tato analýza zjišťuje v podniku jeho slabé a silné stránky a jaké vnější podmínky otevírají možnosti a které jsou pro podnik nebezpečím. Konkurenceschopnost podniku je rozsah disponování prostředky konkurenčního boje. Má-li podnik dobré výsledky v oblasti nástrojů marketingu, které zákazník považuje za důležité, zaujme silnou pozici na trhu. Konkurence na trhu je přítomna s plnou intenzitou, jestliže je konkurenčních firem větší počet a jsou při hodnocení prostřednictvím jednotlivých nástrojů marketingu hodnoceny lépe a jestliže disponují většími rezervami tvořivých sil. Podnik, aby zjistil svoji pozici na trhu, by si měl zaznamenat všechny názory, posoudit je a přistoupit k nápravě chyb.

1.1.2. Klady a zápory existence konkurence

Kladem konkurence je, že odběratel dostane bohatou a velmi různorodou nabídku. Výběr určitého zboží zákazníkem je pro výrobce konkrétním ukazatelem, jak jsou jejich výrobky hodnoceny. Konkurenční firmy mohou být příkladem pro podniky, umožňuje to hodnocení efektivity vlastní činnosti. Od konkurentů se lze hodně naučit. S konkurencí je možné také spolupracovat. Velké, silné firmy disponují obvykle patřičnými prostředky na výzkum trhu. Jinak to samozřejmě vypadá v malém podniku, náklady na vývoj a výzkum podstatně zatěžují rozpočet. Místo provádění samostatné analýzy trhu se ale může omezit na pozorování chování velkého „bratra“, které

bezpochyby vychází z výsledků jeho výzkumů trhu. Může také sledovat, jak se osvědčily na trhu nové výrobky velkého konkurenta.

Existence konkurence si žádá stálou pozornost pod hrozbou ztráty trhu, tedy základu hospodářského bytí. Soutěžení může přinést oběma stranám negativní důsledky na trhu, zvláště když konkurují cenou a když spočívá boj ve vzájemném přetahování zákazníků. Jejich počet nestoupá, v tom případě celková úroveň cen klesá a zákazník je tím pověstným třetím, který se směje. Podniky se mohou příliš soustředit na vzájemné napodobování svých strategií a přitom zanedbávat výzkum potřeb zákazníků a kontrolu charakteru reklamací.

1.1.3. Strategie konkurenčního boje

Jednou z forem upevňování pozice na trhu je navázání krátkodobé nebo dlouhodobé spolupráce s podnikem nacházejícím se na analogické úrovni výroby. Výrobní sektor je řetěz podniků určitého průmyslového odvětví, které na sebe výrobně navazují od těžby surovin po finální výrobek. Výrobce nebo prodavač zboží nebo služeb se domluví na spolupráci se svými konkurenty a díky tomu získají silnější pozici v soutěži. Například Boeing používá zkušební tunel u konkurence.

Je také možná spolupráce mezi podniky na různých úrovních výrobního sektoru. Výrobce se např. domluví na systematickém odběru svých výrobků s jejich tržním distributorem. Vertikální integrace je proces, kdy jedna firma přejímá podnik, který s ní sousedí v produkčním sektoru. Spolupráce podniků, a to jak vertikální (např. výrobce - velkoobchodník), tak horizontální (např. jednotliví maloobchodníci), se může týkat pouze cen. Takový případ je možné nazvat cenovým kartelem. Skupina podniků, které uzavřely mezi sebou cenovou dohodu za účelem omezení konkurence a udržení prodejních cen na vysoké úrovni, se nazývá cenový kartel.

Firma se snaží získat do pracovního poměru kvalitní zaměstnance, někdy se dokonce přeplácují nejlepší pracovníci od konkurence. Zájem je především o ty pracovníky, kteří mají odborné vědomosti a jsou iniciativní, ale také vítají nové šance, např. v podobě dodatečných školení. Pro vlastní pracovníky se také konají odborná školení rozvíjející jejich osobnost, zvláště ty vlastnosti, schopnosti a dovednosti, které

jsou pro firmu žádoucí. Orientace v problematice a odbornost personálu ve spojení se správným postojem k zákazníkovi jsou důležitou složkou potenciálu podniku.

Je důležité dobře znát soupeře v konkurenčním boji, umět odhadnout jeho slabosti a předvídat jeho chování. Vyžaduje to stálou aktivitu při shromažďování klíčových informací o konkurenci, o vývoji situace v rámci oboru nebo okolí. Zdrojem těchto informací mohou být publikace veřejného charakteru, jako telefonní seznamy, seznamy institucí, ale také oddělení dokumentace průmyslových a obchodních komor nebo obchodní rejstříky, jejichž archívy jsou pro zájemce zpřístupněny. Existují podniky, které se zabývají shromažďováním a zpřístupňováním obchodně-průmyslových informací, často také vydávají telefonní a adresové seznamy určitých rezortů. Cenným zdrojem informací mohou být specializované noviny, kde jsou publikovány rozhovory s podnikovými manažery. Schopnost čtení mezi řádky je neocenitelná při získávání užitečných údajů o konkurenci.

Mechanismus svobodného trhu může být realizován pouze v podmínkách, kdy mají podnikatelé zaručenou svobodu podnikání. Svoboda má však své hranice. Rámcová pravidla hry a práva určují mezinárodní organizace. Byl vytvořen mezinárodní systém ochrany autorských práv, právo vlastnictví intelektuálních hodnot, talentů a firemních značek. Dodržovat je musí jak jednotlivé podniky, tak regionální a státní orgány moci. Podnik, který používá firemní značku imitující charakteristický symbol jiného podniku, porušuje autorské právo. Dalším potíraným jevem je průmyslová špionáž. Jde o získávání tajných informací o technických řešeních a postupech konkurence a jejich využívání ve svůj prospěch. Takový způsob shromažďování informací je zakázán.

1.1.4. Základní typy konkurence

A. Dokonalá konkurence – vztahuje se k trhu, na němž žádná firma ani žádný spotřebitel nedosahují takové velikosti, aby mohli sami ovlivnit tržní cenu. Základním předpokladem dokonalé konkurence jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její

účastníky. Jde o konkurenci mezi mnoha výrobci na trhu jednoho výrobku, jejichž produkce je zcela bezrozdílná. V důsledku toho se na trhu formuje jen jedna cena.

B. Monopol – předpokladem monopolu je, že v odvětví působí pouze jediný výrobce a existují silné bariéry vstupů do daného odvětví. Z tohoto vymezení vyplývá, že produkce monopolu je současně produkcí celého odvětví, individuální nabídka monopolu představuje nabídku tržní. Poptávka po produkci jediné firmy je současně poptávkou po produkci celého odvětví.

C. Monopson – je trh s jediným kupujícím, který kupuje za cenu nižší než je cena v podmínkách dokonalé konkurence. Jde například o firmy, které jsou výlučnými odběrateli určité produkce.

D. Oligopol – je v praxi převažujícím typem nedokonalé konkurence. Je charakterizován situací, při které v odvětví působí několik firem, jejichž produkt je diferencovaný a které vytvářejí bariéry, znemožňující vstup nových firem do odvětví. Chování těchto firem je ovlivněno jejich vzájemnou závislostí.

E. Monopolistická konkurence – předpokládá v odvětví velký počet firem, diferencovaný produkt a absenci bariér pro vstup dalších firem do odvětví. Firmy mohou prodávat blízké substituty. Firma sama stanovuje cenu své produkce, což jí umožňuje realizovat monopolistický zisk. V dlouhém období však dochází k pohybu firem mezi odvětvími a monopolistický zisk firem je snižován často až na nulu. (Ing. Hladký, doc.Ing. Faltová Leitmanová, CSc., 1997)

1.2. Historie letecké dopravy

„Lidé po dlouhá staletí toužili ovládnout vzduch, dávno před tím, než se provedení skutečného, ustáleného pilotovaného letu stalo realitou. Snaha dostat se do vzduchu a letět byla u mnoha snilků a dobrodruhů vedena nutkáním vyrovnat se ptákům. Ptáci přece tak snadno opouštějí zem a vznášejí se v oblacích. Nemůže být tedy těžké je napodobit a vznést se do vzduchu. Jakkoliv se ve své době tyto myšlenky zdály být logické a přetrvaly několik staletí, v cestě za uskutečněním dávného snu přiváděly své zastánce do slepé uličky.“ (V. Lowe, 2008)

1.2.1. Balóny a vzducholodě

1709 – jezuitský páter a fyzik Bartolomeu de Gusmao předvedl na portugalském královském dvoře vzlet papírového balónu naplněného horkým vzduchem.

1783 – bratři Montgolfierové vyrobili horkovzdušný balón z hedvábí, který 5.6. odzkoušeli a 19.9. ve Versailles před Akademií věd pokus zopakovali se zvířecími pasažéry. 15.10. do vzduchu vystoupil upoutaný balón bratří Montgolfierů se vzduchoplavcem J. P. de Rozierem. Volný let byl uskutečněn 21.11. téhož roku dvěma vzduchoplavci a trval 25 minut.

Z tohoto je zřejmé, že v roce 1783 začala éra horkovzdušných balónů, které však měly velký nedostatek – nebylo možné řídit směr letu.

1852 – francouzský konstruktér H. Giffard sestrojil první tuhou říditelnou vzducholod' poháněnou parním strojem a vrtulí.

Nejznámějšími vzducholod'mi z první čtvrtiny 20. století byly vzducholodě německého vynálezce hraběte Ferdinanda von Zeppelin – odtud vznikl název „zepeřiny“. Byly eliptického, později doutníkovitého tvaru a prostor pro cestující měl tvar protáhlé loďky. Největší vzducholodí této řady byla vzducholod' LZ – 139 Hindenburg, která byla plněna vodíkem. Zajišťovala letecké spojení mezi Německem, Brazílií a USA. Měla kabiny pro 50 cestujících ve třech poschodích. Vzducholod' Hindenburg havarovala u severoamerického Lakehurstu v roce 1937, kdy došlo ke vznícení vodíkové náplně a následoval ničivý požár, posádka i cestující zemřeli. Tato katastrofa se stala velmi sledovanou a klíčovou pro tento druh letecké dopravy a která silně zkompromitovala tuto formu dopravy a přiblížila ji tak k zániku.

Další známou byla vzducholod' ITALIA s generálem Nobilem. V roce 1928 letěl s posádkou z Itálie k Severnímu pólu. Cestu absolvoval i československý spisovatel Běhounek. Při cestě zpět vzducholod' ztroskotala.

Vzducholoďe se staly nebezpečné, protože vodík uvolněný z pláště vzducholodi tvořil společně se vzduchem hořlavou a třaskavou směs. Znamenalo to pro většinu vzducholodí konec. Náhrada nehořlavým heliem byla příliš neekonomická. Proto se vzducholoďe využívaly pouze omezeně a v dnešní době se využívají respektive rekreačně.

1.2.2. Letadla

1882 – ruský admirál A. P. Možajskij získal patent na letadlo, které mělo konstrukční prvky jako pozdější typy letadel. Možajskij letadlo údajně i sestrojil a v Krásném Sele u Petrohradu se vznesl do vzduchu a uletěl několik metrů. Tento let někteří odborníci udávají jako první let stroje těžšího než vzduch, ale není nikde doložen žádným svědectvím nebo jinak zadokumentován.

1891 – inženýr Otto Lilienthal provedl řadu pokusů s kluzáky a uletěl na nich až 350 m. Své pokusy zaplatil v r. 1896 životem.

1903 – bratři Wilbur a Orville Wrightové 17.12. ve městě Kitty Hawk v Severní Karolíně uskutečnili let letadlem, které bylo opět těžší než vzduch. Letadlo bylo poprvé poháněno pístovým zážehovým spalovacím motorem. Let trval 12 sekund.

1908 – bratři Wrightové dosáhli dvojhodinového stabilního letu a uskutečnili první let s cestujícími. Založili společnost na výrobu letadel a leteckou školu. Oba jejich úspěšné pokusy doložili a oba byli zdokumentováni novou technologií, a to filmovou kamerou. Řada odborníků považuje právě tento okamžik za počátek éry strojů těžších než vzduch.

1909 – Francouz Louis Blériot jako první na světě přeletěl kanál La Manche z Calais do Doveru za 37 minut.

1910 – první let v Praze – Proseku předvedl ing. Jan Kašpar na letadle typu Blériot.

1911 – Ing. J. Kašpar uskutečnil nejdelší let v Rakousku-Uhersku na trati Pardubice – Praha. Dráhu 120 km přeletěl za 1 h 32 min.

1912 – poprvé byla z letadla typu Harlan shozena puma a to ve válce v Tripolisu.

1918 – otevřena poštovní letecká trať z New Yorku do San Franciska.

1919 – otevřena první mezinárodní veřejná letecká linka Paříž – Londýn. Angličtí piloti Alcock a Brown s letadlem Vickers přeletěli Atlantický oceán bez mezipřistání za 16 hodin. Za to obdrželi šlechtické tituly.

1927 – americký pilot Lindenbergh provedl první přelet z New Yorku do Paříže proti převládajícím větrům za 33 hodin.

1928 – pilot K. Smith + 3 členové posádky přeletěli ve třech etapách s letadlem „Jižní kříž“ Tichý oceán z Kalifornie do Austrálie

1929 – německý šlechtic Fritz von Opel uskutečnil první let s letadlem na proudový pohon ve Frankfurtu nad Mohanem v délce 3 km.

1931 – major C. Pangborn a H. Herndon uskutečnil první přelet Tichého oceánu bez mezipřistání.

1932 – Amelie Earhartová (USA) sama, jako první žena, přeletěla Atlantický oceán.

1937 – prof. H. Focke zkonstruoval první prakticky použitelný vrtulník FW-61, který setrval ve vzduchu 80 min, překonal vzdálenost 230 km a vystoupil do výšky až 3,4 km.

1956 – do pravidelné letecké dopravy bylo zavedeno sovětské tryskové dopravní letadlo TU-104, které ČSA úspěšně provozovaly do roku 1973.

1968 – první úspěšný let sovětského dopravního nadzvukového letadla TU-144

1969 – první úspěšný let francouzského nadzvukového letadla Concorde.

„Stále větší zapojení letectva do válečných operací bezpochyby změnilo obraz válek navždy. Od skromných začátků před první světovou válkou a poté obrovským rozmachem leteckých branných sil během konfliktu se z letadel staly nástroje vojenské moci plnící stíhací, bombardovací, průzkumné, transportní, výcvikové a celou řadou dalších úkolů. Období mezi dvěma světovými válkami pak bylo ve znamení neustávajícího vývoje směřujícího ke stále dokonalejším výkonnostním kvalitám.“
(Batchelor, Lowe, 2005)

Letecké přepravní služby byly poprvé nabízeny veřejnosti v roce 1912 v USA mezi městy St. Petersburg na Floridě a Tampou. Letadlo tehdy překonávalo mořský

záliv mezi těmito městy a ušetřilo tak svým cestujícím hodně času tím, že letadlo nemuselo celý záliv objíždět. Ke skutečnému a světovému rozmachu letecké dopravy došlo až po první světové válce, kdy začaly vznikat první evropské letecké společnosti. Tyto společnosti byly v Evropě obvykle organizovány s účastí státu. Nejstarší leteckou společností je společnost KLM, která vznikla v roce 1920. České aerolinie vznikly v roce 1923 a jsou tak také jednou z nejstarších fungujících leteckých společností na světě.

Průkopníkem v rozvoji světové letecké přepravy byla dnes již neexistující letecká společnost Pan American Airways. Tato společnost například zavedla první non stop linku na Havaj, uvedla svou proslulou linku PA 1, která obléávala celý svět a byla průkopníkem i mnoha technických řešení. V roce 1956 také překvapila všechny své konkurenty tím, že zařadila trysková letadla Boeing 707 do své flotily. V roce 1969 pak jako první nasadila na své linky obří letadlo B 747. Pan American v roce 1992 ukončila svou činnost kvůli finančním problémům a také proto, že se stala jako vlajkový dopravce USA terčem teroristických útoků, z nichž nejsmutněji proslulý byl výbuch B 747 linky PA 103 nad skotským městečkem Lockerbie. Velká část sítě společnosti Pan American byla pak převzata společností Delta Airlines.

Letecká doprava se samozřejmě také potýká s řadou problémů. Letecká doprava je silně závislá na mezinárodní politické a ekonomické situaci. Jakékoliv ozbrojené konflikty totiž vytvářejí nebezpečí terorismu proti leteckým dopravcům zúčastněných zemí a zhoršení ekonomické situace se okamžitě projeví v omezování cestovních výloh jak

u služebních, tak soukromých cest. Velmi dramatická situace nastala pro leteckou dopravu také po 11. září 2001, kdy následkem útoků na WTC v New Yorku poklesla v USA poptávka po letecké přepravě po určitou dobu až o 80 procent a pády a ztroskotání letadel znamená také zásadní pokles poptávky. Pro řadu společností to může znamenat konec jejich existence.

„Je však samozřejmé, že letecká doprava se bude nadále rozvíjet rychlým tempem, neboť nabízí zatím nenahraditelné možnosti pro spolupráci mezi jednotlivými

zeměmi a částmi světa. Tento rozvoj však probíhá a bude více a více probíhat v podmínkách ostré mezinárodní konkurence mezi leteckými dopravci, která vede k neustálému zvyšování kvality a rozsahu nabízených služeb a snižování průměrných cen dopravních služeb.“ (Průša a kolektiv, 2002)

2. METODIKA

2.1. Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit konkurenceschopnost zkoumané firmy v prostředí evropské konkurence, zaměřit se na konkurenci v letecké dopravě a v této dopravě specifikovat konkurenční výhody. Dílčím cílem je zajistit informace o největších konkurentech letecké společnosti ČSA. Zaměřila jsem se na konkurenční faktory, které jsou ze strany zákazníka nejvíce vnímány. Co je pro zákazníka rozhodující při volbě letecké společnosti a jestli společnost ČSA má velké postavení na leteckém trhu a zda nabízí svým zákazníkům dostatečné služby. Jaké konkurenční výhody v letecké dopravě dokáží upoutat zákazníka. Dalším cílem je zjistit největšího konkurenta ČSA na evropském trhu.

2.2. Metodický postup

Pro zpracování bakalářské práce jsem použila následující postup:

Prostudovala jsem si odbornou literaturu týkající se oblastí konkurence a letecké dopravy, od jejího počátku až po současnost. Teoretická část se soustřeďuje na pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Nejčastější metoda pro výzkum konkurenceschopnosti se využívá analýza SWOT, která ukazuje slabé a silné stránky firmy a příležitosti, které vedou k úspěchu firmy a které naopak se stanou pro firmu nebezpečím.

Další podklady a důležité informace byly získány prostřednictvím společnosti ČSA, která poskytla pro vypracování bakalářské práce důležité zdroje. Zdroje se také týkaly charakteristiky ČSA.

3. MEZINÁRODNÍ SDRUŽENÍ LETECKÝCH DOPRAVCŮ – IATA

Mezinárodní sdružení leteckých dopravců – IATA je dobrovolnou nevládní organizací leteckých dopravců, toto sdružení provozuje pravidelnou mezinárodní dopravu. Její stanovy byly navrženy v roce 1944 a po Chicagské konferenci v roce 1945 byla IATA ustanovena. ČSA patří k prvním zakládajícím členům IATA.

Činnost dnešní organizace IATA navázala na dřívější International Air Traffic Association založenou v roce 1919 v nizozemském Haagu. IATA v současné době sdružuje okolo 240 leteckých společností ze 140 zemí světa, které zajišťují celkem přes 95 procent pravidelné mezinárodní letecké přepravy ve světě. IATA má své hlavní sídlo v Montrealu, avšak nejvíce působí v její největší kanceláři, která se nachází na letišti v Ženevě. Oblastní kanceláře jsou udržovány též v jednotlivých částech světa. Vzhledem k rozdílnosti potřeb v jednotlivých světadílech byly ustaveny tři konferenční oblasti, do nichž se činnost IATA soustřeďuje tak, aby mohly být rozlišeny jejich specifické potřeby a odlišnosti.

K hlavním cílům IATA patří:

- napomáhat vytvoření jednotného světového systému bezpečné, pravidelné a hospodárné letecké dopravy

- připravovat a koordinovat akce směřující ke zlepšení hospodářských výsledků letecké dopravy i reprezentovat ekonomické zájmy leteckých společností ve vztahu k vládám a hospodářským subjektům činným v oblasti letecké dopravy
- zajišťovat a koordinovat spolupráci mezi leteckými společnostmi navzájem a dalšími organizacemi činnými v oblasti letecké dopravy, k dosažení tohoto cíle je třeba vytvářet normy pro jednotné postupy činností spojených s leteckou dopravou (Průša a kolektiv, 2002)

3.1. IATA Clearing House

Důležitou samostatnou činností IATA je zúčtovací ústředna IATA neboli IATA Clearing House (ICH), jež slouží k vyrovnávání závazků a pohledávek mezi členy této ústředny za přepravu cestujících na doklady jiných leteckých společností a další služby poskytované si vzájemně mezi leteckými dopravci. Používáním služeb ICH jednotlivým společností odpadá většina problémů spojených se sledováním pohledávek a závazků a jejich proplácením, neboť faktury prošlé ICH jsou propláceny za všechny společnosti v jednotných termínech.

4. LETECKÉ SPOLEČNOSTI

4.1. Strategie

Každá letecká společnost si musí pro své zdravé fungování a další rozvoj zvolit jasnou strategii rozvoje své sítě linek, letadlové flotily, úrovně služeb a zařazení do alianční spolupráce. Bez vyjasněné strategie mohou být jednotlivá rozhodnutí přijímaná i s dobrými úmysly. V řadě případů mohou také vést k tomu, že se daná letecká společnost dostane do nepříznivých situací, že již není schopná dále fungovat sama.

4.2. Síť linek

Velké množství dopravců se snaží nabízet své linky do nejnavštěvovanějších a exotických destinací na různých kontinentech a nebo lety do co největšího počtu destinací. Takováto koncepce je obvykle chybná, neboť je důležité sledovat poptávky po přepravě z/do vlastní země a možnost nabízet odpovídající počet spojení. V dnešní konkurenci je například nabídka méně než 5 frekvencí týdně do jakékoliv dálkové destinace již předem odsouzena ke špatným ekonomickým výsledkům. S takovouto zkušeností se setkala před nedávnem například společnost Malev, která investovala do nových velkokapacitních letadel s cílem provozovat linky na Dálný Východ, avšak její vlastní trh neumožňoval nabízet takový počet letů, které by mohly konkurovat velkým leteckým společnostem. Řada dopravců je pod vlivem svých státních nebo politických orgánů, které je tlačí k tomu, aby létali do určitých míst. Rozhodování není tedy postaveno na ekonomických základech a přispívá ke zhoršování jak ekonomických výsledků, tak kvality nabídky na ostatních linkách dané společnosti. Vysoký stupeň politického vlivu při rozvoji letecké dopravní sítě byl vidět např. u všech národních dopravců zemí Východního bloku do roku 1989 a i dnes se projevuje u řady dopravců různých zemí.

Rozhodování o cílových destinacích, by mělo být postaveno na výsledcích rozboru existující a očekávané poptávky. Existující poptávka se může v případě nové linky definovat jako souhrn současné přepravy mezi danými dvěma body přes transferová letiště. Tuto informaci lze získat z tzv. MIDT statistik, které shrnují počet rezervací vytvořených v jednotlivých GDS pro stanovené dvojice destinací. V případě rozhodování o zvýšení kapacity na existujících linkách se berou v úvahu historické informace o počtu cestujících na dané lince, počtu cestujících přes transferové body, empirické zkušenosti z počtu odmítnutých rezervací a průzkum požadavků tour operátorů.

Při úvahách o rentabilitě linek nebo zavádění nových linek je také třeba brát v úvahu tzv. síťový efekt. Nová linka získá pro společnost nové cestující, ale rovněž také vzroste počet cestujících na možných návazných linkách. Též naopak, při rozhodování o rušení linek je třeba brát v úvahu případný dopad na další linky sítě dané společnosti. Velmi důležitým faktorem u nově zvažovaných linek je poptávka. Tento faktor se složitě kvantifikuje a vyvolává tak ve vedení společnosti často nedůvěru při rozhodování o nových linkách, avšak je zvláště důležitý pro odhad turistického segmentu poptávky. Zjednodušeně lze totiž říci, že pokud mezi dvěma destinacemi existuje přímé spojení, pak tento samotný fakt může vyvolat nárůst poptávky po přepravě. Toto je dáno tím, že řada cestujících odlétajících za turistikou pouze na kratší dobu odmítá létat do destinací, kde jsou nevyhnutelné letištní přestupy. Naopak je nutno vzít v úvahu i možnost vzniku nežádoucí konkurence mezi novou linkou a linkami již provozovanými danou společností.

Při rozhodování o zavádění nových linek je třeba mít na zřeteli, že provoz pravidelné linky vyžaduje kapacitu alespoň 55% - 60%, tak aby mohli být uhrazeny plně náklady. Při jedné denní frekvenci letadlem s kapacitou 100 cestujících lze tedy očekávat ziskovost linky při dosažení počtu cca 40 000 cestujících ročně v obou směrech.

4.3. Letecké společnosti v ČR

V tehdejší Československu se letecká doprava začala rozvíjet v roce 1920.

„V roce 1920 provozovaly v ČSR leteckou dopravu dvě společnosti a to První pražský letecký podnik FALCO a První český letecký podnik IKARUS. Obě společnosti provozovaly hlavně vyhlídkové lety a příležitostnou přepravu. Ta byla provozována velmi pružně, protože se mohlo přistávat všude, kde to jen trochu šlo. Přestárlé stroje byly příčinou častých nehod. Oba podniky proto neměly dlouhé trvání. Sloučily se v novou společnost Československou leteckou akciovou společností ČsLAS. Po zániku

společnosti ČsLAS koncem února 1923 letecká doprava dostala téhož roku pevný organizační základ ve společnosti Československé státní aerolinie.“ (Ing. Kyncl, CSc. a kolektiv, 2006)

V České republice je zhruba 79 registrovaných leteckých dopravců. Hlavní orgán pro správu letišť se nazývá Správa českých letišť (SČL), který sídlí v Praze. Za největší společnost jsou považovány České aerolinie (ČSA), je to stále státní podnik, neboť stát má 50% podíl na této společnosti. Hlavní lety do zahraničí i do tuzemska ať už na krátké či dlouhé vzdálenosti jsou operovány Českými aeroliniemi. Zajišťují především pravidelnou dopravu, lety jsou tedy uskutečňovány podle letového řádu. Vedle pravidelných linek ČSA nabízejí charterové lety, to jsou lety na objednávku. České aerolinie také založily ČSA Cargo. Vedle osobní přepravy se ČSA tudíž také zabývá nákladní přepravou.

Další fungující největší letiště v České republice se nachází v Brně, Ostravě a také v Karlových Varech. Ovšem většina letů do různých destinací jsou organizovány s přestupem v Praze na Letišti Ruzyně. Zákazník cestující z Brna či Ostravy do jiné destinace (ať už do Berlína, Paříže nebo do Londýna) musí přestupovat na jiné letadlo na pražském Letišti Ruzyně. Tyto letiště nabízejí svým cestujícím širokou úroveň svých služeb a jsou označovány mezinárodním statutem, např. Mezinárodní letiště Ostrava, LET's FLY s. r. o., Mezinárodní letiště Brno.

Ostatní letecké společnosti se mezi sebou liší. V České republice najdeme 23 leteckých společností, které se zabývají charterovými lety, tudíž létají nepravidelně a podle objednávek. Může se jednat o krátké ale i dlouhé lety s omezeným počtem cestujících. Tito chartrový dopravci mohou vlastnit svá letadla nebo si je pronajímají u větších leteckých společností. Cestující zde nenajde služby takové kvality, tak jako kdyby si zvolil let se státní leteckou společností. Nabídka služeb závisí v tomto případě na samotném dopravci i ceny liší od velkých společností.

Většina leteckých společností u nás jsou označovány nízkonákladové. Dopravci těchto společností se snaží přilákat zákazníky velmi nízkou cenou. Nízké ceny jsou dány kvantitou a nejsou určeny kvalitou, proto se společnosti specializují na co největší počet cestujících a kvalita služeb je až druhotným faktorem.

Dále se v ČR vyskytují letecké regionální společnosti. Tyto společnosti operují lety jen na území regionů a na specifických území. Jsou to malé soukromé společnosti, většinou vlastní velmi malý počet letadel. Kapacita cestujících je velmi nízká a omezená jen na pár pasažérů, např. se může jednat o skupinové lety. Většinou lety těchto dopravců můžeme pojmut spíše jako vyhlídkové lety s účelem prožití zážitků a poznání určité oblasti.

5. KONKURENCE V LETECKÉ DOPRAVĚ

V době do konce sedmdesátých let minulého století fungovaly prakticky všechny letecké společnosti jako národní monopoly. Jedinou výjimkou tvořily USA, kde regulovaná konkurence existovala již od samého počátku letecké dopravy. Každá národní letecká společnost byla považována za součást identity jednotlivých zemí a finanční výsledky nebyly vždy hlavním kritériem posuzování činnosti takovýchto dopravců. Příkladem může být zlikvidovaná belgická společnost Sabena, která za celých téměř 80 let své existence vykazala zřejmě pouze jedenkrát kladný hospodářský výsledek. V případě finančních problémů jak u Sabeny, tak u všech ostatních společností mimo USA obvykle zasahoval různými formami subvencí stát.

Vlády stanovovaly požadavky na poskytnutí obchodních práv zahraničním dopravcům a tvrdě regulovaly tarify, za které byla přeprava cestujícím nabízena. Tento cíl sledovala IATA, která dohlížela na to, aby jednotlivé společnosti cenově nepodbízely dohodnuté tarify. Takováto situace nebyla rozhodně v zájmu cestující veřejnosti a značně omezovala možnosti soutěže mezi jednotlivými dopravci.

„Celková liberalizace letecké dopravy začala koncem 70. let, kdy USA vyhlásily tzv. politiku Open Skies, která pak nutně vedla k postupnému přehodnocování úlohy státu a možnosti tržního chování v letecké dopravě. Proces liberalizace letecké dopravy probíhá dosud a v jednotlivých zemích je na různém stupni rozvoje. V USA například nemusí letecké společnosti vyžadovat žádné schvalování svých vnitrostátních tarifů a o zavádění nových linek se rozhodují svobodně.“ (Průša a kolektiv, 2002)

V rámci EU již liberalizace letecké dopravy také velmi pokročila. Společnosti registrované v zemích EU mohou bez administrativních omezení provozovat své služby mezi body v rámci EU a také cenová liberalizace je na vysokém stupni.

Protekciónářská politika však velmi silně přežívá ve vztazích mezi USA a EU, mezi zeměmi, které nejsou členy EU a členskými zeměmi EU a mezi většinou ostatních jednotlivých zemí. Z pohledu letecké dopravy ČR je například velkým problémem protekciónistická politika většiny východoevropských zemí.

Celkově však dosažený stupeň liberalizace již umožňuje ostrou konkurenci zejména v mezinárodní letecké přepravě. Tato konkurence vede letecké společnosti k hledání způsobů jak snížit své náklady a zvýšit svůj podíl na světovém trhu leteckých přepravních služeb.

5.1. Cenová nabídka

Velká část konkurence mezi leteckými společnostmi se odehrává v cenové politice.

„Regulace cen přepravy v rámci hlavních mezinárodních trhů je v současné době velmi omezená nebo prakticky neproveditelná. Vlastní stanovování cen v letecké dopravě velmi často sleduje logiku, která je vnějšimu pozorovateli zcela

nepochopitelná. Vazba na náklady dopravce je volná a výše i podmínky nabízených cen jsou řízeny především marketingovými faktory.“ (Průša a kolektiv, 2002)

Je však samozřejmé, že letecké společnosti musí v dnešní době dosahovat takových hospodářských výsledků, aby byly schopné přežít bez finanční pomoci státu, která je buď zakázána nebo omezená. V praxi se častěji objevuje paradox, že přeprava na delší vzdálenosti může být podstatně levnější než přeprava na kratších vzdálenostech. Tato skutečnost je obvykle dána stupněm konkurence na různých tratích, výši provozních nákladů (letištní a navigační poplatky, apod.) i různými typy letadel (velkokapacitní letadla používaná na delších tratích mají v průměru na sedačku nižší náklady). Příkladem mohou být například ceny za přepravu do USA, které jsou často pod úrovní cen za přepravu na kratších vnitroeurospkých linkách.

5.2. Kvalita služeb

V mezinárodní letecké přepravě je sjednocena úroveň služeb. Přeprava je nabízena letadly převážně dvou výrobců – Boeing (USA) a Airbus (EU), bezpečnost dopravy je u těchto typů letounu velmi srovnatelná, letištní služby jsou poskytovány pro všechny cestující na prakticky stejné úrovni. V oblasti kvality služeb leteckých společností existují určitá kritéria, které se vyskytují v konkurenčním boji.

❖ Rychlost a příjemnost odbavovacího procesu

Odbavení cestujícího na letišti se stává jeho prvním kontaktem se zvolenou leteckou společností, a proto na jeho provedení velmi záleží. Kvalitní letecké společnosti cestujícímu kromě slušného chování odbavujícího pracovníka nabízejí ještě možnost výběru oblíbeného místa (vpředu/vzadu, okno/ulička, apod.) a cestujícím za vyšší tarif nebo členům FFP také možnost využití letištního salónku společnosti.

❖ Včasnost odletu a přiletu

Cílem každé společnosti musí být provozovat své služby v naplánovaných časech a tyto časy by měly být dodrženy. Problémem v této oblasti však je, že mimo vnitřní faktory (kvalita technické údržby, dodržování harmonogramů všech odbavovacích činností, koordinace přípravy letu, apod.) je pravidelnost letecké dopravy z vysoké části ovlivněna rovněž vnějšími faktory, jako například disponibilita letových cest, kapacity rozjezdových drah, atd. Dodržování letových řádů mnohdy nemohou dopravci ovlivnit. Přesto tento faktor vysoce ovlivňuje názor cestujících na kvalitu služeb. Podobným faktorem jsou také například povětrnostní podmínky, kdy společnost musí v zájmu bezpečnosti leteckého provozu některé lety zrušit, odložit nebo přesměrovat.

❖ Služby na palubě

Každá letecká společnost nabízí odlišné služby na palubě letadla, jejich rozsah a kvalita je rozdílná. Poskytované služby závisí na zaplacené cestovní třídě, délce cesty, konkurenci na dané trati. Letecké společnosti, které působí na leteckém trhu s vysokou úrovní konkurence, věnují pozornost především kvalitě, množství a výběru jídla a nápojů, pohodlí sedaček. Důležité je správné chování palubního personálu, které může velmi ovlivnit postoj cestujících. Mezi nové možnosti v poskytování služeb patří možnost telefonování, připojení osobních počítačů k internetu a faxování. Tyto služby se zejména nabízí business cestujícím.

❖ Nabídka doplňkových služeb

Mezi doplňkové služby nabízené různými leteckými společnostmi patří například parkování automobilů na letišti, doprava na i z letiště, drobné dárky a reklamní předměty, atd.

5.3. Frequent Flyer Programme

V polovině 70. let minulého století přišla letecká společnost American Airlines se zcela novou koncepcí při získávání věrnosti svých zákazníků. Za jednotlivé lety jim začala poskytovat body. Při dosažení stanoveného počtu bodů bylo možné vyměnit bezplatně za letenky na linky společnosti American Airlines. Tento program se stal atraktivní a postupně jej následovala řada dalších dopravců. Nabídka služeb, kterou lze za FFP body získat, se rozšířila.

V dnešní době se staly FFP prakticky samostatnou činností v rámci jednotlivých leteckých společností a rozsah služeb, které lze získat, je velmi udivující. Ve většině případů dostávají členové členské karty, které jim při nákupu letenek umožňují automatické načítání bodů na jejich konto. Tyto karty je pak také opravňují k využívání dalších služeb, které jsou členům nabízeny.

Z hlediska cestujících je kvalita FFP posuzována na základě těchto kritérií:

- počet bodů získaných za určitou cestu a potřebný počet bodů k získání volné letenky
- rozsah sítě dopravních služeb, které lze použít pro načítání bodů do FFP
- rozsah sítě dalších dopravních služeb na jejichž použití lze FFP body využít
- kvalita komunikace centra FFP se zákazníky (Průša a kolektiv, 2002)

5.4. Globální aliance leteckých dopravců

První náznaky spolupráce leteckých společností se objevily v 80. letech minulého století. Hlavní cílem spolupráce bylo zlepšené využití linek provozovaných pod společným jménem. Začátkem devadesátých let se začaly vytvářet větší aliance leteckých společností a jejich cíle se stávají podstatně širšími. V současnosti jsou nejvýznamnější Star Alliance, One World a SkyTeam.

Rozsah a hloubka spolupráce se u jednotlivých aliancí odlišuje, v principu se však jedná o následující oblasti.

Koordinace letových řádů aliančních partnerů a harmonizace kapacit nabízených na linkách do hlavních destinací

Tímto způsobem je dosahováno zlepšení ekonomických výsledků jednotlivých linek a může být optimalizována nabídka přepravních možností cestujícím neboť mohou pro své cesty cestující mohou využít různá spojení v rámci jedné aliance při zachování výhod obvykle nabízených při využití pouze jedné společnosti. Koordinací kapacit lze snížit provozní náklady.

Sjednocení rezervačních a odbavovacích systémů

Umožňuje zajistit sdílení veškerých informací o rezervacích, což následně dovoluje, aby cestující byl informován od kteréhokoliv aliančního partnera a každá ze společností aliance s ním může jednat jako s vlastním zákazníkem.

Nabídka průběžných cen do destinací aliance

Ve většině případů nemohou cestující pro přepravu do určité destinace využít přímého spojení z místa odletu. Při běžné kombinaci tarifů dvou leteckých společností podle tradičních pravidel je výsledkem vysoká cena letenky. V rámci aliance si proto partneři dohodnou tak zvané point to point ceny, které jsou nižší. Příkladem tohoto spojení jsou např. lety Evropa – Austrálie, kdy takto dlouhé lety jsou operovány dvěma aliančními společnostmi s přestupem v Asii.

Vytvoření společného Frequent Flyer Programu

„Většina leteckých společností dnes provozuje svůj vlastní FFP, jehož cílem je zajistit loajalitu cestujících dané společnosti. Jedním z velmi důležitých obchodních nástrojů každé aliance je vytvoření společného FFP nebo umožnění všem společnostem aliance vzájemné využívání výhod FFP jednotlivých společností aliance pro své klienty. Pro cestující to znamená, že získávají odměnu za svou loajalitu při využití služeb kteréhokoliv člena aliance a tuto odměnu mohou opět nárokovat u kteréhokoliv člena aliance. Přitažlivost daného programu FFP pro cestující tak zásadním způsobem stoupá.“ (Průša a kolektiv, 2002)

Unifikace letadlového parku a opravárenských kapacit

Ve vyšších typech alianční spolupráce je snaha i o unifikaci letové flotily, která by pak umožňovala specializaci v údržbě letadlového parku, možnost sdílení provozního personálu. Cílem a snahou je snížení provozních nákladů. Vzhledem k tomu, že cyklus obměny letadlových parků leteckých společností se pohybuje mezi 10 – 15 roky, je tato oblast u všech aliancí dosud spíše strategickým cílem než realitou.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. CHARAKTERISTIKA ČESKÝCH AEROLINIÍ

6.1. České aerolinie

České aerolinie a.s. jako vlajkový letecký přepravce České republiky zajišťují spojení z hlavního města Prahy do většiny hlavních měst v Evropě, do tranzitních bodů v Severní Americe, do destinací na Blízkém východě, ve Střední Asii a v severní Africe. Společnost České aerolinie působí v letecké dopravě již 85 let a díky svým zkušenostem je vyhledávaným poskytovatelem služeb i pro jiné letecké společnosti. Společnost patří mezi nejzkušenější letecké společnosti v evropském i světovém měřítku a jsou jedním z prvních členů IATA – Mezinárodní asociace leteckých dopravců.

Základní oblastí podnikání Českých aerolinií je přeprava cestujících na pravidelných linkách. Společnost nabízí spojení do 134 destinací v 47 zemích světa a svým zákazníkům tak umožňuje rychlé a pohodlné spojení do významných obchodních a politických center. České aerolinie si velice zakládají na kvalitě svých služeb nejen při samotném letu, ale v celém průběhu přepravy. Kvalitu služeb, odbornost personálu i bezpečí provozu potvrzuje nejen rostoucí počet pasažérů, ale i řada certifikátů a ocenění. Pro rok 2008 České aerolinie obdržely od mezinárodní letecké organizace Official Airline Guide již po několikáté ocenění Nejlepší letecká společnost ve střední a východní Evropě. V roce 2008 zaznamenala společnost 5 626 000 přepravených cestujících, což je nejvyšší dosažený počet cestujících od roku 1998.

České aerolinie nabízí nejen kvalitní přepravu na pravidelných linkách ale také nabízí nepravidelné charterové spoje do atraktivních destinací cestovním kancelářím a smluvním partnerům. Letadla ČSA směřují po celý rok do mezinárodních turistických center. Charterovou přepravu častěji využívají také zahraniční a domácí sportovní týmy,

nadnárodní společnosti nebo hudební tělesa. ČSA také provozují leteckou nákladní přepravu.

„Kromě přepravy osob a nákladu zajišťují České aerolinie i odbavení cestujících a letadel. Díky špičkovému vybavení a zkušenému personálu odbavují každoročně více než 60% všech cestujících na Letišti Praha nejen na vlastní linky, ale i na lety dalších společností. Mimořádně velkou pozornost věnují České aerolinie technické údržbě letadel. Kromě údržby vlastní flotily zajišťují pravidelný certifikovaný servis i pro řadu významných mezinárodních leteckých dopravců. Z dlouholetých zkušeností profitují České aerolinie i v oblasti výcviku posádek. Ve vlastním výcvikovém středisku společnost organizuje specializovaný výcvik vlastních posádek i posádek jiných leteckých společností. V neposlední řadě provozují České aerolinie na palubách letadel a v tranzitním prostoru letiště Praha duty free obchody se širokým sortimentem dárkových a luxusních předmětů.“

Lašák, Radomír. *České aerolinie a.s., Výroční zpráva 2008* [online]. B.I.G. Praha, 2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy/vz2008.pdf>.

Flotilu Českých aerolinií tvoří 51 moderních a bezpečných letadel. Pro cestování klientů do jednotlivých koutů světa používá společnost letadla od tří výrobců. Na střední a dálkové lety používá ČSA letadla vyrobené evropským koncernem Airbus typu 310-304/325, 319-100, 320-200 a 321-200. Na středních tratích se cestující může setkat s letadly amerického výrobce Boeing typu 737-400 nebo 737-500. Na kratší vzdálenosti cestující přepraví turbovrtulová letadla ATR typu 70-202 a 42-320/500.

České aerolinie jsou partnerem významných mezinárodních kulturních projektů. Podporují moderní výtvarné umění, vážnou hudbu i filmové festivaly včetně toho, kde jsou prezentovány dokumentární filmy o lidských právech.

6.2. Aliance SkyTeam

České aerolinie jsou od roku 2001 členem SkyTeamu, jedné z největších světových aliancí leteckých dopravců. Jejich deset členských společností svou vzájemnou spoluprací zjednodušuje každý den život cestujících po celém světě, přinášejí lepší a výhodnější služby na více místech naší planety. Prostřednictvím jedné z nejrozlehlejších sítí přestupových míst Skytaem denně nabízí přes 372 milionů svých cestujících následující výhody:

- získávání mil při letu s kteroukoli leteckou společností SkyTeamu a jejich použití u libovolné členské společnosti
- volný vstup do více než 400 členských salonků po celém světě
- pro členy Skytaem Elite Plus garantovanou rezervaci i na vyprodaných letech
- více než 14 600 letů denně na 728 letištích ve 149 zemích světa
- více cenových variant do většího počtu destinací
- rozsáhlou celosvětovou sít' přestupních míst na letech členských společností SkyTeamu
- pro pohodlí cestujících uplatňují členové SkyTeamu zjednodušené odbavení
- u cest s přestupem je pouze jedno odbavení
- informace v kterékoliv kanceláři SkyTeamu po celém světě

České aerolinie a.s. *SkyTeam* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/alliance_skyteam.htm

6.3. České aerolinie a životní prostředí

Létání s sebou přináší negativní dopady na životní prostředí. ČSA se snaží negativní dopady na životní prostředí co nejvíce eliminovat. Od roku 2004 průběžně ČSA zavádí systém vedoucí ke snižování dopadů letecké přepravy na životní prostředí.

Téměř všechna opatření tohoto systému jsou již v platnosti a probíhá jeho „zkušební provoz“.

Emise z letecké dopravy zaujímají asi 3% z celkových emisí skleníkových plynů v EU, od roku 1990 se zvýšily o 87 procent. V České republice se letecká doprava v roce 2004 podílela na celkových emisích CO₂ 0,7 procenta. Odhadem se do roku 2020 emise, které způsobuje letecký provoz, oproti současnosti pravděpodobně zdvojnásobí.

„Evropská komise dne 20.12.2006 vydala návrh úpravy Směrnice 2003/87/ES se zdůvodněním na začlenění emisí skleníkových plynů z civilního letectví do již zavedeného systému EU pro obchodování s emisemi těchto plynů z významných technologických zdrojů. Propojení se systémem EU ETS má zajistit vyšší efektivitu celého trhu, jelikož umožní realizovat opatření ke snižování emisí na místech s nejnižšími náklady.

Od roku 2011 se má směrnice vztahovat na všechny vnitrostátní a mezinárodní lety mezi letišti v EU a od roku 2012 také na mezinárodní lety, které z letišť v EU odlétají nebo na nich přistávají. Odhaduje se, že od roku 2020 by bylo možné snížit emise CO₂ až o 46 procent resp. o 183 milionů tun.“

České aerolinie a.s. *Životní prostředí* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/environment.htm

Nakládání s odpady, které vznikají při činnostech Českých aerolinií, probíhá v souladu s platnou legislativou. Produkce jednotlivých druhů odpadů je trvale sledována a cílem je snížit množství zejména nebezpečných odpadů. Třídění odpadů umožňuje efektivní využití separovaných materiálů. Třídění odpadů je ekonomickým přínosem. Byla vybudována třídící linka pro zvýšení podílu využitelného odpadu.

6.3.1. Hluková politika

Letadlo za letu vytváří hluk dvojího původu. Nejvýznamnější složkou je hluk pohonných jednotek. Aerodynamika letounu je druhým významným zdrojem hluku, který vzniká jako přirozený důsledek pohybu letadla ve vzduchu. U nových generací letounů moderní technologie umožnily výrazné snížení hladiny hluku v obou složkách. České aerolinie v letech 1993 – 2000 změnilly skladbu své letadlové flotily. Postupně nahradily zastaralé typy letadel novými, které jsou podle mezinárodních standardů certifikovány v kategoriích nejnižší hlučnosti. Modernizace letadlového parku ve smyslu snížení hluku pokračuje i nadále.

„Provozní omezení a zákazy jsou uplatňovány jako restriktivní opatření, bránící nadměrnému hluku z provozu letadel nad hlukově citlivými místy nebo v určitém čase. Odletové a příletové postupy jsou pro ovlivnění hlukové zátěže v okolí letišť nejvýznamnější. Jejich podobu spoluvytváří provozovatel letiště, majoritní provozovatel letadel

a poskytovatel služeb řízení letového provozu. Postupy jsou schvalovány Úřadem pro civilní letectví. České aerolinie se spolupodílejí na postupech pro letiště Praha-Ruzyně. Výsledné odletové a příletové postupy jsou následně publikovány prostřednictvím Letové informační příručky a jsou pro piloty závazné. Přiměřenost postupů pro snížení hlukové zátěže závisí na fyzické podobě letiště a jeho okolí. Postupy jsou však voleny tak, aby byla chráněna hlukově citlivá místa v okolí letiště a současně byly splněny podmínky pro zajištění bezpečnosti letu.“

České aerolinie a.s. *Životní prostředí* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/environment.htm

Postupy pro snížení hluku při vzletu letadla se používají v závislosti na tom, v které části vzletu má být snížen hluk. Podřizuje se tomu používání vzletového maximálního výkonu pohonné soustavy a vzletové konfigurace křídel. Při maximálním výkonu brzy letadlo dosáhne dostatečné výšky a odlehlejší okolí je tak chráněno více proti hluku. Během přistávání musí letadlo plynule klesat beze změn rychlosti a výkonu pohonných jednotek, aby byla snížena hluková zátěž. Cílem tohoto nepřerušovaného klesání při sníženém výkonu a odporu je vysunutí podvozku co možná nejpозději.

Dodržování postupů pro snížení hluku se na odletových a příletových tratích monitoruje. Piloti letadel se rozhodují především s ohledem na bezpečnost provozu. Piloti Českých aerolinií procházejí permanentním výcvikem, při kterém se věnuje pozornost, jak dosáhnout nejnižší hlukové zátěže.

6.4. Věrnostní programy

České aerolinie svým pravidelným zákazníkům jako poděkování nabízí odměny v podobě volných letenek, slev a dalších výhod. Členství ve věrnostních programech mohou využít individuální cestující i firmy. ČSA mají i speciální program pro děti. Tento dětský program se nazývá Jetsters Club, je to věrnostní program pro děti od 2 až 15 let. Dětským členům „tajný klub“ přináší na palubách letadel spoustu zábavy v podobě řešení různých záhad. Členové mohou poznat dobrodružná místa, daleké a exotické kraje.

6.4.1. OK Plus

České aerolinie si váží každého zákazníka a dělá vše pro to, aby byl se službami spokojen. Věrnostní program OK Plus je cestou jak individuálně poděkovat každému cestujícímu. Jako člen věrnostního programu sbírá cestující na svůj účet při každém letu určitý počet mil. Tyto míle může vyměnit za různé benefity zcela podle své volby. Mezi nejoblíbenější odměny patří bonusové letenky do celého světa nebo upgrade do Business Class. Nezapomenutelným zážitkem, který si členové mohou za své míle objednat, je například i řízení letadla na leteckém simulátoru. Přesně na tom samém, na jakém probíhá i výcvik profesionálních pilotů.

Často létající cestující se v programu stávají postupně držiteli členských karet OK Plus, nejprve člen dostává členskou kartu, poté Stříbrnou, Zlatou a nakonec Platinovou kartu OK Plus, které členům otevírají cestu k řadě dalších cenných benefitů na letišti

i na palubách letadel Českých aerolinií a členů aliance Skyteam. S typem karty roste i množství výhod.

Cestující se stane členem OK Plus pomocí vyplněné přihlášky, kterou odešle na adresu Servisního střediska OK Plus. Cestující získává Základní míle za lety s Českými aeroliniemi, za lety se členy aliance SkyTeam i za lety s ostatními leteckými společnostmi. Za mezinárodní let dostane cestující 1000 mil a za vnitrostátní let 500 mil. Míle budou připsány na účet i za využití služeb partnerských společností, například autopůjčovny, při předložení členské karty OK Plus na recepci v některém partnerském hotelu, při placení společnou kreditní kartou. Pokud cestující používá partnerskou telekomunikační společnost a navštěvuje partnerské restaurace, jsou mu na účet připisovány další míle.

6.4.2. OK Plus Corporate

Firmy, jejichž zaměstnanci létají často na služební cesty, získávají výhody členstvím v OK Plus Corporate. Za každý let svého zaměstnance na některé z linek Českých aerolinií získává členská firma body na svůj OK Plus Corporate účet. Nasbírané body může podle svého uvážení vyměnit za bonusové letenky pro další služební cesty nebo je využít k pořízení dárkových letenek pro své zaměstnance a obchodní partnery.

Jedním ze skvělých rysů věrnostních programů Českých aerolinií je možnost jejich vzájemné kombinace. Za každý let se cestujícím načítají míle do individuálního věrnostního programu OK Plus a zároveň jeho společnost získává body do firemního programu OK Plus Corporate. Firma se může registrovat na webových stránkách OK Plus Corporate a může začít sbírat body. Do programů se může přihlásit firma s platnou registrací na území České republiky nebo Slovenska. Během registrace firma získává firemní číslo a zadá své přístupové heslo a kontaktní osobu. Pouze kontaktní osoba znající heslo může pak nahlížet na firemní účet a rezervovat bonusové letenky.

Výhody OK Plus Corporate

1. Úspora firemních nákladů – sbíráním bodů za služební cesty získává firma bonusové letenky, jejich využitím lze snížit celkové náklady firmy
2. Bezplatné členství
3. Odměny zaměstnancům a obchodním partnerům – své zaměstnance může firma motivovat k lepšímu výkonu bonusovou letenkou nebo ji může darovat svým významným obchodním partnerům
4. OK Plus Corporate a OK Plus – členstvím v programu OK Plus Corporate i v programu OK plus maximalizuje dosažené výhody, nakupující firma získává za letenku body a cestující zaměstnanec může nadále sbírat míle do svého programu OK Plus a využívat veškeré výhody svého členství
5. Správa účtu a rezervace letenek on-line z kanceláře – veškerá správa firemního účtu včetně rezervace letenek probíhá on-line přes internet, kontaktní osoba zadá do systému čísla nakoupených letenek a sleduje, jak body přibývají na firemním účtu

6.5. Click4Sky

Click4Sky.com je virtuální letecká společnost, která spatřila světlo světa v roce 2007. Jedná se o paralelní kanál letecké společnosti ČSA, jeho snahou je zvyšovat obsazenost letadel ČSA na méně vytížených linkách či v obdobích, kdy je menší poptávka. Click4Sky.com nabízí letenky do všech destinací za jednotnou cenu 1990 Kč včetně všech tax a poplatků. Zákazníky láká také prostřednictvím akčních nabídek, například je možné sehnat letenku za 994 Kč. Lákavá cena nese s sebou pár nevýhod. Především si cestující nemůže zakoupit jednosměrnou letenku ale pouze zpáteční, konečná jednotná cena letenky se nakonec vyšplhá 1988 Kč nebo 3980 Kč včetně všech tax a poplatků. Další nevýhodou je minimální doba pobytu 3 dny nebo víkendový pobyt. Na rozdíl od nízkonákladových aerolinií cestující dostává na palubě letadla zdarma občerstvení a denní tisk. Letadla ČSA přistávají vždy na hlavních letištích, kam low-costy létají jen

zřídka. Za poslední výhodu proti nízkonákladové konkurenci lze považovat fakt, že se čeští cestující domluví na palubách letadel ve svém rodném jazyce.

„Click4Sky.com nabízí lety do 35 měst ve 21 zemích. Z České republiky cestující mají možnost s Click4Sky.com navštívit například tato velkoměsta: Amsterdam, Barcelonu, Athény, Bělehrad, Benátky, Berlín, Bratislavu, Brusel, Budapešť, Curych, Dublin, Frankfurt, Hamburk, Istanbul, Káhiru, Kodaň, Krakov, Londýn, Manchester, Milán, Mnichov, Oslo, Řím a Vilnius.“

Bezva-Letenky.cz. *Click4Sky* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://www.bezva-letenky.cz/letecke-spolecnosti/35-click4sky>

7. SROVNÁNÍ HISTORIE A SOUČASNOSTI ČSA

České aerolinie byly založeny jako Československé státní aerolinie 6. října 1923. První let z Prahy do Bratislavy se uskutečnil 29. října 1923. Tehdy překonal vzdálenost 321 km šéfpilot Karel Brabenec letounem Aero A-14.

1924 – 1927 – ČSA spojily letecky Prahu s Košicemi, s Brnem i se západočeskou lázeňskou oblastí

1929 – se staly členem IATA – Mezinárodního sdružení leteckých dopravců

1930 – vstoupily do mezinárodní dopravy, když 1. července uskutečnily první mezinárodní let letadlem Ford 5 AT na lince Praha – Záhřeb

1937 – počátkem dubna se začalo létat na nově otevřeném letišti Praha-Ruzyně, jehož stavba byla oceněna zlatou medailí Mezinárodní výstavy umění a techniky v Paříži. Zahajovací let do Bruselu se uskutečnil 7. dubna z letiště Praha-Ruzyně. Na palubách letadel ČSA se objevily první letušky, čímž se výrazně zlepšily služby pro cestující.

1939 – v důsledku okupace Československa ČSA 15. března zanikly

1945 – v poválečném období zahájily ČSA činnost 14. září jako jediný letecký dopravce Československa

1946 – 1948 – postupně obnovily nebo nově zahájily provoz na mezinárodních a vnitrostátních linkách

1947 – poprvé vstoupily do mezikontinentální letecké dopravy otevřením linek do Káhiry a Ankary

1957 – uvedly do provozu licenčně vyráběnou Avii Il-14. Vstoupily do proudového věku, když 9. prosince zařadily letadla Tu-104A do pravidelného provozu na lince Praha – Moskva

1960 – přibyl do letadlového parku turbovrtulový Il-18. Při zahajovacím letu do Jakarty 14. srpna překročily poprvé rovník.

1962 – zahájily 13. února provoz na první transatlantické lince směřující z Prahy do Havany

1963 – 1968 – zaznamenaly bouřlivý rozvoj mezinárodní dopravy, v síti linek se objevila nová města v Africe, na Blízkém a Středním východu i v jihovýchodní Asii.

1970 – otevřely novou linku do Montrealu a New Yorku

1977 – 1987 – zahájily provoz do nových destinací: Barcelony, Abú Dhabí, Dubaje, Hanoje, Ho Či Minova Města, na Maltu, do Lisabonu, Jerevanu a Taškentu

1988 – zařadily do provozu TU-154M a zahájily provoz na lince do Bangkoku

1990 – od letního období otevřely linky do Mexika a Hamburku

1991 – počátkem roku zařadily do letadlového parku první letadlo západoevropské výroby Airbus A310-300. Zahájily provoz do Tel Avivu a Istanbulu.

1992 – do flotily přibyla letadla ATR-72 a Boeing 737-500. Rozšířily leteckou síť i Chicago, Toronto, Manchester, Düsseldorf, Vídeň, Lvov, Rigu a Bahrajn. Změnily se v druhé polovině roku v akciovou společnost s účastí Air France.

1994 – byl odprodán podíl Air France v ČSA Konsolidační bance.

1995 – zařadily do letadlového parku stroje Boeing 737-400 a otevřely linky do Hannoveru a Stuttgartu.

1996 – začala spolupráce s americkou leteckou společností Continental Airlines. Byly uvedeny do provozu letadla ATR42.

1998 – oslavily 75. výročí založení společnosti. Otevřely nové linky do Osla, Nice a Boloně. V březnu, dubnu a květnu získaly další tři letadla Boeing 737. Poprvé v historii firmy a prvně v novodobé historii civilní letecké dopravy provedly ČSA

technickou údržbu na letadlech západoevropské letecké společnosti. Mimořádná valná hromada Aero Vodochody schválila vstup konsorcia.

1999 – rozšířily flotilu o letouny Boeing 737 a ATR 42. Zahájily provoz na nových linkách do Dublinu a Göteborgu.

2000 – zahájily přímý prodej letenek prostřednictvím sítě Internet. Obnovily letecký provoz do Ostravy a Brna. Ukončily provoz letadel sovětské výroby v nepravidelné dopravě.

2001 – 25. března vstoupily do aliance SkyTeam. Od letní sezóny zahájily lety do Birminghamu, Lublaně, Soluně, Vilniusu a ve spolupráci s Air France do Lyonu.

2003 – slavnostní položení základního kamene terminálu ČSA Cargo, rozšířen provoz Kontaktního centra od 6:00 do 22:00. V roce 2003 ČSA přepravily celkem 3 591 456 cestujících a 21 092 tun zboží a pošty. Pravidelné letecké spojení nabídly do 40 zemí a 66 měst v Evropě, Asii, Severní Americe, na Středním a Dálném východě a v Africe. Rok 2003 zahájily ČSA s flotilou 31 letadel. Během roku se flotila rozrostla o další 4 letadla. V průběhu roku ČSA otevřely linky do estonského Tallinu, do skotského Edinburgu, irského Corku a slovenského Sliače.

2004 – slavnostní otevření nového terminálu ČSA Cargo, ČSA získaly ocenění ve 4. a ke konci i 5. ročníku ankety Nejlepší letecká společnost na českém trhu od TTG Czech Republic. ČSA byly zvoleny Nejlepší leteckou společností se sídlem ve střední a východní Evropě od Official Airline Guide, mezinárodního leteckého průvodce se sídlem v Londýně. Piloti ČSA získali pro společnost ocenění Nejdůslednější letecká společnost za přesné dodržování letových tratí udělené správou mezinárodního letiště v Manchesteru ve Velké Británii. V září zahájily ČSA exkluzivní dlouhodobou spolupráci s cestovní kanceláří EXIM Tours v oblasti charterové dopravy. Během roku 2004 se flotila ČSA rozrostla o rekordních 10 letadel na 45 strojů. V letovém řádu se objevila celá desítka míst, kam v průběhu loňského roku začaly ČSA nově létat – území Evropské unie, Ruská federace, Azerbajdžán a souostroví Maledivy v Indickém oceánu. Současně s tím ČSA po vstupu České republiky do Evropské unie začaly působit na zcela novém trhu. Poprvé v historii nabídly spoj vedoucí mimo území

České republiky – linku Marseille – Barcelona. V roce 2004 ČSA nabídly spojení do 75 destinací ve 44 zemích světa a přepravily rekordních 4,34 milionů cestujících.

2005 – ČSA získaly ocenění Nejlepší letecká společnost ve východní Evropě v rámci hodnocení amerického odborného časopisu Global Traveler, New York. ČSA pořídily 2 letouny typu Airbus A320 na pravidelnou a 2 A321 na charterovou přepravu. V dubnu ČSA podepsaly smlouvu se společností Airbus SAS na pořízení 12 letadel nové generace rodiny Airbus A320, které doplní flotilu ČSA během let 2006 – 2008. ČSA obhájily titul Nejlepší letecká společnost ve střední a východní Evropě udělovaný mezinárodní leteckou organizací OAG v Londýně, zároveň byly oceněny za mimořádný společenský přínos. ČSA společně s Nadací Terezy Maxové zahájily projekt Pod křídly ČSA – budou učit děti z dětských domovů anglicky. V prosinci ČSA inaugurovaly 62 nových kapitánů a zahájily pravidelné letecké spojení mezi Prahou a Brnem. ČSA úspěšně prošly mezinárodním auditem bezpečnosti a kvality IOSA. V roce 2005 ČSA přepravily rekordních 5,2 milionů cestujících a nabídly spojení do 117 destinací celého světa.

2006 – v lednu ČSA získaly již podruhé ocenění od americké veřejnosti jako Nejlepší letecká společnost ve východní Evropě. Slavnostně otevřely nový letištní salónek Crystal Lounge. Byly dodány první tři nové Airbusy A320 – pojmenovány po městech Slaný, Kutná Hora a Jeseník. Již potřetí byly ČSA vyhlášeny Nejlepší leteckou společností ve střední a východní Evropě udělovanou OAG v Londýně.

2007 – v březnu ČSA se staly již počtvrté Nejlepší leteckou společností ve střední a východní Evropě podle výsledků mezinárodní letecké společnosti OAG v Londýně. V dubnu převzaly v tomto roce osmý nový Airbus A320/319 do své letecké flotily. Díky spolupráci s Delta Air Lines zahájily ČSA přímé lety na největší světové letiště v americké Atlantě. ČSA přidaly nové linky na Slovensko a do Ruska a zavedly novinku – Internetové odbavení, jedná se o rychlejší a pohodlnější odbavení z osobního počítače. V srpnu získaly prestižní ocenění „Nejlepší letecká společnost ve střední Evropě“ v rámci žebříčku The World Airline Awards. V září ČSA zavedly nový

vizuální styl, lépe srozumitelný pro zahraniční klienty, kteří tvoří 80% zákazníků společnosti. Společnost si rezervovala osm letounů Airbus A319 s termínem dodání v období let 2011 – 2012. V říjnu České aerolinie úspěšně absolvovaly bezpečnostní audit mezinárodní letecké organizace IATA s názvem IOSA a v listopadu ve spolupráci se společností Emirates SkyCargo zahájily provoz první čistě nákladní linky Praha – Dubaj – Hong Kong.

2008 – v průběhu roku 2008 ČSA obdržely postupně čtyři nové letouny Airbus A319. V době platnosti letního letového řádu (od 30. března do 25. října) zahájily ČSA lety do šesti nových destinací: Štrasburku, Tbilisi, Damašku, Rostova na Donu, Almaty a do Heraklionu. V červnu ČSA na pražském letišti začaly nabízet novou službu pro své cestující – balení zavazadel do bezpečnostní fólie zdarma a také získaly v tomto měsíci ocenění Nejlepší letecká společnost ve střední a východní Evropě od mezinárodní letecké organizace Official Airline Guide (OAG). Letoun A310, který se nejčastěji nasazuje na dálkové linky do New Yorku, prošel významnou modernizací interiéru. V době platnosti zimního letového řádu 2008/2009 posílily ČSA frekvence letů do nejžádanějších destinací v západní Evropě a Skandinávii, ale také do měst jihovýchodní Evropy a k posílení došlo na vnitrostátních linkách do Brna a Ostravy. V říjnu ČSA úspěšně prošly závěrečnou fází ekologického auditu podle mezinárodní normy ISO 14001. Členové věrnostního programu ČSA OK Plus mohou využívat upgrade za míle do třídy Business nejen na linkách Českých aerolinií, ale i na linkách aliance Skyteam. V prosinci společnost zveřejnila Akční plán pro rok 2009, který reaguje na ekonomickou krizi.

České aerolinie a.s. *Historie* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/history.htm

8. NEJVĚTŠÍ LETECKÉ SPOLEČNOSTÍ V EVROPSKÉM SEKTORU

Velikost a úspěšnost letecké společnosti se především vyznačuje počtem prodaných letenek a tudíž počtem přepravených cestujících. Společnost, která dosahuje nejvyššího počtu přepravených cestujících a její snahou je nabízet vysoce kvalitní a bezpečné služby, má možnost úspěšně čelit konkurenčnímu tlaku na trhu letecké dopravy. Zákazníci zohledňují i bezpečnost letecké společnosti, je důležité, aby letecká společnost dbala na bezpečnost svých letadel, prováděla kontroly, modernizaci a stanovila bezpečnostní opatření.

8.1. Air France

Francouzská společnost Air France se vyznačuje největší hodnotou prodaných letenek v Evropě. Ve světovém měřítku se řadí Air France mezi tři největší letecké dopravce. Air France se zrodila v roce 1933 v Paříži spojením několika francouzských leteckých společností. Domovem pro společnost Air France je pařížské letiště Charles de Gaulle. V současné době je jejím většinovým vlastníkem stále francouzský stát, který však svůj podíl postupně odprodává. Air France je zakládajícím členem světové aliance SkyTeam. Po teroristických útocích ze září roku 2001 se Air France dostala do špatné finanční situace. Až spojení s holandskou leteckou společností KLM 30. září 2003 společnosti pomohlo vyřešit finanční problémy. Vzniklo tak konsorcium Air France-KLM, čímž byla vytvořena největší letecká společnost v Evropě. Vlastnický podíl státu se po spojení leteckých dopravců zmenšil na 44%. Air France podniká 1700 letů denně do 185 destinací v 83 státech. Po spojení s KLM se počet destinací rozšířil na 247 ve 104 zemích.

Air France provozuje lety operované flotilou více než 250 letadel. Ve flotile jsou zastoupeny velkokapacitní letadla pro dlouhé tratě, jako například Boeing 747, Airbus A340 nebo Boeing 777. Společnost také objednala 12 obřích letadel Airbus A380, která by měla být dodávána od roku 2009. Volba letu s Air France z pražského letiště Ruzyně s sebou přináší nejdříve odlet do Paříže a odtud navazující let do zvolené destinace.

8.1.1. Situace Air France v ekonomické krizi

Francouzsko-nizozemská společnost, které klesl počet cestujících za březen 2009 o 9,4 procenta, neobnovuje krátkodobé pracovní smlouvy, ani nenahrazuje zaměstnance odcházející do důchodu. Air France-KLM zruší do roku 2011 zhruba 2500 až 3000 pracovních míst.

„Firma v minulém finančním roce, jenž skončil v březnu 2009, zrušila již 2700 pracovních míst poté, co společnost vykázala ne moc uspokojivé hospodářské výsledky. Společnost skončila v prvním čtvrtletí 2009 ve ztrátě 505 milionů eur.“

Máčalová, Pavlína. *Ekonomika.iHNed.cz* [online]. Publikováno 21.5.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://ekonomika.ihted.cz/c1-37192520-air-france-v-ramci-kraceni-nakladu-zrusi-dalsich-3000-pracovnich-mist>

V roce 2009 velmi klesla poptávka v leteckém průmyslu. Největší událost roku 2009, která tragicky postihla leteckou společnost Air France a díky které jim klesla poptávka a zpochybnila její bezpečnost, je ztroskotání letadla Airbus A330-203. Letadlo mělo naplánovanou trasu z mezinárodního letiště v brazilském Rio de Janeiro do Paříže na letiště Charlese de Gaulla.

„Letadlo s 216 pasažéry a 12 členy posádky se během přeletu Atlantského oceánu 1. června 2009 zřítilo do moře. Jedná se o první smrtelnou havárii typu Airbus A330 v komerčním provozu a největší katastrofu v historii letecké společnosti Air France.“

Wikipedie, otevřená encyklopedie. *Let Air France 447* [online]. Publikováno 28.7.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://cs.wikipedia.org/wiki/Let_Air_France_447

První trosky stroje byly objeveny přibližně 1000 kilometrů od brazilských břehů po více než 24 hodinách. Bohužel se 5. června 2009 ukázalo, že nalezené trosky nepatří havarovanému stroji a tak vyšetřování začalo prakticky znovu. Obrat v pátrání nastal 6. června 2009, kdy byly ve stejné oblasti nalezeny další trosky, tentokrát již patřící

pohřešovanému stroji a zároveň byla nalezena těla prvních 2 obětí katastrofy. 9. června 2009 probíhalo vyzvedávání trosk a nalezených obětí.

Nehodě nasvědčovalo několik příčin. Několik dní před katastrofou zaznamenalo Air France vyhrožování útokem na jejich letadla. Teroristický útok se však jeví v případě katastrofy Letu 447 jako velmi málo pravděpodobný. V oblasti se vyskytují časté silné bouře, letoun mohl vlétnout do některé z nich. Ale ani vliv počasí se nejeví jako hlavní příčina tragédie, jelikož ve stejném čase prolétávalo více letadel a ani jediné z nich nehlásilo žádné extrémní počasí. Letadlo společnosti Air France před zmizením vyslalo během 4 minut 24 chybových hlášek a náhle byl odpojen autopilot, přestával fungovat jeden systém za druhým a došlo k poklesu tlaku v kabině. Senzory rychloměrů stroje před pádem hlásily navzájem rozdílné údaje o skutečné rychlosti pohybu letadla.

Finální rozuzlení lze odhalit až po analýze černých skříněk, které ovšem zůstaly na dně oceánu. Vysílající signál trvá 30 dní od katastrofy, poté jejich signál slábne. Americké lodě s naslouchacím zařízením ukončily pátrání po černých skřínkách 10. července 2009. Pátrání převzala francouzská ponorka. Letadlo dopadlo na hladinu oceánu vcelku a to břišní partií a ve velké rychlosti se rozpadlo. Teroristický útok odborníci prakticky vylučují. Společnost Airbus krátce po havárii vydala varování o možných vadných rychloměrech u všech svých vyráběných typů letadel.

8.2. KLM

Nizozemské aerolinie KLM Royal Dutch Airlines vznikly 7. října roku 1919. V současné době je to nejstarší letecká společnost, která za svou dobu existence nezměnila název. První letadlo společnosti KLM vzlétlo 17. května 1920 z londýnského Northoltu na letiště Schiphol v Amsterdam. Letiště Amsterdam Schiphol je domovem aerolinek KLM. Až do roku 2004 patřily KLM nizozemského státu. Nizozemská vláda musela navzdory tvrdé konkurenci v leteckém odvětví a ekonomické

situaci prodat svůj podíl. Tento podíl koupila 5. května roku 2004 největší francouzské aerolinie Air France.

8.3. British Airways

British Airways byly založeny v roce 1924 pod názvem Imperial Airways. V pořadí se jedná o třetí největší leteckou společnost v Evropě. British Airways dosahuje vysokého počtu leteckých spojení v Evropě. To samé platí i o transatlantických letech, na které používá především největší dopravní letouny typu Boeing 747. British Airways je členem IATA & AEA. Společnost získala prestižní ocenění “Nejlepší letecká společnost roku 2007“, což byl celkově její pátý certifikát. Takovéto ocenění znamená nejlepší kvalitu a nejvyšší standard v oblasti letecké dopravy. British Airways přepravuje přes 30 milionů pasažérů ročně. Jejím vrcholem byl rok 2002, počet přepravených cestujících přesáhl 40 milionů.

„Úctyhodná letová flotila je tvořena 33 Airbusy A319-100, 5 Airbusy A320-100, 21 Airbusy A320-200, 7 Airbusy A321-200, 5 Boeingy 737-300, 18 Boeingy 737-400, 9 Boeingy 737-500, 57 Boeingy 747-400, 13 Boeingy 757-200, 21 Boeingy 767-300ER, 27 Boeingy 777-200 a nakonec 16 Boeingy typu 777-200ER. Přestože společnost British Airways pokrývá svými lety všechna evropská velkoměsta, středovýchodní a jižní Asii, Austrálii, Afriku, Severní a Jižní Ameriku a Karibik, z České republiky klienty přepraví pouze na lince Praha – Londýn a teprve z londýnského Heathrow se s British Airways klienti dostanou kamkoli.“

Bezva-Letenky.cz. *British Airways* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://www.bezva-letenky.cz/letecke-spolecnosti/21-british-airways>

8.3.1. Ekonomická krize v British Airways

Britská letecká společnost v roce 2009 bojuje o přežití. Situace aerolinek je v době ekonomické krize velmi kritická a nejvážnější v historii. Za rok 2008 British Airways

vykázaly rekordní ztrátu 220 milionů liber. Problém spočívá v tom, že aerolinky se zabývají především přepravou mezi Británií a USA. V ekonomické krizi se však cestuje méně mezi Londýnem a New Yorkem. Mnoho leteckých dopravců žádá vedení, aby bylo létání levnější a aby se omezil počet mezikontinentálních letů. Do hospodaření společnosti nepříznivě zasahuje vysoká cena ropy. V létě 2008 cena ropy vystoupila až na 147 dolarů za barel.

„British Airways žádala své zaměstnance, aby v červenci 2009 pracovali týden až měsíc zadarmo nebo si vzali v té době neplacené volno.“

Hejlová, Pavla. *aktuálně.cz* [online]. Publikováno 17.6.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/penize/clanek.phtml?id=640199>

Takový způsob řešení ekonomické krize není však nejlepší volbou pro zaměstnance British Airways. Pouze šéf Willie Walsh britských aerolinek si při svém platu může dovolit pracovat měsíc bez platu, přesto žádost o přijetí neplacené práce akceptovalo tisíc zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců British Airways je 40 tisíc. Ve společnosti se také mají na dobu od tří až šesti měsíců snížit platy na různých pozicích.

Vhodnějším krokem pro řešení ekonomické krize je získání peněz od investorů a penzijních fondů. Britské aerolinky se snaží získat miliardu dolarů na další podnikání a odvrátit tak hrozící krach společnosti. Finanční pomoc hlavních investorů a fondů zvýší likviditu a posílí pozici společnosti v konkurenci leteckého odvětví.

8.4. Lufthansa

Lufthansa je německý národní letecký dopravce vznikl 6. ledna 1926 v Berlíně. Původně se společnost jmenovala Deutsche Luft Hansa Aktiengesellschaft. Lufthansa zaujímá místo druhého největšího leteckého dopravce v Evropě a je šestým největším dopravcem na světě, dále je členem největší světové aliance Star Alliance. Hlavním

sídlem společnosti je Kolín nad Rýnem a hlavním přepravním uzlem je mezinárodní letiště ve Frankfurtu nad Mohanem a mezinárodní letiště v Mnichově. Lufthansa sdružuje přibližně 350 dceřiných společností po celém světě. Měsíčně Lufthansa přepraví přes 4,5 milionů pasažérů. Letovou flotilu tvoří letouny typu Airbus, Avro RJ85, CRJ, MD 11F a Boeing.

Lufthansa od roku 2008 létá do 207 destinací v 87 zemích světa. Z České republiky cestující mohou odletět do německých velkoměst: Hamburk, Frankfurt, Mnichov a Düsseldorf. Tyto lety jsou operovány z pražského ruzyňského letiště. Z letiště v Brně se cestující podívají pouze do Mnichova.

8.4.1. Konkurenceschopnost společnosti Lufthansa

Německá letecká společnost Lufthansa AG přepravila v prvním půl roce 2009 téměř 26,7 milionu cestujících. To je o 6,1 procenta méně než ve stejném období roku 2008. Pokles způsobila globální ekonomická krize, která snížila poptávku po letecké přepravě. Lufthanse včetně dceřiné společnosti Swiss International Airlines se počet přepravených cestujících snížil o 4,8 procenta na 33,2 milionu. Lufthansa provozovala v prvním pololetí 2009 o pět procent méně letů než v roce 2008. Obsazenost letadel se snížila o tři procentní body na 75,2 procenta. Přeprava nákladů se propadla až o 20 procent na 765 tisíc tun. Vytíženost letadel pak klesla na 59,2 procenta z předchozích 68,2 procenta. Tyto vykázané procentní hodnoty způsobené ekonomickou krizí snižují pozici společnosti v leteckém průmyslu a v její konkurenci vůbec.

Společnost Lufthansa musí, tak jako ostatní letecké společnosti, řešit ekonomickou situaci, aby se společnost udržela na leteckém trhu.

„Německá společnost plánuje omezit své výdaje kvůli poklesu poptávky po letecké přepravě a opětovnému zvyšování cen pohonných hmot. Firma hodlá do roku 2011 snížit roční náklady o jednu miliardu eur a propustit zhruba 20 procent ze 2000

administrativních zaměstnanců v divizi osobní letecké přepravy. Odloží také objednávky na některá letadla z roku 2010 na pozdější dobu.“

Česká tisková kancelář. *Finanční Noviny* [online]. Publikováno 16.7.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://www.financninoviny.cz/zpravy/luftansa-planuje-kvuli-poklesu-poptavky-snizovani-nakladu/388305>

Lufthansa bojuje o získání problémové rakouské letecké společnosti Austrian Airlines (AUA). O získání rakouských AUA společnost jedná s Evropskou unií. Lufthansa nabízí Evropské komisi ústupky, aby schválila plánovanou akvizici. Evropská komise ovšem nechce akvizici schválit, protože ústupky, které německé aerolinky nabídly, ji nepřesvědčily o tom, že dohoda neomezí konkurenci na důležitých trasách. Komise povolila Lufthanse převzetí bruselských nízkonákladových aerolinek Brussels Airlines. Převzetí AUA a Brussels Airlines má vytvořit z Lufthansy největší leteckou společnost v Evropě. O pozici lídra na kontinentu se přetahuje s Air France-KLM a British Airways.

8.5. Aeroflot Russian Airlines

Největší ruský letecký dopravce vznikl 9. února 1923. První letadlo, tehdy ještě pod vlajkou společnosti Dobrolvot, vzlétlo 15. června 1923 a překonalo trasu Moskva – Nižnij Novgorod. 25. února 1932 se ruská civilní letecká doprava sjednotila pod názvem Graždankiy Vozdushnyy Flot (Civilní vzdušná flotila), která byla známá spíše pod názvem Aeroflot. V roce 1937 se letadlo společnosti Aeroflot vydalo na první mezinárodní let. Na konci 30. let minulého století se Aeroflot staly největším světovými aerolinkami, pracovalo u nich přes 400 000 lidí a vlastnily téměř čtyři tisíce letadel. Zároveň se 15. září 1956 staly prvním dopravcem na světě, které používaly na pravidelných linkách proudová letadla typu Tupolev Tu-104. 100miliontový zákazník byl přepraven v roce 1976. V průběhu 90. let zaměřily pozornost na mezinárodní lety z a do Moskvy. V roce 2000 došlo k poslední změně názvu na Aeroflot – Russian Airlines, jako reakce na změnu obchodní strategie. Letiště Šeremetěvo v Moskvě je

domovským sídlem společnosti. Aerolinky patří mezi členy sítě leteckých dopravců Skyteam.

Letová flotila se skládá z 81 letounů typu Airbus, Boeing, Ilyushin, Tupolev. Průměrný věk letounů je 6,9 let. Letouny společnosti Aeroflot létají do zhruba 100 destinací po celém světě, z ČR létají letadla z Karlových Varů a z Prahy do Moskvy.

8.6. Iberia Airlines

Největší španělská národní letecká společnost Iberia Airlines se zrodila 28. června 1927. Téhož roku 14. prosince vzletlo poprvé letadlo společnosti Iberia. 12. května 1929 byla společnost přejmenována na Compañia de Líneas Aéreas Subvencionadas, tento název vydržel až do konce španělské občanské války, pak se společnost opět vrátila k názvu Iberia Airlines. Aerolinie byly 30. září 1944 znárodněny a v té době se jednalo o první aerolinie, které začaly provozovat lety mezi Evropou a Jižní Amerikou po 2. světové válce. Nyní zaujímá čtvrtou pozici mezi největšími leteckými dopravci v Evropě a je také hlavním přepravcem mezi Evropou a Latinskou Amerikou. Svou hlavní základnu má Iberia Airlines na španělském mezinárodním letišti Barajas v Madridu. Od 1. září 1999 jsou Iberia Airlines členy aliance Oneworld. Za rok 2007 přepravily Iberia Airlines více než 28 milionů cestujících.

Letová flotila Iberia Airlines s průměrným stářím letadla 8,2 let je tvořena těmito letouny Airbus a McDonnell Douglas MD-88. Letecká společnost Iberia Airlines nabízí lety do 115 světových destinací. Z České republiky zákazníci mohou s Iberia Airlines cestovat z pražského ruzyňského letiště do Španělska.

9. NÁVRH NA POSÍLENÍ POZICE ČESKÝCH AEROLINIÍ V LETECKÉM ODVĚTVÍ

Nehoda linky Air France z 1.6. 2009, která se stala leteckou katastrofou v historii v letectví, způsobila pokles počtu osobních letů. V průběhu roku 2009 se snížil počet přepravených cestujících z důvodu hospodářské krize. Lidé začali hledat důvod proč nelétat vůbec. Lidé kvůli tragické nehodě přestali důvěřovat tomuto způsobu cestování. Jen v dubnu 2009 pražské letiště odbavilo o 5,6 procenta méně cestujících než v roce 2008. Aerolinky se více dostávají do ztrát. Objem přepravených cestujících v letecké dopravě klesá. Kromě hospodářské krize se na poklesu podílejí vlivy jako jsou terorismus, válka a nemoci. Ekonomická situace nutí aerolinky řešit danou krizi a podniknout různá opatření. Lze uvažovat o dočasném propouštění či zkrácení pracovní doby zaměstnancům leteckých společností.

„Vzhledem k současnému vývoji na trhu aerolinky neočekávají, že by v létě 2010 zvýšily kapacitu o dvě až tři procenta. Naopak je možné odhadnout, že budou muset snížit kapacitu o jedno procento až 1,5 procenta. Mezinárodní sdružení pro leteckou přepravu IATA očekává, že ztráty aerolinek v roce 2009 kvůli krizi dosáhnou devíti miliard dolarů a jejich příjmy se proti roku 2008 sníží o 15 procent. Počet přepravených cestujících se má snížit o osm procent a objem nákladní přepravy se propadne o 17 procent.“

Pařížková, Lucie. *Byznys Týden* [online]. Publikováno 9.7.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/lufthansa-i-airfrance-klm-celi-krizilide-neletaji_128496.html

Obsazenost letadel ČSA není nějak výrazně velká, spíše klesá. V letní sezoně 2009 se očekávalo snížení ztráty firmy, ale jen v květnu 2009 přepravily České aerolinie o 10,6 procenta méně cestujících. V současné ostré konkurenci vydělávají jen ty společnosti, které hlásí plnější letadla. Českých aerolinkám chybí cestující, kteří by ji mohli přinést zisk. Řešením může být snižování cen letenek.

Dalším krokem pro řešení situace je vytvoření plánu pro snížení ztráty, která činí v prvním čtvrtletí 2009 1,3 miliardy korun. Změna trhu s sebou přináší i změnu firmy. Pokud se zmenší trh, musí se zmenšit firma. Jedná se o prodej několika letadel, zimní letový řád má být proškrtán a úměrná část zaměstnanců přijde o práci.

9.1. Rozprodání majetku ČSA

„České aerolinie v roce 2008 zažily největší výprodej majetku v historii. Transakce s pozemky, letadly či motory přinesly do pokladny aerolinek v problémech bezmála dvě miliardy a pomohly firmě zůstat v zisku. Prodejům dominuje transakce s jinou státní firmou Letištěm Praha. Obě si navzájem vyměnily pozemky. Ve své podstatě však vysoce ziskové Letiště pomohlo aerolinkám získat další hotovost a navýšit hodnotu společnosti. Od Letiště získaly dohromady 1,3 miliardy korun. Seznam vyřazeného majetku ukazuje, že firma prodávala prakticky vše, co se prodat dalo. Peníze inkasovala firma také za prodej akcií France Telecom, které ve firmě zůstaly ještě z dob působení Air France na začátku devadesátých let.“

Sůra, Jan. *iDnes.cz* [online]. Publikováno 23.7.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/csa-rozprodaly-majetek-za-dve-miliardy-vcetne-stojanku-na-letisti-1c5-/ekoakcie.asp?c=A090722_202937_ekoakcie_vel

Rozprodání majetku může přinést snížení ztráty ve firmě. Prodeje ovlivnily samotný hospodářský výsledek. Především prodej majetku za vyšší cenu než je zůstatková přináší pozitivní dopad na hospodářský výsledek. Pokud se ovšem firma zbavuje něčeho, co funguje, je to bezvýznamné. Mohlo by to však přinést aerolinkám potřebnou hotovost, bez které by mohly mít větší problémy. V roce 2009 aerolinky nemají mnoho majetku, který by nepotřebovaly.

Peníze z prodeje použily ČSA na svůj provoz a současně i na velkou modernizaci flotily. Nákup nových airbusů už skončil, čímž se flotila ČSA značně omladila. Další peníze by společnost mohla získat za prodej Airbusu A310 a za prodej takzvaných slotů

na letiště v New Yorku, na podzim 2009 plánuje společnost zrušit lety do New Yorku. Sloty jsou práva v určitý čas přistávat a odlétat.“

9.2. Způsoby šetření Českých aerolinek

Krize nutí společnost Českých aerolinií šetřit. Aerolinie zruší od zimy roku 2009 přímé lety do New Yorku a hodlá zmenšit flotilu letadel o deset procent. Kromě zrušení jediného celoročního dálkového spoje firma zřejmě zruší či omezí některé evropské spoje. Důvodem je pokles počtu cestujících v letní sezoně 2009. Letní sezona je přitom pro všechny letecké společnosti nejnýnosnějším obdobím.

„České aerolinie chtějí na pražském letišti zrušit dvojitou kontrolu letadel před startem. Dosud stroje kontrolovali mechanici a členové posádky, nově by měla kontrola zůstat pouze na posádce. Na zahraničních letištích tento systém ČSA provozují už několik let, stejně to dělá Lufthansa, Finnair, SAS a další společnosti. Systém má především ušetřit čas a práci mechanikům.“

Inpeek Travel. *travel.inpeek.com* [online]. Publikováno 3.7.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://travel.inpeek.com/csa-testuji-zruseni-dvoji-kontroly-letadel-pred-startem/>

Ke snížení nákladů vede i snížení platů u vedení společnosti a u zaměstnanců. Platy zaměstnanců se sníží o 5 procent, piloti Českých aerolinek souhlasili s tímto snížením jejich platů. Snižování nákladů a úspory ČSA mohou vést k protestům pilotů, důvodem může být zrušení dvojích kontrol letadel před startem a redukce flotily a sítě linek.

9.3. Privatizace ČSA

Konkurence mezi aerolinkami v Evropě sílí a navzdory finanční krizi a ekonomické recese tuzemské aerolinie nemusí být v takové kondici, aby samy vůbec přežily. Při úspěšné privatizaci Českých aerolinií lze očekávat skutečnou restrukturalizaci a zeštíhlení společnosti. Vývoj na evropském nebi stále jasněji ukazuje, že samostatní národní dopravci menších evropských zemí jsou postupně vymírajícím druhem. V tomto směru i ČSA potřebují pro svoji budoucnost silného partnera na úrovni největších evropských hráčů.

Ministerstvo financí ČR výběrové řízení na prodej Českých aerolinií vyhlásilo v lednu 2009. ČSA může v privatizaci získat firma, jejíž aktiva přesáhnou v přepočtu pět miliard korun a nejméně pět let bude muset používat jako domovský přístav své flotily Letiště Praha. Do soutěže o podíl v aerolinkách se přihlásili pouze čtyři zájemci a ani jeden z Asie. Jedná se o 91,51 procent podílu Českých aerolinií. O nákup ČSA se uchází ruský Aeroflot., francouzsko-nizozemské aerolinky Air France-KLM, české konsorcium Unimex Group – Travel Service a americký investiční holding Odien. O výběru účastníků, kteří budou moci provést hloubkovou kontrolu ČSA a předložit závaznou nabídku, rozhoduje speciální vládní komise. Za prodej aerolinek provozujících 51 letadel převážně na západoevropských tratích by stát měl inkasovat zhruba 4 – 6 miliard korun.

Do výběrového řízení nepodal přihlášku ani jeden z tipovaných asijských přepravců China Southern a Korean Air. Partnerství s některým z asijských přepravců by bylo strategické z pohledu možného dalšího rozvoje ČSA, které se mohly stát sběrnými aerolinkami pro linky z Evropy do Asie.

„Aeroflot usiluje o ČSA proto, aby získal snadnější přístup na americký trh. Partnerství s přepravcem z EU mu umožní přistávat na všechna americká letiště. Air France-KLM získal v roce 2009 čtvrtinový podíl v italské Alitalii. Kromě nákupu ČSA se Air France-KLM chystá zahájit činnost společného podniku s americkou Deltou, se kterou bude provozovat lety přes Atlantik. Unimex – Travel Service je lídrem charterového trhu v Česku. Zájem o ČSA projevil již dříve. Odien je vlastníkem cestovní kanceláře Čedok a také minoritní akcionář amerických aerolinek Delta. Chce posílit svou pozici v cestovním ruchu.“

Bouc, František. *lidovky.cz* [online]. Publikováno 24.3.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z http://www.lidovky.cz/o-privatizaci-csa-je-maly-zajem-dz9-/ln_noviny.asp?c=A090324_000056_ln_noviny_sko&klic=230698&mes=090324_0

Zájemci o České aerolinie musí projít stanoveným postupem privatizace. V prvním kole vláda posuzuje vhodnost uchazečů z bezpečnostního hlediska, tímto kolem projdou jen ti, co splňují podmínky. Ve druhém kole pak rozhoduje a nese hlavní kritérium nabídnutá kupní cena.

Po uzavření prvního kola privatizace ČSA českou vládou byly vyřazeny společnosti Odien a Aeroflot. O vyřazení Odienu pravděpodobně rozhodlo to, že se Odien se nezabývá leteckou dopravou, v případě Aeroflotu se jednalo především o bezpečnostní rizika. Do druhého kola privatizace postoupily Air France-KLM a konsorcium Unimex Group – Travel Service. Z obou společností se jeví jednoznačným favoritem Air France-KLM. Koncern svým počtem přepravených cestujících je největší leteckou společností v Evropě a je také třetí největší společností na světě. Z tohoto hlediska se jeví jasněji perspektivy ČSA v případě vítězství Air France-KLM a koupě v tomto směru dává smysl.

10. NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ SPOLEČNOSTI

Nízkonákladové aerolinie umožňují cestovat pohodlně, rychle a za únosnou cenu široké veřejnosti. Ceny letenek jsou velmi nízké na úkor cestovatelského luxusu obvyklého u klasických aerolinií. Nízkonákladové letecké společnosti delší dobu útočí na zisky zavedených leteckých dopravců. Nízké ceny letenek vyvažuje adekvátní snížení standardu vnitřního vybavení letadla z luxusního provedení až na funkční minimum.

„Občerstvení a služby na palubě jsou placené a servis probíhá podobným způsobem jako u standardních dopravců. Cestování probíhá rychle, ekonomicky a cestovní doklady jsou většinou vystavovány jako elektronická letenka. Lowcost společnosti nemají zpravidla širokou síť destinací, cestuje se z bodu do bodu, tedy žádné přestupy v rámci jedné letenky. Ceny jsou stejně jako u klasických aerolinek dynamické v závislosti na obsazenosti konkrétního letu, rozpětí cen však bývá menší. v principu ovšem také platí, že čím dřív se letenka rezervuje, tím nižší je cena. Na rozdíl od klasických leteckých společností je obvykle nutné zaplatit za letenku hned po rezervaci, většinou výhradně platební kartou. Nízkonákladové aerolinie musí stejně jako klasické letecké společnosti splňovat veškeré bezpečnostní normy a regulace.“

Letenky.lowcost.cz. *Nízkonákladové letenky* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://letenky.lowcost.cz/>

První nízkonákladové společnosti se objevily v Asii a to mezi Thajskem, Malajsií, Kambodžou, Brunejem, Singapurem, Filipínami a Indonésií. Nejdůležitější přesuny jsou samozřejmě přes moře. Leteckým přesunem se ušetří mnoho času. Levné letecké spoje se dostali i do Evropy. Nejdříve bylo možné služeb těchto společností využít pouze z velkých evropských metropolí, ale v současné době spousta nízkonákladových dopravců provozuje letecké spoje přímo z Prahy.

10.1. Nejvýznamnější nízkonákladové letecké společnosti

Mezi nejznámější nízkonákladové letecké společnosti se řadí patří tyto dopravci: Ryanair, easyJet, SkyEurope, Smart Wings, Germanwings nebo Flyglobespan. Z Prahy létají mimo jiné tyto nízkonákladové aerolinky: SkyEurope, Smart Wings, Ryanair, easyJet, Click4Sky, Sterling, Aer Lingus, Helveti Airways, Germanwings, InterSky nebo Flyglobespan.

10.1.1. Profil SkyEurope

SkyEurope je hlavní nízkorozpočtovou leteckou společností ve střední Evropě. Se svými pěti základnami v Čechách, Maďarsku, Polsku a na Slovensku je i první leteckou společností s více základnami ve střední Evropě. Ze svých základen v Budapešti, Krakově, Varšavě, Bratislavě a Praze poskytuje denně společnost SkyEurope přímé letecké spojení s evropskými metropolemi. Jako první nízkonákladový přepravce nové Evropy je společnost SkyEurope Airlines připravená čelit konkurenčnímu boji na evropském trhu.

Letecká společnost zahájila svoji činnost 13. února 2002. SkyEurope je držitelem certifikátu Evropské unie JAR-145 a JAR OPS, certifikát dosvědčuje spolehlivost a bezpečnost služeb. O údržbu letadel Boeing 737-500 se stará KLM Engineering a Maintenance. SkyEurope Airlines objednala v roce 2005 až 32 letadel Boeing 737-700NG, jedná se tak o největší akvizici letadel ve střední Evropě, s dodávkou prvního už březnu 2006. Prvních 12 letadel bude financováno prostřednictvím leasingu od společnosti GECAS. Objednáním nových letadel společnost v letech 2006 – 2009 obnoví a výrazně rozšíří svoji flotilu letadel. 27. září 2005 se SkyEurope stala první a jedinou veřejně obchodovatelnou leteckou společností ve střední a východní Evropě na burzách ve Vídni a Varšavě.

10.1.2. Profil Smart Wings Airlines

Dopravce Smart Wings patří pod obchodní značku společnosti Travel Service a.s. a byl založen v lednu roku 2004. Travel Service jako první nabídly nízkonákladové lety v České republice. Společnost Travel Service a.s., člen komunity Iceland Air Group, je největší českou soukromou leteckou společností a jedná se současně o jednu z nejdynamičtěji se rozvíjejících charterových společností ve střední Evropě. Dopravce má svou základnu na pražském ruzyňském letišti. 1. května 2004, tedy v den vstupu

České republiky do Evropské unie, se uskutečnil první nízkonákladový let pod značkou Smart Wings. Od 8. února 2008 je Smart Wings jediným dopravcem, který operuje na přímé lince Praha – Valencia. Více než 1,8 milionů cestujících využilo služeb společnosti Smart Wings v roce 2007, a to jak v České republice, tak i v Maďarsku, kde má společnost dceřinou společnost.

„Letadlovou flotilu tvoří 2 letouny typu Boeing 737-500 v moderním oranžovo-modrém vybavení a 8 letounů typu Boeing 737-800 v tradičních barvách Travel Service. Všechna letadla jsou vybavena tou nejlepší a nejnovější technologií a to jak v oblasti bezpečnosti tak i ve spotřebě paliva a míře hlučnosti. Pravidelné kontroly letounů týmem Lufthansa Technik jsou pro cestující zárukou, že by vše mělo fungovat, jak má. Smart Wings přepravuje klienty do hlavních turisticky atraktivních evropských destinací.“

Bezva-Letenky.cz. *Smart Wings* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://www.bezva-letenky.cz/letecke-spolecnosti/24-smart-wings>

10.1.3. Profil easyJet Airline Company Limited

Britská nízkonákladová letecká společnost easyJet byla založena 18. října roku 1985. Zakladatelem firmy je Stellos Haji-Joannou, britský podnikatel kyperského původu. Od začátku svého působení se společnost snažila nabízet cestujícím co nejlevnější letenky. Na nízkých cenách stavěla svoji strategii. EasyJet se vyznačuje efektivním využíváním své flotily, jelikož udržuje čas obrátky letounu na letišti v průměru na 25 minutách, tudíž šetří na letištních poplatcích. Velkou výhodou pro cestující je, že easyJet nemá stanovený váhový limit na kabinová zavazadla. V roce 2007 cestovalo přes 38 milionů pasažérů se společností easyJet.

EasyJet disponuje letovou flotilou čítající 146 letounů. Průměrné stáří strojů typu Airbus a Boeing společnosti easyJet je 3 roky. Společnost easyJet pokrývá svými lety 104 destinací ve 27 evropských zemích a severní Africe. Z České republiky easyJet na

svých palubách dopraví cestující do následujících destinací Milán, Dortmund, Londýn, Belfast, Bristol a Newcastle.

10.1.4. Profil Germanwings

Germanwings je německý nízkonákladový dopravce a vznikl v roce 1997 pod názvem Eurowings Flug GmbH. Aerolinie byly přejmenovány 27. října 2002 na Germanwings. Od 1. ledna roku 2009 aerolinie spadají pod německou společnost Lufthansa. Germanwings jako první německý charterový dopravce začal ve své zemi nabízet spojovací lety. Tuto speciální službu pod názvem Smart Connect provozuje od podzimu roku 2007. Domov aerolinek je umístěn na letišti Cologne-Bonn Airport, který leží na půli cesty mezi Kolínem nad Rýnem a Bonnem. Druhou hlavní základnou je letiště ve Stuttgartu. Další základny se nacházejí na mezinárodním letišti Berlin-Schönefeld a také na letištích ve městech Hamburk a Dortmund. Ve společnosti pracuje celkem 1 032 zaměstnanců a za rok 2008 využilo služeb Germanwings více jak 8 milionů pasažérů.

Letovou flotilu Germanwings tvoří celkem 27 letounů jediného typu Airbus s průměrným stářím 5,4 roku. V zimních obdobích v letech 2004 – 2005 měly aerolinie půjčené dva Boeingy 717 od běloruských aerolinií na testování, Boeingy se neosvědčily a byly vráceny. Celkem 9 Airbusů z flotily má Germanwings půjčeno od amerického dopravce US Airways a operuje také s jedním Boeingem 737, který je zapůjčený od německým TUIfly. Germanwings provozují lety do 65 destinací, přičemž z Kolína nad Rýnem létá do 57, ze Stuttgartu do 38, z Berlína do 20, z Dortmundu do 4 a z Hamburku do 6 destinací. Z Prahy provozují Germanwings linky do většiny hlavních evropských měst, ovšem přes své domovské letiště v Kolíně nad Rýnem.

10.1.5. Profil Ryanair

Na vzniku irské letecké společnosti Ryanair se podíleli bratři Cathal a Decian Ryanovi, společnost vznikla v roce 1985. Společnost přepravovala cestující s malým letadlem typu Embraer pro 15 cestujících na lince Waterford – London Gatwick. Za první rok své existence přepravila Ryanair pouhých 5 tisíc cestujících, ale o pět let později v roce 1990 počet pasažérů vzrostl na 745 tisíc. Ryanair působí v hlavním irském městě Dublinu. V současné době se Ryanair považuje za nejrychleji rostoucí leteckou společnost v počtu přepravených cestujících a to především díky své agresivní cenové politice. Ryanair v roce 2007 nabídl cestujícím jako jediný letecký dopravce na mnoha linkách letenky téměř zadarmo. Konečná cena letenky za jeden úsek cesty se pohybovala kolem neuvěřitelných 0,01 EUR. Počet cestujících, kteří letěli s Ryanair, dosáhl v roce 2007 více jak 50 milionů.

„Moderní letová flotila Ryanairu je tvořena pouze jedním typem letounu a sice 120 Boeingy 737-800. Průměrné stáří letadel je 2,9 let. Letecká společnost Ryanair provozuje 516 linek ve 26 zemích. Z České republiky Ryanair klienty přepraví do Dublinu a nově také z pražského ruzyňského letiště do Frankfurtu. Ryanair rovněž létá z Brna, cílovými městy jsou Barcelona a Londýn.“

Bezva-Letenky.cz. *Ryanair* [online]. [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://www.bezva-letenky.cz/letecke-spolecnosti/47-ryanair>

10.2. Konkurenční boj nízkonákladových aerolinek v hospodářské krizi v roce 2009

Finanční a hospodářská krize zasáhla celé odvětví letecké přepravy a právě lowcosty na krizi a na konkurenční boj doplácí stejně tvrdě jako klasické aerolinky. Většina lidí se v době prázdnin a dovolených chystá do zahraničí a stále více lidí kvůli obavám z hospodářské recese volí nejlevnější způsob cestování. Nízkonákladové

aerolinky totiž využívají takřka každou možnost na snižování nákladů. Mnohdy se tak ale děje na úkor pohodlí a služeb nabízených cestujícím.

Krise postihla leteckou přepravu mohutně. Ztráty všech světových aerolinií se mohou dle odhadů v roce 2009 vyšplhat až na šest miliard dolarů a ztracené zisky čítají jen za rok 2008 bilion korun. Dopomohly k tomu zejména ceny leteckého paliva, jež dosáhly v létě 2008 závratných výšek. V důsledku snížení poptávky po letenkách tak byly zasaženy i nízkonákladové aerolinky, které sice nabízí segment levných letenek, po kterých poptávka neklesá tak rychle, ale většinou za nimi nestojí natolik kapitálově silní vlastníci, aby dokázali čelit jedné ráně za druhou.

I když pokles poptávky zasáhl lowcosty zatím méně než klasické aerolinie a pokles počtu cestujících není tak velký, předpovídají odborníci nízkonákladovým aerolinkám těžké časy. Rok 2009 by mohl být pro většinu z padesáti evropských lowcostů rokem posledním. Nejčernější předpovědi uvádí, že by rok 2009 mohlo přežít v Evropě jen pět aerolinií a z toho jen dvě nízkonákladové. Jednou z prvních obětí krize se stala polská letecká společnost Centralwings, která ukončila činnost. Také slovenská společnost SkyEurope se nedávno dostala do potíží s cash flow, což vedlo k odstavení jejich letadel ze strany leasingové společnosti. Přesto se jí nakonec podařilo zajistit všechny lety krátkodobým pronájemem jiných letadel. Cestovní kanceláře však vzhledem k dlouhodobým problémům ruší spolupráci. Řešením by mohlo být plánované spojení s italskou leteckou společností Myair.com. Těžkosti se nevyhýbají ani větším hráčům na trhu nízkonákladových leteckých společností. EasyJet ruší některá spojení a v mnohých zemích vyhodnocuje možný přechod na levnější letiště. Podobnou situaci řeší i největší evropský lowcost, irský Ryanair, jenž uvažuje dokonce o možnosti zpoplatnit toalety během letu.

Nízkou cenou letenky nízkonákladové aerolinky konkurují ostatním leteckým dopravcům. Tato výhoda se pojí ale s menšími nedostatky, kterými jsou zpoplatněné služby, jež jsou u běžných aerolinek zahrnuty v ceně letenky. Jedná se o přepravu zavazadel, občerstvení na palubě, změnu termínu letu a vybírání poplatků za překročení

váhového limitu zavazadel. Nízkonákladové společnosti nenabízejí svým cestujícím věrnostní programy, cestování první třídou nebo lety s přestupem. Lowcosty snižují náklady tím, že využívají méně frekventovaná letiště, která jsou vzdálená od středu měst a nabízí tak nižší poplatky za vzlety, přistání a pozemní obsluhu letadel. Cestující musí tedy zvážit, zda cena přepravy ze vzdálenějšího letiště nepřekročí ušetřenou částku za levnější let.

„Nízkonákladoví dopravci šetří i na službách prodejních míst. Letenky prodávají pouze na internetu, přijímají jen platby platebními kartami nebo bankovním převodem a místo papírové letenky vydávají pouze číselný kód, který cestující sdělí na letišti před odletem až pracovníkovi odbavení.“

Aliapulios, Janis. *ilist.cz Studentský list* [online]. Publikováno 26.6.2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z <http://www.ilist.cz/clanky/krize-likviduje-nizkonakladove-aerolinky>

10.3. Průzkum – reakce a zkušenosti cestujících s nízkonákladovými společnostmi

Cestující, kteří byli dotazováni, nejčastěji uvedli, že velmi časté jsou případy, kdy se nízkonákladové lety opozdí o pár minut nebo i o celé hodiny. Stává se, pokud se letadlo nenaplní nad určitou volnou kapacitu, že se let zruší. Podle zkušeností se tato situace týká nejvíce SkyEurope, naopak u Klik4Sky je to vyloučené.

Cestující, kteří poletí s nízkonákladovou společností poprvé, musí dávat pozor na jejich specifický způsob odbavování, i když se příliš neliší od odbavení při letu s klasickou leteckou společností, vyskytují se zde malé rozdíly. Důležité je, aby klient byl na letišti už hodinu a půl před samotným odletem, aby vše v klidu a správně vyřídil. Jelikož nízkonákladové společnosti své letenky prodávají pouze prostřednictvím internetu, je dobré si e-mail s letenkou vytisknout, důležité je číslo letu a číslo letenky. Na letišti funguje přepážka s informacemi, která cestujícímu vysvětlí krok za krokem jak se pohybovat na letišti. Na tabuli s odletem si klient najde svůj let s číslem

přepážky, u té přepážky klient předloží vytištěný e-mail a doklad totožnosti. Po odbavení zavazadel klient dostane palubní vstupenku a pracovník mu poradí, ke kterému východu pro nástup do letadla má klient směřovat.

Cestující musí brát v úvahu při cestování do vzdálených oblastí, kde jsou nevyhnutelné přestupy, s nízkorozpočtovou aerolinkou často rozdílná letiště příletu například: Frankfurt-FRA je od Frankfurtu Hahn vzdálen 2 hodiny autobusem, musí být vždy dostatečná časová rezerva na přestupy.

Občerstvení na palubách letadel nenechává cestující chladné. Dotazujícímu cestujícímu se přihodilo, že při letu se společností Iberia, která sice není nízkonákladová, ale jeví se tak, cestujícím nebylo podáváno během 3 hodinovém letu jídlo a pití. Jedinou možností bylo si občerstvení zakoupit za velmi vysoké ceny. U nízkonákladových letů, které trvají jen 3 hodiny je tento způsob servírování občerstvení zcela běžný. Nízkonákladové společnosti nemají povinnost servírovat jídlo, pokud let není delší než 4 hodiny. Cena podávaného jídla a pití je u každé společnosti rozdílná, například při letu se společností SkyEurope cestující zaplatí za 0,5l ledového čaje, 0,5l minerální vody a 0,25l bílého vína 7 EUR, sandwich stojí 4 EUR, šálek kávy 3EUR. Klienti, kteří létají s ČSA přes Click4Sky, mohou být překvapeni. Click4Sky nabízí cestujícím levné letenky i s občerstvením na palubě. V ceně letenky je zavazadlo do 20 kg. Reakce na společnost Click4Sky jsou zatím jen pozitivní, cestující chválí pevně dané ceny, pravidelné lety, nehrozí, že let se zruší pro nenaplnění, občerstvení v ceně a možnost platit v hotovosti.

Častým tématem mezi cestujícími je povolená váha zavazadel a rozměry příručního zavazadla. Letecké společnosti kontrolují rozměry příručního zavazadla, pokud se nevejde do boxu na palubě letadla, musí cestující toto zavazadlo nechat odbavit jako ostatní zavazadla. Zkušenosti cestujících vypovídají o tom, že nemusí být striktně dodržena váha 20 kg. Pokud je cestující na odbavení mezi prvními v pořadí, pracovníci přimhouří oko při porušení 20 kg limitu, ovšem je-li cestující mezi posledními v pořadí, jsou už pracovníci na obzoru a pečlivě váhu zavazadel hlídají.

Váha zavazadla je vždy uvedená v letence a závisí také na destinaci a na letové třídě, ve které cestující poletí. Pokud cestující překročí stanovenou váhu jednoho kusu zavazadla zaplatí manipulační poplatek. Občas se mohou vyskytnout problémy.

Cestující, který letěl na svou dovolenou, měl zavazadlo těžké 15 kg, při odletu na dovolenou odbavení zavazadla proběhlo v pořádku, avšak při zpáteční cestě byla váha zavazadla 15 kg nepřístupná a cestující musel dopláct 100EUR. Některé nízkonákladové společnosti mají limit pouze 15 kg pro zavazadlo a za každý kilogram navíc musí klient připlatit. Někteří cestující hovoří o štěstím při odbavení svých zavazadel. Dotazovaní klienti měli dohromady zavazadla o váze 46 kg, letěli s Click4Sky a nic nedopláceli, při zpáteční cestě vezli zavazadla o 10 kg těžší a opět bez doplatku. Přitom při takové váze zavazadel by dopláceli skoro 16 000 korun. Standardní váha pro příruční zavazadlo bývá 5 kg. U nízkonákladových letů příruční zavazadlo s vyšší váhou není podle pokynů přijmuto, ale jak ukazují zkušenosti cestujících, se u příručních zavazadel převážně kontroluje je tvar a rozměry zavazadla a co v něm cestující převáží.

Další reakce cestujících se týkají společnosti Travel Service. V mnoha případech jsou klienti spokojeni. Podle cestujících je tato společnost označována jako „přepravce dovolenkářů“ a pro cestující jsou nejlepší odlety v ranních hodinách, kdy letadla odletí na čas bez zpoždění. Během dne kvůli silnějšímu provozu se naskytnou zpoždění, která se mohou vyšplhat až na hodinu. Cestující jsou spokojeni se službami, s občerstvením a s palubním personálem až na pár případů, kdy se cestující setkali s nepříjemným a unaveným personálem. Jeden klient uvedl velmi špatnou zkušenost s Travel Service. Personál se podle klienta jevil velice neochotný a označil letušky za namyšlené dámy. Tato stížnost na nemilý personál ovšem není první. Let s Boeingem 737 při plné kapacitě je těsný a málo prostorný při dálkových letech, které mohou trvat až 11 hodin, k tomu osmi hodinové zpoždění může některé cestující od společnosti Travel Service odradit. Občas se může přihodit, že společnost Travel Service změní čas odletu, jejich klienti jsou však včas informováni, zhruba 2 dny před odletem. Zkušenost dalšího cestujícího, který absolvoval let s Travel Service, je také negativní. Letadla, která tato společnost využívá, jsou malá a toalety jsou nevhodně rozmístěné. 2 toalety pro 150

cestujících v klasické třídě a 1 toaleta v business třídě pro 12 cestujících vede k tomu, že po celý let mohou klienti stát ve frontě na toaletu. Služby v letadle jsou takové, jaké si vyžádá cestovní kancelář. Cestujícímu se přihodilo, že žádal po letušce nápoj a ta mu odmítla daný nápoj přinést. Problémy s personálem u společnosti Travel Service jsou v tomto případě velmi na opováženou. Vedení společnosti by se mělo nad tímto problémem zamyslet a učinit opatření, aby se takové chování palubního personálu nestávalo, pokud si chce společnost zachovat dobré jméno a přízeň klientů.

Cestující sdělili své názory a připomínky na společnost SkyEurope. Jejich věrný zákazník využíval každou jejich akci, ale od začátku roku 2009 letenky od SkyEurope nekupuje kvůli dlouhodobým problémům s cash flow. Během půl roku společnost dostala několik krátkodobých půjček, převážně od svých investorů v řádech milionů Euro s postupným odkládáním splatnosti. SkyEurope nemá jasno ve svých destinacích, které zavádí a ruší ještě před tím, než je společnost začne provozovat, v horším případě destinace ruší až po několika měsíčním provozu. Cenové akce od SkyEurope navazují jedna na druhou a přitom vytíženost letadel a tržby klesají. V roce 2008 se cena ropy vyšplhala na 200USD a společnost neměla zajištěné platby za palivo, takže platila aktuální vysoké ceny za ropu. Leasingová společnost aerolinkám nečekaně vzala letadla, což znamená, že firma leasing neplatila. SkyEurope zajistila krátkodobý pronájem jiných letadel i s posádkami, to je nejdražší možnost udržení linek. Na tyto velké problémy SkyEurope zareagovala nízkonákladová letecká společnost Wizz air, která otevřela z Prahy šest destinací. Cílem této aerolinky je vyřadit SkyEurope z konkurenčního boje v leteckém odvětví. Problémy SkyEurope odrazuje mnoho cestujících. Zakoupená letenka od SkyEurope může být brána jako druh losu, zda se let uskuteční či bude zrušen. Klienti chtějí mít jistotu, že jejich let proběhne bez problémů, proto volí raději jinou leteckou společnost a za letenku připlatí více, než aby postoupili riziko zrušení letu u společnosti SkyEurope.

Případné zrušení letu se SkyEurope se musí oznámit všem zákazníkům e-mailem dva týdny před odletem, pokud se oznámení opozdí, platí společnost zákazníkům

finanční kompenzaci. Co se týká vrácení peněz, je potřeba, aby zákazník SkyEurope urgoval, ale zatím se nestalo, že by klient zaplacenou částku za letenku nedostal zpět. Někteří cestující potvrdili, že v současnosti využívají služby společnosti Click4Sky, Wizz air nebo Ryanair. Ovšem také u nízkonákladové aerolinky Ryanair se našli nespokojení cestující. Ryanair nabízí skvělé akce pro své cestující, ale bohužel cestující nemají jistotu, zda se jejich let uskuteční či ne a při zrušení letu dostanou cestující pouze polovinu zaplacené částky za letenku. Klienti si však stěžují na opožděné vrácení peněz za letenku u SkyEurope. Jsou případy, kdy klient čeká na vrácení částky dlouhé měsíce. V červnu 2009 bylo Francií zadrženo jedno letadlo společnosti SkyEurope, což ovlivnilo lety se SkyEurope. Lety se uskutečňují podle počtu letadel, které má SkyEurope k dispozici, čím méně letadel tím jsou častá zpoždění a zrušení letů.

SkyEurope je už 8 let ve ztrátě, problémy se zrušením letů začaly od konce léta 2008, do té doby byla společnost spolehlivá. Společnost SkyEurope se svými problémy bojuje a řeší co nejrychleji, vždy v kritických chvílích prokázaly obdivuhodnou životaschopnost, takže je velmi pravděpodobné, že se zatím SkyEurope udrží na leteckém trhu a bude dál čelit velké konkurenci mezi ostatními nízkonákladovými aerolinkami.

Závěr

Letecká doprava je jeden z nejzajímavějších oborů lidské činnosti, který si přes svoji dlouhou historii a vývoj zachoval svou romantiku. V dnešní době je letecká doprava nejrychlejší způsob přepravy osob a zboží po celém světě, díky letecké dopravě se můžeme dostat na všechny kontinenty světa a díky tak dokonalému rozvoji letecké dopravy jsme pomocí raket poznali vesmír a lidé mohli poprvé vstoupit na Měsíc. Letecká doprava je pro nás nepostradatelnou součástí života, bez letecké dopravy si nelze představit mezinárodní spolupráci a obchod. Letecká doprava je nejvíce využívána pro svoji rychlost, bezpečnost a pohodlnost. Mnoho cestujících pro svou služební cestu, dovolenou, rekreaci či cestu za poznáním využívá výhody letecké přepravy. Ročně vzroste počet cestujících o 5%.

České aerolinie patří mezi nejstarší založené letecké společnosti a během svého vývoje se probojovala mezi nejlepší evropské letecké společnosti díky mnoha získaných certifikátů a ocenění. Také patří k prvním členům společnosti IATA – Mezinárodní asociace leteckých dopravců. ČSA nabízejí kompletní nabídku služeb. Využívají moderní letadla Airbus a Boeing a jejich flotila se neustále rozšiřuje. České aerolinie se zařadily také do programu Frequent Flyer Programme a jsou členem aliance SkyTeam.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na leteckou dopravu, její historii, především na konkurenci v leteckém odvětví. Práce se také vztahovala na charakteristiku Českých aerolinií a na jejich současnou pozici na trhu. Postupně jsem zjišťovala informace o největších konkurentech ČSA v evropském sektoru. Rok 2009 je poznamenám hospodářskou a ekonomickou krizí, která postihla velice leteckou přepravu. Většina úspěšných leteckých společností se kvůli této krize dostala do ztrát a do potíží, které je třeba řešit, tak aby společnost nemusela končit svoji činnost v leteckém průmyslu.

Konkurenci letecké dopravy zcela ovlivňují nízkonákladové letecké společnosti, jejich podíl na trhu letecké přepravy se výrazně zvýšil. Tito přepravci v Evropě nejen

získali nové zákazníky pro leteckou přepravu a otevřeli přístup k novým destinacím, ale také donutili tradiční aerolinie změnit jejich obchodní modely a cenové strategie. Nízkonákladové letecké společnosti prosperují především nízkými cenami letenek, jejich nabídky lákají mnoho turistů za cestováním. Nízkonákladové aerolinie nejsou zatím plnohodnotnou konkurencí pro tradiční dopravce, protože služby, které nabízejí, nejsou komplexní. Tradiční přepravci nabízejí komplexnější servis, jak na letišti tak na palubě letadla. Konkurence je však donutila snížit ceny letenek. Navíc jsou nuceni zvyšovat efektivnost.

Vývoj nízkonákladových leteckých společností ale přinesl zvýšenou konkurenci v letecké dopravě a tradiční dopravci budou muset přijít s novými obchodními strategiemi a novými produkty, aby vyhověli změně poptávky. Hlavní mezinárodní přepravci již v důsledku tržních tlaků začali měnit své chování. Buď se zaměřují na zákazníky, kteří kladou důraz na poskytované služby, například British Airways nebo Lufthansa, jež poskytují nadstandardní služby pro cestující v business class, nebo zvýší svou konkurenceschopnost zjednodušením nabídek. Například Air Lingus zrušil business class a zaměřuje se na cestující, kteří chtějí hlavně dobrou cenu. I když ekonomická krize v roce 2009 může znamenat pro některé nízkonákladové aerolinky velmi kritickým rokem pro přežití v letecké dopravě a problematickým rokem si udržet svou konkurenceschopnost, přesto v tomto těžkém období budou lidé hledat co nejlevnější způsob cestování pro své dovolené. Největší letecké společnosti budou muset čelit konkurenci nízkonákladových aerolinek, aby si zachovali v leteckém odvětví status „největší a zároveň nejspolehlivější letecká společnost“.

Summary

Air transport is one of the most dynamic areas of human activity and as such it has big influence upon the world's economics and the lifestyle of citizens. The aviation lost its romance feeling a long ago and became a professional, highly regulated field of area. The Czech Republic has registered more than six times increase of movement in its air space since 1993 and the interest of airline operators in buying the Prague Airport is still growing. Even the regional airports don't fall behind. There's a need for sufficient number of qualified experts for planning, commanding and realisation of plenty activities, that all together keep the complicated system of air activities safe and guarantee its performance.

Air transport has been a symbol of top quality services, good organisation, accuracy, a complexity for a long time and not only aboard, but also at ticket reservation, paying, taking care of security and supporting services at the airport's terminals. Even though the air transport is the youngest member of the big traffic family, it has gone through a big boom and people cannot imagine traveling at big distance without it. Air transport is the safest, most comfortable and fastest way of transporting people and goods. The difference in prices is still lower and so buying a ticket is not for rich people only anymore.

The bachelor work deals with the history and development of air transport and the competition in this area. There are also informations about the Czech Airlines – our biggest airline operator. There are many strong companies competing in Europe, such as Air France – KLM, Lufthansa and British Airways, that have influence upon the competition in the air transport area. A big market share is being hold by low-cost air operators. I've mentioned some of them in this work, analysing their situation together with some problem-solving ideas.

The success and size of an airline operator depends on the number of passengers transported. That is the reason for the airline operators to take care of their customers

well, as only a satisfied customer will buy the service again. The price must be equal to the class and the service's quality. The passengers must fly safely and in time to their desired destination. It's necessary to offer them a refreshment, comfort and fun. If an airline operator meets all this criteria, it can become the most competitive in the air transport area.

Seznam použité literatury

1. BATCHELOR, J., LOWE, MALCOLM V. *Encyklopedie letectví (1848 – 1939)*. 1. vyd. Dobřejoyice: Rebo Productions CZ, spol. s.r.o. 2005, 303 s. ISBN 80-7234-407-2
2. Ing. HLADKÝ, JAN, doc.Ing. FALTOVÁ LEITMANOVÁ, CSc., IVANA. *Mikroekonomie I*. 1. vyd. České Budějovice: JU ZF České Budějovice, 1997, 93 s. ISBN 80-7040-201-6
3. Ing. KYNCL, CSc. JAN A KOLEKTIV. *Historie dopravy na území České republiky*. 1. vyd. Praha: nakladatelství Vladimír Kořínek. 2006, 146 s. ISBN 80-903184-9-5
4. LOWE, MALCOLM V. *Svět letectví, historie a současnost*. 1. vyd. Dobřejoyice: Rebo Productions CZ, spol s.r.o. 2008, 928 s. ISBN 978-80-255-0014-7
5. PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0
6. PRŮŠA, JIŘÍ A KOLEKTIV. *Letecká doprava*. Hradec Králové: Gaudeamus, srpen 2002. ISBN 80-7041-543-6
7. ZELENKA J., PÁSKOVÁ M. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. MMR a ÚÚR, Praha a Brno 2002
8. interní a propagační materiály ČSA a. s., Praha

Internetové stránky:

www.csa.cz

<http://travel.inpeek.com>

www.bezva-letenky.cz

www.tyden.cz

<http://cs.wikipedia.org>

<http://ihned.cz>

<http://aktualne.centrum.cz>

www.newtonmedia.cz

www.financninoviny.cz

<http://letenky.orbion.cz>

www.idnes.cz

www.letectvi.cz

www.lidovky.cz

www.airways.cz

<http://letenky.lowcost.cz>

www.kolemsveta.cz

www.ilist.cz

Přílohy

Příloha č. 1: Mapa evropských destinací ČSA

Příloha č. 2: Mapa evropských destinací nízkonákladových aerolinií s přímým spojením z Prahy

Příloha č. 3: Loga evropských největších leteckých společností a loga evropských nízkonákladových aerolinií

Příloha č. 4: Nejpoužívanější letadla ČSA

Příloha č. 5: Graf č. 1 – Počet přepravených cestujících vybraných evropských leteckých společností v roce 2007

Graf č. 2 – Počet přepravených cestujících vybraných nízkonákladových evropských aerolinií v roce 2007

Příloha č. 1

Mapa evropských destinací Českých aerolinií

Destinace



Zdroj: České aerolinie. www.csa.cz [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupné z http://www.csa.cz/cs/portal/passengers/where_we_fly/our_destinations.htm

Příloha č. 2

Mapa evropských destinací nízkoprádových aerolinií s přímým spojením z Prahy



Zdroj: Letenky.lowcost. *letenky.lowcost.cz* [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupné z <http://letenky.lowcost.cz/>

Příloha č. 3

Loga evropských leteckých společností

České aerolinie:

Air France:



Lufthansa:



British Airways:



Aeroflot – Russian Airlines:



Iberia Airlines:



Loga evropských nízkonákladových leteckých společností

SkyEurope:



Smart Wings Airlines:



easyJet Airline Company Limited:



Ryanair:



Germanwings:



Zdroj: Bezva-letenky.cz. *Letecké společnosti* [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupné z <http://www.bezva-letenky.cz/letecke-spolecnosti>

Příloha č. 4

Nejpoužívanější letadla Českých aerolinií

Airbus A310



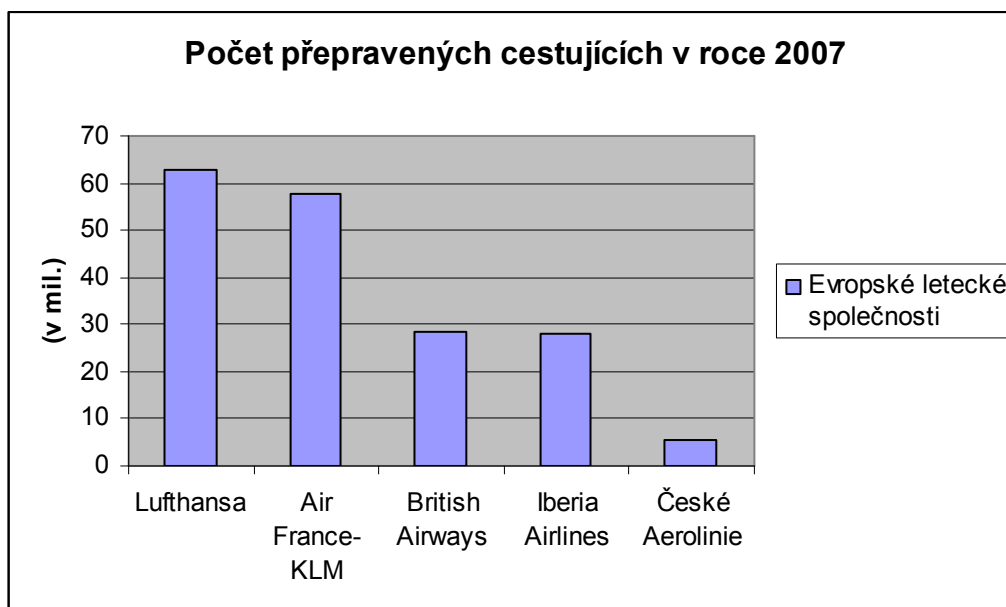
Boeing 737



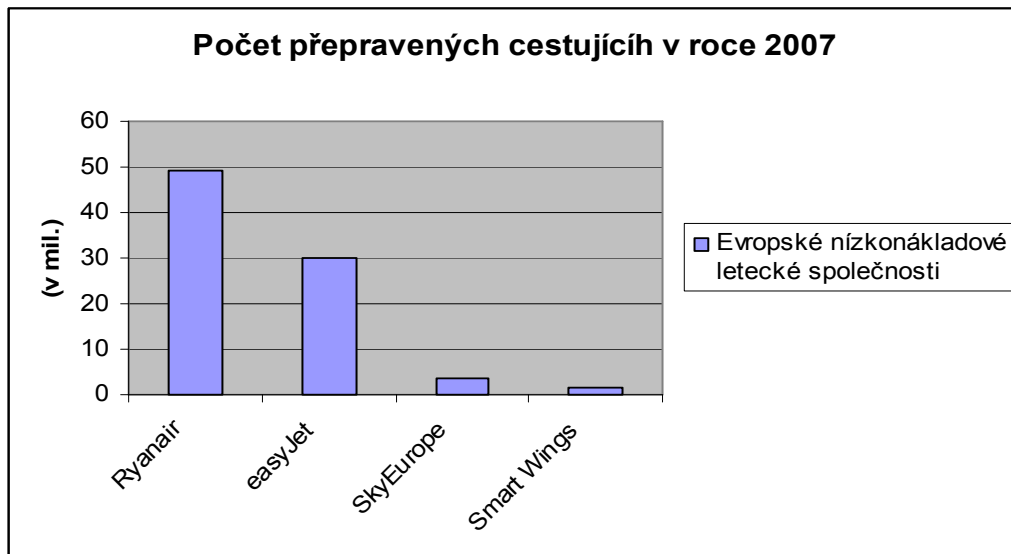
Zdroj: České aerolinie. www.csanews.cz [online]. [cit. 2009-08-14]. Dostupné z http://www.csanews.cz/cs/news/news_pictures/news_pictures_aircrafts.htm?page=1

Příloha č. 5

Graf č. 1: *Počet přepravených cestujících vybraných evropských leteckých společností v roce 2007*



Graf č. 2: Počet přepravených cestujících vybraných nízkonákladových společností v roce 2007



Zdroj: Autorka