

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Obor: Obchodní podnikání – cestovní ruch

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Multinacionální společnosti v letecké dopravě

Hana Žížalová

Vedoucí diplomové práce: doc. JUDr. Ludmila Novacká, CSc.

České Budějovice, 2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Multinacionální společnosti v letecké dopravě” jsem zpracovala samostatně na základě vlastních poznatků a za odborného vedení vedoucího diplomové práce. Veškerá použitá literatura a jiné podkladové materiály jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

České Budějovice, 20. června 2008

.....

Poděkování:

Za obsahové vedení a věcné připomínky děkuji paní doc. JUDr. Ludmile Novacké, CSc., dále pak děkuji panu Ladislavu Bednáři ze společnosti České Aerolinie za ochotu a cenné informace, které mi poskytl při vyhotovení diplomové práce.

Obsah:

1. Úvod	7 - 8
2. Metodika	9 - 10
3. Teoretická východiska	11 - 37
3.1 Současné ekonomické prostředí	11 - 12
3.2 Multinacionální společnosti	12 - 20
3.2.1 Vývoj multinacionálních společností	13 - 14
3.2.2 Systematizace multinacionálních společností	15
3.2.3 Organizace multinacionálních společností	16 - 17
3.2.4 Výhody multinacionálních společností	17
3.2.5 Nevýhody multinacionálních společností	17 - 18
3.2.6 Význam multinacionálních společností	18 - 19
3.2.7 Regulace činnosti multinacionálních společností	19 - 20
3.3 Strategická aliance jako forma kooperace	20 - 28
3.3.1 Klasifikace strategických aliancí	22 - 23
3.3.2 Sítě strategických aliancí	24
3.3.3 Hlavní příčiny vzniku strategických aliancí	24
3.3.4 Výhody strategických aliancí	24 - 25
3.3.5 Možná rizika při zakládání strategických aliancí	25 - 26
3.3.6 Strategické aliance v letecké dopravě	26 - 28
3.4 Letecká aliance SkyTeam	28 - 34
3.4.1 Historie a charakteristika aliance	28 - 29
3.4.2 Plné členství v alianci	29 - 30
3.4.3 Asociované členství v alianci	30 - 31
3.4.4 Produkty aliance SkyTeam	31
3.4.5 Programy aliance SkyTeam	31 - 32
3.4.6 Výhody pro zákazníky aliance SkyTeam	32 - 34
3.5 Letecká aliance Star Alliance	34 - 37
3.5.1 Historie a charakteristika společnosti	34 - 35
3.5.2 Regionální členové aliance	35 - 36
3.5.3 Produkty aliance Star Alliance	36

3.5.4	Programy aliance Star Alliance	36
3.5.5	Výhody pro zákazníky aliance Star Alliance	36 - 37
3.5.6	Ekonomické přínosy pro členy aliance	37
4.	Multinacionální charakter strategických aliancí v letecké dopravě ..	38 - 40
5.	Letecká společnost Air France	41 - 53
5.1	Vznik a historie společnosti	41
5.2	Letová síť	42
5.3	Flotila	43 - 44
5.4	Služby	45 - 53
5.4.1	Služby na letišti	45 - 47
5.4.2	Služby na palubě	47 - 48
5.4.3	Dokonalé služby	48 - 51
5.4.4	Péče o zákazníka	51 - 52
5.4.5	Frequent Flyer Programme – Flying Blue	52 - 53
6.	Letecká společnost Lufthansa	54 - 64
6.1	Vznik a historie společnosti	54 - 55
6.2	Letová síť	56 - 57
6.3	Flotila	58 - 59
6.4	Služby	60 - 64
6.4.1	Služby na letišti	60 - 63
6.4.2	Služby na palubě	63 - 64
6.4.3	Frequent Flyer Programme – Miles and More	64
7.	Závěr	65 - 69
8.	Summary	70 - 71
9.	Seznam použitých zdrojů	72 - 73
10.	Seznam příloh	74
11.	Přílohy	

1. Úvod

Vznik a stálé rozšiřování multinacionálních společností je charakteristickým rysem dnešního fenoménu globalizace. Jejich počet a význam roste ve všech oblastech ekonomiky a světový trh je postupně rozdělován mezi omezený počet globálních multinacionálních společností. Tato práce se zaměřuje na existenci multinacionálních společností v sektoru veřejné letecké dopravy.

Počet cestujících v letecké dopravě v posledních třech desetiletích dramaticky rostl. Rozvoj letecké dopravy byl však narušen událostmi 11. září 2001. Nastala všeobecná krize v letecké dopravě, řada leteckých společností se dostala do problémů a některé z nich tyto problémy dokonce nepřežily. V leteckém sektoru stále pokračuje vlna konsolidace a fúzí, vyvolána těžkostmi a špatnými hospodářskými výsledky leteckých dopravců. Za problémy může především propad počtu cestujících v důsledku zvýšené hrozby terorismu, epidemií chorob typu SARS, a výrazně také konkurence nízkonákladových dopravců. Přes to všechno zůstává faktem, že poptávka po letecké dopravě každým rokem stoupá. Statistiky Evropského statistického úřadu dokazují, že v roce 2006 vzrostl počet přepravených pasažérů téměř o pět procent.

Příkladem evropské konsolidace v letecké dopravě je vytvoření holdingu Air France KLM. Fúze těchto dvou společností dala vzniknout největšímu leteckému dopravci na světě, co se týče tržeb a největšímu evropskému dopravci z hlediska počtu přepravených cestujících. Navíc se v poslední době diskutuje o převzetí italské společnosti Alitalia tímto holdingem. V případě uskutečnění převzetí by se holding Air France KLM dostal na první místo ve světě z hlediska osobokilometrů. Převzetí Alitalie by bylo jednak prospěšné pro cestující a na druhé straně by upevnilo ekonomickou a finanční stabilitu celé skupiny.

V posledních deseti letech se stala velmi populární alianční spolupráce leteckých dopravců. V současnosti existují na trhu letecké dopravy tři strategické aliance leteckých společností. Letečtí dopravci svým členstvím v aliancích globalizují nabídku svých destinací a přinášejí cestujícím široké možnosti a větší flexibilitu při plánování cesty.

Fenoménem dnešní letecké dopravy jsou nízkonákladoví přepravci, jejichž novodobou historii započala společnost Ryan Air na počátku devadesátých let levnými lety mezi Anglií a Irskem. Po liberalizaci leteckého trhu v roce 1997, kdy legislativa Evropské Unie

umožnila činnost nízkonákladových dopravců, doslova odstartovala revoluce v leteckém průmyslu. V současné době je v Evropě přibližně šedesát leteckých nízkonákladových společností. Strategie nízkonákladových aerolinií je založena na jednoduchém modelu, co nejvíce minimalizovat náklady a tyto úspory přenést do ceny letenky. Nízkonákladová společnost své cestující přepraví z místa A do místa B, bez jakýchkoli jiných služeb, náklady jsou snižovány na úkor občerstvení, výběru sedadla, pohodlí atd.

Právě nízkonákladoví přepravci představují značnou konkurenci klasickým leteckým společnostem a to především na středních a krátkých letech. Proto je snahou klasických přepravců vyvíjet a představovat stále inovace, aby byly zákazníci schopni přilákat určitou konkurenční výhodou.

Jak už bylo výše řečeno tato práce se zabývá výskytem multinacionálních společností v letecké dopravě respektive rozbořem leteckých strategických aliancí z hlediska jejich multinacionálního charakteru.

Cílem této práce je provedení analýzy dvou multinacionálních leteckých společností z různých leteckých aliancí a jejich následné porovnání na základě služeb poskytovaných zákazníkům. Pro tuto práci byly vybrány dvě letecké společnosti světového významu a zároveň také zakládající členové dvou různých aliancí, francouzská Air France a německá Lufthansa.

2. Metodika práce

Prvním krokem k vypracování této práce bylo studium odborné literatury a sběr sekundárních informací. Nejprve bylo nutné získat informace o současném stavu na poli letecké dopravy. Využívala jsem jak odborné publikace, tak oficiální internetové zdroje, které obsahovaly aktuálnější informace. Dále bylo nezbytné informovat se o multinacionálních společnostech obecně, to znamená o jejich charakteristikách a současné existenci v kontextu světových událostí.

Po teoretickém vymezení problému mohlo dojít k vlastní práci a to nejprve k charakteristice leteckých strategických aliancí z hlediska jejich multinacionálního charakteru a následně k výběru leteckých společností, které byly dále analyzovány a porovnávány. Obě vybrané společnosti mají světový význam a jsou vedoucími aeroliniemi v rámci evropského trhu. První společností je francouzská Air France jako zakládající člen aliance leteckých dopravců SkyTeam a část koncernu Air France KLM. Druhou společností je německá Lufthansa jako zakládající člen první aliance leteckých dopravců na světě Star Alliance.

Analýza společností probíhala ve třech oblastech: nabídka letového spojení, úroveň letadlové flotily a samotné služby poskytované cestujícím jak během letu, tak služby provázející celou organizaci cesty. V rámci služeb poskytovaných cestujícím jsem se zaměřila především na ty inovované a takové, které danou společnost nějakým způsobem odlišují od konkurence, díky kterým má daná společnost určitou konkurenční výhodu. Při provádění analýzy jsem čerpala především z oficiálních internetových stránek leteckých společností, které poskytují poměrně podrobné a přesné informace. Analýza by ovšem nemohla být provedena bez spolupráce odborníků v oblasti letecké dopravy a tak jsem kontaktovala a konzultovala daný problém s odborníky z letecké aliance SkyTeam.

Co je tedy cílem této práce? Vzájemné porovnání společnosti Air France a společnosti Lufthansa jako dvou vedoucích leteckých společností na evropském trhu letecké dopravy. Konfrontace byla provedena na základě nabídky komplexních služeb, které jsou výše zmíněné společnosti schopni nabídnout zákazníkovi a uspokojit tak jeho diferencovaná přání. Při porovnávání bylo také zohledněno členství obou společností v různých leteckých aliancích.

Během řešení problému vyvstaly následující hypotézy:

Hypotéza č. 1:

Spolupráce v aliancích se prohlubuje a směřuje k těsnější ekonomické spolupráci popř. ke kapitálovému propojení.

Hypotéza č. 2:

Z hlediska postavení na trhu si dané dvě strategické letecké aliance konkurují.

Hypotéza č. 3:

Existuje určitý rozdíl ve službách poskytovaných společnostmi z různých leteckých aliancí, resp. letecké aliance ovlivňují kvalitu služeb svých členských aerolinií.

Hypotéza č. 4:

Společnost Lufthansa jako člen největší letecké aliance na světě má v rámci letové sítě významnou konkurenční výhodu oproti společnosti Air France.

Hypotéza č. 5:

Analyzované letecké společnosti, jako vedoucí letecké společnosti v Evropě, vlastní nejmodernější flotilu letadel.

Hypotéza č. 6:

Společnosti Air France a Lufthansa disponují významnou konkurenční výhodou v oblasti konkrétních služeb poskytovaných zákazníkům.

3. Teoretická východiska

3.1 Současné ekonomické prostředí

90. léta 20. století jsou označována za počátek nové etapy ve vývoji světové ekonomiky, která je nazývána celosvětovou globalizací. V důsledku rozpadu světové socialistické soustavy řada dříve centrálně plánovaných ekonomik začala přecházet k tržní ekonomice. Úloha tržních vztahů začala sílit i v dosud existujících asijských socialistických zemích jako je Čína nebo Vietnam. Tržní vztahy se během 90. let ve světové ekonomice rozvíjely v národním i mezinárodním měřítku a světová ekonomika se tak postupně stala jednotnou tržní ekonomikou. Stále více společností operuje celosvětově, dochází k rychlým přesunům peněz, informací, zboží a osob. Vše je stále více propojeno a vytváří se obrovská konkurence.

Globalizaci předchází jev nazývaný internacionalizace. Ta je představována rostoucím geografickým šířením ekonomických aktivit přes národní hranice, jedná se však o výrobu v rámci národního hospodářství. Globalizace je kvalitativně vyšší formou internacionalizace, kdy se nejen obchod, ale i výroba přesunuje do zahraničí. „Globalizace představuje procesy vytváření sítí spojující různé skupiny a regiony do společných globálních soustav. Důsledky procesu globalizace provází odstraňování hranic států a jejich sdružování podle nejrůznějších zájmů a hledisek. Globalizace rozšiřuje možnost mezinárodní dělby práce, umožňuje mobilizovat kapitál a snižovat transakční náklady”.¹ „Kvalitativní posun od internacionalizace ekonomiky ke globalizaci umožnily moderní informační technologie, které se staly předpokladem globalizace. Díky moderním informačním technologiím mohou podniky operovat na celém světě. Zajišťují si suroviny tam, kde je to nejvýhodnější, vyrábějí tam, kde je to nejlevnější, a prodávají tam, kde jsou potentní trhy”.²

Vlivem globalizace se začíná výrazněji prohlubovat ekonomická diferenciací jednotlivých zemí a regionů. Tím pádem se pro některé země stává nemožné, řešit globální problémy jen v národním měřítku. Tlak na snižování nákladů, zrychlování inovací, zajištění

¹ Hesková, M. a kol. Kooperace. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005, s.3.

² Cihelková, E., křížková, J., Kunešová, H., Martinčík, D. Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 7.

dostatečných zdrojů pro další rozvoj firmy a tlak na růst celkové efektivity procesů vede ke stále větší potřebě mezinárodní spolupráce neboli kooperace. Lze tedy říct, že hlavním podnětem k mezinárodní spolupráci firem je snaha konkurenceschopnosti, tedy udržení postavení firmy na trhu nebo dokonce vlastního přežití firmy.

Pojem kooperace je úzce spjatý se sdružováním podniků. Sdružování podniků lze chápat jako spojení dosud právně a hospodářsky samostatných podniků do větších hospodářských celků, aniž se musí odstranit právní samostatnost podniků při rozhodování. Podle Heskové (2005) lze na sdružování podniků nahlížet podle různých kritérií. Nejpoužívanějším je vliv na právní samostatnost sdružených podniků, kde rozlišujeme mezi *kooperací* a *koncentrací*. „Pro kooperace je charakteristická dobrovolná spolupráce, podniky zůstávají zpravidla právně a hospodářsky samostatné, a to v těch oblastech, které nejsou smluvně dohodnuty. Kooperace má za cíl zvýšit výkon a konkurenceschopnost participujících podniků. Příkladem kooperací jsou aliance, konsorcia, kartely či syndikáty. Pro koncentraci jsou charakteristická různá omezení zúčastněných podniků, kdy jsou podniky podřízeny jednotnému vedení, příkladem mohou být koncerny, holdingy a trusty”.³

3.2 Multinacionální společnosti

Klíčovým prvkem globalizace je transnacionalizace. Tímto termínem se rozumí rozvoj systémů *transnacionálních korporací* tzv. TNC (Transnational corporation). Dále je možné se setkat s označením *multinacionální* nebo *nadnárodní* společnost. Většina autorů považuje tyto názvy za synonyma, někteří autoři však vidí určitý rozdíl mezi společnostmi multinacionální a transnacionální. V případě multinacionální společnosti se domnívají, že zahraniční aktivity musí být rozmístěny v mnoha zemích, zatímco při užití výrazu transnacionální může jít pouze o jedinou zemi, v níž jsou organizační jednotky mateřské firmy umístěny. V rámci této práce budou všechny tři pojmy považovány za ekvivalentní a bude jednotně používáno výrazu „multinacionální” společnosti (MNC).

Jednu z prvních definic multinacionální korporace vymezila OECD takto: „Jde o společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může

³ Hesková, M. a kol. Kooperace. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005, s. 3,4.

vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů”.⁴

Za základní znaky MNC lze považovat:

- ✓ Fyzické umístění organizačních jednotek vzniklých formou přímých zahraničních investic v zahraničí.
- ✓ Kontrolní vliv mateřské firmy vůči zahraničním organizačním jednotkám, který vyplývá z majoritního vlastnického podílu. Centrála MNC umístěná v jedné zemi může z titulu vlastníka zasahovat do řízení a rozhodování ve svých dceřiných společnostech v jiných zemích.
- ✓ Možnost společného využívání a přelévání zdrojů (materiálních, lidských i finančních) a know how mezi jednotlivými organizačními jednotkami a zeměmi. Možnost volného pohybu zdrojů v rámci MNC firem vytváří obrovský potenciál. Je možné kombinovat komparativní výhody jednotlivých regionů, dceřiné společnosti v relativně méně vyspělých zemích si mohou velmi rychle osvojit moderní technologie a firma jako celek získává efekt ze svého širokého působení.

Další definici uvádí v knize „The Theory of Transnational Corporations” významný odborník v oblasti multinacionálních společností John H. Dunning: „Multinacionální společnosti jsou podniky, které vlastní nebo ovládají činnost produkující přidanou hodnotu ve dvou nebo více zemích”.⁵

Rostoucí počet a význam multinacionálních společností patří mezi hlavní projevy globalizace.

3.2.1 Vývoj multinacionálních společností

Celosvětový vývoj MNC prošel řadou vývojových stupňů.

1. Činnost MNC prvního stupně byla spojena především s využíváním nerostného bohatství bývalých kolonií, proto bývají tyto MNC nazývány *Koloniálně-surovinové multinacionální společnosti*. Z hlediska organizační a ekonomické formy se jednalo o kartely, syndikáty a trusty. Představitelem prvního stupně MNC byla například britská Východoindická společnost ustanovená za účelem provádění obchodních

⁴ Zadražilová, D. Mezinárodní management. Praha: Oeconomica, 2004, s. 22.

⁵ Kašpar, V. Aktuální otázky světové ekonomiky – Nadnárodní společnosti ve světové ekonomice. Praha: VŠE, 2000, s. 4.

aktivit a územních akvizicí mimo domovskou zemi nebo kanadská Hudson Bay Company. Ve třicátých letech 19. století začaly vznikat první nadnárodní banky. Byly založeny první britské zámořské banky s pobočkami v Austrálii, Kanadě a Západní Indii. Koncem 19. století měly již své pobočky v cizích zemích také banky německé, francouzské nebo belgické. Přesto největší síť cizozemských poboček vytvořily právě britské banky (v roce 1914 se jednalo o 1300 zámořských poboček). Vůdčí pozici v mezinárodním bankovníctví ztratila Velká Británie až v šedesátých letech 20. století, kdy v důsledku globalizace zaznamenaly prudký růst nadnárodní banky v USA a později i banky z Japonska a kontinentální Evropy.

2. V druhé etapě začínají působit MNC trustového typu spojené převážně s vojenskou výrobou. Jejich největší rozmach nastává mezi dvěma světovými válkami, ale některé z nich si své postavení udržely i po skončení druhé světové války. Byly to především multinacionální společnosti z USA, zatímco ve dvou zbývajících ekonomických centrech – Evropě a Japonsku probíhala obnova hospodářství. V padesátých letech 20. století začaly banky v USA a západní Evropě investovat značné finanční prostředky do akcií průmyslových podniků. Tímto začaly povzbuzovat fúze korporací a kapitálovou koncentraci.
3. MNC třetího typu jsou výsledkem technologického pokroku v dopravě (především letecké), výpočetní technice a komunikacích. Tento pokrok urychlil internacionalizaci investic a obchodu multinacionálních společností. Vyrůstal význam reklamy, která pomáhala nadnárodním společnostem zvětšovat své tržní podíly. MNC třetího typu umožnily rozšíření vědeckovýzkumných poznatků tzv. vědeckotechnické revoluce. V tomto období vzniká základ celosvětového trhu, včetně informačních technologií, mezinárodní trh kapitálu a pracovní síly i vědeckotechnických služeb.
4. Začátkem osmdesátých let vznikaly a postupně převládly globální multinacionální společnosti čtvrtého typu. Od předchozích se liší především celosvětovým působením na trzích a uskutečňováním konkurenčního boje ve světovém měřítku. Dochází k postupnému rozdělení světového trhu mezi omezený počet globálních MNC. Významným znakem MNC čtvrtého typu je jejich narůstající ekonomický a politický vliv na vlády zemí, ve kterých tyto společnosti působí.

3.2.2 Systematizace multinacionálních společností

Vladimír Jeníček ve své publikaci „Globalizace světového hospodářství“ dělí multinacionální společnosti následujícím způsobem.

Podle toho, kolik procent vlastní mateřský podnik v dceřiném podniku v zahraničí:

- ✓ filiálku – plné vlastnictví
- ✓ pobočku – mateřský podnik vlastní zhruba polovinu
- ✓ afilaci – mateřský podnik vlastní do 25 % majetku, afilace právně samostatný subjekt

Podle toho, čím se MNC zabývá:

- ✓ vertikálně integrované MNC – pobočky se zabývají jiným stupněm zpracování stejného výrobku
- ✓ horizontálně orientované MNC – ve všech pobočkách je provozován stejný druh činností
- ✓ složená (konglomerátní) MNC – kombinace obou předešlých s tím, že se může specializovat na více činností

Podle míry zapojení MNC do světového hospodářství:

- ✓ etnocentrické MNC – orientují se na zemi původu (celosvětová strategie)
- ✓ polycentrické MNC – orientují se na hostitelskou zemi (mnohonárodnostní strategie, řadí sem multinacionální podniky)
- ✓ geocentrické MNC – jsou orientované světově a transnacionalizace u nich postoupila natolik, že sledují pouze ekonomické cíle a neprosazují zájmy mateřské země

Vznik multinacionálních společností je spojován s realizací části výroby v zahraničních filiálkách. Tyto společnosti proto nelze spojovat pouze s prodejem v zahraničí. Zavádění výrob v zahraničí je motivováno především těmito faktory:

- ✓ nasycením současných trhů a existujícími problémy se zvýšením podílu podniku na trhu
- ✓ možností obejít celní bariéry
- ✓ možností lépe se přizpůsobit specifickým potřebám trhu
- ✓ využitím vhodných zdrojů zásobování
- ✓ nižší úrovní mzdových nákladů
- ✓ mírnější legislativou v oblasti ekologie apod.

3.2.3 Organizace multinacionálních společností – tři fáze internacionalizace

1. Založení zahraniční dceřiné společnosti. V ranném stádiu internacionalizace se podnik obvykle rozhodne pro občasný vývoz svých výrobků do druhé země. Zahraničně obchodní operace v tomto stádiu představují jen určitý doplněk domácí činnosti, který může napomoci ziskovosti, ale pro tvorbu zisku není rozhodující. Významnějším krokem ke skutečnému vzniku MNC je přenesení určitých provozních činností do druhé země a založení zahraniční dceřiné společnosti. Většina firem začíná tím, že do druhé země přenesou prodej, vytvoří tu např. vlastní velkoobchod a vlastní distribuční kanály. Pro rozšíření odbytu jsou většinou vybírány země, které jsou geograficky blízké a trhy, na nichž bude možné bez většího přizpůsobování nabízet výrobky, které jsou stále primárně vyráběny pro domácí trh. Zahraniční trh slouží především jako rozšíření odbytiště a zdroj dodatečných výnosů.
2. Vytvoření mezinárodních divizí. V další fázi internacionalizace se začíná význam zahraničních aktivit vyrovnávat s činností domácí. Společnost přesouvá na zahraničí trhy nejenom odbyt, ale také některé výrobní činnosti. Obvykle jde nejdříve o méně náročné výrobní operace s nízkou přidanou hodnotou. Rozsah zahraničních aktivit se zvětšuje natolik, že je účelné seskupit zahraniční dceřiné společnosti do tzv. mezinárodní divize. Výzkum a vývoj nových výrobků a technologií je stále orientovaný spíše na domácí trh. Vytvoření specializovaných týmů, které se věnují pouze zahraničním trhům, ovšem umožňuje významný kvalitativní posun směrem k dokonalejšímu pochopení zahraničních příležitostí a potřeb zahraničních zákazníků. Na zahraničních trzích jsou vyhledávány firmy vhodné pro akvizice, a to i mezi výrobními podniky.
3. Vznik globální organizace. Globální organizace představuje stádium, kdy vedení společnosti nediferencuje mezi domácími a zahraničními činnostmi, ale přistupuje k oběma naprosto rovnocenně. Světový trh je chápán jako jeden celek a veškerá rozhodnutí jsou činěna s ohledem na tento světový trh a efektivnost kooperace jako celku. Z organizačního hlediska má organizace hybridní podobu, která kombinuje *globální strategické podnikatelské jednotky* vytvářené na centrální úrovni pro celou korporaci, *regionální centrály a místní vedení*, jehož úkolem je rozvíjet místní trh, *centrální funkce korporace*, jejichž úkolem je formulovat strategická rozhodnutí s ohledem na potřeby a zájmy celé korporace a *centra sdílených služeb*, které jsou s relativně nižšími náklady a přitom rychle a kvalitně poskytovány jednotlivým

dceřiným společnostem. Tento způsob organizace umožňuje skloubit globální strategii vytvářenou pro světový trh s řízením rozvoje místního trhu. Čistá globální organizace je tedy charakteristická vysokou mírou vnitřní koordinace činností s tím že, určité činnosti jsou koncentrovány do regionů či zemí, kde lze získat výrazné komparativní výhody. MNC tímto způsobem maximálně využívají výhod plynoucích z procesu globalizace. Zároveň je organizace méně závislá jak na své domácí základně, tak na zahraničních ekonomikách, mezi nimiž je schopna přesouvat své zdroje.

3.2.4 Výhody multinacionálních společností

1. *Úspory z rozsahu* – v určitých odvětvích podniky mohou dosáhnout vyšší výkonnosti tím, že se stanou většími a vyrábí více zboží, které pak dodávají na globální trh. Úspory z rozsahu lze realizovat i na jiné úrovni než výrobní např. vytvářením globálního marketingového úsilí nebo poskytováním firemního know how a zkušeností výrobcům v jednotlivých zemích. Takovým příkladem je Coca-Cola.
2. *Vertikální propojování* – v některých odvětvích ztěžuje vzájemná závislost dodavatelů a uživatelů určitých zdrojů podnikům úzce spolupracovat, neboť vždy vzniká nebezpečí, že jeden se pokusí obelstít druhého. To je také důvod, proč se mnoho podniků vertikálně spojuje koupí svých dodavatelů či zákazníků.

3.2.5 Nevýhody multinacionálních společností

V mezinárodním měřítku se díky MNC zmenšuje objem vývozu a zároveň dochází k výrobě na místě, kde se tato výroba vyplatí. Možnost MNC přesouvat výrobu do zemí s pro ně příhodným podnikatelským prostředím ztěžuje vládám výběr příjmů, ochranu životního prostředí a podporu bezpečnosti pracovníků. Pokud by například americké zákony byly příliš omezující, podnik může přesunout svou továrnu do Mexika. Může také snížit daně použitím vnitřních cen, a přesunout tak zisky ze zemí s vysokými daněmi do zemí s příznivější daňovou politikou.

Jelikož jsou MNC jako celek největší ekonomickou silou, podílí se také největší měrou na průmyslové činnosti, která svými přímými, nebo vedlejšími vlivy poškozují životní prostředí.

Růst velikosti multinacionálních společností bývá označován jako *globalizace světového hospodářství*, při které národní státy nejen ztrácejí vliv na velké firmy, ale stávají se na těchto firmách závislémi.

3.2.6 Význam multinacionálních společností

Nadnárodní společnosti se na sklonku 20. století staly nejmocnější silou podnikatelského prostředí. Koncentrují obrovské materiální, finanční, ale také lidské zdroje a know how. Právě multinacionální společnosti dokáží nejvíce těžit z procesu globalizace - alokovat své zdroje v rámci světové ekonomiky tak, aby dosahovaly maximálních komparativních výhod, které jim jednotlivé ekonomiky a trhy nabízejí. „Globalizace pro TNC znamená rozhodnout, do kterých regionů umístit výzkum a vývoj, konstrukci, tvorbu designu, vysoce sofistikované operace a kam nejvýhodněji umístit činnosti a operace nenáročné na know how, s nízkou přidanou hodnotou nebo výroby problematické z hlediska svého dopadu na životní prostředí nebo náročné na suroviny a energie. Dochází přitom k nebyvale masivnímu přelévání kapitálu a dalších zdrojů”.⁶ Síla multinacionálních korporací není založena jen na rozsahu zdrojů, které ovládají, ale především na schopnosti zdroje propojovat, přeskupovat a čerpat konkurenceschopnost z využívání diverzity. Propojování a rychlost šíření inovací se staly klíčovými pojmy konkurenční výhody.

Multinacionální společnosti chápou svět jako jeden trh. Centrála bývá umístěna tam, kde operace vyžadují účast vrcholového managementu. U těchto společností se sleduje tzv. index transnacionality, tj. podílu zahraničních aktivit na celkových aktivitách. Jak poukazuje Synek ve své publikaci „Podniková ekonomika”, v současné době multinacionální společnosti kontrolují téměř polovinu světové výroby a asi 60 % zahraničního obchodu. Tyto společnosti vlastní čtyři pětiny všech patentů a licencí na novou technologii, důležitá know how a vědecké objevy.

Většina pramenů se shoduje v tom, že základ světového systému nadnárodních společností je tvořen asi pěti sty nadnárodními společnostmi, které mají prakticky neomezenou ekonomickou, ale jistě i politickou moc. Synek (2002) odhaduje, že „... pouhých pět největších nadnárodních společností kontroluje polovinu světové výroby předmětů dlouhodobé spotřeby, dále výroby letadel, elektronických zařízení a celé řady dalších produktů. Velké nadnárodní podniky dnes svou velikostí předčí celé státy. Například obrat automobilky General Motors je větší než hrubý domácí produkt Norska nebo Finska, roční

⁶ Zadražilová, D. Mezinárodní management. Praha: Oeconomica, 2004, s.10.

obrat společnosti Volkswagen je vyšší než hrubý domácí produkt České republiky”.⁷ Zvláště významný stupeň koncentrace se uskutečnil ve všech odvětvích spojených s informačními technologiemi.

Ke známým nadnárodním společnostem patří například v oblasti spotřební elektroniky General Electric, Phillips, Hitachi, v oblasti tukového průmyslu Procter and Gamble, Unilever, v oblasti nápojů Coca-Cola. Řada multinacionálních společností působí i na území České republiky.

Největší světové podniky vykazují stále nižší vázanost práce, potřebují relativně stále méně kapitálových aktiv a přitom jsou schopny zvyšovat relativní míru i masu vytvořeného zisku.

- ✓ Díky objemu zahraničních investic, které ovládají, mohou vyvíjet značný vliv na hospodářskou politiku národních vlád.
- ✓ Aktivně vytvářejí relativně stálé mezinárodně fungující podnikové sítě se svými dodavateli, odběrateli a kooperujícími partnery a ovlivňují tak alianční podobu světového trhu.
- ✓ Vytvářejí značnou masu zisku pro investice do výzkumu a vývoje.
- ✓ Ovlivňují výběr technologií, které se později rozšíří ve světovém měřítku.

3.2.7 Regulace činností multinacionálních společností

V poslední době dochází z důvodu obrovského rozmachu MNC ke snahám o regulaci některých jejich činností. Jedná se o *Směrnice OECD pro multinacionální společnosti*. Tato opatření představují doporučení vlád multinacionálním společnostem a obsahují dobrovolné zásady a standardy odpovědného podnikatelského chování. Směrnice si kladou za cíl „... zajistit, aby operace těchto podniků byly v souladu se státní politikou, posílit základnu vzájemné důvěry mezi podniky a společenským prostředím, kde podnikají, pomáhat zlepšit klima pro zahraniční investice a zvýšit tak možnost nadnárodních společností přispět k trvale udržitelnému rozvoji”.⁸

Směrnice OECD pro multinacionální společnosti obsahují obecné zásady, které by společnosti měly ve své činnosti respektovat. Podniky by měly mít plně na zřeteli celkovou

⁷ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 383.

⁸ Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002, s.384.

politiku zemí, ve kterých působí a zvažovat názory jiných zainteresovaných stran. Za tímto účelem by mimo jiné měly:

- ✓ přispívat k ekonomickému a sociálnímu pokroku a k ochraně životního prostředí s cílem dosáhnout trvale udržitelného rozvoje
- ✓ respektovat lidská práva všech, jichž se týkají v rámci jejich činnosti, v souladu s mezinárodními povinnostmi a závazky vlád hostitelských zemí
- ✓ pomocí úzké spolupráce s místní komunitou a místními podnikatelskými kruhy podporovat budování místních kapacit a rozvíjení takových činností podniku na domácím trhu i zahraničních trzích, které jsou v souladu se zdravou obchodní praxí
- ✓ podporovat rozvoj lidského kapitálu, zejména vytvářením pracovních příležitostí a poskytováním možností odborného výcviku pro zaměstnance
- ✓ zdržet se diskriminujících nebo disciplinárních postihů vůči zaměstnancům, kteří v dobré víře informují vedení firmy nebo přiměřeným způsobem kompetentní veřejné orgány o praktikách, které jsou v rozporu se zákonem, Směrnicemi nebo politikou podniku
- ✓ vybízet tam, kde je to praktické, obchodní partnery, dodavatele a smluvní partnery, aby užívaly zásady správy a řízení společnosti, které jsou slučitelné se Směrnicemi OECD pro multinacionální společnosti

3.3 Strategická aliance jako forma kooperace

„Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří ji dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek (strategičtí partneři). Na základě společně stanovených strategických cílů a návazných cílů taktických (operačních) pak strategická aliance působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Posláním této jednotky je aktivovat a zhodnocovat možné dodatečné efekty spolupráce strategických partnerů ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými zdroji a má pravomoc i zodpovědnost jich účelně a účinně využívat. Má též vymezená práva realizovat rizikové podnikatelské operace a podílet se na jejich

podnikatelských důsledcích (ziscích, ztrátách...)”.⁹ Leo a Olga Vodáčkoví vytvářejí tuto definici ve své publikaci „Strategické aliance se zahraničními partnery”. Vycházejí z definicí zahraničních autorů jako je například Arno Heck, který ve své práci z roku 1999 uvádí: „Pod pojmem strategické aliance se rozumí – nejednou časově omezená – spolupráce minimálně dvou právně, finančně a hospodářsky nezávislých firem, které této spolupráci přisuzují velký strategický význam a hodlají si s její pomocí vytvořit dlouhodobé a výrazné konkurenční výhody na vymezených podnikatelských polích nebo trzích”.¹⁰ Dále čerpají z amerických autorů Freda L. Frye, Charlese R. Stonera a Richarda E. Hattwicka, kteří v knize z roku 1998 uvádějí následující vymezení: „... o strategické aliance jde tehdy, když dva (nebo více) podniků souhlasí se spoluprací, která je nutná ke splnění určitých úkolů nebo projektů. Každý podnik přitom přispívá v oblasti, kde má výjimečné kvalifikační předpoklady či konkurenční schopnosti, obráceně pak spoléhá na ostatní účastníky aliance, že mu zajistí pomoc v oblastech, kde jsou silní. Tímto způsobem mohou podniky sdílet své náklady a rizika. Umožňuje jim to též vysokou hospodárnost rozvoje”.¹¹

Strategické aliance jsou jednou z forem strategických partnerství. Základní formy strategických partnerství podle Vodáčka a Vodáčkové:

- a) „volné” formy
 - příležitostná spolupráce
 - tiché neformální domluvy
- b) *strategické aliance* (v užším pojetí)
- c) *joint ventures* (obvykle zahrnovány do strategických aliancí chápaných v širším pojetí)
- d) „*těsné formy*”, a to především různé formy
 - meržingů (fúzí, splynutí)
 - akvizicí (zakoupení, pohlčení či získání)

V české literatuře zabývající se tímto tématem se často můžeme setkat s pojmem *joint venture* chápaným jako synonymum strategických aliancí. Naproti tomu světoví autoři respektují odlišnost ve významu těchto pojmů. Například významný americký odborník

⁹ Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, s. 12.

¹⁰ Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, s. 11.

¹¹ Vodáček, L., Vodáčková, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, s. 11.

v oblasti strategických aliancí Robert P. Lynch charakterizuje joint venture takto: „Joint venture se rozumí společná podnikatelská činnost, kterou zajišťují dvě nebo větší počet samostatných organizací. K tomuto strategickému účelu vytvářejí autonomní podnikatelskou jednotku”.¹² Dále pak zdůrazňuje, že „strategické aliance nevytvářejí separátní organizační nebo právní podnikatelskou jednotku”¹³, i když také připomíná, že dnes mohou být hranice mezi oběma formami velmi nezřetelné. Obecně lze považovat joint ventures za součást strategických aliancí chápaných v širším slova smyslu. Od strategických aliancí v užším slova smyslu se joint ventures liší tím, že pro spolupráci dvou či více partnerů se předpokládá vlastní organizační forma (např. samostatná autonomní podnikatelská jednotka, samostatný provoz, ústav). Naproti tomu strategické aliance v užším slova smyslu jsou volnější formou spolupráce, která vlastní organizační formu podnikatelské jednotky nepředpokládá.

3.3.1 Klasifikace strategických aliancí

Mezi nejčastější druhy strategických aliancí patří aliance:

- a) výzkumné a vývojové
- b) technologické
- c) výrobní
- d) distribuční

Podrobnější dělení strategických aliancí nabízí Leo a Olga Vodáčkoví (2002):

a) Dle funkčních hledisek

- ✓ výrobní aliance (např. pro kompresory, lokomotivy...)
- ✓ marketingové aliance
- ✓ technologické aliance
- ✓ výzkumné a vývojové aliance
- ✓ prodejní (obchodní) aliance
- ✓ finanční aliance
- ✓ investiční aliance

¹² Vodáček, L., Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, s. 14.

¹³ Vodáček, L., Vodáčková, O. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, s. 14.

- ✓ poradenské (konzultační) aliance
 - ✓ aliance poskytující právní služby
 - ✓ reklamní aliance
- b) Dle teritoriálních hledisek
- ✓ tuzemské (místní, regionální, národní) aliance
 - ✓ zahraniční (mezinárodní) aliance
- c) Dle organizačního hlediska
- ✓ horizontální aliance
 - ✓ vertikální aliance
 - ✓ síťové aliance
- d) Dle vlastnických hledisek
- ✓ soukromé aliance
 - ✓ veřejno-právní aliance
 - ✓ kombinované aliance
- e) Dle hlediska cílové orientace
- ✓ ziskové aliance
 - ✓ neziskové aliance
 - ✓ kombinované aliance
- f) Dle hlediska trvání
- ✓ příležitostné aliance
 - ✓ krátkodobé aliance
 - ✓ dlouhodobé aliance

Vodáček a Vodáčková ve své knize „Strategické aliance se zahraničními partnery” uvádějí další členění strategických aliancí a to na základě *důvodu vzniku a poslání strategických aliancí*:

- a) strategické aliance zaměřené na *sdílení činností a zdrojů partnerů*
- b) strategické aliance zaměřené na *redukci konkurenčních střetů*
- c) strategické aliance zaměřené na *vznik, přenos a využití znalostí*

3.3.2 Sítě strategických aliancí

V dnešních podmínkách globalizující se ekonomiky dochází ke stále intenzivnějšímu propojování organizací, a tak většinu strategických aliancí nelze již chápat jen ve vztazích dvou partnerů tzv. bilaterálních vztahů, ale ve velké míře se jedná právě o sítě strategických aliancí („strategic networks“). Jednotlivé dvoustranné vazby v rámci jedné sítě mohou mít různou formu partnerských vztahů. Některé síťové aliance, resp. jejich části mohou být z hlediska podnikatelského profilu homogenní (např. banky, pojišťovny, letecké společnosti, konzultantské firmy), jiné mohou být heterogenní. Typickými příklady zapojení českých firem v síťových aliancích jsou České aerolinie.

3.3.3 Hlavní příčiny vzniku strategických aliancí

- ✓ potřeba spojit zejména finanční zdroje a rozložit riziko
- ✓ potřeba čelit konkurenci, potřeba posílit, resp. bránit vlastní tržní pozici
- ✓ umožnění přístupu na cizí trhy, resp. obsazení nových trhů
- ✓ získání know how a nové technologie
- ✓ zlepšení vlastní image

3.3.4 Výhody strategických aliancí

Obecným posláním strategických aliancí je přispět k zlepšení podnikatelské činnosti a účelně a účinně využít příležitosti, které podnikatelskému subjektu vznikají z aktivní spolupráce s okolím.

Jedním z hlavních přínosů vytvoření aliance je urychlení procesů. Může jít o procesy související s výzkumem a vývojem nebo o oběh informací a výrobků. Proto bývá nezbytnou součástí aliančních dohod společně vytvořený systém využívání nástrojů moderních informačních a komunikačních technologií. Použití informačních technologií a sdílení dat mezi partnery umožní zdokonalit průzkum poptávky, vytvořit efektivnější distribuční sítě, výrazně urychlí finanční toky a urychlí přizpůsobování všech účastníků aliance stále rychleji se měnícímu okolí.

Aliance bývají často koncipovány tak, aby snižovaly riziko. Například pokud aliance umožní podstatně rychlejší přenos informací o vývoji poptávky od finálního spotřebitele, přes celý řetězec subdodavatelů a ž k dodavateli surovin. Všem účastníkům to umožní reagovat v reálném čase bez časových prodlev. Cílem alianční dohody také bývá vytvořit

relativní stabilitu cen, což v praxi znamená, že si alianční partneři dohodnou výchozí cenu a určitý mechanismus, kdy budou ceny v průběhu času měněny.

Za základní výhody aliance lze dále považovat:

- ✓ Zvyšování rychlosti všech procesů, čímž se urychlují reakce na měnící se okolí, zejména na změnu poptávky.
- ✓ Neformálním spojením zdrojů partnerů se zvyšuje objem disponibilních prostředků, aniž by alianční partneři museli do podnikání vkládat další prostředky.
- ✓ Klesají celkové náklady na zásoby, logistiku a informace.
- ✓ Dosahuje se vyšší stability vzájemných vztahů mezi partnery při zachování vysoké pružnosti těchto vztahů.
- ✓ Zlepšuje se postavení partnerů na trhu a partneři se díky synergickým efektům lépe prosazují na nových trzích.
- ✓ Dochází ke sladění zájmů partnerů a omezují se konkurenční tlaky.
- ✓ Manažeři a pracovníci aliančních partnerů se vzájemně obohacují novými znalostmi.
- ✓ Aliance umožňují účelně využít nejmodernější metody řízení, elektronický obchod, vytvářet flexibilní týmy atd.

3.3.5 Možná rizika při zakládání strategických aliancí

Výše uvedené výhody poukazují na účelnost vytváření aliancí. Aliance však nesmí vzniknout pouze z důvodu, že je zakládání aliancí je "moderní". Před vytvořením každé aliance si musí partneři jasně stanovit, čeho chtějí vytvořením aliance dosáhnout. Očekávaný přínos z aliance musí být větší než náklady na její vytvoření plus očekávané riziko. Při zakládání aliancí se mohou podle Heskové (2005) objevit následující problémy:

- ✓ *Aliance navazuje kdekdo* – některé aliance vznikají spíše jako show pro investory a akcionáře, než aby skutečně fungovaly.
- ✓ *Nevyváženost partnerů* – jeden z partnerů nemá odpovídající zdroje a kompetence na úrovni druhého partnera, proto by aliance měla vznikat na základě realistického hodnocení potenciálu úspěšnosti.
- ✓ *Aliance až do smrti* – aliance jsou dočasnou formou podnikání, mnohé sice fungují dlouho, ale většina z nich dosáhne svého konce tím, že oboustranný účinek začne

slábnout. Proto je třeba reálně zhodnotit signály o stagnaci a alianční kooperaci ukončit.

- ✓ *Jednorázové transakce* – pro vyřízení jednorázové zakázky není třeba uzavírat alianci.
- ✓ *Partner chce alianci vyřešit svůj např. ekonomický problém a domnívá se, že zdravý partner představuje řešení problému* – výsledkem však obvykle je, že se celé partnerství stane neefektivním.
- ✓ *Slepá loajalita* – partneři se znají a je obtížné se od sebe odpoutat, i když vzájemný vztah už nemusí fungovat.

Aliance jsou jednou z forem kooperace, kdy si její účastníci zachovávají svou právní a majetkovou samostatnost. Efektivní aliance mohou vést k významným úsporám. Pro malé a střední podniky jsou různé formy aliancí mnohdy jedinou možností, jak na trhu přežít. K dosažení potřebné efektivnosti je však nutná důvěra a otevřenost mezi partnery.

3.3.6 Strategické aliance v letecké dopravě

První náznaky těsnější spolupráce leteckých dopravců se začaly objevovat v osmdesátých letech dvacátého století. Tehdy se jednalo o spolupráci založenou na tzv. code share smlouvách. „Principem těchto smluv je, že jeden let může být označen kódy dvou nebo více leteckých společností. Každá z těchto společností může nabízet určitou, pevně stanovenou nebo pružnou část kapacity jako svůj vlastní let. Partnerské společnosti však musí dbát na to, aby nabízené služby byly na úrovni odpovídající očekávání jejich zákazníků a dle předpisů většiny zemí jsou také povinny informovat své zákazníky o tom, kým je daný let ve skutečnosti provozován. Součástí code shareových dohod musí být také dohody o harmonizaci rezervačních a odbavovacích postupů a podobně. V rámci aliancí leteckých dopravců, je pak většina linek aliančních partnerů provozovaných v code share s dalšími vybranými dopravci dané aliance”.¹⁴

Počátkem devadesátých let, následkem soutěže o nabídku co nejlepších služeb pokrývajících zároveň co nejširší geografickou oblast, se začaly vytvářet tak zvaná *alianční seskupení*. Tato globální uskupení mají již podstatně širší cíle než jen využívání kapacit letadel na základě code share smluv. Rozsah a hloubka spolupráce se u jednotlivých aliancí liší, obecně se však jedná o následující oblasti.

¹⁴ PRŮŠA, J.: Letecká doprava, Hradec Králové: Gaudeamus, 2002, str. 21.

1. *Koordinace letových řádů aliančních partnerů a harmonizace kapacit nabízených na linkách do hlavních destinací.* Tímto způsobem je dosahováno lepších ekonomických výsledků jednotlivých linek. Cestující mohou pro své cesty využít veškerá spojení v rámci aliance při zachování výhod obvykle nabízených pouze při využití jedné společnosti např. výhodné cenové podmínky, frequent flyer program, odbavení na celou cestu jen v místě odletu atd. Koordinací kapacit je navíc možné výrazně snížit provozní náklady.
2. *Sjednocení rezervačních a odbavovacích systémů.* Umožňuje zajistit sdílení veškerých informací o rezervacích, cestující pak může obdržet pomoc od kteréhokoliv aliančního partnera a každá ze společností aliance s ním může zacházet jako s vlastním zákazníkem.
3. *Nabídka průběžných cen do destinací aliance.* V mnoha případech nemohou cestující pro dopravu do určité destinace využít přímého spojení. Při běžné kombinaci tarifů dvou leteckých společností je výsledná cena obvykle velmi vysoká. V rámci aliance si proto partneři dohodnou tak zvané point to point ceny, které jsou nižší.
4. *Vytvoření společného Frequent Flyer Programu (FFP).* Frequent Flyer Program funguje na principu bodů, které cestující získávají za zakoupené letenky. Počet bodů závisí na výši ceny a délce cesty? Za dosažený stanovený počet bodů je možné získat výhody (nejčastěji volnou letenku) nebo využít různé služby letecké společnosti Cílem FFP je zajistit loajalitu cestujících dané společnosti. Důležitým nástrojem každé aliance je vytvoření společného FFP nebo umožnění všem společnostem aliance vzájemné využívání výhod FFP jednotlivých společností aliance pro své klienty.
5. *Alianční nabídka doplňkových služeb cestujícím.* Doplňkovými službami se rozumí možnost přednostního odbavení, prioritní potvrzování rezervací, využití speciálních salonků pro čekání na letištích, nabídka slev pro pobyt ve vybraných hotelích nebo u vybraných rent a car společností apod. V současnosti letecké společnosti nabízejí svým cestujícím řadu doplňkových služeb ke zvýšení jejich pohodlí a získání jejich loajality. Alianční spolupráce pak umožňuje cestujícím využívat alianční nabídku doplňkových služeb v celé síti aliance. Nabídka doplňkových služeb je přitom zpravidla provázána s produkty v oblasti FFP.
6. *Unifikace letadlového parku a opravárenských kapacit.* Letecké aliance se snaží o unifikaci letadlových parků, která by pak dovolovala možnost sdílení provozního

personálu (piloti, palubní personál, technická údržba – zejména rotace výměnných prvků). Celkovým výsledkem by pak byly snížené provozní náklady. Vzhledem k tomu, že cyklus obměny letadlových parků leteckých společností se pohybuje mezi 15 – 20 roky, je tato oblast u všech aliancí spíše strategickým cílem budoucnosti.

7. *Integrace a sdílení dalších činností.* Alianční spolupráce dále umožňuje integrování řady součástí a podpůrných aktivit leteckého přepravního procesu jako například společný marketing, společné prodejní kanceláře, catering, handling (obsluha letadel na letišti) a další. Dalšími možnostmi jsou integrace různých rozvojových činností například speciálních softwarů.

Současná světová alianční sdružení a jejich členské společnosti

Sky Team – Aeroflot, AeroMexico, Air France, KLM, Alitalia, China Southern, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Korean Air, Northwest Airlines.

Star Alliance - Air Canada, Air China, Air New Zealand, All Nippon Airlines, Austrian Airlines, Asiana Airlines, British Midland Airways, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, THAI, United, US Airways.

One World - American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN, Malev, Qantas, Royal Jordanian.

3.4 Letecká aliance SKYTEAM

3.4.1 Historie a charakteristika aliance

Prvním krokem k vytvoření aliance bylo roku 1999 uzavření dohody mezi společnostmi Air France a Delta Air Lines o dlouhodobé strategické spolupráci. Následující rok pak oznámili vedoucí představitelé společností *Aeroméxico*, *Air France*, *Delta Air Lines* a *Korean Air* založení první mezinárodní aliance leteckých společností SkyTeam™ zaměřenou na služby zákazníkům. Téhož roku zahájil Sky Team mezinárodní reklamní kampaň v Evropě, USA, Latinské Americe a Asii ve znamení motta „Staráme se více o Vás“ a představila cestujícím alianci zaměřenou na jednotné postupy, kvalitu a pozornost službám pro cestující. Dále došlo v roce 2000 k rozšíření služeb SkyTeamu o kargo a vytvoření největší kargo aliance na světě. Postupně docházelo k rozšiřování aliance

o další členy. V roce 2001 byly v alianci oficiálně přivítány ČSA *České aerolinie* jako pátý člen a do aliance vstoupila také italská *Alitalia*. Roku 2004 se plnými členy aliance staly *Continental Airlines*, *KLM Royal Dutch Airlines* (díky fúzi s *Air France*) a *Northwest Airlines*. Desátým členem aliance se stal ruský *Aeroflot* v roce 2006. Zatím posledním přistoupičím jsou *China Southern Airlines*, které se staly jedenáctým plným členem v listopadu 2007. Na základě programu asociovaného členství se jako přidružení členové ke SkyTeamu připojily v roce 2007 *Air Europa*, *Copa Airlines* a *Kenya Airways*. Cestující těchto tří dopravců mají nyní všechny výhody aliance SkyTeam, včetně získávání a využívání milů na letech a přístupu do letištních salonků.

SkyTeam byl na základě čtenářské ankety časopisu *Global Traveler* vyhlášen „Nejlepší aliancí leteckých společností“ za roky 2005 a 2006.

V současnosti přepraví SkyTeam ročně kolem 428 milionů cestujících na 16 400 letech denně do 841 destinací ve 162 zemích.

3.4.2 Plné členství v alianci

Členem aliance se může stát v podstatě jakákoli letecká společnost, která má pro alianci určitou strategickou hodnotu nebo význam. Jedná se například o síť linek, kterou by letecká společnost obohatila leteckou síť SkyTeamu o nové destinace, ať už v rámci určité geografické oblasti nebo v celosvětovém rozsahu. Mimo to musí daná letecká společnost splňovat vysoké mezinárodní standardy v oblasti bezpečnosti letecké dopravy, musí být „finančně zdravá“ a měla by již mít uzavřené dohody a v praxi spolupracovat alespoň s některými členy SkyTeamu. Dále musí takováto letecká společnost splňovat požadavky na úroveň informačních technologií a zároveň se musí zavázat propojit své příslušné IT systémy se systémy ostatních členů aliance. Neopomenutelnou podmínkou je také poskytování služeb cestujícím na požadované úrovni. Jednou ze základních konkrétních podmínek je pak uzavření dohod se všemi členy aliance v oblasti tzv. code share spolupráce, v oblasti FFP (frequent flyer neboli věrnostních programů) a dále smlouvy umožňující příslušným členům FFP jednotlivých členů aliance vstup do letištních salonků (SkyTeam lounge) de facto po celém světě.

Poté, kdy nejvyšší orgán aliance - Governing Board rozhodne o tom, že se daná letecká společnost může stát členem SkyTeam, podepisuje tato společnost příslušné smlouvy, ve kterých se zavazuje ke splnění určitých požadavků tzv. membership requirements, které po ní SkyTeam vyžaduje. Požadavky zasahují do oblasti provozu, prodeje, marketingu, IT,

bezpečnosti, péče o cestující atd. Když budoucí člen aliance oznámí, že požadavky splnil, následuje provedení aliančního auditu. Ten buď splnění požadavků potvrdí nebo může takovému budoucímu členu nařídit provedení určitých opatření ke zlepšení. Nakonec, pokud audit finálně potvrdí splnění uvedených požadavků, je Governing Board požádán, aby přijetí nového členu oficiálně potvrdil. Teprve po schválení Governing Boardem se příslušná letecká společnost stává oficiálním členem aliance SkyTeam.

3.4.3 Asociované členství v alianci

Program asociovaného členství ve SkyTeamu je určen dopravcům, včetně současných partnerů členů aliance, kteří mají zájem o výhody aliance, ale nesplňují všechna strategická kritéria nutná k plnému členství ve SkyTeamu (např. síť linek, propojení). Tento program umožní SkyTeamu vybudovat širší síť linek, poskytnout zákazníkům přístup do dalších regionů a dále rozšířit nabídku aliance.

Asociovanými leteckými společnostmi aliance SkyTeam jsou v současné době Air Europa, Copa Airlines a Kenya Airways.

Program asociovaného členství přináší výhody všem zúčastněným stranám. Cestující SkyTeamu profitují z rozšířených věrnostních programů, které jim umožní získávat a využívat míle na letech provozovaných dalšími dopravci. Dále mají k dispozici více letištních salónek v destinacích obsluhovaných asociovanými leteckými společnostmi. Zákazníci asociovaných leteckých společností využívají standardy služeb SkyTeamu, kvalitu a bezpečnost spojenou s aliancí SkyTeam. Asociované letecké společnosti získají přístup k strategickým zdrojům SkyTeamu, získávají také výhody ze zkušeností a znalostí členských společností. SkyTeam nabízí asociovaným leteckým společnostem podporu a zdroje, aby zvýšily provoz a zlepšily standardy služeb zákazníkům. Asociované letecké společnosti se integrují do infrastruktury SkyTeamu, včetně věrnostních programů jako je SkyTeam FFP a systém letištních salónek. Status asociovaných leteckých společností ve SkyTeamu umožní dopravcům zvýšit profitabilitu, včetně možnosti rozvoje nových codesharových linek se členy aliance s minimálními požadavky na kapitálové investice, finanční a lidské zdroje.

Asociované letecké společnosti se řídí „Dohodou o asociovaném členství ve SkyTeamu“ a jsou vedeny sponzorskou členskou společností. Každého asociovaného členu sponzoruje jeden člen aliance, sponzorská členská společnost může sponzorovat jednu nebo více asociovaných leteckých společností. Aby se co nejvíce zjednodušilo řízení, sponzor

pomáhá asociovanému členovi v integraci a také ho reprezentuje při rozhodování ve SkyTeamu. O udělení statusu asociovaných členů je rozhodnuto poté, co dopravci prokáží svou schopnost rozšířit síť linek aliance a splnit specifické standardy provozu a služeb. Asociované letecké společnosti musí splnit všechny standardy bezpečnosti a kvality SkyTeamu. Tyto společnosti zůstávají asociovanými členy pouze ve SkyTeamu a uzavřou codesharové dohody s dalšími členy SkyTeamu. Status asociovaného člena aliance uděluje SkyTeam Governing Board.

3.4.4 Produkty aliance SkyTeam

SkyTeam nabízí svým zákazníkům řadu speciálních produktů a služeb, které jim usnadní cestování po světě.

„SkyTeam Europe Pass“ umožňuje cestujícím, kteří si koupí transatlantickou nebo mezikontinentální letenku do Evropy, zakoupit si také tři nebo více jednosměrných kuponů po Evropě za snížené ceny. Podobně „SkyTeam America Pass“ umožňuje cestujícím, kteří si zakoupí transatlantickou nebo transpacifickou letenku do Severní Ameriky, zakoupit si také tři nebo více jednosměrných kuponů po Americe za snížené ceny. „SkyTeam Asia Pass“ umožňuje zákazníkům SkyTeamu, kteří si zakoupí mezikontinentální zpáteční letenku do Asie nebo oblasti Pacifiku zakoupit si také tři až osm letových kuponů k poznávání oblasti na mezinárodních nebo vnitrostátních letech provozovaných společnostmi Air France, Continental Airlines, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air nebo Northwest Airlines. SkyTeam nabízí zákazníkům také možnost cesty kolem světa tzv. „SkyTeam Round The World“, buď se všemi nebo pouze s některým členem aliance SkyTeam. Stálí cestující mohou získat tzv. „Multi-Carrier Awards“, které jim umožní využít SkyTeam dopravce jen s jednou bonusovou letenkou, a také nabízí možnosti cestovat do mnoha destinací za méně mil než dříve.

3.4.5 Programy aliance Skyteam

SkyTeam Frequent Flyer – věrnostní program

SkyTeam Frequent Flyer je program umožňující všem stálým cestujícím SkyTeamu získat status Elite (*SkyTeam Elite Frequent Flyer*) a míle na všech platných letech aliance SkyTeam. Tyto míle lze poté využít na bonusové letenky s kteroukoliv společností SkyTeamu. Program umožňuje zákazníkům přístup do všech salónek vlastních

a provozovaných členy aliance SkyTeam po celém světě, pokud jsou cestujícími na mezinárodním letu v první nebo business třídě. Navíc, s bonusovou letenkou „Round-the-World” mohou zákazníci použít jednu bonusovou letenku na všechny úseky a využít několik leteckých společností. Všichni stálí cestující se statusem Elite dále získávají následující výhody: preferované sedadlo, prioritu na čekací listině při rezervaci, přednostní odbavovací přepážky (na většině letišť možnost odbavení u zvláštních přepážek po předložení členské karty SkyTeam Elite Frequent Flyer), přednostní nástup do letadla dle vlastního uvážení a prioritu na čekací listině na letišti.

Cestující *SkyTeam Elite Plus* získávají všechny výhody Elite a navíc: vstup do letištních salónek v den letu (pokud letí nebo přestupují na nebo z mezinárodního letu provozovaného dopravcem SkyTeamu), přednostní vyložení zavazadel s visačkami SkyTeam priority, garantované rezervace za plné ekonomické jízdné i na vyprodaných dálkových letech.

3.4.6 Výhody pro zákazníky aliance SkyTeam

Jak bylo již uvedeno výše, SkyTeam vznikl jako aliance orientovaná na zákazníka, respektive na služby přinášející zákazníkovi snazší a příjemnější cestování. Následně proto uvádím přehled nejpodstatnějších výhod, které zákazníkovi přináší cestování s leteckými společnostmi sdruženými v alianci SkyTeam.

1. Cestující získávají základní míle na každém letu provozovaném SkyTeamem a mohou je využít na jakémkoliv letu provozovaném SkyTeamem.
2. Všichni stálí cestující SkyTeamu získávají status *Elite*, popřípadě status *Elite Plus* s nimi výše zmiňované výhody.
3. Cestující mají přístup do 400 členských salónek po celém světě. Cestující SkyTeamu v první nebo business třídě na mezinárodních letech a členové SkyTeam Elite Plus s jedním hostem (bez ohledu na cestovní třídu) mají volný vstup do salónek SkyTeamu v den letu, pokud cestují na mezinárodním letu nebo přestupují z nebo na mezinárodní let provozovaný členem SkyTeamu. Více než 400 salónek SkyTeamu po celém světě umožňují cestujícím pokračovat v práci ve speciálně vybavených prostorách a také si odpočinout. Každý salónek nabízí pohodlné posezení s občerstvením.

4. SkyTeam nabízí svým cestujícím téměř 16 400 letů denně do více než 841 destinací. Cestující využívají výhody v rámci celé aliance a mají větší výběr letů a destinací prostřednictvím mezinárodní sítě linek a bilaterálních codesharových programů.
5. Cestující mají více cenových možností do většího počtu destinací. SkyTeam byla první mezinárodní aliance s „antitrust immunity“ (ATI) na lety přes Atlantik i Pacifik. To jí umožňuje poskytovat cestujícím výrazně lepší služby, včetně integrované sítě linek, lépe koordinovaných letů a lepších cen. SkyTeam nabízí zjednodušené a levnější cestování díky svým speciálním produktům „Europe Pass“, „America Pass“, „Asia Pass“, „Round The World“ a „Multi-Carrier Awards“.
6. SkyTeam zjednodušuje navazující lety jen jedním odbavením. Zákazníci se odbaví pouze jednou až do konečné destinace – i když cestují až třemi navazujícími lety dvou členů SkyTeamu.
7. Cestující mohou cestovat přes rozsáhlou síť hubů aliance. SkyTeam obsluhuje trhy, kam létá více než 80% cestujících. Síť linek SkyTeamu zahrnuje největší huby v USA (Atlanta - Hartsfield International Airport) a Evropě (Paříž - Charles de Gaulle) a východní Evropě (Moskva), nabízí nejvíce spojení a nejvíce non-stop letů z USA do Evropy. A navíc, huby SkyTeamu - Paříž, Incheon International Airport, Detroit a Minneapolis jsou mezi několika málo na světě, které mají kapacitu růst. SkyTeam nyní provozuje společné prostory ve více než 41 městech. Dále se očekává otevření 50 společných letištních salónek a městských prodejních kanceláří aliance v rámci celé sítě.
8. Cestující využívají jednotné postupy SkyTeamu. Členské společnosti aliance SkyTeam poskytují svým cestujícím konsistentní služby vysoké kvality, ať letí kamkoliv. Standardizované značení umožňuje snadnou orientaci na letištích. Všichni členové SkyTeamu uplatňují stejné standardy kvality služeb. Jednotné postupy péče o zákazníky zlepšují zkušenosti cestujících v případě nepravidelností, změn knihování, ztracených letenek a dotazů. SkyTeam pokračuje ve zlepšování a zrychlování systémů, které podporují lepší služby cestujícím napříč celou sítí aliance.
9. Cestující si mohou zajistit cestu a získat informace v kterékoliv z více než 2100 kanceláří SkyTeamu po celém světě. Zákazníci se mohou obrátit na kterékoliv rezervační centrum, letištní přepážky nebo prodejní kanceláře všech členů SkyTeamu. Zaměstnanci SkyTeamu po celém světě jsou školeni tak, aby poskytovali pomoc všem

cestujícím, bez ohledu na to, s kterou členskou leteckou společností letí. Webové stránky SkyTeamu, www.skyteam.com, poskytují cestujícím informace, většinou v několika jazycích: Rady na cestu – informace o letištích, průvodce destinacemi a přehledy událostí, Travel Planner Tools – informace o měně, počasí, čase v mnoha městech světa, Výhody pro zákazníky – interaktivní průvodce SkyTeamem a jeho produkty, jako např. „Around the World“, „Europe Pass“, Letové řády – průvodce, který umožní zákazníkům vyhledat všechna spojení se SkyTeamem mezi dvěma městy, Letové řády ke stažení – jak pro uživatele Palm nebo kapesních počítačů. Letové řády lze stáhnout a prohlížet je offline.

10. Letecké společnosti SkyTeamu poskytují cestujícím jednotné a přátelské služby na palubě s ohledem na kulturní odlišnosti každého člena, které ho dělají jedinečným. Cestující dostávají během letu přesné a včasné informace. Kromě jazyka každého dopravce se na každém letu mluví anglicky a na dálkových letech, kde je to možné, i jazykem místa odletu a destinace. Mezinárodně koordinované programy na palubě poskytují cestujícím odlišné video programy, i když letí s několika členy aliance. SkyTeam nabízí cestujícím speciální jídla na všech letech. Všechny video programy na palubě obsahují cviky, které pomáhají pohodlně cestovat a další tipy na cesty. Všechny lety SkyTeamu jsou nekuřácké.

3.5 Letecká aliance Star Alliance

3.5.1 Historie a charakteristika aliance

První strategická aliance leteckých dopravců Star Alliance byla založena v roce 1997 spojením pěti významných leteckých společností. Byly jimi Lufthansa, Air Canada, SAS, Thai Airways a United Airlines. V této Alianci letecké společnosti propojily a vzájemně sdílely letová spojení, přístup do letištních salonků, odbavovací přepážky, prodej letenek (ticketing) a desítky dalších služeb, které jednak umožnily zákazníkům dosáhnout vyššího cestovatelského zážitku a zároveň přinesly nemalé výhody samotným přepravcům. Do roku 2007 se Aliance rozrostla na 19 plnoprávných členů a 3 členy regionální. Potvrzen je dále budoucí přístup aerolinií EgyptAir a Turkish Airlines jako plnoprávných členů aliance.

Současnými členy největší světové aliance leteckých dopravců jsou *Air Canada*, *Air China*, *Air New Zealand*, *All Nippon Airlines (ANA)*, *Austrian Airlines*, *Asiana Airlines*,

British Midland Airways (bmi), LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, THAI, United, US Airways.

Rozsáhlá síť leteckých společností přináší zákazníkům více možností, co se týče volby letového spojení a organizace cesty. To pro cestující znamená rychlejší spoje a snazší flexibilnější cestování. Hlavním cílem aliance bylo vždy zajistit cestujícím co nejhladší průběh jejich cesty. Z tohoto důvodu aliance situuje na letištích své členy blízko sebe, staví společná zařízení pro všechny členy na letištích, koordinuje letové řády a vytváří společné týmy pro rychlejší přesuny cestujících i zavazadel.

Pět hvězdiček v logu aliance symbolizuje pět kontinentů, zatímco trojúhelníkový tvar hvězdiček poukazuje na zásadní principy synergie, harmonie a individualismu. Charakteristickým rysem Aliance je její typická globální působnost, která je kontinuálně rozšiřována. Tento cíl je v současnosti podporován novou koncepcí regionálních členů aliance.

Star Alliance nabízí více než 17.000 letů denně do 897 destinací ve 160 zemích po celém světě. Flotila všech členských společností tvoří celkem 3087 letadel.

3.5.2 Regionální členové

Regionální členství ve Star Alliance je součástí nového konceptu Aliance, kterou je nabídka více destinací s větší letovou frekvencí než nabízejí ostatní aliance. Star Alliance rozšiřuje svou působnost v rámci regionálních trhů především do a z jihovýchodní Evropy. Každý z regionálních členů má svou individuální sílu a historicky stabilní postavení a vedoucí pozici na svém místním trhu. To Alianci umožní nabídnout nová spojení na malé trhy, které dosud nemohla poskytovat. Prvními, kteří se k Star Alliance připojily jako regionální členové jsou finské Blue1, chorvatské Croatia Airlines a slovinské Adria Airways.

Regionální členové Aliance požívají stejné výhody jako plnoprávní členové Aliance. Obvyklé zákaznické výhody, včetně společného věrnostního programu Frequent Flyer a bonus programu, přístupu do letištních salonků a jen jednoho odbavení do cílové destinace. Navíc jsou letové řády koordinovány tak, aby zaručovaly plynulost a pružnost cestování. To umožňuje regionálním členům nabídnout svým zákazníkům plynulé a pohodové cestovní zážitky.

Aby se letecká společnost mohla stát regionálním členem aliance, musí splňovat přesně daná kritéria a zároveň musí být sponzorována a mít blízký vztah s již existujícím plnoprávným členem Aliance. Především z důvodu rychlé a snadné integrace do Aliance. Sponzorující letecká společnost reprezentuje regionálního člena v Alianci.

Z pohledu cestujícího není mezi regionálním členem a plnohodnotným členem Aliance žádný rozdíl. Regionální společnosti ale nemají hlasovací právo a v alianci jsou zastupovány svou sponzorskou aerolinií, kterou je v případě Adria Airways a Croatia Airlines německá Lufthansa. Společnost Blue 1 je reprezentována svou mateřskou společností SAS Group.

Star Alliance plánuje přijímání dalších regionálních členů.

3.5.3 Produkty aliance

Star Alliance pracuje neustále na tvorbě nových produktů a služeb, které umožní zákazníkům cestovat po světě jednodušeji a s větší flexibilitou. V současné době nabízí aliance Star Alliance následující produkty: Round the World Fare, Circle Asia Fare, African Airpass, Asian Airpass, China Airpass, European Airpass, Japan Airpass, North American Airpass, South Pacific Airpass a Thailand Airpass.

3.5.4 Programy aliance

Frequent Flyer Programm – věrnostní program

Věrnostním programem aliance Star Alliance je Gold a Silver Status. Oba statusy poskytují výhody u všech devatenácti členských aerolinií aliance.

Star Alliance Gold Status zahrnuje následující výhody: prioritní rezervace na čekací listině, prioritní odbavení v případě první a business třídy, prioritní péče o zavazadla, povolená vyšší váha zavazadla o 20 kilogramů nebo zavazadlo navíc, prioritní nástup do letadla první a business třídy, vstup do letištních salónek všech členů aliance bez ohledu na letovou třídu. Držitel statusu Star Alliance Silver pak získává výhodu přednostní rezervace na čekací listině.

3.5.5 Výhody pro zákazníky

Hladké cestování a celosvětový dosah s více než 17.000 letů denně na 897 letišť v 160 zemích po celém světě, síť Aliance nabízí nejen rychlé a pohodlné lety ale také flexibilitu, která je při plánování cesty zapotřebí.

Aby bylo cestování co nejpohodlnější uspořádaly členové aliance své letové řády do kratších časových intervalů, které umožní zákazníkům snadněji změnit plán či cestu. V mnoha případech dostanou cestující palubní lístek i na navazující lety už při registraci k prvnímu letu, i v případě, že přestupují z letu jednoho člena Aliance k jinému.

Věrnostní program Star Alliance umožňuje cestujícím připisovat a využívat míle na letech všech členů Aliance. Tak lze získat vyšší status mnohem rychleji.

Letecké statusy Star Alliance Gold a Star Alliance Silver platí u všech členů aliance po celém světě.

3.5.6 Ekonomické přínosy pro členy aliance

Díky členství v alianci dosahují její členové vyšších příjmů a zároveň snižování nákladů díky využívání synergických efektů. Výhody spočívají ve společném užívání pozemního zařízení (ground facilities) jako odbavovací přepážky, místní kanceláři (v Paříži, Boulevard Haussmann) a letištních terminálů. Projekty jako společná pozemní manipulace nebo sdílení letištních salonků snižují náklady až o dvě desítky milionů eur pro každého člena aliance. Na letištích ve Frankfurtu, Kodani, Shanghai a Pekingu má například aliance svůj vlastní odbavovací prostor s přepážkami, které obsluhují členové aliance. Na letišti v Curychu byl otevřený první letištní salonek Star Alliance v roce 2001. Další výhody vyplývají ze společného nákupu materiálů.

V roce 2007 byla strategické aliance Star Alliance znovu vyhlášena nejlepší leteckou aliancí v Business Traveller Awards. Již dříve obdržela Star Alliance prestižní ocenění jako Aliance roku 2003.

Přístupem dvou čínských aerolinií, čínského národního dopravce Air China a aerolinií Shanghai Airlines, na sklonku roku 2007, si otevřela Star Alliance cestu na rychle rostoucí čínský trh a nabízí tak v současnosti nejlepší pokrytí místního trhu. Navíc získala do svého týmu leteckou společnost, která se stala výhradním dopravcem cestujících z celého světa na letní olympijské hry konané letos v Pekingu. Přínosem Shanghai Airlines je také jejich objednávka letadel Boeing 787 Dreamliner, které by měly být dodány koncem příštího roku.

4. Multinacionální charakter strategických aliancí v letecké dopravě

V pravém slova smyslu, a jak vyplývá z definice multinacionálních společností, strategické aliance v letecké dopravě nemohou být formou multinacionálních společností, neboť multinacionální společnosti předpokládají takové společnosti, které jsou vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých v důsledku přímého kapitálového propojení. Naopak strategické aliance jsou formou kooperace, která zachovává právní a hospodářskou samostatnost spolupracujících subjektů, nepředpokládá tedy nutně kapitálovou propojenost.

Strategické aliance jako forma kooperace jsou jedním z druhů strategického partnerství. V rámci strategických partnerství je chápeme jako strategické aliance v užším pojetí. To znamená, že jsou charakterizovány jako formy spolupráce finančně a hospodářsky nezávislých firem, které ke své činnosti nevytvářejí separátní organizační nebo právní podnikatelskou jednotku. Z hlediska klasifikace strategických partnerství představují letecké strategické aliance distribuční a marketingové aliance mezinárodní působnosti a síťového uspořádání, jelikož jejich kooperace se soustřeďuje na celou síť partnerů. Co se týče vlastnictví jedná se v případě leteckých strategických aliancí o kombinovanou formu, kdy jsou akciové podíly jednotlivých leteckých společností většinou rozděleny mezi stát, zaměstnance, právnické a soukromé osoby. Cílová orientace je především zisková s úmyslem dlouhodobého trvání spolupráce.

Zásadní charakteristikou strategických aliancí v letecké dopravě je jejich marketingová funkce a vznik za účelem kooperace v oblasti služeb. Tímto se zejména odlišují od klasických multinacionálních společností, jejichž vznik, vývoj a charakteristiky jsou vysvětlovány z titulu podniků zabývajících se výrobní nebo obchodní činností.

Přesto však lze nalézt určité shodné znaky multinacionálních společností a strategických aliancí.

Z hlediska toho, čím se multinacionální společnost zabývá, lze letecké strategické aliance charakterizovat jako horizontálně orientované, čili provozující ve všech pobočkách stejný druh činností. Jedná se tedy o spolupráci v oblasti provozu osobní letecké přepravy včetně spolupráce v pozemních letištních činnostech.

Motivaci vzniku leteckých strategických aliancí resp. motivaci leteckých společností stát se součástí strategické aliance lze spatřovat především v možnosti lépe se přizpůsobit specifickým požadavkům trhu tj. získat co nejširší pokrytí trhu s vysokou frekvencí a návazností jednotlivých spojů. A dále v nižší úrovni nákladů např. pozemní spolupráce, které jsou v rámci aliance sdíleny.

Typický model tří fází internacionalizace podniku nelze na strategické aliance aplikovat právě z toho důvodu, že jejich činnost je marketingová a ne výrobní. Strategické letecké aliance vznikají přímo jako globální organizace, které chápou světový trh jako jeden celek a veškerá činí s ohledem na tento světový trh a efektivnost kooperace jako celku.

Nespornou výhodou multinacionálních společností, kterou získávají také strategické letecké aliance, jsou úspory z rozsahu, které představují jednak společnou obsluhu určitých činností a využívání kapacit letadel, ale také vytváření globálních marketingových aktivit.

Strategické aliance v letecké dopravě však stále více vykazují znaky multinacionálního charakteru. I když se nejedná v rámci strategických leteckých aliancí o přímé kapitálové propojení, jistý druh finančního propojení u nich existuje, a to nákladové propojení. Letecké společnosti v rámci strategických aliancí integrují různé své činnosti jako například společný marketing, společné prodejní kanceláře, catering, handling (obsluha letadel na letišti) čímž sdílejí své náklady v rámci aliance a výrazně tak mají možnost snížit své provozní náklady. Dalšími možnostmi sdílení nákladů jsou integrace rozvojových činností jako speciálních softwarů nebo snaha o unifikaci letadlových parků a opravárenských kapacit, která by pak umožnila sdílení provozního personálu.

V rámci strategických aliancí v letecké dopravě však v poslední době můžeme pozorovat i přímé kapitálové propojení prostřednictvím fúzí a akvizicí jednotlivých leteckých společností. Tato konsolidace v letecké dopravě je vnímána jako jedna z cest k překonání ekonomických potíží tohoto průmyslu. Společnosti si od spojení slibují především větší odolnost vůči externímu prostředí (například velmi nestálým cenám ropy). Rostoucí cena této komodity a potažmo rostoucí cena leteckého paliva je jedním z nejzávažnějších problémů, které v současnosti trápí letecké společnosti na celém světě. Situaci navíc přechodně zhoršuje zpomalující evropská a americká ekonomika. Dalšími výhodami spojení jsou úspory, které by měly plynout především z lepšího využití letadel, většího rozsahu sítě linek a celkově lepší efektivnosti provozu.

Evropskou konsolidaci představuje společnost Air France KLM, která dala fúzi v roce 2004 vzniknout největší letecké společnosti v Evropě a třetí na světě. Na americkém kontinentě dochází ke konsolidaci v současnosti přátelským převzetím Northwest Airlines americkou Delta Air Lines. Společně vytvoří největší leteckou společnost světa, která se i nadále bude jmenovat Delta Air Lines. Odborníci tvrdí, že „spojení také urychlí integraci SkyTeamu respektive jeho hlavních členů. Právě před několika týdny byla společností Delta, Northwest, Air France, KLM, Alitalia a ČSA udělena výjimka z antimonopolních zákonů. To zmíněným společnostem dovoluje velmi úzce spolupracovat na transatlantických linkách. Základ seskupení nyní budou představovat pouze dva celky Air France-KLM a Delta Air Lines, což by mělo zjednodušit a zrychlit celý proces integrace”.¹⁵

Další jednání o sloučení probíhá mezi Continental Airlines a United Airlines a také mezi United Airlines a US Airways. O konsolidaci se mluví také na čínském trhu, který vykazuje velké množství leteckých společností různé kvality, problémem je také nízká obsazenost jednotlivých linek a rozdílná finanční výkonnost. Z tohoto důvodu je konsolidace na čínském trhu nevyhnutelná a o případném spojení se vedou diskuze mezi největšími čínskými leteckými společnostmi China Eastern a Air China a společností Singapore Airlines, v současnosti se spíše nabízí spojení China Eastern a Air China.

Dle odborníků v letecké dopravě bude vlna konsolidací leteckých společností ve světě pokračovat i v budoucnu. Aeroliniím, které v posledních letech přikročily k fúzi nebo podnikly akvizici, se v současnosti daří relativně dobře a zdá se, že jsou tak mnohem lépe připraveny čelit případné další ekonomické krizi v letecké dopravě. Tato vlna konsolidací stále více prohlubuje multinacionální charakter strategických aliancí v letecké dopravě.

¹⁵ <http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=404> z 29.5.08

5. Letecká společnost Air France

5.1 Vznik a historie společnosti Air France

Air France (Compagnie Nationale Air France) je francouzská letecká společnost, která vznikla roku 1933 v Paříži sloučením několika původních francouzských leteckých společností (Air Orient, Sociétés Générales de Transport Aérien, Compagnie Générale Aéropostale, Compagnie Internationale de Navigation a Air Union). V roce 1946 došlo ke znárodnění společnosti pod jménem Societe Nationale Air France. V současné době je většinovým vlastníkem Air France stále francouzský stát, který však svůj podíl postupně odprodává.

Hlavní výzvou společnosti Air France byly od počátku inovace. Air France je zakládajícím členem aliance SkyTeam. Společnost byla také vždy proslulá nejmodernějšími stroji, které nakupovala. V tomto směru byla vždy na špici vývoje, až po smělý projekt prvního nadzvukového dopravního letadla na světě - Concorde, který vznikl ve spolupráci právě s Air France.

Na počátku dvacátého prvního století se Air France dostává do krize. Příčinou byla havárie letadla Concord v Paříži v roce 2000, při které zahynulo všech 109 lidí přítomných na palubě a další čtyři v místě, kam letadlo spadlo. Jako na všechny letecké společnosti, tak i na Air France dopadly důsledky teroristických útoků 11. září 2001. Air France se dostala do finančních problémů a tak bylo v roce 2003 vyhlášeno spojení s holandskou leteckou společností KLM. Obchodní smlouva podepsaná v květnu 2004 mezi Air France a KLM dala vzniknout největší letecké společnosti v Evropě z hlediska počtu cestujících. Fúzí byla vytvořena holdingová společnost a dvě letecké společnosti, jež si podržely své vlastní značky a identitu. Konsorcium Air France – KLM v současnosti zaujímá první místo na světě co se týká obrátu, a třetí místo na světě v množství přepravených osobo kilometrů. Vlastnický podíl státu se po spojení leteckých společností zmenšil na 44%.

Činnost společnosti Air France se zaměřuje na tři klíčové oblasti: přeprava cestujících, přeprava nákladů (kargo) a oprava a údržba letadel. Jádrem obchodní činnosti společnosti je přeprava cestujících.

5.2 Letová síť

Díky svému spojení se společností KLM vytvořila Air France největší síť leteckého spojení na světě. Domovským letištěm (hubem) francouzské společnosti je letiště Paris-Charles de Gaulle a Amsterdam-Schiphol. Evropská nejvýkonnější letiště, která jsou mezi sebou spojována patnácti lety denně a narozdíl od jiných evropských letišť mají stále značný rozvojový potenciál. Letiště Charles de Gaulle v Paříži je jedním z nejefektivnějších a nejkonkurenceschopnějších v Evropě. Společnost nabízí 17 900 možností spojení týdně mezi dálkovými lety a lety na střední vzdálenost, což je více než může nabídnout Londýn nebo Frankfurt.

Propojení letecké sítě Air France a KLM je jeden ze stěžejních pilířů strategie společnosti Air France KLM Group, která je zacílená na upevnění pozice Lufthansy Group jako vedoucího leteckého přepravce na světě. Obvyklý počet destinací, které obsluhuje jen jedna z těchto společností, představuje 70% dálkových letů a 60% letů na střední vzdálenosti. Vzhledem ke spojení obou společností se propojily i jejich letové sítě a jejich kombinací vznikla rozsáhlá a vyrovnaná síť, která je schopná lépe čelit nepředvídaným událostem.

Významná regionální síť umožňuje Air France nabízet také velký počet spojení na všechna důležitá letiště Evropy s dceřinými společnostmi Brit Air, Regional Airlines a CityJet. Regionálním hub je v Lyonu na letišti Saint-Exupéry. Pravidelné spojení mezi francouzskými letišti Paris-Orly a Bordeaux, Marseille, Nice a Toulouse zvládá Air France díky servisu kyvadlové dopravy La Navette.

Air France provozuje 1 700 letů denně. Lety společnosti Air France jsou vypravovány do 182 destinací v 98 zemích. Po spojení s KLM se počet destinací rozšířil na 248.

Téměř 90% dálkových linek je přímých (non - stop). Lety na střední tratě se vyznačují velkým počtem destinací (100 jich odlétá z Paříže) a frekvencí (v průměru šest letů denně do jedné destinace).

5.3 Flotila

Růst a kolísání ceny ropy významně ovlivňují život leteckých společností. Proto se Air France zaměřila na vytvoření politiky, která by ji byla schopná uchránit nebo alespoň co nevíce zmírnit dopady náhlého růstu ceny ropy. Hlavním cílem je přizpůsobit strukturu nákladů novému ekonomickému prostředí s vysokou cenou ropy do té doby než se jí podaří operovat s co nejvíce palivově šetrnými letadly.

Od roku 1997 Air France kontinuálně pracuje na modernizaci své letadlové flotily, která se dnes může pochlubit průměrnou dobou provozu devět let, což ji řadí mezi nejmladší flotilu v Evropě. Díky investicím do těchto moderních a technologicky nejvyspělejších letadel dospěla Air France již k významným úsporám spotřeby paliva. Například Airbus A318, který je v provozu od roku 2003, kdy nahradil svou starší verzi, umožnil společnosti ušetřit 12% spotřeby paliva na pasažéra. Největší úspory paliva se týkají letadel operujících na dlouhých letech. Do doby než bude v provozu Airbus A 380, jehož provoz ušetří dokonce více než 15% paliva na jedno místo ve srovnání s předchozím Boeingem 747-400, vyhlásila Air France rozsáhlý program, ve kterém bude nahrazovat starší generaci Boeingů 747 novými šetrnějšími Boeingy 777.

K poslednímu dni roku 2007 čítala osobní dopravní flotila Air France 375 letadel včetně 131 strojů patřících regionálním dceřiným společnostem. Průměrná délka provozu těchto letadel je 9 let, konkrétně 7,1 let pro letadla na dlouhé tratě a 10.3 let pro letadla na střední dlouhé lety.

Tato moderní flotila umožňuje společnosti Air France nabízet vysoký komfort cestujícím, dosahovat podstatných palivových úspor a dodržet své závazky v oblasti trvale udržitelného rozvoje omezením emisí skleníkových plynů a zamoření místních obyvatel nadměrným hlukem.

Za tímto účelem Air France urychluje obměnu svých třinácti osobních a pěti nákladních letadel Boeing 747-400, která budou nahrazena osobním Boeingem 777-300 ER a nákladním Boeingem 777. Dále bude Air France redukovat počet typů letadel na dlouhé tratě ze čtyř na tři, Airbus 330/340, Boeing 777-200/300 a Airbus A380, což umožní další úspory paliva. Společnost bude dále objednávat třicet nejnovějších Airbusů A320XLR, které nahradí starší verze A320. Air France již také objednala v současnosti největší dopravní letadlo světa Airbus A380 v počtu deseti kusů, které by měly být postupně dodávány od roku 2008.

Lety na dlouhé vzdálenosti

Průměrná životnost těchto osobních letadel je 7.1 let. Flotila na dlouhé tratě čítá 97 strojů. V současnosti zahrnuje jednak Boeingy a to typy 747-400, 777-200 a 300 a dále Airbuse typy A340-300 a A330-200.

Lety na středně dlouhé vzdálenosti

Tuto flotilu tvoří pouze letadla firmy Airbus, zahrnuje 131 strojů typů A318, A319, A320 a A321.

Regionální flotila

Regionální flotila čítá 131 letadel různých typů Embraer, Fokker, AVRO, BAE a Canadair Jet.

Společně s KLM provozují Air France flotilu čítající 562 osobních dopravních letadel. Ročně přepraví přes 70 milionů cestujících.

5.4 Služby

Politika Air France je budována na třech základních pilířích, kterými jsou co nejvyšší kvalita, stálé inovace a především uspokojení zákazníka. Hlavní výzvou pro Air France je být zákazníkům neustále k dispozici, naslouchat jim a přizpůsobit nabídku očekávání klientů.

Dnešní svět je ve velké míře ovlivňován rychlým vývojem nových technologií. V důsledku modernizace jiných druhů dopravy vzniká letecké dopravě stále větší konkurence. Na středně dlouhých přepravních vzdálenostech jsou to například vlaky TGV, na dlouhých přepravních tratích pak lodní doprava pomocí U.S. a Gulf přepravců. Konkurenci klasické letecké přepravě představují ale také nízkonákladové letecké společnosti, které oklešťují letecké služby na povolené minimum, ale s výhodou nízké ceny. Air France si je tohoto faktu vědoma a proto u ní inovace hrají tak významnou roli. Nabízí jak vysoký komfort a vzorové služby za vyšší ceny v první a business třídě, tak i kvalitní a spolehlivé služby za ceny výrazně nižší ve třídě ekonomické. V rámci různých slev a zaváděcích cen lze nalézt i cenově velmi výhodné spoje. I některé běžné linky Air France jsou srovnatelné s dražšími cenami letenek u nízkonákladových leteckých společností – při záruce kultury cestování.

5.4.1 Služby na letišti

Air France využívá inovačních elektronických technologií (E-services) k vytváření služeb, které zákazníkovi umožní dosáhnout větší samostatnosti a flexibility. Stále více operací při zařizování cesty i operací na samotném letišti může cestující vykonávat sám bez letištního personálu s pomocí počítače a automatických systémů. Toto je vysoce ceněno zákazníky, kterým vyhovuje větší samostatnost, jednoduchost a flexibilita.

Rozvoj elektronických služeb také osvobozuje pozemní letištní personál od mnoha technických úkolů, což jim umožňuje věnovat zákazníkům více péče při řešení jejich problémů a navázat s nimi bližší vztah. Dále je možné poskytovat více péče pasažérům s požadavky speciální péče nebo nedoprovázeným dětem.

E – services

Cestující si cení všeho, co učiní jejich cestu plynulejší, pohodlnější a celkově příjemnější. Prvním krokem k tomu je vyřizování potřebných formalit na letišti prostřednictvím

samoobslužných stojánek (Self service kiosk). Air France společně s KLM stále zvyšují počet letišť s touto službou po celém světě. U těchto automatů je možné snadno se odbavit (check-in) a vybrat si sedadlo v letadle bez čekání ve frontě. V případě použití dalších moderních služeb Air France jako internet nebo mobile check-in, je možné si zde vytisknout i palubní lístek. Tento automatický check-in umožňuje odbavení již pět hodin před odletem, zaregistrovat se i na navazující lety, zpáteční let (pokud se uskuteční do 24 hodin od odletu), změnit si čas odletu a další užitečné služby.

Další službou šetřící cestujícímu čas jsou výše zmiňované Mobile services. Jedná se o check-in prostřednictvím internetu v mobilním telefonu. Check-in je možné provést tímto způsobem 30 hodin před odletem letadla. Prostřednictvím mobilního telefonu si cestující vybírají také sedadlo v letadle. Palubní lístek si pak vyzvednou v samoobslužném stojánku nebo na příslušné přepážce.

Podobnou službou je také Internet check-in. Jde opět o registraci a výběr sedadla už 30 hodin před odletem. Výhodou navíc je možnost vytisknout si rovnou palubní lístek kdekoli mimo letiště, je k tomu zapotřebí pouze počítač s internetovým připojením a tiskárna. Samozřejmě je také k dispozici samoobslužný stojánek nebo příslušná přepážka na letišti. Při všech výše zmiňovaných způsobech odbavení odpadá také problém se zavazadly, které cestující jednoduše odloží na příslušném místě zvaném "dropp off baggage", kde už se o ně letištní personál postará.

Smartboarding

Na konci roku 2007 spustila Air France jako první na světě zkušební proces nazvaný "Hubway". Jedná se o experiment, který umožní dobrovolníkům cestujícím mezi Paříží a Amsterodamem obdržet takzvanou "smartboarding®" kartu, která v sobě bude mít zakódované jejich otisky prstů. Cestující na letišti přiloží tuto kartu ke speciálnímu stojánku. Tento stojánek automaticky vytiskne cestujícímu palubní lístek, čímž se cestující vyhne čekání ve frontě. Při nástupu do letadla optický snímač otisků prstů zkontroluje otisky prstů uložené v paměti karty cestujícího. Brána ke vstupu do letadla se po úspěšné kontrole automaticky otevře a umožní cestujícímu nástup do letadla.

Časem se předpokládá, že smartboarding® karta umožní cestujícím také zjednodušený pronájem auta. Při vyzvedávání předem zamluveného auta cestující přijde do příslušné auto půjčovny, přiloží kartu na přední sklo a vůz se automaticky odemkne a nastartuje se motor. Vše bude probíhat bez jakýchkoli jiných formalit a vyřizování. Další výhodou

smartboarding® karty se v budoucnosti předpokládá přímý vstup do pokoje v rezervovaném hotelu bez jakéhokoli vyřizování na recepci.

System smartboarding® pracuje na základě tří různých technologií, a to radiových čipů RFID, biometrických a teplotních otisků.

Sledování zavazadel díky technologii RFID

Air France zkouší integrovat mikročipy technologie RFID (Radio Frequency Identification) do visaček zavazadel. Tento experiment probíhá na letech mezi Paříží a Amsterdamem. Mikročipy umožňují sledovat zavazadla po celou dobu jejich pohybu v reálném čase. Cestující po přeletu přesně vědí kde a kdy budou jejich zavazadla doručena.

5.4.2 Služby na palubě

Stále dokonalejší technologie na palubě letadel společnosti Air France umožňují pasažérům všech letových tříd zpříjemnit si let různými formami zábavy a strávit tak let ve větším pohodlí.

Používání mobilního telefonu na palubě

Další světový prim získala Air France, když začala nabízet možnost užívání služeb mobilního telefonu na mezinárodních linkách. Používání telefonů je zatím omezeno jen na SMS a MMS zprávy a připojení k internetu na vybraných linkách. Služba funguje prostřednictvím systému Mobile OnAir zatím jen na letounech Airbus A318. První zkušební let se uskutečnil 17. prosince 2007 na lince z Paříže do Varšavy. Projekt zatím běží ve zkušebním šestiměsíčním provozu. Se zavedením hlasových mobilních služeb se počítá ve druhé polovině pilotního provozu. Po jeho uplynutí se Air France na základě praktických zkušeností a ohlasů cestujících rozhodne, zda volání z mobilních telefonů zavede na všech svých letech.

Až doposud bylo jakékoliv užívání mobilního telefonu na palubách letadel všech aerolinií zakázáno. Francouzská společnost se zpřístupněním této služby stala vůbec prvními aerolinkami, která umožní cestujícím komunikaci se světem. System Mobile OnAir, certifikovaný EASA (Evropská agentura pro bezpečnost letectví), nijak nenarušuje palubní systémy letadla. Jeho použití je dovoleno po zhasnutí upozornění „Vypněte si prosím telefon“ a používá se v letových hladinách vyšších než 3 000 metrů. Jedinou podmínkou je,

že mobilní operátor musí mít platnou smlouvu pro použití systému OnAir. Ve Francii službu zatím podporují společnosti Orange, Bouygues Telecom a SFR. Cestující používá mobilní telefon stejně jako na zemi, telefonní čísla však musí být vytáčená včetně mezinárodního předčísle. Mobilní telefon se připojí k síti instalované v kabině letadla. Data a hovory jsou pak přenášeny přes satelit na pozemní stanici, která je dále distribuuje do příslušné telefonní sítě. Vyúčtování za hovor pak cestující nalezne ve standardním měsíčním výpisu hovorů svého operátora.

Na dlouhých letech nabízí Air France díky komplexnímu video systému na výběr až z osmdesáti různých filmů, které může každý pasažér sledovat na své obrazovce umístěné v zadní části předchozího sedadla. Video systém, shodující se s přísnými bezpečnostními standardy, je schopný reagovat současně na přání všech tří set cestujících na palubě letadla. Cestující si nejen vybírají film, ale také čas, kdy chtějí film sledovat, film je možné kdykoli zastavit a spustit dále. Air France je navíc také jednou z prvních leteckých společností, která používá systém zvuku "Arkamys", který dává cestujícím pocit, že se nacházejí přímo ve středu hudební atmosféry.

Co se týče pohodlí během letu, Air France kontinuálně pracuje na zvyšování standardu vybavení kabin. Došlo k vytvoření nového cestovního konceptu na dálkových letech, především nového uspořádání kabin první třídy (Espace Premiere), business třídy (Espace Affaires) a ekonomické třídy (Tempo).

Na dlouhých letech Air France poskytuje:

85 filmů, některé s překladem do 9 jazyků

30 hodin TV programů

23 hudebních kanálů

5.4.3 Dokonalé služby

Kromě samotné rozsáhlé sítě letového spojení společnosti Air France kombinovaného se sítí společnosti KLM a evropského vedoucího věrnostního programu (Frequent Flyer Program) Flying Blue, Air France obstarává své zákazníky dalšími kvalitními produkty a službami jako jsou například l'Espace Premiere, l'Espace Affaires a Tempo nebo servis kyvadlové dopravy La Navette. Pro určité segmenty zákazníků Air France připravila produkty a služby šité na míru jako například program Dedicate.

Dalším z významných důkazů v ocenění kvality služeb je statistika včasných odletů a příletů. Air France publikuje každý měsíc přesná data v této oblasti a stává se tak jedničkou mezi evropskými aeroliniemi.

l'Espace Première (první třída)

l'Espace Première jsou nejen inovované luxusní kabiny první třídy, ale také celý soubor exkluzivních služeb poskytovaných cestujícím v této letové třídě. Oproti předchozímu designu první třídy byly kabiny l'Espace Première navrženy tak, aby cestujícím poskytly větší soukromí a vyšší stupeň pohodlí. Design interiérů koresponduje s typickým francouzským vkusem, kvalitními a luxusními materiály.

Servis cestujícím této letové třídy je poskytován hned po příjezdu na pařížské letiště Charlese de Gaulla. Cestující jsou přivítáni na terminálu 2E speciálním personálem, který se postará o jejich zavazadla. Přímou určenou pro cestující l'Espace Première je na všech letištích také check-in, kde je samozřejmostí okamžité vyřízení, pokud cestující nezískali palubní lístek již dříve díky E-services. Čas před odletem pak cestující mohou strávit v l'Espace Première salonku. Zde se mohou v příjemném a klidném prostředí věnovat odpočinku, práci či se občerstvit kvalitním a chutným jídlem a pitím. Cestující jsou stále v péči pozorného personálu. V rámci relaxaci je možné podstoupit masáž prováděnou specialisty kosmetické firmy Clarins, k dispozici je samozřejmě také sprcha v luxusním stylovém interiéru. Salonek je samozřejmě vybaven počítačem s internetovým připojením a wi-fi sítí.

Podobné exkluzivní služby jsou poskytovány také cestujícím této letové třídy při příjezdu na pařížské letiště Charlese de Gaulla, konkrétně je k tomu určen terminál 2C. K dispozici je opět salonek l'Espace Première poskytující své typické služby. Odborný personál cestujícím pomůže zorganizovat pobyt v Paříži či naplánovat následující cestu.

Kabiny l'Espace Première na palubě letadla jsou navrženy se stejnou elegancí a stylovým designem navozující příjemnou atmosféru. Projektovány byly pro maximální počet osmi osob, což společně s pečlivým uspořádáním sedadel dalo vzniknout příjemnému prostředí, které umožňuje pohodlný pohyb během dlouhého letu. Samotná sedadla s masážními funkcemi a možností rozložení do dvoumetrové délky představují vrchol pohodlí. Dokonalou atmosféru ke spánku dotvářejí kvalitní polštáře, deky a bavlněné povlečení spolu se spacím oblečením a obuví navržených Christianem Lacroixem. K dispozici jsou též hygienické pomůcky a kosmetika od kosmetické partnera Air France firmy Clarins.

Gastronomie je samostatnou kapitolou a významnou částí času stráveného na palubě letadla. Menu bylo navrženo Guyem Martinem, šéfkuchařem známé restaurace Grand Véfour v Paříži. Pro lety odlétající z Paříže a některé další tento kuchař dokonce sám vaří. Vinný list byl vytvořen Olivierem Poussierem, nejlepším someliérem roku 2000 a zahrnuje jak klasická francouzská vína, tak i zajímavou ukázkou vín zahraničních pro degustaci. V l'Espace Première je podávána také široká škála typických francouzských zákusků, ovoce a italská káva Illy.

Relaxovat během letu mohou cestující za doprovodu dvanácti nejnovějších francouzských i mezinárodních filmů, s překladem až do devíti světových jazyků. Na výběr mají z patnácti videoher, šestnácti hudebních kanálů různých žánrů, sledovat mohou aktuální zpravodajství, sportovní kanály i dokumenty, k dispozici je také denní tisk a časopisy jak francouzské tak i zahraniční.

O všech činnostech během letu a jejich pořadí si cestující rozhoduje sám, kdy si bude číst, sledovat film, relaxovat či dokonce jíst. Svoboda volby je významným určujícím prvkem úrovně komfortu.

Kvalitní služby ve všech letových třídách

Air France nabízí kromě první třídy l'Espace Première dále nový koncept business třídy L'Espace Affaires, Alizé/Economy pro lety do Karibiku a oblasti Indického oceánu, Tempo Challenge pro obchodní cesty po Evropě, do severní Afriky a Izraele a Tempo/Economy jako klasickou ekonomickou třídu.

Zejména na středních a krátkých letech, kde Air France soupeří s nízkonákladovými přepravci, kteří oklešťují letové služby na minimum a počet sedadel navyšují do povoleného maxima, Air France stále poskytuje nápoje, občerstvení a denní tisk zdarma a zaručuje dostatek prostoru každému cestujícímu.

Na všech dlouhých letech dochází k postupnému přebudování kabin na kabiny nové generace, které nabízejí vyšší komfort než předcházející kabiny první třídy (first class). Nadstavbou jsou například sedadla umožňující sklopení téměř do horizontální roviny 180°.

Ať se jedná o jakoukoli destinaci a letovou třídu, mnoho služeb je poskytováno bez poplatku jako například služba „Planète Bleue“, která se stará o děti cestující bez doprovodu nebo služba „Saphir“ zaměřená na cestující s potřebou speciální péče.

Služby šité na přání zákazníka

Na základě specifických požadavků určitých výklenkových trhů, nabízí Air France služby šité na míru. Jedná se např. o program Dedicate, zaměřený na zákazníky pracující v plynárenském nebo ropném průmyslu, ve stavebním průmyslu nebo jednoduše v obchodě.

Zákazníkům, cestujícím v obchodních záležitostech, zajišťuje Air France non-stop lety z letiště Paris - Charles de Gaulle do šesti destinací pomocí nízko kapacitního letadla Airbus A319-ER. Program Dedicate jim tak nabízí kvalitní služby s letovou obsluhou, která cestujícím může věnovat nadstandartní pozornost díky tomu, že se jedná o nízko kapacitní letadlo. Další výhodou pro tento segment zákazníků jsou pravidelný letový řád a široký výběr spojení z letiště Charles de Gaulle v Paříži.

Statistiky včasných příletů a odletů (On-time performance) - klíčové měřítko úspěchu

On-time performance je velmi důležitý a především objektivní faktor ohodnocení kvality služeb. Air France se řadí ke špičce mezi evropskými aeroliniemi co se týče včasných odletů a příletů. V období 2006 – 2007 se Air France umístila na třetím místě mezi osmi podobnými evropskými aeroliniemi co se týče včasných odletů a příletů letů na krátké a střední vzdálenosti. Air France v tomto období vykazovala 80% včasných odletů a příletů. Ve stejném časovém období lety na krátké vzdálenosti (vnitrostátní lety) vykazovaly 84.7% včasných odletů a 83.8% včasných příletů. Statistiky mezinárodních letů na střední vzdálenosti vykazují lepší výsledky než průměr členů Evropské asociace leteckých společností (AEA).

5.4.4 Péče o zákazníky

Uvítání, poskytování informací a doprovod zákazníků během jejich cesty

Na vzdory faktu, že se letecká doprava v současnosti nachází v éře masovosti a navzdory novým technologiím, které umožňují stále více operací provádět elektronicky a cestující se tak stává stále více stává anonymním, Air France si zakládá na rozvíjení vztahu se zákazníkem. Air France považuje blízký vztah se zákazníkem za velmi podstatného činitele v ostrém konkurenčním boji.

Tento fakt vybízí Air France k tomu, aby se pozorně zaměřila na způsob uvítání zákazníka, péči o něj během celé cesty, kvalitu a přesnost informací, které zákazníkovi podává

a reakci na zákaznické požadavky. Politika Air France je v tomto směru založena na blízkosti k zákazníkovi, spolehlivosti a schopnosti předvídat zákaznická očekávání.

8000 pracovníků k dispozici zákazníkům na francouzských letištích

Jak už bylo dříve řečeno, elektronické služby osvobozují letištní personál od technických úkolů a zároveň zajišťují cestujícím větší samostatnost a rychlejší a plynulejší cestování. Personál společnosti Air France se tak stává mobilnějším a dostupnějším pro cestující. Pracovníci jsou připraveni řešit jakékoli vzniklé problémy a přizpůsobovat služby zákaznickým přáním. Francouzská letiště disponují osmi tisíci zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky.

24/7 přístup ke službám Air France z celého světa

Díky nové technologii mají nyní zákazníci Air France 24 hodin 7 dní v týdnu přístup ke službám společnosti z celého světa. Zákazníci se přihlásí prostřednictvím svého mobilního telefonu na webovou stránku mobile.airfrance.com a mohou zde konzultovat aktuální změny letových řádů, informovat se na detaily své rezervace a získat mnoho dalších užitečných informací.

Informování a péče o cestující v případě vzniklých potíží

Air France klade zvláštní důraz na aktivní a vstřícný přístup ve vztahu se zákazníkem co se týče upozorňování cestujících v případě vzniklých potíží a při řešení zákaznických stížností. V případě nepředvídaných letových změn jako zpoždění, rušení, přeložení letů či změny trasování atd. dělá Air France vše proto, aby cestující upozornila včas a mohla jim nabídnout optimální alternativní řešení. Air France je jediná letecká společnost v Evropě, která poskytuje službu ROC - Reservations Operations Centre dvacet čtyři hodin sedm dní v týdnu.

Co se týče řešení zákaznických stížností, 118 odpovědných zaměstnanců se zaměřuje na řízení tohoto problému, který je strategickým prvkem v rámci udržení zákaznické loajality.

5.4.5 Věrnostní program Flying Blue - Frequent Flyer Programme

V roce 2005, po fúzi společností Air France a KLM, došlo také ke sloučení jejich věrnostních programů (FFP). „Fréquence Plus” společnosti Air France a „Flying Dutchman” společnosti KLM byly zkombinovány a vznikl tak „Flying Blue”. Členové

tohoto věrnostního programu mohou získat a využívat míle na 18 000 letech denně do 900 destinací. V současnosti má tento program 13,5 milionů členů, sdružuje 31 leteckých společností a přes 100 dalších neleteckých partnerů, kteří dále rozšiřují možnosti získávat míle a využívat je na ubytování v hotelích, safari cestách, automobilových závodištích nebo filmových projekcích. Toto vše z něj činí největší a nejatraktivnější věrnostní program v Evropě. Pro společnost Air France KLM je to významný přínos, neboť věrnostní program je jednou ze tří zásadních důvodů pro výběr letecké společnosti. Flying Blue existuje ve čtyřech úrovních: Ivory, Silver, Gold a Platinum.

6. Letecká společnost Lufthansa

6.1 Vznik a historie společnosti

Německá společnost Lufthansa vznikla v roce 1926 v Berlíně, sloučením letecké společnosti Deutsche Aero Lloyd a Junkers Luftverkehr, původně pod jménem Deutsche Luft Hansa Aktiengesellschaft. Roku 1933 se pak název společnosti změnil na dnes známé Lufthansa. V letech před druhou světovou válkou zažívala Lufthansa velkou expanzi, zaváděla jako první lety na dálný východ a přes Atlantik. Po vypuknutí války musela společnost omezit lety pouze na neutrální země. Po porážce Německa v roce 1945 byly pak veškeré aktivity zastaveny. Roku 1953 vznikla v Německu společnost nazvaná Aktiengesellschaft für Luftverkehrsbedarf, která se po roce provozu opět přejmenovala na Lufthansu. O rok později obnovila společnost mezinárodní lety po Evropě, vzápětí následované i pravidelným leteckým spojením do New Yorku. Snad jediné místo kam Lufthansa nelétala byl za studené války Berlín. V období po druhé světové válce používala Lufthansa hlavně letadla od společnosti Boeing, a to od typu 707 až po 747, a později také Airbus A310 až po A340. Po spojení obou částí Německa se létá opět do Berlína. V letech 1992 – 1997 Lufthansa překonala svou nejhorší krizi díky rozsáhlému rehabilitačnímu programu. Do té doby aerolinie převážně vlastněné státem jsou krok po kroku privatizovány. Obchodní činnosti jako pozemní údržba (Maintenance Repair Overhaul – MRO), přeprava nákladů (kargo) a informační technologie (IT) jsou rozděleny a stávají se z nich samostatné společnosti.

V současnosti společnost Lufthansa Group soustřeďuje své aktivity do pěti oblastí, vykonávaných následujícími samostatně hospodařícími jednotkami: přeprava cestujících, pozemní údržba (MRO), informační technologie, logistika a další aktivity zahrnující pojišťovací společnost Delvag nebo letecké výcviky.

Jádrem obchodní činnosti společnosti Lufthansa Group je přeprava cestujících. Kromě dceřiné společnosti Lufthansa AG tuto činnost vykonávají další dceřiné společnosti a to Swiss International Air Lines, Air Dolomiti, Lufthansa CityLine, Eurowings group včetně Germanwings, British Midland (bmi) a SunExpress (joint venture s Turkish Airlines založená v dubnu 2007).

Švýcarské aerolinie SWISS International Airlines byly do společnosti Lufthansa Group plně konsolidovány v roce 2007. Jejich integrace upevnila pozici Lufthansy mezi vedoucími evropskými přepravci.

V roce 1997 založila Lufthansa společně s leteckými společnostmi Air Canada, SAS, Thai Airways a United Airlines strategickou alianci „Star Alliance”, první světové seskupení leteckých společností na světě a dodnes největší strategickou alianci leteckých dopravců.

Dokonce i v období všeobecné krize v letecké dopravě po teroristických atentátech v roce 2001 zůstala Lufthansa na vzestupu. Díky svému programu „Future European Operations”, kterým reorganizovala své regionální trhy a současně tak získala nové partnery do globální aliance Star Alliance.

Zásadní obchodní činností společnosti Lufthansa je, jak už bylo řečeno, mezinárodní přeprava cestujících a dále pak nákladní přeprava, ať už se jedná o tuto činnost vykonávanou samotnou společností nebo jejími partnerskými aeroliniemi. Evropa je domovským trhem společnosti Lufthansa.

Všechna výše zmiňovaná odvětví se zavázala poskytovat zákazníkům služby na základě bezpečí, spolehlivosti, přesnosti, technické způsobilosti, kvality, flexibility a inovací. Společnost se snaží řídit svou politiku s ohledem na trvale udržitelný rozvoj a ochranu životního prostředí.

6.2 Letová síť

Společnost Lufthansa má tři huby, jednak jsou to německá letiště ve Frankfurtu a Mnichově a dále švýcarské letiště v Curychu.

Významným faktorem přispívajícím k úspěchu Lufthansy je letecká aliance Star Alliance. Lufthansa jako zakládající člen tohoto největšího seskupení aerolinií na světě nabízí svým zákazníkům nespočetné výhody, mezi nimi především, nejrozsáhlejší síť letového spojení na světě. Regionální strategie společnosti v rámci partnerství „Lufthansa Regional” spojuje evropské regiony a zásobuje je přípojnými službami do globální sítě Star Alliance. Bilaterální smlouvy pak rozšiřují a obohacují portfolio služeb.

Lufthansa Regional

Lufthansa rozšířila své letové služby prostřednictvím partnerství s aerolinkami Air Dolomiti, Augsburg Airways, CityLine, Contact Air a Eurowings pod značkou „Lufthansa Regional”.

Lufthansa Regional nabízí kromě přímých letů mezi regionálními letišti, také navazující spoje na linky aliance Star Alliance prostřednictvím hubů ve Frankfurtu a Mnichově. Díky koordinaci letových řádů a široké nabídce letů do více destinací mají cestující možnost větší flexibility při zařizování cesty. Všichni členové Lufthansy Regional jsou partnery věrnostního programu Lufthansy (Lufthansa's frequent flyer programme) Miles & More. Cestující tak mohou sbírat míle na všech letech Lufthansa Regional a zde je také využívat. Lufthansa Regional propojuje evropské regiony s globální sítí aliance Star Alliance. Navazující lety tak umožňují přístup do 680 destinací ve 127 zemích. Na letištích ve Frankfurtu a Mnichově mají cestující Lufthansa Regional přestupující dále na lety Star Alliance přístup do letištních salonků s internetovým připojením, oddělené prostory pro cestující Business a první třídy, stejně jako mnoho dalších služeb.

Partneři aliance

Lufthansa dále spolupracuje na základě bilaterálních dohod s mnoha dalšími aeroliniemi. Snaží se tak nabízet svým zákazníkům maximální počet a rozsah letových možností. Partnerskými aeroliniemi Lufthansy jsou Aegean Airlines, Air-India, Air One, Cimber Air, Cirrus Airlines, JatAirways, Luxair, Mexicana a Qatar Airways. Také s těmito aerolinkami mají cestující možnost sbírat své míle.

Lufthansa a její zaměření na čínský trh

Lufthansa byla první leteckou společností, která začala provozovat lety do Číny, první let se uskutečnil již před 80 lety (1928). Dodnes Lufthansa nabízí z Evropy do Číny nejvíce letových spojení ze všech leteckých společností. Lufthansa má v Asii již zavedenou stabilní pozici a v současnosti se orientuje na upevnění této stability a rozšíření své působnosti. Cílem společnosti do budoucna je udržet si na asijském trhu vedoucí pozici v rámci evropských přepravců. Osmdesáté výročí působnosti Lufthansy v Číně je jedním ze třech pilířů strategické kampaně společnosti v posledních několika letech. Společně s objednávkou obřích letadel Airbus A380 a zaměřením se na letní olympijské hry konané letos v Pekingu Lufthansa podtrhuje svou dlouhodobou zkušenost a působnost na čínském trhu.

Aerolinky společnosti Lufthansa Group se řadí na přední místa ve světě leteckých společností. Na mezinárodních linkách přepravují více cestujících než ostatní letecké společnosti z IATY. Lufthansa Group a její partneři „Lufthansa Regional“ nabízejí až 185 destinací. Společně se všemi svými partnery se pak počet destinací rozšiřuje na 409. V globální síti vytvořené aliancí Star Alliance společně s jejími partnery, nabízí Lufthansa 841 destinací ve 157 zemích.

6.3 Flotila

Letadlovou flotilu společnosti Lufthansa lze charakterizovat jako rozsáhlou, moderní a kompatibilní s ochranou životního prostředí.

Flotila společnosti zahrnuje letadla téměř všech velikostí. U všech jsou používány nejmodernější technologie.

Za účelem ochrany životního prostředí zvyšuje Lufthansa své úsilí o redukci emisí. Operuje s palivově hospodárnými letadly a aktivně se podílí na vývoji palivově šetrných letadlových motorů. Šetření paliva je jedním z hlavních cílů společnosti. Společnost v tomto směru již dosáhla úspěchů. Letadla společnosti Lufthansa mají průměrnou spotřebu paliva na přepravu jednoho pasažéra na sto km 4,4 litrů. V porovnání se sedmdesátými lety byla průměrná spotřeba okolo 12 litrů. A společnost se s těmito výsledky nespokojuje, nová letadla A 380 budou mít spotřebu pouhých 3,3 litrů.

Boeing 747-400

Boeing 747-400 je v současnosti v oblasti komerční přepravy největším a nejvýkonnějším letadlem na světě. U společnosti Lufthansa je v provozu od roku 1989 a společnost vlastní třicet těchto letadel. Typickým znakem tohoto letadla je hrb nad kokpitem a prostor první třídy v kabině. Lufthansa byla první evropskou leteckou společností, která vybavila celou svou flotilu letadel Boeing 747-400 satelitním navigačním systémem, který umožňuje posádce kokpitu řídit letadlo flexibilněji a s menší závislostí na navigaci pozemního personálu.

Airbus A340-600

Tento nejdelší světový letoun přepravující cestující je u společnosti Lufthansa v provozu od prosince roku 2003. Je vybaven extrémně výkonnými a poměrně tichými motory, jejichž výsledkem je spotřeba pouze 4,1 litrů paliva na 1 pasažéra na sto kilometrů. Společnost Lufthansa vlastní sedmnáct těchto letadel.

Airbus A340-300

Společnost provozuje celkem dvacet osm těchto letadel a to ve dvou verzích, delší A340-300 s kapacitou 247 cestujících a A340-200 s maximálním počtem 212 cestujících. Letoun A340 je vyroben z nejmodernějších materiálů a Lufthansa byla první leteckou společností, která odstartovala používání tohoto letadla.

Airbus A330-300

Vysoce výkonný letoun s kapacitou 221 cestujících na letové vzdálenosti přes 10,000 km provozuje Lufthansa v počtu jedenácti kusů.

Airbus A300-600 a další letadla pro krátké vzdálenosti

Airbus A300-600 je určen pro krátké a střední letové vzdálenosti, je vybaven dvěma motory, které umožňují ekonomický a hospodárny provoz. Ve flotile Lufthansy je zastoupen čtrnácti kusy.

Dalšími letadly na krátké vzdálenosti jsou **Airbus A320**, jeho prodloužená verze **Airbus A321** pro 182 pasažérů a zkrácená verze **Airbus A319** pro 126 pasažérů. Celkem tato rodina tvoří ve flotile Lufthansy osmdesát šest letounů.

Další rodinou je **Boeing 737-300** s kapacitou 123 pasažérů, v provozu u společnosti od roku 1986 a menší **Boeing 737-500** v provozu od roku 1990. Celá rodina je zastoupena v počtu šedesáti třech kusů.

CityLine letadla

Do této skupiny patří tichý **Avro RJ85** s nízkým stupněm emisí a schopností vzlétnout a přistát na extrémně krátkých ranvejích, využíván je na evropských regionálních letech. Dále sem patří nový **CRJ 900**, **CRJ 700** a **CRJ 100/200** s inovovaným motorem, který řadí tento letoun mezi nejtišší a palivově nejvýkonnější ve své třídě. Celá skupina CityLine čítá u společnosti Lufthansa sedmdesát tři letadel.

Airbus A380

Společnost Lufthansa si objednala 15 letadel Airbus A380, v současnosti největší dopravní letadlo světa. Společnost S.A.S. Airbus již obdržela přes 190 objednávek na A380 od 18 leteckých dopravců z celého světa. Prvnímu zákazníkovi, Singapore Airlines, byl A 380 dodán v říjnu minulého roku (2007). V roce 2008 to má být již 13 a v roce 2010, kdy má běžet výroba na plno, má Airbus dodat 45 strojů. Společnost Lufthansa očekává dodávku svého A 380 v létě roku 2009. Toto největší osobní letadlo přinese mnoho inovací nejen na palubě letadla, ale také na zemi.

6.4 Služby

Lufthansa je jednou z vedoucích leteckých společností na světě. Kvalita, inovace, bezpečnost a spolehlivost charakterizují její produkty a celkovou image. Společnost sází na tyto charakteristiky jako na garanci úspěchu v budoucnosti. V roce 2007 společnost představila řadu inovací a kvalitativních zlepšení.

6.4.1 Služby na letišti

Užíváním moderních technologií jako internet, mobilní telefony a zákaznické terminály, společnost urychluje a zjednodušuje rezervace, prodej letenek i check-in. Cestující společnosti Lufthansa se mohou zaregistrovat doma na svém počítači i vytisknout si palubní lístek. Při příjezdu na letiště jen jednoduše odloží svá zavazadla na místě zvaném "Quick Drop luggage". Prostřednictvím mobilního telefonu si mohou cestující společnosti Lufthansa rezervovat lety, provádět check-in, zjišťovat informace o možnostech dopravy na nebo z letiště, snadno si zjistí čas příletu a odletu nebo informace o letištních salóncích společnosti Lufthansa. Přes mobilní telefon jsou dále k dispozici informace o dostupných letech společnosti Lufthansa, aktuálních omezeních co se týče zavazadel, cestující zde mohou také získat celkový přehled o svých rezervovaných letech a mohou zjišťovat stav svého mílového účtu.

Informace o letu prostřednictvím SMS zprávy

Členové programu Miles & More, kteří si vložili své telefonní číslo online do profilu Miles & More, obdrží zdarma SMS zprávy v případě změn odletových bran, rušení letů nebo zpoždění.

Cestující, kteří přestupují ve Frankfurtu a Mnichově mají k dispozici další služby. Pokud má jejich letadlo zpoždění, obdrží hned po přistání SMS s alternativami navazujících letů, které mají již zamluvené a místo, kde si mohou vyzvednout nový palubní lístek.

Všichni cestující společnosti Lufthansa mohou snadno a rychle zjistit, zda jejich letadlo přiletí nebo odletí na čas. Stačí jen poslat SMS ve tvaru „D” jako departure nebo „A” jako arrival a číslo letu na telefonní číslo + 49 – 171 – 7474000.

Online Check-in

S elektronickou letenkou společnosti Lufthansa (etix®) se lze online odbavit již 23 hodin před odletem. Cestující si prostřednictvím této služby mohou také vybrat sedadlo, vytisknout palubní lístky přímo z domova a po příjezdu na letiště jít přímo ke své odletové bráně.

Tento způsob odbavení je nyní možné provést kromě Miles & More karty, jiné zákaznické karty aliance Star Alliance nebo kreditní karty také s použitím rezervačního kódu spolu se jménem a příjmením. Bez přístupu k tiskárně, v případě ztráty palubního lístku ... atd. je možné vytištění palubního lístku na letišti u Quick Check-in machine nebo u přepážky Lufthansy.

Checking - in u quick check-in machine

U těchto automatů se mají cestující možnost odbavit jak s elektronickou letenkou tak s papírovou magnetickou páskou (ATB). Identifikace zde pak probíhá na základě zákaznické nebo kreditní karty, podle příjmení a rezervačních údajů nebo pomocí ID nebo pasu na vybraných letištích, jejichž automaty jsou vybaveny také skenerem. Tato zařízení se nacházejí na více než 50 letištích v Evropě.

Odbavit se u těchto automatických stojánek je možné i se zavazadly. První možností je, že se po dokončení check-inu na obrazovce objeví číslo přepážky, kde cestující odevzdají zavazadla a příslušní zaměstnanci se o ně už postarají. Druhou možností je obdržení visačky hned po check-inu, cestující si ji sami upevní na zavazadlo a zavazadlo odloží na jezdící pás hned vedle automatického stojánku pro check-in.

Check - in prostřednictvím SMS

Díky této službě mohou cestující obdržet všechny informace týkající se jejich letu přímo do mobilního telefonu. Služba je platná na všech letech společnosti odlétající z německých letišť. Podmínkou je status cestujícího jako Frequent Traveller, Senator nebo HON Circle Member, mobilní telefon s německým operátorem, registrovaný profil pro SMS Check – in na stránkách společnosti Lufthansa a elektronická letenka.

Check-in prostřednictvím telefonu

Cestující v první a business třídě, Lufthansa Senators a Frequent Travellers mohou využít tuto službu. Palubní lístek si opět vyzvednou u automatických stojánků (Quick Check-in machine) nebo na příslušné přepážce.

Registrace pasových údajů u quick check-in machines samotnými cestujícími.

Pro lety do USA, Kanady, Koreje a Mexika je Lufthansa vázána zákonem zaregistrovat pasové informace každého pasažéra. Pro tyto destinace si cestující jednoduše mohou tyto informace zadat u check-in machine sami. Jedinou podmínkou je, že tyto check-in machines jsou vybaveny skenerem (takto si cestující ušetří starosti s registrací u odletové brány)

Boarding

Zákazníci cestující s elektronickou letenkou mohou při boarding u vybraných bran na německých letištích využít "Quick Boarding machines". Po přiložení palubního lístku ke skeneru a ověření potřebných informací se brána automaticky otevře.

Letištní salónky

Společnost kontinuálně pracuje na rekonstrukci, modernizaci a výstavbě nových letištních salónek po celém světě. Během ledna letošního roku byly otevřeny nové salony v New Yorku, Paříži a Bonnu.

První třída

Výjimečné služby cestujícím první třídy začínají již při příjezdu na letiště. Cestující jsou přivítáni na speciálním terminálu speciálním personálem, který se postará o auto a zavazadla. Speciální asistent, který je cestujícím k dispozici po celou dobu čekání na letišti, vyřídí všechny potřebné formality k odletu a cestující tak mohou tento čas strávit v letištním salónku. Zde mohou využít svůj čas odpočinkem v soukromí, prací v klidném prostředí, kde je k dispozici počítač s internetem i bezdrátové internetové připojení, pro osvěžení je možné využít hygienického zázemí jehož součástí je také sprcha. Samozřejmostí je nabídka širokého menu občerstvení.

Lufthansa Privat Jet

Novinkou ve službách cestujícím je možnost dopravy limuzínou na a z letiště na soukromé lety (Private Jet flights). Na požádání jsou cestující vyzvednuti doma a následně dovezeni přímo ke svému letadlu na letišti nebo jsou zde limuzínou vyzvednuti.

6.4.2 Služby na palubě

First class

Cestující si zde mají k dispozici vysoce komfortní sedadla, klidný prostor jak pro relaxaci, tak pro pracovní povinnosti. Mohou si vybrat ze širokého spektra zábavy a ochutnat delikátní pokrmy. Cestující mají na výběr zůstat v kontaktu s celou kabinou nebo si vytvořit vlastní soukromý prostor díky pohyblivé stěně.

Novinkou je snadno rozložitelné sedadlo na klasickou postel o délce dvou metrů. Disponuje také nastavitelnými opěrkami hlavy a ramen. Součástí každého sedadla je také univerzální zásuvka, osobní monitor a dostatek ukládacích ploch pro pohodlné prostředí k práci i odpočinku. Sedadla jsou dostatečně vzdálena od sebe, což zaručuje dostatek prostoru pro nohy i pohybu v kabině.

Co se týče zábavy během cesty na všech dlouhých letech existuje široký výběr nejnovějších filmů, hudby a her.

Cestující mají možnost volby času a četnosti občerstvení. Menu na dlouhých letech z Německa, Japonska, Indie, Číny a Singapuru obsahuje speciality světové kuchyně připravované kuchařskými mistry z celého světa. Navíc je k dispozici také široká nabídka exkluzivních vín.

Economy class

Lufthansa zvyšuje komfort také v economy class. Sedadla zaručují dostatek prostoru i místa na nohy, pohodlné natažení nohou umožňuje úzké opěradlo. Komfort poskytuje také individuálně nastavitelná opěrka hlavy a polohovatelné sedadlo. Na dlouhých letech si cestující mohou krátit čas širokým výběrem televizních kanálů, aktuálních filmů, letového zpravodajství, hudby atd. Servírování jídla je přizpůsobeno odletovému času a destinaci a doprovázeno širokým výběrem nápojů.

Pro obchodní cestující je připravena speciální nabídka, zakoupení letu v ekonomické třídě a současně možnost získání flexibility díky využití výhod business třídy. Jedná se například o bezplatnou změnu letenky nebo vrácení celé částky v případě rušení letu. Tento tarif Economy Flex umožňuje také získání více mílí než klasický tarif Economy.

Pro cestující jejichž hlavním rozhodujícím faktorem a letu je cena, nabízí Lufthansa tarif Economy Basic, který zajišťuje spolehlivost a kvalitu světoznámých aerolinií za nízkou cenu.

Zábava na palubě

Lufthansa rozšířila v nedávné době svoji službu „Lufthansa Media World“ – program širokého spektra zábavy na palubě. Cestující ve všech letových třídách mají v současnosti na výběr ze třiceti radiových stanic oproti dvaceti čtyřem v minulosti. Tato speciální služba „Lufthansa Radio“ nabízí hudbu kompilovanou samotnými cestujícími. Nabídka hudby se mění každé dva měsíce.

Cestující první a business třídy mají navíc v programu Lufthansa Media World čtyři možnosti: WatchEnjoy, ListenRelax, StudyPlay and SurfLufthansa, které si individuálně volí na osobní obrazovce, které je k dispozici na každém sedadle. Výběr zahrnuje 65 video programů včetně 30 filmů v překladu až do osmi jazyků, 25 TV programů, 10 hudebních časopisů s celého světa, 100 CD, výběr z několika audio knih, mnoho her a 11 jazykových kurzů.

6.4.3 Frequent Flyer Programme - Miles & More

Členové tohoto věrnostního programu společnosti Lufthansa sbírají míle na jakýchkoli letech partnerských společností Lufthansy. Míle mohou získat nejen na letech, ale také při půjčení auta, v hotelu nebo využitím mnoha dalších služeb u partnerů tohoto programu. Využívat míle pak lze ve všech těchto aktivitách. Program Miles & More existuje na čtyřech úrovních: Miles & More Member pro nově registrované členy, Frequent Traveller pro 35.000 a více mil ročně, Senator pro 100.000 a více mil ročně a HON Circle Member pro 600.000 mil během dvou let.

7. Závěr

Tato práce se zabývá multinacionálními společnostmi v letecké dopravě za prvé z hlediska nalezení charakteristických znaků multinacionálních společností ve strategických leteckých aliancích a dále pak dvěma konkrétními multinacionálními leteckými společnostmi, které jsou následně porovnávány na základě služeb poskytovaných zákazníkovi.

Výsledkem první části bylo zjištění, že strategické aliance v letecké dopravě, ač nemohou být multinacionálními společnostmi, jak vyplývá z jejich definice, vykazují mnohé znaky multinacionálních společností. A zejména vlivem pokračující vlny konsolidací jednotlivých leteckých společností dochází ke stále většímu kapitálovému propojování v rámci jednotlivých strategických aliancí. Ke konsolidacím ale nedochází jen v rámci jedné aliance, dochází také k převzetí letecké společnosti z jedné aliance společností z jiné aliance, což má za následek změny ve složení jednotlivých aliancí, kdy převzatá společnost obvykle přechází do aliance své mateřské společnosti. Tato vlna konsolidací stále pokračuje a dle odborníků se dá předpokládat i do budoucnosti, což naznačuje stále těsnější kapitálové propojování v letecké dopravě a tím nasměrování k celosvětovému fenoménu globalizace, kdy tedy i trh letecké dopravy bude ovládnán několika málo globálními multinacionálními společnostmi. Tento výsledek je potvrzením první hypotézy.

Hlavním cílem této práce bylo provedení analýzy a následná konfrontace leteckých společností Air France a Lufthansa na základě služeb poskytovaných zákazníkovi. Obě letecké společnosti jsem zkoumala z dostupných materiálů. Výsledkem je celkový pohled na tyto letecké společnosti se zaměřením na jejich postavení na trhu nejen z konkurenčního hlediska, ale také z aspektu pohledu zákazníka, cestujícího. Obě společnosti jsou vedoucími aeroliniemi v Evropě a řadí se také na přední místa mezi významnými leteckými společnostmi ve světě. Ve strategii obou aerolinií hrají hlavní roli inovace. Inovace se u daných společností objevují ve všech oblastech aktivit, které byly v rámci této práce analyzovány. V rámci letové sítě obě společnosti nepřetržitě usilují o rozšiřování svého pole působnosti pronikáním na nové trhy a pokrýváním nových destinací. S tím souvisí také zřizování a výstavba nových letištních salónků po celém světě. Také v oblasti letadlové flotily jsou společnosti tlačeny ke stálým inovacím, na jedné straně jde o modernizaci kabin za účelem dosažení vyššího komfortu pro cestující a na straně druhé

je to vývoj palivově šetrných strojů, které by snižovaly množství emisí a byly slučitelné s ochranou životního prostředí a trvale udržitelným rozvojem. Na konec na poli samotných služeb poskytovaných cestujícím bodují v dnešní době moderní technologie včetně internetu, mobilních telefonů a jiných elektronických služeb, které zákazníkovi především ušetří čas, usnadní a zpříjemní mu celý přepravní proces a poskytnou mu přiměřenou flexibilitu.

Přes svoji společnou snahu o dokonalost a inovace se společnosti Air France a Lufthansa v některých oblastech poskytovaných služeb liší. U každé z nich lze najít služby, které jim přinášejí konkurenční výhodu. Výsledky konfrontace vyplývají z řešení v úvodu daných hypotéz.

Hypotéza č.2, která předpokládala vzájemnou konkurenci aliancí SkyTeam a Star Alinace, se potvrdila. Obě aliance dosahují téměř celosvětového pokrytí trhu, což je také jejich cílem. Jednou z podmínek možného přístupu letecké společnosti do jakékoli strategické letecké aliance je určitý přínos pro alianci ve smyslu přístupu do nových destinací ať už jako proniknutí na nové trhy nebo jako dosažení plynulejšího a četnějšího spojení. Cílem strategické aliance je také nabídnout zákazníkovi jakékoli spojení do kterékoli destinace v rámci dané aliance, proto také aliance usilují o globální působnost a tím pádem si musejí konkurovat.

Hypotéza č.3 předpokládala, že letecké aliance ovlivňují kvalitu služeb svých členských aerolinií a že tedy existuje určitý rozdíl ve službách poskytovaných společnostmi z různých leteckých aliancí. Tato hypotéza se nepotvrdila. Aliance sice kladou na každou přistoupenou leteckou společnost nároky ohledně poskytovaných služeb, bezpečnosti atd. Tyto požadavky mají však obecný charakter, který je u obou leteckých aliancí vesměs stejný.

Hypotéza č.4 říká, že společnost Lufthansa jako člen největší letecké aliance na světě má v rámci letového sítě konkurenční výhodu oproti společnosti Air France. Tato hypotéza se potvrdila, neboť letecká aliance Star Alliance nabízí největší počet destinací a Lufthansa jako její člen má tím také širší možnosti navazujících spojů na celou alianci Star Alliance. Přesné údaje viz tabulka č. 1 a 2 níže.

Hypotéza č.5, která tvrdí, že analyzované letecké společnosti, jako vedoucí letecké společnosti v Evropě, vlastní nejmodernější flotilu letadel se potvrdila. Flotila obou společností patří v důsledku modernizace a časté obměny k nejmodernějším a technologicky nejvyspělejším.

Hypotéza č. 6 předpokládá, že společnosti Air France a Lufthansa mají významnou konkurenční výhodu v oblasti služeb poskytovaných zákazníkům. Tato hypotéza se potvrdila. První výhoda společnosti Air France vyplývá z francouzského důrazu kladeného na kvalitu a dokonalost. Jedná se o velmi luxusní služby poskytované cestujícím první třídy a dále i běžné linky, které jsou srovnatelné s dražšími cenami letenek u nízkonákladových leteckých společností ovšem při záruce kultury cestování. Další výhoda plyne z využívání a testování stále nových elektronických technologií jako smartboarding, technologie RFID nebo používání mobilního telefonu na palubě. Výhoda v používání mobilních telefonů na palubě letadla resp. telefonování je však sporná. Například viceprezident společnosti Lufthansa, která jako jedna z mála nechce používání mobilních telefonů na palubě zavést, ani když to bude povolené, Karsten Benz o tom říká: „Máme pár zákazníků, kteří by to uvítali, ale většina to nechce. Jsme otevřeni nápadům, jak používat za letu esemesky, ale ne telefony. Naopak, obnovíme internet na palubě. Je to kvůli zákazníkům, ti rozhodují”.¹⁶ Poslední výhodu představuje věrnostní program Flying Blue vzniklý sloučením věrnostních programů společností Air France a KLM, který díky svému počtu členů a možnosti využití představuje největší a nejatraktivnější věrnostní program v Evropě. Významnou výhodou společnosti Lufthansa je rozsáhlá síť jejího spojení především v návaznosti na širokou síť aliance Star Alliance. A dále je to orientace na čínský trh, kam Lufthansa začala létat jako první letecká společnost, mám tam tedy zavedenou pozici a dodnes nabízí z Evropy do Číny nejvíce letových spojení ze všech leteckých společností. Tato orientace na čínský trh by se měla ukázat výhodnou také při letošních olympijských hrách konaných v Pekingu.

U hodnocení kvality cestovního procesu z pohledu zákazníka hrají důležitou roli především statistiky včasných odletů a příletů stejně tak jako statistiky zpožděných zavazadel. Ve statistikách včasných odletů a příletů vede na krátké a střední vzdálenosti společnost Air France, avšak obě společnosti vykazují lepší statistiky než je celkový průměr Asociace evropských leteckých dopravců (AEA). Naopak v letech na dlouhé vzdálenosti má lepší výsledky společnost Lufthansa, ale i zde jsou obě společnosti nad průměrem AEA. Co se týče druhé hodnocené kategorie, statistik zpožděných zavazadel, je to společnost Lufthansa, která představuje lepší procentní hodnocení, které je opět lepší

¹⁶ http://ekonomika.idnes.cz/csa-diky-nemame-zajem-rika-viceprezident-lufthansy-f8y/ekoakcie.asp?c=A080421_133814_ekoakcie_maf

než průměr AEA. Celkové přehledy výše uvedených statistik a další konfrontace obou společností zobrazují následující tabulky.

Tabulka č.1 Statistiky přesných příletů a odletů podle AEA (Asociace evropských leteckých dopravců) za rok 2007 na krátkých a středně dlouhých letech.

Lety na krátké a střední vzdálenosti				
Aerolinky	Počet letů	Přílety na čas v % (pořadí v AEA)	Odlety na čas v % (pořadí v AEA)	Pravidelnost letů v % (pořadí v AEA)
Air France	501 477	82.1 (7)	81.5 (8)	98.1 (20)
Lufthansa AG	619 131	81.2 (9)	80.2 (13)	98.9 (13)
AEA	3 824 426	77.7	78.9	98.5

Zdroj: <http://files.aea.be/News/PR/Pr08-006.pdf>;

Tabulka č.2 Statistiky přesných příletů a odletů podle AEA za rok 2007 na dlouhých letech.

Lety na dlouhé vzdálenosti				
Aerolinky	Počet letů	Přílety na čas v % (pořadí v AEA)	Odlety na čas v % (pořadí v AEA)	Pravidelnost letů v % (pořadí v AEA)
Air France	55 528	63.7 (13)	61.6 (14)	99.2 (10)
Lufthansa AG	49 067	74.3 (4)	73.0 (8)	100.0 (1)
AEA	295 589	65.9	66.7	99.4

Zdroj: <http://files.aea.be/News/PR/Pr08-006.pdf>

Tabulka č.3 Statistiky zpožděných zavazadel podle AEA za rok 2007

Aerolinky	Počet přepravených pasažérů celkem	Počet zpožděných zavazadel na 1000 cestujících v %	Pořadí v rámci aerolinek v AEA
Air France	56 889 596	17.6	22
Lufthansa AG	57 175 335	15.8	18
AEA	377 301 582	16.6	

Zdroj: <http://files.aea.be/News/PR/Pr08-006.pdf>**Tabulka č.4** Statistické srovnání společností Air France KLM a Lufthansa za rok 2007

	Air France KLM	Lufthansa
<i>Počet destinací</i>	248	207
<i>Počet zemí</i>	104	81
<i>Počet přepravených pasažérů</i>	73,5 milionů	62,9 milionů
<i>Počet letadel</i>	562	345

Zdroj: Hana Žížalová

Tabulka č.5 Statistické srovnání strategických aliancí SkyTeam a Star Alliance za rok 2007

	SkyTeam	Star Alliance
<i>Počet destinací</i>	841	897
<i>Počet zemí</i>	151 (162)	167
<i>Počet letů za den</i>	16400	18000

Zdroj: Hana Žížalová

8. Summary

Rise and spreading of multinational companies is a characteristic feature of present globalization phenomenon. Amount and importance of these multinational enterprises is increasing in all fields of economy. The worldmarket is gradually being divided among constricted number of global multinational enterprises. This work „Multinational companies in air transport” is focused on existence of these multinational companies in segment of public air transport.

Number of air traffic passengers has significantly increased in the last three decades. But this expansion was disturbed by terrorist attack from 11th of September 2001. General crisis in the air transport was being arisen. A lot of airlines has got into troubles and some of them did not even survive it. Wave of consolidation and fusion caused by troubles and bad operating results of airlines is being continued.

Airline alliance cooperation has become very popular in the last ten years. Three strategic airline alliances exist in the air traffic market presently. Airlines endeavour to be a member of alliances in order to globalize their offer of destination and bring their passengers wide possibilities and more flexibility by planning their trip.

This work is focused on appearance of multinational companies in the air transport or more precisely on analysis of strategic airline alliances in term of its multinational character. Analysis of two multinational airlines, members of two different strategic airline alliances and their confrontation on the basis of services provided to customers is the principal aim of this work. Two airlines of world significance and establishing members of two different alliances, French Air France and German Lufthansa, were chosen for this work. These two airlines were advised in three fields: destination offer, fleet and general services provided to customers.

Results of first part say although strategic airline alliances can not be kind of multinational companies they show out many marks of multinational companies. It is caused particularly by onward wave of consolidation and fusion which goes on to ever more capital connection thanks to.

Confrontation of Air France and Lufthansa found out that both of them target their strategies to innovation in all three analyzed fields. But each of the airline own some

benefit which bring them competitive advantage. The advantage of Lufthansa is its attached to Star alliance air connection, which is the world's largest strategic airline alliance with the widest destination connection. The most significant destination is presently developing China's market where Lufthansa has traditionally well-established position. Air France's competitive advantage results from French accent laid on quality and perfection. This is apparent in all its services. Another advantage stems from testing and implementing new e-services such as smartboarding, RFID technology or using of mobile phones during the flight. Air France's „Flying blue”, the largest and the most attractive frequent flying program in Europe, presents another significant advantage.

However it is just matter of time how long can these individual airlines hold their advantages in such a dynamically developing sector.

9. Seznam použitých zdrojů

Literatura:

1. HESKOVÁ, M. a kol.: Kooperace, Praha: Profess Consulting, 2005.
2. CHURAIN, O., PELTRÁM, A.: Letecká doprava-mezinárodní vztahy, Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky, 1995. 42 str.
3. KAŠPAR, V.: Aktuální otázky světové ekonomiky – Nadnárodní společnosti ve světové ekonomice, Praha: VŠE, 2000.
4. KULČÁK, L.: Air Traffic Management, Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2002. 313 str.
5. PRŮŠA, J. a kol.: Letecká doprava, Hradec Králové: Gaudeamus, 2002.
6. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Strategické aliance se zahraničními partnery, Praha: Management Press, 2002.
7. ZADRAŽILOVÁ, D.: Mezinárodní management, Praha: Oeconomica, 2004.
8. ZADRAŽILOVÁ, D.: Řízení transnacionálních firem, Praha: VŠE, 1997.
9. ŽIHLA, Z.: Technologie a řízení letecké dopravy, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. 141 str.
10. Global Public Goods. International Cooperation in the 21st Century. Published for The United Nations Development Programme (UNDP). New York, Oxford University Press 1999.
11. Směrnice vydané Mezinárodním sdružením leteckých dopravců IATA
12. Směrnice EU o letecké dopravě

Internet:

1. www.skyteam.com/CZ
2. www.airways.cz
3. <http://www.af-klm.com/one/en/index.html>
4. <http://corporate.airfrance.com/en/strategy/services/index.html>
5. <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/us/homepage?l=en&nodeid=1678690&cid=1000390>
6. http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/allianzen/star_alliance/partner/index.html

7. <http://www.staralliance.com/en/travellers/index.html>
8. <http://www.skyteam.com/CZ/index.jsp>

10. Seznam příloh

Obrázky:

Graf č.1: Pokrytí trhu jednotlivými aliancemi.

Graf č.2: Klíčové činnosti společnosti Air France.

Graf č.3: Rozdělení kapitálu společnosti Air France KLM k 31.12.2008.

Graf č.4: Držba akcií společnosti Air France KLM dle národnosti.

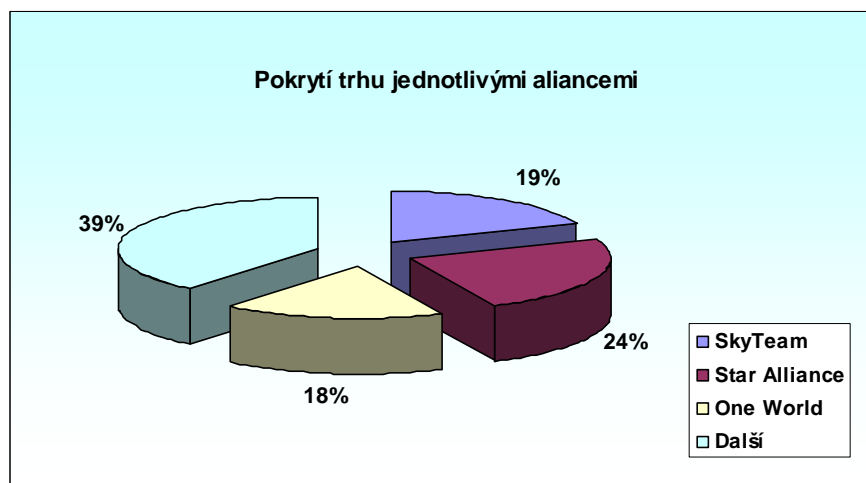
Graf č.5: Struktura držby akcií společnosti Lufthansa dle národnosti.

Graf č.6: Rozdělení akciového kapitálu společnosti Lufthansa.

Obrázek č.1: Úspory paliva flotily společnosti Air France KLM (v tunách).

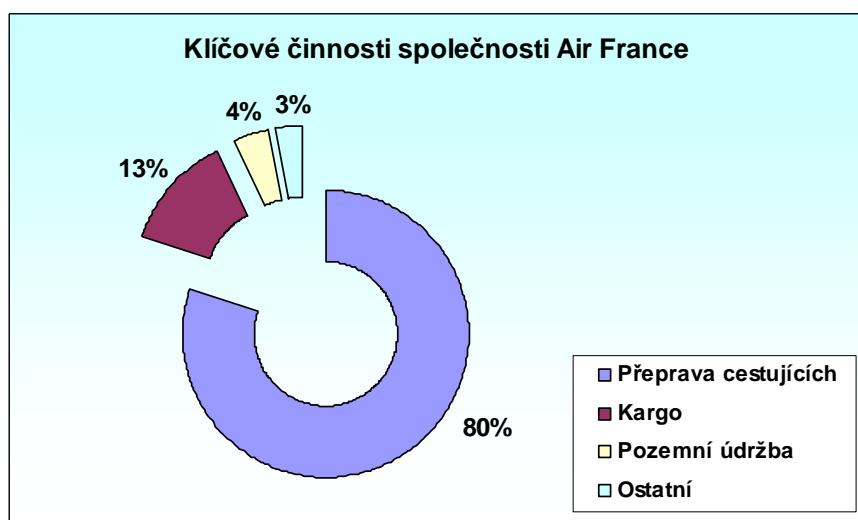
Obrázek č.2: Investice do modernizace letadlového parku společnosti Air France KLM
(v bilionech Eur).

Graf č.1 Pokrytí trhu jednotlivými aliancemi



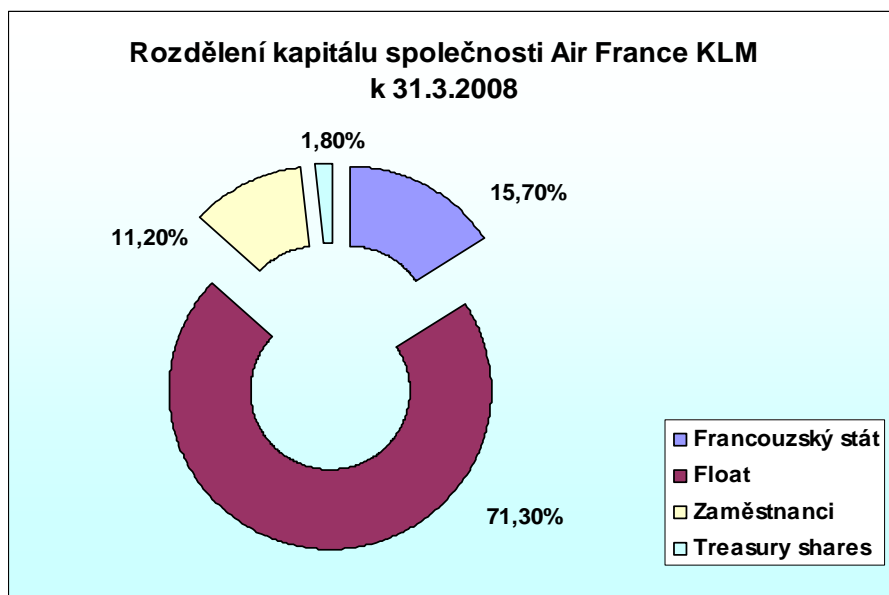
Zdroj: PKT 2004

Graf č. 2 Klíčové činnosti společnosti Air France



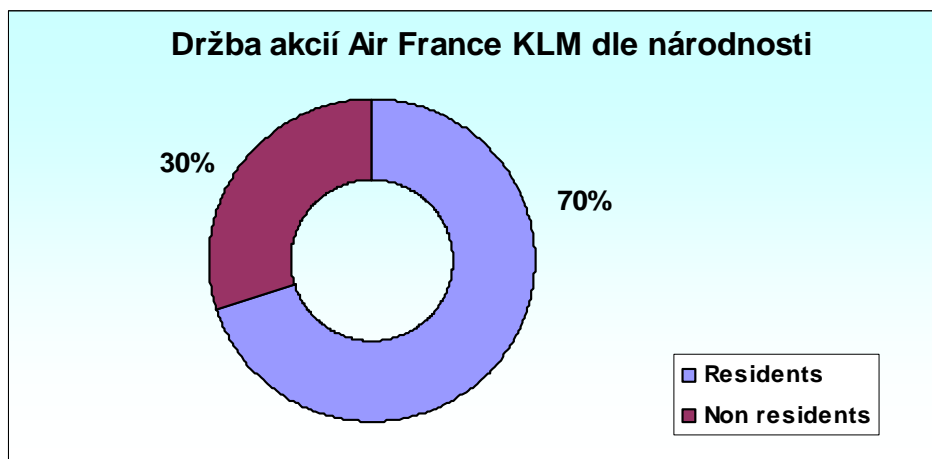
Zdroj: <http://corporate.airfrance.com/>

Graf č.3 Rozdělení kapitálu společnosti Air France KLM k 31.12.2008



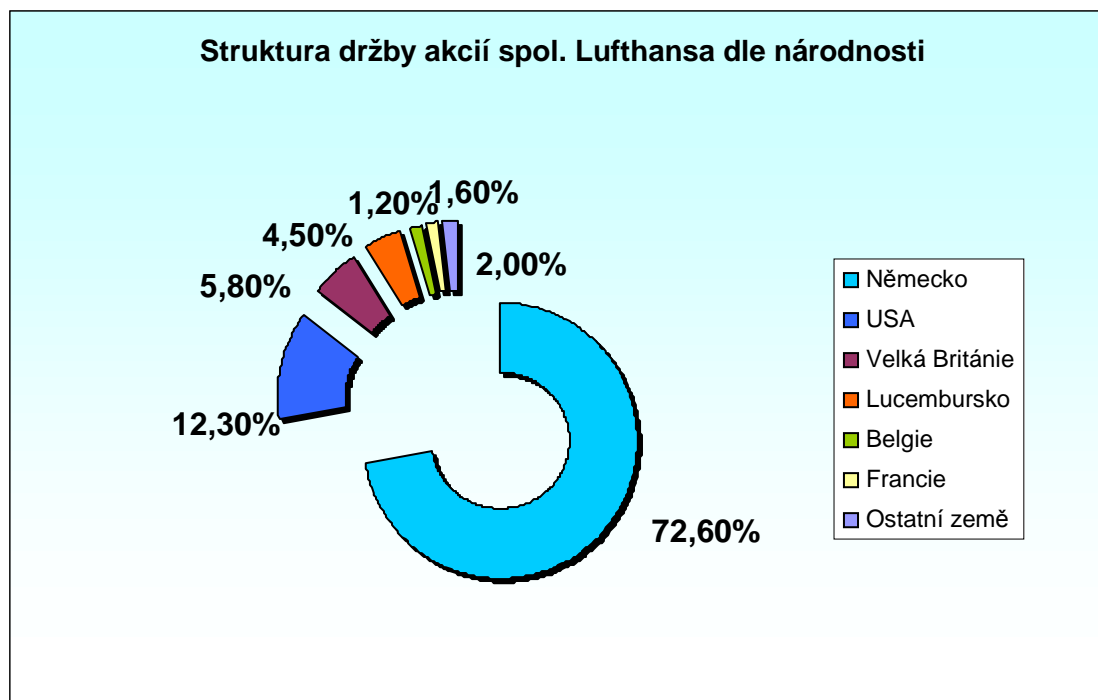
Zdroj: <http://corporate.airfrance.com/>

Graf č. 4 Držba akcií společnosti Air France KLM dle národnosti



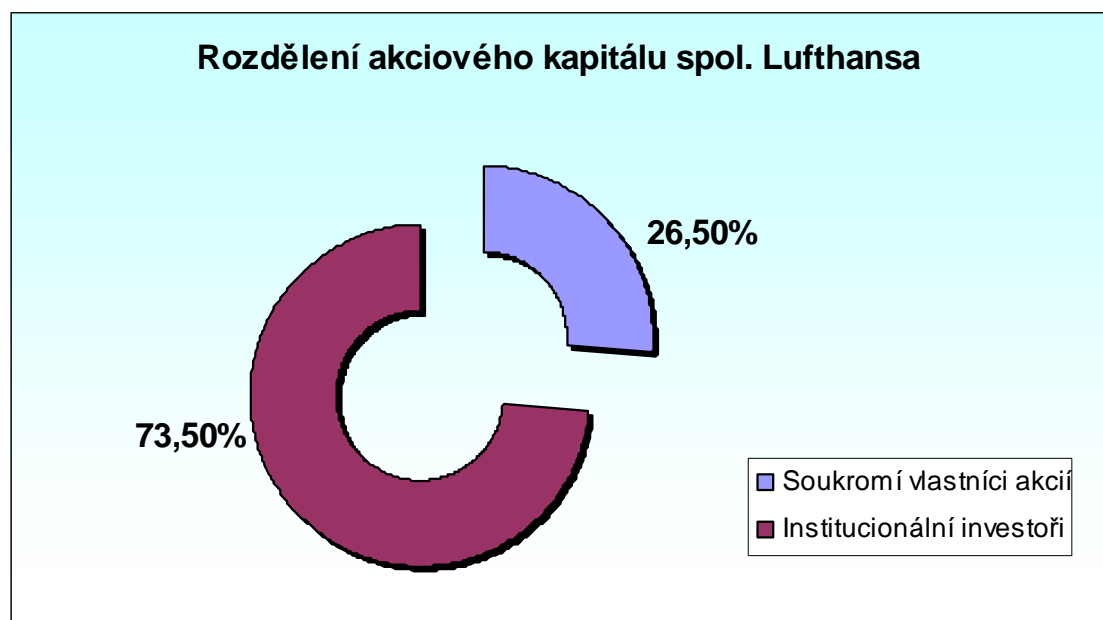
Zdroj: <http://corporate.airfrance.com/>

Graf č.5 Struktura držby akcií společnosti Lufthansa dle národnosti



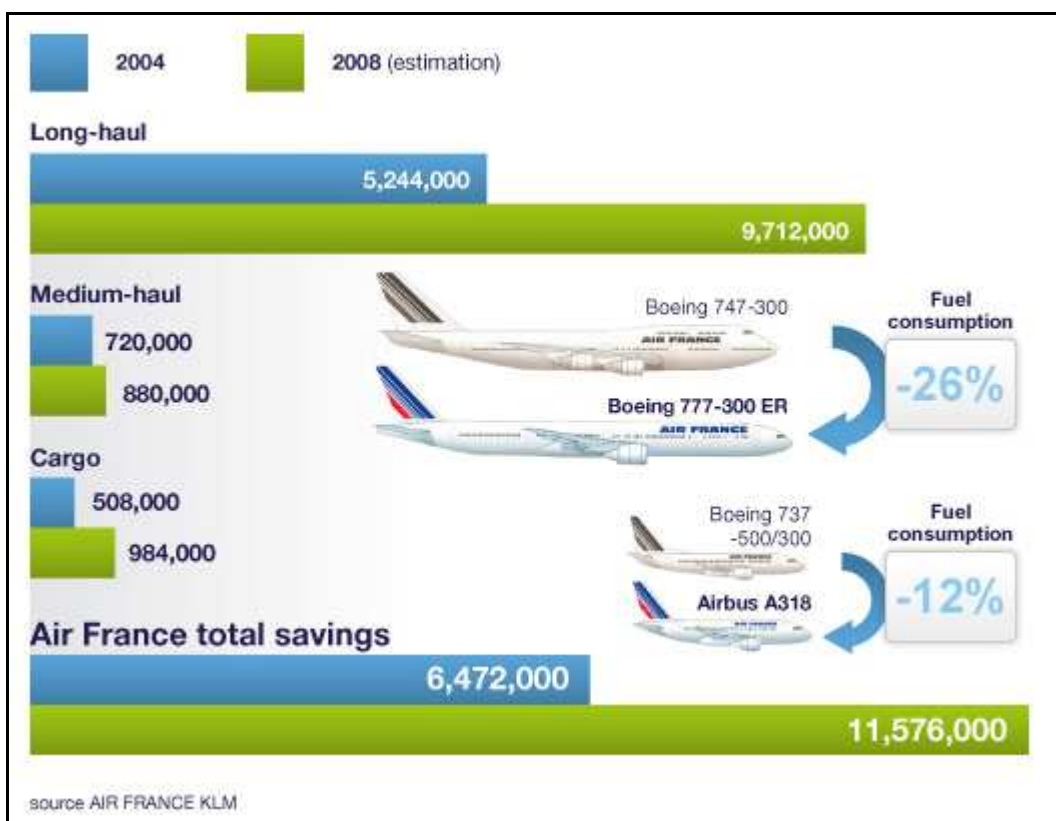
Zdroj: http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/index.html

Graf č. 6 Rozdělení akciového kapitálu společnosti Lufthansa



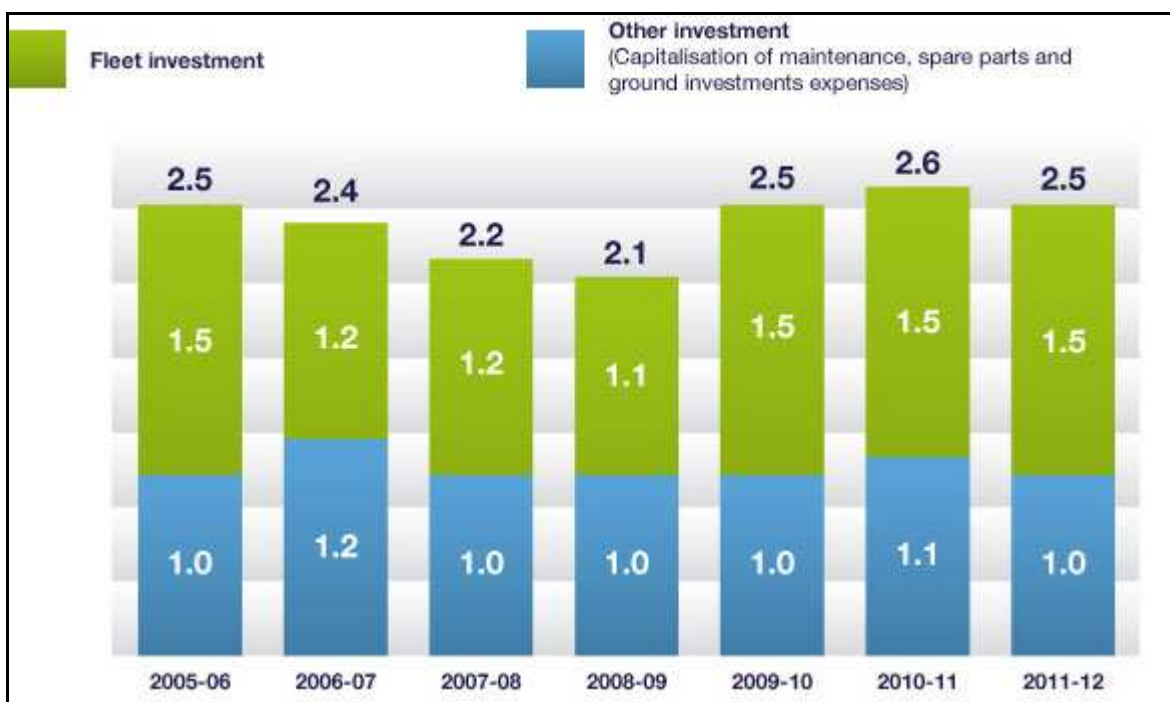
Zdroj: http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/index.html

Obrázek č.1 Úspory paliva flotily společnosti Air France KLM (v tunách)



Zdroj: <http://corporate.airfrance.com/en/home-page/index.htm>

Obrázek č.2 Investice do modernizace letadlového parku společnosti Air France KLM (v bilionech Eur)



Zdroj: <http://corporate.airfrance.com/en/home-page/index.htm>

