

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2010

Jakub Majerčín

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

**LETECKÁ DOPRAVA A POZICE
SPOLEČNOSTI TRAVEL SERVICE NA
ČESKÉM LETECKÉM TRHU**

Vypracoval: Jakub Majerčín

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Mervart, Ph. D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Letecká doprava a pozice společnosti
Travel Service na českém leteckém trhu“
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval společnosti, která mi umožnila zpracování této bakalářské práce, především čestnému prezidentovi a spoluzakladateli společnosti Travel Service panu Jiřímu Kaplanovi a tiskové mluvčí společnosti Travel Service paní Mgr. Vladěce Dufkové za vstřícný postoj, množství času, který mi věnovali, a ochotu při poskytování informací.

Obsah

Úvod.....	7
1 Letecká doprava.....	8
1.1 Historie letectví.....	10
1.2 Obchodní letecká doprava	11
1.2.1 Osobní přeprava.....	11
1.2.2 Nákladní přeprava.....	12
1.2.3 Další členění obchodní letecké dopravy	12
1.3 Letecké společnosti.....	13
1.3.1 Rozdělení leteckých společností podle velikosti sítě.....	14
1.3.2 Rozdělení leteckých společností podle vlastnictví	14
1.3.3 Rozdělení leteckých společností podle typu služeb a cen.....	14
1.4 Nízkonákladové letecké společnosti	14
1.5 Druhy a typy letadel	15
1.5.1 Boeing	16
1.5.2 Airbus.....	18
1.5.3 Tupolev	19
1.6 Letecké aliance	21
1.6.1 Star Alliance	22
1.6.2 Sky Team	23
1.6.3 Oneworld.....	23
2 Vznik a historie společnosti Travel Service	24
2.1 TU 154M – první letadlo.....	24
2.2 První Boeing.....	26
2.3 Konflikt s ČSA	26
2.4 Další konflikt s ČSA	27
2.5 Icelandair a její podíl ve společnosti.....	28
3 Vznik Smart Wings.....	29
3.1 Výhody Smart Wings.....	29
4 Travel Service a současnost.....	31
4.1 Počet přepravených cestujících za rok 2009	31
4.2 Výtěžnost společnosti.....	31
4.3 Propagace společnosti	31

4.4	Hospodaření Travel Service za rok 2008	32
4.5	Charterové lety.....	32
4.6	Vstup na slovenský trh.....	33
4.7	Pronajímání letadel s posádkami - ACMI	33
4.8	Privátní lety	34
4.9	Flotila Travel Service (plán léto 2010)	34
4.10	Travel Service a bezpečnost provozu.....	36
4.11	Cesta k úspěchu	36
Závěr		39
Použité zdroje		41
Seznam tabulek.....		43
Seznam příloh.....		44

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na druhého největšího leteckého dopravce v České republice, kterým je letecká společnost Travel Service a.s. Travel Service je dlouhodobě jedničkou na českém trhu charterové dopravy. V loňském roce jsme se v médiích setkali se zprávami ohledně zájmu Travel Service o převzetí ČSA (Českých aerolinií). Tyto snahy byly nakonec zmařeny vládou. Tato skutečnost dokonale dokresluje postavení Travel Service na leteckém trhu u nás i ve střední Evropě.

V teoretické části se nejdříve zmíním o historii letecké dopravy, jejím rozvoji a samotném rozdělení tohoto segmentu dopravy. Do této části jsem taktéž zahrnul informace o dvou největších výrobcích zabývajících se letectvím, kterými jsou americká společnost Boeing a evropské konsorcium Airbus. Tyto dva giganti mezi sebou dnes svádějí boj o co možná nejvyšší prodej svých strojů. Do této konkurenční soutěže byl po vstupu České republiky do Evropské unie zahrnut i Travel Service, což jsem neopomenul zmínit v praktické části své práce. Část, kde se zmiňuji o společnosti Boeing a konsorciu Airbus, jsem také doplnil informacemi o ruském výrobcu letecké techniky Tupolev, jakožto výrobce prvního letounu společnosti Travel Service, kterým byl TU-154M.

Mým cílem je popsání společnosti od jejího založení, až po její úspěšný rozvoj na nynější úroveň, kdy ji lze právem považovat za leteckého dopravce na evropské úrovni. Neopomenu zmínit i nízkonákladovou leteckou společnost Smart Wings, která je součástí celé organizace a která byla schopna se adaptovat na evropském trhu s nízkotarifními lety. Praktická část se bude skládat především z informací získaných z interních dokumentů letecké společnosti Travel Service a z osobního rozhovoru s jedním ze čtyř spoluzakladatelů společnosti panem Jiřím Kaplanem.

Na závěr bych se rád zamyslel nad tzv. know-how společnosti, resp. co patřilo mezi hlavní aspekty toho, že se společnost dokázala vyvinout ve zdravou a konkurenceschopnou organizaci.

1 Letecká doprava

Letecká doprava patří sice mezi nejmladší formy dopravy, ale dnes je to nejdynamičtěji se rozvíjející dopravní obor v oblasti přepravy osob a zboží. Specifikem letecké dopravy je, že využívá vzdušný prostor. Základ leteckého dopravního systému tvoří letadla a letecká dopravní cesta. Zjednodušeně se letadlo dá chápat jako zařízení způsobilé létat v atmosféře nezávisle na zemském povrchu, nést na palubě osoby nebo jiný náklad, je schopné bezpečného vzletu, přistání a je alespoň částečně řiditelné. Provozovateli letadel jsou letecké společnosti (např. České aerolinie, Travel Service a další). Co se týká letecké dopravní cesty, ta je tvořena letištěm, letovými provozními službami a vymezenou částí vzdušného prostoru.

Nespornou výhodou létání je vysoká rychlost, pohodlí a přeprava na velké vzdálenosti. V některých méně dostupných částech světa můžeme hovořit i o nenahraditelnosti letecké dopravy. K největšímu rozvoji dochází v kontinentální a mezikontinentální přepravě osob. Mezi nevýhody můžeme počítat vyšší ceny a poměrně velké vzdálenosti letištních terminálů od center měst. Co se týká přepravy nákladů, není podíl letecké dopravy tak markantní. Jiným formám přepravy (např. lodní a vlakové přepravě) se ta letecká svým objemem rozhodně nemůže rovnat, ale u specifického druhu zboží hraje letecká nákladní přeprava velkou roli a množství přepravených nákladů se každým rokem zvyšuje.

Letecká doprava zahrnuje mnoho typů dopravních prostředků. Letadla z největší kapacitou létají především na mezikontinentálních trasách a jejich cílem jsou pouze důležité letecké uzly. Doprava zde navazuje na menší letadla a pokračuje do dalších méně frekventovaných destinací.

V Evropě dnes můžeme pozorovat pokles využívání letecké dopravy, neboť je zbytečně drahá a neumožňuje přímou přepravu z centra do centra. Jako náhrada jsou v zahraničí do vzdálenosti přibližně 800 kilometrů využívány rozsáhlé sítě rychlovlaků, u nichž jsou ceny přijatelnější, počet spojení je také vyšší a překonávání větších vzdáleností díky modernizaci vysokorychlostních tratí taktéž není problém.

Letecké doprava se jako i jiné segmenty dopravního sektoru potýká s nevyvážeností. Ta se nejvíce projevuje v nedostatečné kapacitě letišť, zejména stále častějším využíváním velkokapacitních letadel. Díky rychlému rozvoji jednotlivých typů letadel a jejich výkonnosti došlo k výstavbě velkých letišť, k nové organizaci vzdušného prostoru včetně sítě letových cest, oblastí, koncových oblastí a řízených prostorů, ale na druhé straně vedlo k několika

omezením provozu civilního i vojenského letectví. Vzniká zde rozpor mezi civilními dopravci, kteří požadují maximální uspokojení svých potřeb bez toho, aby bylo negativně ovlivněno vojenské letectví, zatímco vojenský sektor potřebuje maximální prostor a flexibilitu při řízení letového provozu, především kvůli nácviku různých přeletů a vojenských vzdušných akcí. Vzdušný prostor bohužel nemá neomezenou kapacitu. Letadel přibývá, tudíž se volný prostor ve vzduchu zákonitě musí zmenšovat. V letní sezóně, kdy je poptávka po letecké dopravě ze strany „dovolenkářů“ obrovská, dochází k přehuštění vzdušného prostoru a zároveň jsou kapacity přistávacích a vzletových drah nedostatečné. K tomu se přidávají další omezení, jako noční provoz na letištích a plnění hlukových norem při přeletech nad obytnými oblastmi. Každé omezení je časově odlišné, často se jedná o omezení některých typů letadel, motorových zkoušek, cvičných letů nebo zalétávání nových letadel.

Nedávná celosvětová hospodářská krize měla zajisté vliv na leteckou dopravu, protože toto odvětví velmi citlivě reaguje na situaci ve světové ekonomice. Máme zde dva faktory vlivu na snížení poptávky - vnější a vnitřní. Vnější faktor je zpomalení hospodářského růstu ve velké části průmyslově vyspělých států a vývoj cen pohonných hmot. Do vnitřního faktoru řadíme deregulaci, která měla pozitivní vliv na rozvoj letecké dopravy nebo liberalizaci letecké dopravy, s čímž souvisí tlak na zlepšení konkurenceschopnosti dopravců. Oba tyto faktory hrají velkou roli při tvorbě cen letenek a nárůst cen pohonných hmot bezpochyby navýší i cenu samotné letenky.¹

Na samotné zájemce o přepravu letadlem může působit i obava z leteckého terorismu. Např. 11. září 2001 došlo k teroristickému útoku na obchodní věže v New Yorku, což následně vyvolalo na určitou dobu pokles poptávky po létání a lidé raději volili jinou formu přepravy. Na leteckou dopravu to mělo dočasně negativní vliv a v tržbách leteckých společností se to viditelně projevilo. Na základě odhadu Mezinárodní organizace pro letectví (IATA) činila tehdy denní ztráta leteckých společností 250 milionů amerických dolarů denně. K tomuto faktu můžeme přičíst i vynaložené náklady na opatření v boji proti terosimu, které představovaly také nemalé částky v položce nákladů.²

Letecká doprava a s ní spojený provoz je nutné chápat jako komplexní odvětví, kde jsou spojeny mnohé činnosti, které spolu úzce souvisejí a navzájem se ovlivňují a podmiňují. V dnešní době je již civilní letecká doprava předmětem podnikání v globálním měřítku a

¹ ZELENÝ, Lubomír ; PEŘINA, Luboš. *Doprava : Dopravní infrastruktura* . [s.l.] : [s.n.], 2000. 5. Letecká doprava, s. 87-88.

² IPoint [online]. 2000 [cit. 2010-04-19]. Ipoint.financninoviny.cz. Dostupné z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/doporuujeme-special-ceske-sporitelny-na-tema-sopecne-erupce-vliv-na-spadove-emise-2369.html>>. ISSN 1214-2131.

pohybuje se ve vysoce konkurenčním prostředí, kde budou dominovat velké letecké společnosti a silná uskupení jako letecké aliance nebo dobře zajištěné finanční subjekty. Z tohoto vývoje plyne, že jenom ti největší letečtí dopravci s nejrozvinutějším trhem budou ovládat mezikontinentální sítě a ostatní letečtí dopravci se budou zaměřovat především na regionální evropská spojení nebo budou pod křídly leteckých aliancí, kde se budou specializovat na příslušné letecké sítě.³

1.1 Historie letectví

Létání bylo vždy pro lidstvo zahaleno tajemstvím a jistou dávkou rizika. V historii lidí jsou známy mnohé legendy nejen z Evropy, ale i z Číny nebo z oblasti Blízkého východu. Jeden z průkopníků letectví byl italský renesanční malíř, sochař a zručný inženýr Leonardo da Vinci. Obraz jeho stroje na létání je vyobrazen mnoha dějepisných knihách.

Na počátku letectví byla známa jen letadla lehčí než vzduch, tj. balóny a vzducholodě. V češtině se užívá termínu „aeronautika“, „vzduchoplavectví“. Mezi první letce balónem patřili bratři Montgolfierové. První úspěšný let, resp. let se strojem těžším než vzduch, vybaveným vlastním pohonem, byl uskutečněn Američanem Orville Wrightem dne 17. prosince 1903 letounem Flyer. Orwill tento den uletěl 36,5 m za 12 s a ještě tentýž den ho překonal jeho bratr Wilbur se stejným letounem, kterému se povedla vzdálenost 260 m za 59 sekundu.

V České republice patří mezi průkopníky Ing. Jan Kašpar, ten 12. května 1911 uskutečnil první let z Pardubic do Prahy. Ve stejném roce podnikl i první let s cestujícím a to z Mělníka do Prahy – Chuchle. Letectví se začalo rozvíjet po celém světě. 18. ledna 1919 byla v Paříži sjednána „Mezinárodní úmluva o úpravě letectví“. Tento dokument, též nazýván Pařížská úmluva, jako první právní dokument řešil otázky suverenity nad vzdušným prostorem, registraci letadel, licencování pilotů a provoz vojenských letadel. Na její plnění přistoupilo 38 států včetně tehdejší Československé republiky. Jejím pokračovatelem a dohlížejícím orgánem je dnes Mezinárodní organizace civilního letectví (ICAO).

Dnes v rámci Chicagské dohody o mezinárodní civilní letecké dopravě a po vzniku ICAO se v letectví používají termíny aviation, což je termín pro létání letadel těžších než vzduch a aeronautics, pro veškerá letadla, která se pohybují v zemské atmosféře, a to ať už za

³ ZELENÝ, Lubomír ; PEŘINA, Luboš. *Doprava : Dopravní infrastruktura* . [s.l.] : [s.n.], 2000. 5.Letecká doprava, s. 88.

pomoci aerostatických sil (balóny, vzducholoď) nebo pomocí aerodynamických sil (letouny, vrtulníky, ultralehká letadla, padáky).

Český termín „letectví“ zahrnuje také obor aerospace, aerokosmonautiku, který zahrnuje letectví a kosmonautiku, tedy letadla typu raketoplán, který v kosmu je brán jako kosmická loď a v atmosféře jako letoun - jsou to tedy stroje částečně nebo zcela létající v kosmickém prostoru.

1.2 Obchodní letecká doprava⁴

Obchodní letecká doprava se dělí na dva typy, kterými jsou osobní přeprava a nákladní přeprava.

1.2.1 Osobní přeprava

Osobní přeprava se realizuje v rámci obchodní letecké dopravy. Mezi leteckým dopravcem a cestujícím se uzavírá přepravní smlouva, kterou z právního hlediska představuje letenka a zavazadlový lístek. Povinnými údaji v letence jsou jméno cestujícího a druh přepravy, tj. odkud kam a za jaký tarif bude cestující přepraven. Pro samotného cestujícího platí, že se může přepravovat pouze tím letadlem, na jehož let má zakoupenou platnou letenku a v letadle má zajištěné místo. Závaznost zajištění místa v letadle nese jak cestující, tak i letecká společnost. V případě, že cestující let zruší nebo se nedostaví včas k odbavení, mu může letenka propadnout nebo podle formy letenky, mu může být vrácena část zaplacené ceny. Na základě použitého tarifu, přepravních podmínek společnosti nebo typu letu dle vzdálenosti, má cestující nárok na bezplatnou přepravu zavazadel určité hmotnosti. Dle mezinárodních podmínek o přepravě má dospělý cestující nárok na bezplatnou přepravu zavazadel o hmotnosti podle druhu letenky 30 nebo 20 kilogramů. Tato váhová kategorie hraje roli při již zmíněném typu vzdálenosti letu.

Do osobní přepravy patří také tzv. letecký tarif. Jedná se o sazebník cen za přepravu cestujícího se zavazadlem do stanovené hmotnosti nebo za přepravu zboží s přihlédnutím k jeho rozměrům a hmotnosti. Každá letecká společnost si ho může stanovit sama nebo podléhá legislativě státního orgánu. Do budoucna se počítá s absolutní liberalizací leteckých

⁴ BÍNA, Ladislav; ŠOUREK, David ; ŽIHLA, Zdeněk. *Letecká Doprava II.* [s.l.] : [s.n.], 2007. 2.2 Obchodní letecká doprava, s. 20-22.

tarifů. Naproti tomu nízkonákladové společnosti mají jiné zásady pro realizaci osobní přepravy, o nichž se zmíním v samostatné kapitole o nízkonákladových společnostech.

1.2.2 Nákladní přeprava

Nákladní přeprava zahrnuje přepravu všech druhů zboží vyhovující především vahou a rozměry, mimo přepravy zakázaného nákladu, jako jsou výbušniny, silně hořlavé látky, bojové plyny apod. Doklad o převzetí zboží v nákladní přepravě se nazývá Letecký nákladní list (v angl. Air Way Bill), který doprovází zásilku až do jejího vydání příjemci. Tento list slouží z právního hlediska opět k potvrzení konkrétní uzavřené smlouvy o letecké přepravě zboží, která vzniká mezi odesílatelem a leteckým dopravcem. Ceny u nákladní přepravy bývají většinou stanoveny dle hmotnosti nebo objemu nákladu. Další možností je stanovení pevné částky a ta je odvozena od nákladů na vykonání letu nebo se stanoví tzv. speciální tarif pro přepravu kontejnerů a palet.

1.2.3 Další členění obchodní letecké dopravy⁵

a) Pravidelná přeprava

Pravidelná přeprava představuje přepravu na pravidelných linkách letecké společnosti dle publikovaného letového řádu. Její prodej probíhá za veřejné jízdné stanovené na bázi tarifů IATA (další možností je nabídka tarifů jednotlivých společností). Tento typ přepravy je vždy uváděn v letovém řádu leteckého dopravce. K realizaci letu musí dojít nezávisle na tom, je-li letadlo obsazeno cestujícími, nákladem, nebo letí poloprázdné, či dokonce úplně prázdné.

b) Nepravidelná přeprava – chartery

K nepravidelné přepravě dochází na základě přímé objednávky a vesměs jde o pronájem celého letadla. Trať a čas letu jsou stanoveny objednavatelem. Obvykle se jedná o přepravu velkých skupin cestujících, kteří letí do stejného místa určení a využijí kapacitu letadla. Ceny u charterové přepravy jsou stanoveny dle skutečných nákladů a tržní ceny. K jejich dohodě dochází mezi zákazníkem a leteckou společností. Nejčastěji využívajícím subjektem této přepravy jsou cestovní kanceláře. Výhodou pro letecké společnosti je u charterových letů to, že v případě, že nejsou sami schopni zaplnit kapacity svých letadel, mají možnost své letadlo

⁵ BÍNA, Ladislav; ŠOUREK, David ; ŽIHLA, Zdeněk. *Letecká Doprava II.* [s.l.] : [s.n.], 2007. 2.2 Obchodní letecká doprava, s. 21-22.

nabídnout cestovním kancelářím nebo jiným organizacím. U nepravidelné přepravy je uzavřena smlouva o realizaci charteru.

1.3 Letecké společnosti⁶

Vzhledem k tomu, že letecký dopravní proces klade technologicky i organizačně vysoké nároky na jeho zajištění, musí letečtí dopravci, kteří jsou provozovateli letadel, vytvářet dostatečně silné, organizačně i profesionálně personálně obsazené letecké společnosti. Letecká doprava je v současné době nejvíce koncentrována v USA, západní Evropě a Japonsku. Velká část dříve státně dotovaných leteckých společností dnes prochází privatizačními procesy.

Rozdělení leteckých společností podle charakteru letecké přepravy

- pravidelné – pravidelná letecká přeprava pro veřejnost podle letového řádu (Lufthansa, American Airlines, Air France apod.),
- charterové – lety na objednávku do objednaných destinací (např. Travel Service, Air Berlin),
- osobní – letecké společnosti pro přepravu cestujících,
- cargo – pravidelná nebo nepravidelná přeprava zboží a pošty (např. DHL).

⁶ BÍNA, Ladislav; ŠOUREK, David ; ŽIHĚLA, Zdeněk. *Letecká Doprava II.* [s.l.] : [s.n.], 2007. 2.4 Letecké společnosti a aliance leteckých dopravců, s. 23-25.

1.3.1 Rozdělení leteckých společností podle velikosti sítě

a) Regionální dopravci

Regionální dopravci nabízejí své přepravní služby pro frekventovanější letiště (tzv. hub) z menších regionálních letišť. Tyto přepravci mají i dohody s velkými přepravci pro využití jejich dálkových spojů (tzv. feeding)

b) Mezinárodní dopravci

Nabídka přepravních služeb u těchto dopravců zahrnuje přepravu mezi státy jednoho kontinentu nebo lety na jiné kontinenty

1.3.2 Rozdělení leteckých společností podle vlastnictví

V mnoha zemích jsou letecké společnosti převážně vlastněné státem nebo organizací, která byla státem zřízena. Nestátní letecké společnosti jsou naproti tomu vlastněny soukromým kapitálem. Jednotlivé státy mají pravidla určující kdo může být vlastníkem nebo případně spoluvlastníkem letecké společnosti. Mezi obvyklý požadavek patří, že cizí vlastníci mohou kontrolovat pouze 49% letecké společnosti v dané zemi.

1.3.3 Rozdělení leteckých společností podle typu služeb a cen

V dnešní době toto členění nabírá na významu, a to z toho důvodu, že letecké společnosti se dělí na klasické s celým obvyklým sortimentem služeb a na nízkonákladové (tzv. low cost, v ČR např. Smart Wings), které nenabízejí v ceně letenky žádné doplňkové služby.

1.4 Nízkonákladové letecké společnosti

Nízkonákladové letecké společnosti jsou typem společností nabízející levnější letenky, ale zároveň nižší kvalitu služeb během letu. Počátek této formy podnikání můžeme najít v liberalizaci leteckého průmyslu v USA. Odkud se postupnou deregulací rozšířila do zbytku světa. Prvním zakladatelem nízkonákladové letecké společností byl Herb Kelleher, který je považován za průkopníka a jenž byl také u zrodu společnosti Southwest Airlines. Southwest Airlines přišli s nápadem, že budou létat na tzv. sekundární letiště (bývalé armádní základny a letiště pro nákladní dopravu), kde byly letištní poplatky podstatně nižší. Vytíženost jejich

letadel byla denně o dvě až čtyři hodiny větší než u konkurence, především proto, že se neohlíželi na navazující spoje v uzlových letištích a létaly pouze z bodu do bodu. Cena letenky nezahrnovala žádný servis na palubě. Flotila Southswest Airlines se skládala z jediného typu (Boeing 737), díky tomu došlo k úspoře nákladů nejen při nákupu, ale i při školení pilotů, při údržbě a při nákupu náhradních dílů.

V Evropě se společnosti snažily inspirovat u Southern Airlines, ale při touze odlišit se, často porušovaly některé ze základních podmínek a tento ústup ve většině případech vedl k poklesu ziskovosti. Proces liberalizace a vznik nízkonákladové letecké společnosti je neoddělitelný. V místech s restriktivní legislativou dochází k problémům s udělováním nových licencí, přidělováním leteckých tras či povolení svobodné tvorby ceny a tudíž existuje pouze málo nebo skoro žádné letecké společnosti tohoto typu. Do těchto oblastí lze zahrnout Blízký východ, Asii, Afriku a Jižní Afriku. Např. v Evropě může od dubna 1997 kterákoliv letecká společnost zaregistrovaná v jakékoliv ze zemí Evropské unie létat odkudkoliv v EU kamkoliv do zemí EU v podstatě bez omezení. Sama si také může stanovit cenu letenek. Tento fakt vedl k počátku nízkorozpočtové sítě, jenž je překvapivě komplexní, občas i více než v USA – a to zejména proto, že tradiční americké aerolinky preferují cenovou flexibilitu a otevřenost oproti svým evropským konkurentům.

1.5 Druhy a typy letadel⁷

V letecké dopravě existuje, podobně jako u jiných typů dopravy, velké množství typů dopravních prostředků. Nejvíce používaná letadla ve světě jsou od společností Boeing a Airbus. Je důležité, aby struktura letadlového parku odpovídala strategii rozvoje letecké společnosti. Ta musí myslet na kvalitu služby, ekonomičnost, požadovanou kapacitu, jednotnost letadlového parku. Co se týká jednotnosti letového parku, záleží na velikosti společnosti. Velké společnosti nemají problém provozovat zároveň letouny typu Airbus a Boeing, oproti tomu malé společnosti, jako např. Travel Service, pro ty bývá ze zpočátku výhodnější létat s letadly z jedné továrny, a to z důvodu úspory nákladů na zajištění údržby pro jiný typ letadel než byl v tomto případě Boeing.

K dispozici jsou letadla příliš velká a nákladná a jejich provoz je na mnohých linkách neekonomický. Pak dochází ke zhoršení kvality nabízených služeb tím, že dojde díky úsporám nákladů k menší frekvenci nabízených letů, i když trh požaduje pravý opak.

⁷ BÍNA, Ladislav; ŠOUREK, David ; ŽIHILA, Zdeněk. *Letecká Doprava II.* [s.l.] : [s.n.], 2007. 6.1 Výběr letadel do letadlového parku letecké společnosti, s. 107-108.

Využívána mohou být i letadla menší, s kratším doletem a s nižší kapacitou. A ty např. neodpovídají požadavkům delších linek. V tomto případě musí dojít k mezipřistání, které zhoršuje úroveň nabízených služeb a cestující volí raději přímou linku.

Dopady výběru letadlového parku mohou společnost ovlivňovat dlouhé roky dopředu. Tento výběr udává směr, jakým se společnost chce vyvíjet, jaké linky chce a bude zavádět, zdali se rozhodne pro dálkové lety nebo jen krátké lety např. po Evropě nebo Spojených státech. Na jakou cílovou skupinu cestujících se chce společnost zaměřit. Zde je opět několik možností jako jsou tzv. „baťůžkaři“, kteří preferují nízkonákladové společnosti, obchodníci, kteří létají všude po světě nebo klasičtí turisté resp. „dovolenkáři“. Volba letadel je v tomto ohledu klíčová a s tím souvisí i vybavení a míra komfortu letadel, která například u nízkonákladových společností velkou roli nehraje. Je složité pokrýt široké spektrum poptávky. Tudíž přísná segmentace na trhu při zakládání letecké společnosti je výhodou. V případě, že dojde ke stabilizaci společnosti, otevírají se v tomto ohledu další možnosti směru vývoje.

1.5.1 Boeing⁸

Boeing je vedoucí společností pro kosmické aplikace a jeden z největších výrobců proudových letadel, dále vojenských letadel a vrtulníků, raket družic, elektronických obranných systémů a informačních a telekomunikačních systémů. Vedení společnosti je v Chicago, Illinois, U.S.A., Boeing zaměstnává více než 160 000 lidí v 67 zemích. Obrat společnosti v roce 2007 byl 60,9 miliard amerických dolarů. Boeing Commercial Airplanes (BCA) je jedna z divizí koncernu The Boeing Company. BCA je na poli civilního letectví jedničkou.

V roce 2009 měla společnost Boeing 202 objednávek na svá letadla, z toho 111 objednávek bylo zrušeno z důvodu dopadů finanční krize na letecké společnosti. Nejprestižnějším letadlem z výroby je Boeing 747-400 s maximální kapacitou 524 pasažérů. Tento letoun je dnes druhým největším civilním letadlem.

⁸ Boeing In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 29.04.2010/15:42 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Boeing>>.

1.5.1.1 Boeing 747-400 Jumbo jet - technické údaje

Boeing 747-400 Jumbo jet	
Posádka letadla	2
Počet míst k sezení	524 (2. třída)/ 416 (3. třída)
Délka	70,6 m
Rozpětí křídel	64,4 m
Výška v ocasní části	19,4 m
Hmotnost	178,756 kg
Maximální vzletová hmotnost	396,890 kg
Maximální rychlost	918 km/h
Dolet při max. zatížení	13 450 km
Max. kapacita paliva	216 840 litrů

Tabulka 1 technické údaje letadla Boeing 747-400

Boeing 747-400, přezdívaný taktéž Jumbo jet, byl donedávna největší dopravní letoun světa - do doby než ho překonal následně uvedený Airbus 380. Tzv. Jumbo jet má celkem 3 paluby, horní patro, které je jen přes část délky letadla, spodní patro a nákladový prostor. Více než 1400 vyrobených kusů využívají desítky leteckých společností po celém světě. Svého postavení v leteckém prostředí dosáhl na dřívější poměry vysokou kapacitou počtu pasažérů a vyšším komfortem cestování, zejména na dálkových letech.

1.5.1.2 Boeing 787-8 Dreamliner – technické údaje

Nově vyvíjený letoun Boeing 787 Dreamliner přinese cestujícím novou kvalitu a výjimečný komfort cestování. Pro nový "widebody" letoun je charakteristická zejména 20% úspora paliva oproti ostatním srovnatelným letadlům. Boeing 787 Dreamliner bude schopen pojmout 250 - 330 cestujících a přepravit je na vzdálenost až 15 700 kilometrů. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje převážně letadly nové generace, je u těchto strojů velice nízké procento zásadovosti.

Boeing 787-8 Dreamliner	
Posádka letadla	2
Cestujících	210-250
Délka	57 m
Rozpětí křídel	60 m
Hmotnost bez nákladu	109,7694 t
Maximální vzletová hmotnost	219,5387 t
Maximální letová rychlost	945 km/h
Dolet	14200 km - 15200 km
Maximální objem palivové nádrže	126 917 litrů

Tabulka 2 technické údaje letadla Boeing 787-8

1.5.2 Airbus⁹

Airbus S.A.S. je dceřinou společností European Aeronautic Defence and Space Company (EADS), která je také největším evropským výrobcem letadel a armádního a kosmického vybavení. Tato společnost prošla několika fúzemi a dnes patří do uskupení dalších třech evropských gigantů DASA (DaimlerChrysler Aerospace AG), francouzského Aérospatiale-Matra a španělského Construcciones Aeronáuticas S.A. (CASA). Obrat společnosti byl v roce 2008 vyčíslen na 29 miliard eur. Aktuálně zaměstnává okolo 52 tisíc zaměstnanců. Největší chloubou gigantu Airbus je letadlo A380 s maximální kapacitou 880 pasažérů. Toto letadlo se stalo i největším konkurenčním krokem vpřed v boji o prvenství v letecké dopravě se společností Boeing.

1.5.2.1 Airbus A380 - technické údaje¹⁰

Airbus A380	
Délka	73 m
Rozpětí	79,8 m
Výška	24,1 m
Průměr trupu	6,95 m
Kapacita	800 pasažérů
Maximální kapacita	880 pasažérů
Maximální rychlost	1 062 km/h
Maximální množství paliva	388 000 litrů
Dolet	14 450 km
Optimalizovaný dolet	15 100 km

Tabulka 3 technické údaje letadla Airbus A380

Airbus A380 je se svojí maximální kapacitou pasažérů bezesporu unikátem v letecké dopravě. Pro letecké společnosti, které se pohybují na trzích s velkou poptávkou pasažérů, jako například v Asii, je problém vytížení těchto letadel nulový. Proto byla také první leteckou společností, která obdržela letadlo A380 do svého provozu, právě společnost Singapur Airlines, která patří mezi největší letecké společnosti na světě.

Jediným problémem, který momentálně společnost Airbus S.A.S. se svým novým modelem má, je z důvodu přetrvávající ekonomické krize, jeho odbyt.

⁹ Airbus In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 26.04.2010 16:29 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Airbus>>.

¹⁰ A380 In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 13. 4. 2010/08:48. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/A380>>.

1.5.3 Tupolev

Tupolev je ruská (dříve sovětská) letecká a zbrojařská společnost se sídlem v Moskvě, nástupce slavné *OKB Tupolev (Zkušebně-konstrukční kancelář Tupolev - OKB-156)* vedené slavným konstruktérem Andrejem Tupolevem. 22. října 2002 to bylo 80 let od jejího vzniku.

Od konce roku 2006 patří Tupolev k nově vytvořenému ruskému leteckému konsorciu OAK (Obedinjonnaja Awiaostroitel'naja Korporacija, angl. *United Aircraft Corporation*). OAK je konsorcium vytvořené z největších ruských výrobců letadel, Mikojan, Iljušin, Irkut, Suchoj a Jakovlev.¹¹

Zaměření firmy Tupolev je vývoj, výroba a řízení civilní a vojenské letecké výroby, jako jsou letadla a zbraňové systémy. Zabývá se i rozvojem technologií řízených střel a námořního letectva. Více než 18 000 letadel od Tupoleva bylo vyrobeno pro SSSR a Východní blok.¹²

V teoretické části je zmiňován ruský Tupolev z důvodu jeho souvislosti se společností Travel Service. Byl to právě letoun TU-154M, který stál u vzniku letecké společnosti Travel Service.

¹¹ Tupolew PSC In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 27.04.2010 02:53 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://de.wikipedia.org/wiki/Tupolew_PSC>.

¹² Tupolev In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 27.04.2010 00:52 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Tupolev>>.

1.5.3.1 TU-154M - technické údaje¹³

TU-154M	
Osádka	4
Rozpětí	37,55 m
Délka	47,90 m
Výška	11,40 m
Hmotnost prázdného letounu	55 300 kg
Maximální vzletová hmotnost	100 000 kg
Pohonné jednotky	3× Solovjev D-30KU-154-II
Maximální tah motorů	3x 104 kN
Maximální náklad	18 000 kg
Maximální počet přepravovaných osob	164-180
Maximální cestovní rychlost	935 km/h
Maximální zásoba paliva	39 750 kg
Taktický dolet (s max.zásobou paliva a 5450 kg nákladu)	6600 km
Taktický dolet (s max. nákladem)	3900 km

Tabulka 4 technické údaje TU-154M

S TU-154 se do dnes bohužel váže mnoho případů nehod, významná je nehoda z 10. dubna 2010, kdy došlo k havárii letadla tohoto typu s polskou delegací letící uctít oběti Katyňského masakru při pokusu přistát na Smolenské letecké základně. Důvodem havárie, který se stále prošetřuje, bylo pravděpodobně špatné počasí a chybný úsudek pilota přistát v nepříznivých podmínkách. Tato nehoda si vyžádala smrt všech 96 osob na palubě, včetně polského prezidenta Lecha Kaczyňského, jeho manželky a mnoha vysokých politických i vojenských polských představitelů Polska.

I přes tuto událost se o TU-154 dá říci, že se jedná o spolehlivé letadlo. Problémem při většině nehod tohoto stroje byl lidský faktor, případně zanedbaná či nedostatečná údržba letounu.

Naproti tomu jeho záporům je nízká ekonomičnost, spojená především s vysokou spotřebou pohonných hmot a problematickým dodržováním zvukových norem evropského vzdušného prostoru. Zde zmíněná vylepšená verze TU-154M může až na výjimky přistávat na většině evropských letišť.

¹³ Tupolev Tu-154 In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 15. 4. 2010/19:54. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Tupolev_Tu-154> a *Zahranicni.iHNed.cz* [online]. 28. 4. 2010 [cit. 2010-05-15]. Tusk: Smolenská katastrofa se bude ještě dlouho vyšetřovat. Dostupné z WWW: <<http://zahranicni.ihned.cz/c1-42999510-tusk-smolenska-katastrofa-se-bude-jeste-dlouho-vysetrovat>>.

1.6 Letecké aliance

Letecké společnosti se v posledních letech čím dál více sdružují a vytvářejí celosvětové letecké aliance. Ostrá konkurence nízkorozpočtových aerolinií na leteckém nebi a vysoké ceny kerosinu vedly v posledních letech k dynamickému rozvoji každé letecké aliance, jenž se snaží snižovat náklady zvyšováním obsazenosti letadel.¹⁴

Leteckou alianci můžeme chápat jako kooperaci mezi leteckými společnostmi. Letecké společnosti i přes vstup do aliancí zůstávají z právního hlediska samostatnými subjekty. K propojení dochází u rezervovacích systémů, více letadlových programů, navazujících letů, kdy si společnosti mohou mezi sebou pronajímat resp. prodávat jednotlivá místa v letadle (tzv. codeshare). Codesharing je v letecké dopravě ustanovení pro to, když si dvě nebo více leteckých společností dělí jeden linkový let. Také to umožňuje leteckým společnostem nabízet lety, které samotná letecká společnost neprovozuje. Tím se rozšiřuje rozsah jejích nabídek letů a samotné společnosti to přispívá i k většímu naplňování kapacity. V letence (doklad o sjednání přepravní smlouvy v letecké dopravě) je uvedeno číslo letu společnosti a na ukazateli v letištní hale je u letu, který není přímo od dané společnosti provozován, uvedeno „provozováno kým“ (angl.: „operated by“).

Dále je v rámci leteckých aliancí možné využívat společné zázemí na letištích, catering a samotnou údržbu letadel. Jednotlivé společnosti mohou svým vstupem do aliance nabídnout větší výběr letového segmentu a možností lepšího napojování více přestupových letů. Pro cestující se v ideálním případě nabízejí na sebe navazující časy odletů a optimalizovaná nabídka letů.

Aliance mezi leteckými společnostmi se vytvářejí hlavně z legislativních důvodů, protože práva ke vzdušnému prostoru jsou organizována národně. Z tohoto důvodu mohou např. spojení mezi Spojenými státy a Francií provozovat jenom americké a francouzské letecké linky. Když do tohoto příkladu zapojíme ještě např. německou leteckou společnost Lufthansa, může přes tzv. codeshare s aliančním partnerem United Airlines provozovat i tuto zmíněnou linku.

Z pohledu pasažéra může tento typ aliance přinést i jisté nevýhody, např. když si cestující zarezervuje let u konkrétní společnosti, ale tento let musí být z nějakého důvodu

¹⁴ LUKO2.com [online]. 1.1.2006 [cit. 2006-01-01]. [Http://www.luko2.com/cestovani/letecke_spolecnosti.htm](http://www.luko2.com/cestovani/letecke_spolecnosti.htm). Dostupné z WWW: <http://www.luko2.com/cestovani/letecke_spolecnosti.htm>.

(např. technická závada) proveden jinou společností, která patří sice do aliance, ale úroveň jejích služeb a bezpečnostních standardů je nižší, než u předešlé společnosti.¹⁵

Ve světě existují pouze tři celosvětové aliance vytvořené za účelem blízké spolupráce. Jsou jimi Star Alliance, SkyTeam a Oneworld.

název aliance	počet členů	počet letadel	počet zaměstnanců	počet cestujících/rok	Obrát (v \$)	počet destinací
Star Alliance	26	3332	398 555	507 mil.	141 mld.	916
SkyTeam	9	2333	363 535	455 mil.	137 mld.	905
oneworld Alliance	11	2269	295 532	330 mil.	98 mld.	727

Tabulka 5 statistické údaje leteckých aliancí za podzim 2009

1.6.1 Star Alliance

Současné největší letecké sdružení světa bylo založeno v roce 1997 a jmenuje se Star Alliance. Jejími zakládajícími členy byly Air Canada, United Airlines, Lufthansa, SAS Scandinavian Airlines a Thai Airways. Cílem této aliance je především zvýšení efektivity a dále již v předchozí kapitole zmíněné důvody.

název společnosti	země původu	počet pasažeru za rok	počet letadel
United Airlines	Spojené státy americké	80 mil.	361
Lufthansa	Německo	76,5 mil.	355
Continental Airlines	Spojené státy americké	67 mil.	696

Tabulka 6 statistické údaje největších členů Star Alliance

¹⁵ Allianz (Luftfahrt) In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 10-4-2010/03:37 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <[http://de.wikipedia.org/wiki/Allianz_\(Luftfahrt\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Allianz_(Luftfahrt))>.

1.6.2 Sky Team

Druhou největší leteckou aliancí je SkyTeam, jehož jsou od roku 2000 členem také ČSA - České aerolinie. Z evropského pohledu je nejvýznamnějším leteckým dopravcem v tomto sdružení konsorcium firem Air France a KLM.

název společnosti	země původu	počet pasažeru za rok
Delta Airlines	Spojené státy americké	171,6 mil.
Air France	Francie	74,8 mil.
KLM Royal Dutch Airlines	Nizozemí	74,8 mil.

Tabulka 7 statistické údaje největších členů Sky Team

1.6.3 Oneworld

Třetím a zároveň nejmenším leteckým sdružením je aliance Oneworld. Největšími členy je britská letecká společnost British Airways a španělské aerolinie Iberia.

název společnosti	země původu	počet pasažeru za rok
American Airlines	Spojené státy americké	111,8 mil.
Japan Airlines	Japonsko	52,9 mil.
Velká Británie	British Airways	33,1 mil.

Tabulka 8 statistické údaje největších členů Oneworld

2 Vznik a historie společnosti Travel Service¹⁶

Letecká společnost Travel Service byla založena v srpnu 1996 s činností specifikovanou jako „cestovní ruch a prodej zboží“. Teprve v roce 1997 se začala zabývat leteckou přepravou. Dne 29. srpna 1997 obdržela společnost licenci k provozování obchodní letecké přepravy. Základem ke vzniku letecké společnosti Travel Service byla nabídka Ing. Romana Vika Jiřímu Kaplanovi, jako tehdejšímu bývalému ekonomickému řediteli Státního leteckého útvaru (SLÚ), který v letectví pracoval již 25 let a tudíž oplýval značnými zkušenostmi. Jiří Kaplan tuto nabídku přijal a v dubnu 1998 se stal generálním ředitelem nově vzniklé firmy. Vlastnictví společnosti bylo tehdy rozděleno mezi její čtyři zakladatele rovným dílem. Těmito zakladateli byla Lenka Viková, Ing. Roman Vik, Jiří Kaplan a JUDr. Zdeněk Fridrich.

Paní Lenka Viková vybudovala a v současné době i vlastní cestovní kancelář Canaria Travel. Tato cestovní kancelář byla na začátku i jedním z hlavních dodavatelů leteckých zájezdů společnosti Travel Service. Jak je možné z názvu cestovní kanceláře Canaria Travel odvodit, hlavní destinací, na kterou se cestovní kancelář zaměřila, byly Kanárské ostrovy. Právě lety na Kanárské ostrovy stály na počátku rozvoje letecké společnosti Travel Service především proto, že to bylo pro tehdy se rozvíjející se trh s nabídkou zájezdu něco naprosto nového, lákavého a cenově přijatelného.

Ing. Roman Vik, který měl již z dřívější doby zkušenosti s vedením společnosti, přinesl do firmy ekonomické myšlení v podobě dokonalého systému v úspoře nákladů a schopnosti téměř 100% vytěžovat letadla společnosti. Profesionálním přístupem, naprostou vytížeností celého personálu a samotné letadlové flotily, které docílil, přispěl velkou měrou k obchodním úspěchům společnosti a k jejímu současnému postavení na trhu.

2.1 TU 154M – první letadlo

Prvním letounem společnosti se stal Tupolev TU-154M, který byl provozován formou operativního leasingu¹⁷ od SLÚ od roku 1997. Tento útvar, kde dříve pracoval i pan Jiří Kaplan, spoluzakladatel Travel Service, spadající pod Ministerstvo vnitra, zajišťoval přepravu

¹⁶ Na základě osobního rozhovoru se spoluzakladatelem letecké společnosti Travel Service panem Jiřím Kaplanem

¹⁷ Operativní leasing neboli provozní leasing je forma krátkodobého leasingu, kde životnost majetku je delší než období užívání, kromě financování se pronajímatel stará i o servis a údržbu majetku a bere na sebe náklady s tímto spojené, po uplynutí sjednané doby se majetek vrací do rukou pronajímatele (KISLINGEROVÁ A KOL., Eva . *Manažerské finance*. [s.l.] : [s.n.], 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.)

vládních a ústavních činitelů ČR a provozoval flotilu letounů Yakovlev YAK-40, Canadair CL601 Challenger, TU-154M a IL-62. Protože jeho letadlový park značně převyšoval jeho skutečné potřeby, byla letadla často zapůjčována na mise OSN či NATO v rizikových oblastech. Kromě této činnosti útvar své letouny také pronajímal komerčním leteckým přepravcům, kterých v 90. letech na českém trhu působilo značné množství.

Po zajištění letadla bylo nutné obstarat také další náležitosti, které letecká společnost ke svému fungování nezbytně potřebuje – catering, handling a údržbu letadel. Výsledkem intenzivního jednání nakonec byla smlouva s Českými aeroliniemi (ČSA), které byly v tomto čase prakticky jediným významnějším poskytovatelem těchto služeb na pražském letišti, o zajištění údržby letadel a handlingu, catering pak zajišťovala firma Gastro Hroch. Vedení ČSA se však příchodu nového konkurenčního dopravce stavělo značně nekompromisně a podmínky nově uzavřené smlouvy tak bylo pro Travel Service velice tvrdé. Jejím stěžejním bodem bylo, že ČSA budou dané služby Travel Service poskytovat za smluvných podmínek pouze za předpokladu, že bude Travel Service čerpat nové služby handlingu i technické údržby současně. V případě, že by se Travel Service rozhodl přejít v jedné z těchto oblastí k jinému poskytovateli, došlo by dle smlouvy automaticky ke zvýšení ceny zbylé poskytované služby o 30 procent.

Za významný mezník v historii společnosti lze považovat počátek roku 1998, kdy k 1. lednu z rozhodnutí vlády definitivně zanikl Státní letecký útvar (SLÚ) a jeho aktivity byly převedeny pod Armádu ČR. Do tohoto převodu spadal téměř veškerý letadlový park SLÚ i s letovým personálem a částí mechaniků, ostatnímu personálu byly rozděleny výpovědi. Naprostá většina letového personálu i mechaniků však přechod k Armádě ČR odmítala. Jejich situace se v tu chvíli zdála neřešitelnou – mohli volit mezi službou v armádě, nebo výpovědí. K překvapení mnoha lidí naprostá většina zvolila druhou možnost a přešla právě k Travel Service. Společnost definitivně získala letoun TU-154M, o který armáda neměla zájem, a také několik vysoce kvalifikovaných zaměstnanců jak v provozní, tak obchodní oblasti. Do kokpitů letadel Travel Service usedl i Ing. Petr Jirmus, který získal dvakrát titul absolutního mistra světa a dvakrát absolutního mistra Evropy. Byl také čtyřikrát mistrem ČSSR. Působil i ve „vládní letce“ pro bývalého prezidenta České republiky Václava Havla, stejně jako JUDr. Zdeněk Fridrich, jenž byl jedním ze spoluzakladatelů společnosti s funkcí letového vice-prezidenta.

2.2 První Boeing¹⁸

V červnu 1998 Travel Service převzal svůj první letoun typu Boeing 737-400 z roku 1991. Letoun byl pronajat opět na operační leasing od firmy GECAS: Podobný přístup, jako ČSA zaujímala k nové společnosti také naprostá většina bank, a tak jedním z nejnáročnějších úkonů bylo pro firmu zajistit financování leasingu nového stroje. Nedůvěra finančních ústavů v tuzemské letecké společnosti byla značná – koncem 90. let skončilo mnoho podnikatelských projektů (nejen) v letecké dopravě nezdarem a prakticky žádná významnější letecká společnost kromě Travel Service nepřežila přelom tisíciletí.

2.3 Konflikt s ČSA¹⁹

Jak již bylo řečeno, přes vzájemnou spolupráci prosazovalo tehdejší vedení ČSA vůči nové společnosti velmi tvrdý kurz a její expanzi velmi pečlivě hlídalo, aby státní dopravce nebyl jejími aktivitami sám ohrožen. První komplikace se začaly objevovat v době, kdy Travel Service úspěšně vyjednal smlouvu s obchodním partnerem v Izraeli na charterovou dopravu mezi Prahou a Tel Avivem, mezi kterými začala společnost létat v létě 1998. Vedení ČSA však bylo těmito aktivitami doslova pobouřeno, neboť tehdy platná mezinárodní smlouva mezi tehdejší Československou socialistickou republikou (ČSSR) a Izraelem podle nich umožňovala na této trase létat pouze národním dopravcům obou zemí, tedy izraelským národním dopravcem EL Al a ČSA. Aby se Travel Service vyhnul legislativním komplikacím, začal provozovat lety z Tel Avivu do Prahy s mezipřistáním v Brně s tím, že dané úseky byly provozovány jako dva rozdílné lety. Bylo evidentní, že ČSA na trhu vzniká poměrně vážná konkurence a jejich narůstající nelibost k tomuto faktu došla postupně až natolik daleko, že ČSA koncem roku 1998 spolupráci s Travel Service ukončily. Tato situace dostala mladou společnost do nesmírně složité situace, protože najednou ztratila svého jediného poskytovatele handlingu i údržby letadel. Tento krok měl znamenat praktickou likvidaci Travel Service, neboť bez těchto složek společnost pochopitelně nemohla fungovat a konkurence v této oblasti v té době téměř neexistovala. Ve snaze udržet ještě mladou společnost při životě zahájilo vedení Travel Service rychlá jednání s dalšími poskytovateli uvedených služeb. Jednání byla pro společnost naštěstí úspěšná a jejich výsledkem byl

¹⁸ Na základě osobního rozhovoru se spoluzakladatelem letecké společnosti Travel Service panem Jiřím Kaplanem

¹⁹ Na základě osobního rozhovoru se spoluzakladatelem letecké společnosti Travel Service panem Jiřím Kaplanem

počátek spolupráce s tehdejší Českou správou letišť (ČSL, dnes Letiště Praha) o poskytování handlingových služeb s tím, že Travel Service se bude podílet na nákupu některých částí potřebné techniky. Nejvýznamnější změna postihla údržbu letadel, kterou po konci spolupráce s ČSA začala společnost poskytovat německá firma Lufthansa Technik AG, jenž je jedním z nejvýznamnějších poskytovatelů těchto služeb na světě. K tomuto strategickému kroku došlo díky dobrým kontaktům tehdejšího vedení společnosti Travel Service a spolupráce s oběma subjekty trvá dodnes.

2.4 Další konflikt s ČSA²⁰

Za rok 1998 přepravil Travel Service 143 tisíc cestujících. Počátkem roku 1999 převzala 34 procent akcií Travel Service již zmiňovaná Česká správa letišť a v březnu 1999 byl do flotily zařazen druhý Boeing 737-400. Tentýž rok naopak byl prodán letoun Tupolev TU-154M a flotila společnosti tak byla ve druhé polovině roku tvořena dvěma letouny Boeing 747-400. Na podzim roku 1999 však nastal další konflikt s ČSA. Vedení státního dopravce se nelíbil fakt, že provozovatel letišť vlastní podíl v jednom z domácích dopravců, neboť tím prý mohlo dojít ke zvýhodnění Travel Service na úkor ostatních dopravců. Stojí za připomenutí, že tyto námitky zazněly od vedení ČSA, společnosti, jež byla pár let před tím sama státem zachráněna před bankrotem a jejímž majitelem byl – stejně jako u ČSL právě český stát. Tlak ze strany ČSA nabyl postupně takové síly, že ČSL na základě nařízení tehdejšího ministra dopravy Antonína Peltráma (ministrem dopravy od roku 1998 do roku 2000) svůj podíl v Travel Service prodala zpět cestovní kanceláři Canaria Travel a později se vlastníkem tohoto podílu stala cestovní kancelář Čedok ze skupiny Unimex Group. V březnu 2001 byla založena dceřiná společnost Travel Service Hungary, později společnost Visig ve Španělsku. V roce 2003 otevřel Travel Service na letišti v Ruzyni vlastní provozní budovu s navigačním a dispečerským oddělením a přímo ve dvou terminálech letiště jsou k dispozici dvě informační okénka. Další roky byl vývoj společnosti ve znamení růstu a zvyšování počtu letadel.

²⁰ Na základě osobního rozhovoru se spoluzakladatelem letecké společnosti Travel Service panem Jiřím Kaplanem

2.5 Icelandair a její podíl ve společnosti²¹

V druhé polovině roku 2007 islandská letecká firma Icelandair koupila 50 procent Travel Service. Islandská firma rovněž získala opci na nákup dalších 30 procent akcií. Pro mnohé nezávislé pozorovatele byl tento krok poměrně překvapivým a to zejména z důvodu dobré kondice Travel Service. Z hlediska finanční prosperity společnosti nebylo tedy důvodem prodávat, samotný prodej byl vlastníky společnosti označen jako investice do většího růstu Travel Service.

Dalším překvapení nastalo na přelomu roku 2010 kdy Icelandair snížil svůj podíl 50 procent na 30 procent, prodejem 20 procent cestovní kanceláři Canaria Travel. Tento tzv. zpětný prodej byl zapříčiněn obrovským dopadem finanční krize na celou islandskou ekonomiku.

Na první pohled se jedná o běžnou reakci na finanční potíže Icelandairu, což pochopitelně vyplynulo z nepříznivé situace na finančních trzích.

Druhý pohled stojí bezpochyby také za zamyšlení. Neboť původním vlastníkům Travel Service se podařil poměrně husarský kousek. Část své společnosti prodali Icelandairu v době, kdy se o finanční krizi ještě ani nesppekulovalo, tudíž tržní cena společnosti byla nepoměrně vyšší než v době krize. Ve chvíli kdy Icelandair byla z existenčních důvodů nucena prodat svůj podíl v Travel Service už musela přistoupit na daleko nižší finanční podmínky, než za jakých společnost kupovala. Samozřejmě, že se v tomto případě pohybujeme jen v teoretické linii, kdy většinový vlastníci vyšli svým islandským společníkům vstříc, což se v obchodních kruzích zase tak často nevidí nebo jde o dokonale promyšlený tah, na kterém Unimex Group, Ing. Roman Vik a Canaria Travel přišli k nemalým finančním prostředkům. Aby tato teorie mohla být úspěšná, musela by být podložena dokonalými kontakty na finanční experty, kteří vzniklou celosvětovou finanční krizi již několik let dopředu předvíдали. V případě, že by se tato teorie blížila pravdě, umocňuje to jen velmi dobrou úroveň obchodních schopností majitelů společnosti Travel Service.

Rozložení majetkových podílů v Travel Service je tedy následující: Šéf Travel Service, a.s. Ing. Roman Vik a Unimex Group drží každý po 25 procentech, Canaria Travel je vlastníkem 20 procentního podílu a zbývajících 30 procent patří Icelandairu.

²¹ *Majitel Travel Service založil novou leteckou firmu* [online]. 2007 [cit. 2010-05-15]. Aktuálně.cz. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=423553>> a *Travel Service mění majitele* [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Aktuálně.cz. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=658694>>.

3 Vznik Smart Wings²²

V roce 2004 po neúspěšném jednání o fúzi s ČSA založila společnost Travel Service nízkonákladovou společnost Smart Wings. Jedná se o tzv. low cost, což jsou pravidelné nízkorozpočtové neboli nízkonákladové linky.

Smart Wings, jediné české nízkorozpočtové aerolinky, provozované největší českou soukromou leteckou společností Travel Service, nabízejí lety až do tří desítek destinací. Kromě oblíbených letních letovisek Řecku, ve Španělsku, na Kypru, je možné se SmartWings letět také např. do Paříže, Říma, Barcelony, Madridu či do Dubaje.

Do některých destinací je možné se Smart Wings cestovat nejen z Prahy, ale také z Ostravy a Brna. Smart Wings měli v roce 2009 oproti roku 2008 nárůst cestujících o 49,2 procent.

3.1 Výhody Smart Wings

Na rozdíl od jiných low cost dopravců je u Smart Wings v ceně letenky zahrnuto také občerstvení a Smart Wings si také neučtují žádné další poplatky jako některé jiné aerolinky (např. za odbavení zavazadla, za platbu kartou, apod.). Cestující má v ceně letenky zahrnuto odbavené zavazadlo o váze 20 kilogramů a příruční zavazadlo o hmotnosti do 5 kilogramů a příslušných rozměrech.

Jedním z důvodů, který napomáhá nízkým cenám, je poskytování pouze ekonomické třídy, výhodné ceny jsou dány maximálním omezením nadstandardních služeb.

Velmi nízkých cen dosahují Smart Wings kombinací několika způsobů:

1. nízkými distribučními náklady,
2. Smart Wings dnes valnou většinu všech svých prodejů uskutečňuje přes internet, čímž odpadají náklady spojené s vystavením, tiskem a distribucí papírové letenky,
3. maximální denní využití letadel s minimálními prostoji na letištích,
4. dalším z aspektů, které se podílejí na tvorbě nízké ceny je optimalizace výběru letadel – všechna letadla jsou stejného typu, což také snižuje náklady na provoz, údržbu a výcvik posádek).

²² Interní dokument společnosti Travel Service

Díky všem těmto úsporám lze snížit náklady na sedadlo o desítky procent ve srovnání s klasickými aeroliniemi.

Úspěch nízkonákladových aerolinií spočívá především v jejich příznivých cenách, které směle konkurují tradičním dopravcům. Klienti si váží bezstarostného cestování a nemají zájem za tak samozřejmou službu jako je cesta z bodu A do bodu B, která navíc v Evropě trvá v průměru méně než 2 hodiny, připlácet za nadstandardní servis. Zájmem běžného cestujícího je v první řadě rychlé a pohodlné odbavení na letištích, rychlý a pohodlný let a možnost výběru těch služeb, za které si klient přeje platit.

Čím dříve si cestující knihuje letenku, tím nižší cenu letenky lze získat, a tím levněji poletí. Cena letenky, která je v průběhu času pohyblivá, se odvíjí od toho, jak se plní letadlo a jak vysoký je zájem ze strany cestujících. Znamená to, že s blížícím se odletem cena letenky roste, resp. klesá. Platí zde tzv. pravidlo „First-come, first-served“, přirovnatelné k českému „Kdo dřív přijde, ten dřív mele.“ Včasná rezervace se tedy vyplatí. Čím více se let plní, tím více jsou nejlevnější letenky vyprodané a cena stoupá.

Ve změně cen se však může uplatnit i opačný trend. Tedy pokud těsně před termínem letu zbývají volná místa, letecká společnost může ponížít cenu letenky, až na úroveň provozních nákladů a poplatků vyvolaných konkrétním cestujícím (letištní poplatky, poplatky za odbavení, apod.).

Smart Wings, coby nízkorozpočtové aerolinky, se specializují na lety „point-to-point“, tedy z místa A na místo B. Smart Wings neposkytuje ani nezaručuje žádné další navazující spojení a nemá tedy žádnou odpovědnost za případné zmeškání takových navazujících spojení.

4 Travel Service a současnost²³

Travel Service je jedničkou charterového trhu v ČR a Maďarsku (dceřiná společnost Travel Service Kft.). Podle neoficiálních údajů zajišťuje cca 60% charterové přepravy v ČR. V posledních měsících společnost expandovala a získala další trhy. Letadla má dále bázována také v Polsku a na Kanárských ostrovech. Lety během letní sezóny 2009 společnost Travel Service operovala 21 letadly, z nichž valnou většinu tvoří letadla nové generace Boeing 737 - 800. Letadla Travel Service přistávala loni na 258 letištích čtyř kontinentů.

4.1 Počet přepravených cestujících za rok 2009

V roce 2009 přepravila letecká společnost Travel Service celkem 2,7 miliónu cestujících, což činí v porovnání s rokem 2008 nárůst o 16,3%. Nárůst cestujících zaznamenala společnost v roce 2009 také na pravidelných linkách pod značkou SmartWings.

4.2 Výtěžnost společnosti

V loňském roce letecká společnost Travel Service přepravila 2,7 miliónu cestujících. Letadla Travel Service přistávají během roku na více než 250 letištích 4 kontinentů. V barvách Travel Service dnes létá 20 moderních strojů.

4.3 Propagace společnosti

Travel Service přepravuje na charterových letech nejen klienty českých a zahraničních cestovních kanceláří, lety si od Travel Service pravidelně objednávají také renomované mezinárodní firmy nebo sportovní týmy, jak z ČR, tak ze zahraničí. Společnost Travel Service je oficiálním leteckým dopravcem České fotbalové reprezentace a zařadila se mezi Českých 100 nejlepších 2009 (Czech 100 Best).

Co se týká reklamy, Travel Service po dobu svého působení nikdy nevsázel na velké megakampaně v médiích. Jeho nespornou výhodou byla od začátku poměrně malá konkurence na českém leteckém trhu. Vzhledem k tomu, že Travel Service nabízel jiný typ služeb než státní gigant ČSA, a to zejména charterové lety, nikdy se nepotýkal s bojem o

²³ Interní dokument letecké společnosti Travel Service

zákazníky. Samozřejmě dnes již oproti dřívějším letům konkurence vzrostla. Donedávna to byla například dnes již v konkurzu se nacházející slovenská letecká společnost Sky Europe a o několik let zpět, letecká společnost Fischer AIR, která je dnes již také v konkurzu. Ačkoliv obě tyto zkrachovalé společnosti vsadily na velké reklamní akce v médiích, tak nikdy nedosáhly takového úspěchu, jako zmiňovaný Travel Service, který se totiž vždy spíše orientoval na kvalitu služeb a na to, aby jeho zákazníci dostali opravdu ten typ zájezdu, jaký si zakoupili, a jejich očekávání se vyplnila. V tomto případě se reklamou stal spokojený zákazník, protože spokojenost zákazníka zaručovala společnosti jeho opětné využití služeb letecké společnosti nebo doporučení dalším potencionálním zákazníkům.

4.4 Hospodaření Travel Service za rok 2008

Společnost Travel Service, a. s. se svojí dceřinou společností v Maďarsku Travel Service, Kft. dosáhla v roce 2008 nejvyšších tržeb ve své dosavadní čtrnáctileté historii. Celkové tržby převýšily částku 7,5 mld. Kč, což je v porovnání s rokem 2007 nárůst o více jak 900 mil. Kč, tedy více než 12%. Nárůst je způsoben zejména získáním nových trhů a klientů. Navýšení tržeb mělo pozitivní dopad na provozní hospodářský výsledek společnosti, který v daném roce činil více jak 380 milionů Kč.

4.5 Charterové lety

Jak již bylo zmíněno, Travel Service si po mnoho let drží pozici jedničky na trhu charterové letecké dopravy v ČR a létá pro většinu českých cestovních kanceláří, jako CK Čedok, Fischer, Firo Tour, ESO travel, Blue Style, Canaria Travel, CK Alexandria, CK Alex, VTT, aj. Pro charterové lety má Travel Service vyčleněnou také největší flotilu.

V zimní sezóně charterových letů Travel Service provozuje charterové lety z Prahy, Budapešti, Varšavy nebo z Kanárských ostrovů do mnoha destinací, převážně exotických. Např. z Prahy Travel Service provozuje přímé lety na Kubu, do Dominikánské republiky (lety dálkovým strojem Boeing 767 – 300 ER), dále do Thajska, do Spojených Arabských emirátů, na Zanzibar, do Tanzanie, do Keni, atd. a tradičně na Kanárské ostrovy a do egyptských letovisek. Z Polska letadla směřují např. na Srí Lanku (Colombo) a do Indie (Goa) a z Kanárských ostrovů provozuje Travel Service lety do Francie a Irska.

Během letní sezóny letadla Travel Service směřují převážně do přímořských letovisek a destinací, jako jsou Řecko, Španělsko, Kypr, Itálie, Turecko, Egypt, Tunisko, Portugalsko, Chorvatsko, Bulharsko, aj.

4.6 Vstup na slovenský trh

Koncem roku 2009 společnost Travel Service oznámila vstup na slovenský trh a má zájem získat dominantní postavení na slovenském charterovém trhu. Se vstupem na slovenský trh počítá Travel Service na jaře 2010 a plánuje, že v Bratislavě bude bázovat celkem 3 letadla. Se slovenskými cestovními kancelářemi má Travel Service podepsané smlouvy na zajišťování letecké dopravy již na letní sezónu 2010. Lety bude Travel Service operovat z letišť Bratislava a Košice. Letadla budou směřovat během letního letového řádu do těchto destinací: Řecko, Egypt, Turecko, Španělsko, Malta, Tunisko, Maroko, Itálie, Bulharsko, Kapverdy, Kypr, Kanárské ostrovy.

Příchod do Bratislavy Travel Service ohlásil poté, co se do finančních problémů dostala slovenská letecká společnost Seagle Air a krachoval nízkonákladový přepravce Sky Europe. Seagle Air byl v loňském roce největším charterovým přepravcem a jeho služby využívaly velké cestovní kanceláře. Letos přiznaly finanční potíže Danube Wings a na začátku měsíce Letecký úřad pozastavil licenci společnosti Air Slovakia.

4.7 Pronajímání letadel s posádkami - ACMI

Součástí obchodní politiky Travel Service je také pronajímání letadel s posádkami do zahraničí, což je z hlediska strategie firmy pro leteckou společnost velmi výhodná aktivita. Tento typ obchodní politiky se nazývá ACMI *Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance* (v češtině letadlo, posádka, údržba, pojištění). Tyto tzv. ACMI – letecké společnosti pronajímají svá letadla, ve většině případů, jiným leteckým společnostem. Zákazník si pronajme letadlo včetně posádky, údržby a pojištění letadla.

Především v zimních měsících, kdy není sezóna, se tak výrazně zvyšuje využití letadel. Travel Service je v této oblasti velmi úspěšný. V minulosti Travel Service podepsal kontrakty např. s Oman Air, Malaysia Airlines, Ryanair, Air Méditerranée, Air One, Centralwings, Pluna, Globespan, aj.

V roce 2008 Travel Service vyhrál hned 3 výběrová řízení na pronájem svých letadel nové generace Boeing 737–800 s posádkami u Wind Rose, Tajik Air a SpeedAir. Tato forma

obchodní politiky silně posiluje prosperitu společnosti právě v době, kdy většina leteckých společností z velké části závislých na letech v letních měsících má během zimy problémy svá letadla uživit. Oproti tomu Travel Service se s nadsázkou řečeno o svá letadla nemusí starat a ještě za to dostane zapláceno. Bezpochyby stojí obrovské úsilí nabídnout jiným společnostem svá letadla k pronájmu, jelikož se o způsob využití letadel formou ACMI snaží velká část konkurence. Zde platí následující - mít dobré kontakty, což společnost vzhledem k dlouholetému působení na leteckém trhu má, a být ve správný čas na správném místě.

4.8 Privátní lety

Od června 2007 se portfolio nabízených služeb Travel Service rozšířilo také o provozování privátních letů - aerotaxi kategorie Business Jet. K tomuto účelu Travel Service provozuje dva moderní „business jety“ – stroje Cessna Citation Sovereign CL 680. Jde o moderní proudový letoun, který běžně přepraví 9 cestujících. Součástí vybavení letounu je komfortní interiér kabiny pro cestující s barem, toaletou, satelitním telefonem, in-flight entertainment systémem a airshow. Letoun je schopen doletět do vzdálenosti 5336 km, tzn. bez mezipřistání např. z Prahy na Kanárské ostrovy či do Dubaje. Letoun ve všech ohledech vyhovuje potřebám náročné klientely, která tento druh služby využívá. Tento druh služby je založen na diskrétnosti.

I přes současnou finanční krizi, Travel Service nezaznamenala pokles zájmu o privátní lety. V loňském roce business jet nalétal 700 letových hodin, letos má společnost v plánu dosáhnout o 100 hodin více na každý stroj. Při plné obsazenosti letadla lze na krátkých tratích po Evropě dosáhnout podobné ceny za sedačku, jakou by klient zaplatil u klasických aerolinek při cestování v business třídě.

4.9 Flotila Travel Service (plán léto 2010)²⁴

Boeing 737- 800	
Počet sedadel	186
Užitečný náklad	21.560 kg
Cestovní rychlost	870 km/hod
Počet letadel	15

Tabulka 9 Základní specifikace Boeing 737 - 800

²⁴ [Http://www.travelservice.aero/](http://www.travelservice.aero/) [online]. 2005, 2009 [cit. 2010-05-10]. Travel Service a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.travelservice.aero/fleet.php>>.

Boeing 737 – 500	
Počet sedadel	131
Užitečný náklad	16.300 kg
Cestovní rychlost	790 km/hod
Počet letadel	2

Tabulka 10 Základní specifikace Boeing 737 – 500

Airbus 320	
Počet sedadel	180
Užitečný náklad	16.600 kg
Cestovní rychlost	850 km/hod
Počet letadel	4

Tabulka 11 Základní specifikace Airbus 320

Boeing 767 – 300 ER (zima 2010/2011) na dálkové lety	
Počet sedadel	253
Užitečný náklad	44.500 kg
Cestovní rychlost	854 km/hod
Počet letadel	1

Tabulka 12 Základní specifikace Boeing 767 – 300

Cessna Citation Sovereign	
Počet sedadel	9
Maximální dolet	5.336 km
Cestovní rychlost	848 km/hod
Počet letadel	2

Tabulka 13 Základní specifikace Cessna Citation Sovereign

Letový park společnosti se každým rokem rozrůstá. Jak je z následujícího výčtu letadlové flotily patrné, společnost preferuje letouny Boeing a to především letadla Boeing 737-800. Výhodou tohoto typu je, že splňuje požadavky cestovních kanceláří na požadovaný počet míst. Většina cestovních kanceláří z velké části požaduje okolo 150 až 180 míst, aby pro ni zakoupení celého letadla na konkrétní zájezd bylo výhodné a zároveň reálné jeho úplné naplnění. Travel Service má mimo jiné podepsané také kontrakty se společností Boeing na nákup dalších boeingů včetně moderní novinky Boeing 787-8 Dreamliner s možností další opce. Supervýkonný letoun Boeingu 787-8 Dreamliner nové generace získá Travel Service jako vůbec první v ČR.

Letadla Airbus provozuje společnost teprve třetím rokem. V otázce Airbus byl po vstupu České republiky do Evropské unie na společnost Travel Service vytvořen jistý zákulisní tlak. Důvodem bylo to, že tzv. leteckou vlajkovou lodí Evropské Unie je společnost Airbus. Travel Service, jako druhá největší letecká společnost země Evropské unie, oproti tomu vlastnila letadla koncernu Boeing, který má sídlo v Spojených státech amerických. Z tohoto důvodu vznikla snaha EU dostat Českou republiku pod tlak, který pak měla přenést na společnost Travel Service. Společnost se veškerým vlivům ze strany řídicích orgánů EU a ČR ubránila a dále se držela své vlastní strategie v nákupu resp. leasingu letadel. Dlouhodobá spolupráce Travel Service s koncernem Boeing samozřejmě představuje pro společnost výhody. V současnosti je trh s prodejem letadel už v podstatě rozdělen mezi dva největší konkurenty Boeing a Airbus, tudíž si obě tyto společnosti musí své klienty s ohledem na budoucnost předcházet. Buď vývojem nových letadel, které budou pro letecké společnosti z hlediska úspornosti nákladů zajímavější, nebo kvalitní nabídkou servisu a podpory.

4.10 Travel Service a bezpečnost provozu

Travel Service se řídí přísnými platnými českými i mezinárodními předpisy, které jsou ze strany společnosti striktně dodržovány. Dodržování předpisů je v ČR dozorováno Úřadem civilního letectví. Důkladné prohlídky a údržba letadel vždy probíhají v souladu s přísnými předpisy a v přesných intervalech - denní, týdenní, měsíční, roční, a v souladu s doporučením výrobce letadla. Rovněž posádky Travel Service jsou na vysoké profesní a odborné úrovni.

4.11 Cesta k úspěchu

Know-how je bohatstvím, které si každá společnost přísně střeží, jelikož má velký podíl na úspěchu společnosti.

V případě letecké společnosti Travel Service jsem se dlouhou dobu snažil přijít na důvod, jak je společnost schopna obstát v tak tvrdé konkurenci, jako je státní gigant ČSA, který je, jakožto podnik s vlastnickou účastí státu, dostupnými způsoby státem preferován a podporován. Nejvlivnějšími legislativními orgány letectví v ČR jsou Ministerstvo dopravy a Úřad civilního letectví a bezpochyby by v případě těchto dvou úřadů mělo být jednáno objektivně a neměly by být preferovány státní společnosti. Ale jak už je v této zemi dobrým zvykem, tak objektivní přístup se očekávat nedá, tudíž se společnost za jejího dlouhého působení setkala s mnoha překážkami, které jí ale paradoxně posílily až na takovou úroveň, že

se samotný Travel Service mohl přihlásit do výběrového řízení o nákupu ČSA. Nebylo žádným překvapením, že ačkoliv Travel Service splnil většinu z požadovaných podmínek na odkup českých aerolinií, tak i přes tento fakt z prodeje z důvodu státních zájmů o restrukturalizaci samotných aerolinek sešlo

Co je tedy příčinou toho, že letecká společnost Travel Service byla po 13 ti letech své existence schopná se přihlásit a dostat se až do posledního kola výběrového řízení na převzetí svého největšího konkurenta na tuzemském trhu?

Jednou z příčin tohoto úspěchu je osoba Ing. Romana Vika, v současné době generálního ředitele společnosti. Základem jsou jeho podnikatelské, manažerské a ekonomické dovednosti a s nimi související schopnost jednat vždy v zájmu firmy, a tedy i pochopitelně i ve svém zájmu. Je schopen pružně reagovat na poptávku na trhu, a to i za cenu psychického i fyzického přetížení vlastního personálu.

Pro nastínění poměrů lze použít příklad ČSA, kde letecký personál má plán stanovený na dva až tři týdny dopředu, oproti tomu zaměstnanci Travel Service, především letový personál, nevědí, kde budou za dva dny. Může se zdát, že je to pro samotné zaměstnance velmi stresující a náročné, především co se týká organizace času, ale na druhou stranu jim tato práce přináší jistou formu atraktivnosti. Požadovaná flexibilita ze strany zaměstnavatele se projevuje např. i v případě pronájmu letadel jiným leteckým společností, které žádají zahrnout do svého pronájmu i samotné posádky, v tomto případě zde vzniká možnost pobytu v zajímavých destinacích, pro samotný letecký personál. Výhodou ČSA jsou v tomto případě vyšší platy leteckého personálu.

Agresivita a zaujetí, jaké pan Vik vkládá do společnosti, je obdivuhodná a v poslední době nabídla jeho neústupnost jeden zajímavý jev. Nad letištěm Praha Ruzyně se před několika týdny uzavřel vzdušný prostor a nebylo možné pouštět letadla do vzdušného prostoru z důvodu erupce islandského vulkánu Eyjafjallajökull. Poslední letadlo vpuštěné do letového prostoru před jeho samotným uzavřením bylo letadlo Travel Service. V době uzavřeného vzdušného prostoru vznikaly společnosti obrovské ztráty, odhadem společnost každý den na základě komplikací vzniklých sopečným prachem a s tím souvisejícím uzavřením většiny evropských letišť, trátila přibližně okolo 50 milionů korun a dalších 7 milionů korun bylo vynaloženo na pomoc cestujícím, kterých se pozastavení letů přímo týkalo. Zajímavostí je název společnosti, která jako první po otevření Ruzyňského letiště vzlétla do oblak. Ano, byl to opět Travel Service. Tento příklad je dle mého názoru perfektní ukázkou toho, jak je cílevědomý ředitel společnosti schopen vyvinout takový tlak na své okolí, a svá letadla dostat tam kam patří - do vzduchu.

Cílem této bakalářské práce není společnost vychválit, ale především představit realitu, ke které samozřejmě patří i negativa. Dalším důvodem úspěchu společnosti je i její nákladová politika. Ve vynakládání nákladů se společnost vždy snaží docílit naprosté minimalizace, bohužel občas i na úkor samotných cestujících, kteří pak výhružnými dopisy zahlcují reklamační oddělení společnosti. Tyto případy nastávají zejména v době, kdy společnost z důvodu nedostatku letadel spojí jeden let s nabíráním pasažérů v jiných destinacích, které se nacházejí na trase k cílovému letišti, samozřejmě v případě volné kapacity. Nepříjemné jsou i lety do exotických destinací, které jsou čas od času provozovány kapacitně a komfortně skromnějšími letadly.

I když se to může zdát paradoxní, tak i takovéto negativní případy a čas od času nespokojení cestující společnosti na jejím renomé neškodí, což je patrné především z neustálého meziročního nárůstu počtu přepravených cestujících.

Závěr

Na tomto místě bych rád zrekapituloval svou snahu o proniknutí do českého leteckého trhu a dosažený přínos této práce. Rozhodně jsem si uvědomil, jak je letecký trh silně konkurenčním prostředím, ve kterém je v dnešní době velmi složité uspět, ba co víc se v něm udržet a neskončit např. v konkurzním řízení. Bezpochyby jsou často bohužel schopné konkurence jen letecké společnosti, které jsou ať už přímo či nepřímo podporovány vlastním státem. Výhodou leteckého trhu je, že není řízen legislativou v takové míře, aby nemohly soukromé společnosti jako je Travel Service na něm uspět. Je nutností mít ostré lokty a být schopen dostatečně rychle reagovat na často měnící se poptávku. Letecká společnost typu Travel Service musí také dáleko více hledět na bezpečnostní kritéria, být spolehlivá, seriózní a cenově dostupná, neboť je pro ní v dnešní době důležitý každý jednotlivý pasažér.

Za dlouholetého vývoje společnosti rozhodně došlo k mnoha zajímavým událostem, snažil jsem se tedy vyzdvihnout ty nejzajímavější momenty a také ty, ke kterým jsem byl schopen si najít cestu, protože tyto informace si většina společností raději nechává ve svých nepublikovaných interních dokumentech nebo je možné se je dozvědět jenom z vyprávění, jako mi bylo omožněno díky osobě někdejšího generálního ředitele pana Jiřího Kaplana.

Tato práce v žádném případě nesmí být chápána jako forma chvály vyjádřené společnosti Travel Service. Šlo mi o popis společnosti od jejího vývoje až po současnost a další budoucnost, doplněnou o faktická data, osobní zkušenost a informace z interních dokumentů společnosti.

Vzhledem ke každoročnímu nárůstu cestujících může čas od času docházet k situacím, že pasažéři jsou bráni jako „substrát“ a tudíž kvalita poskytovaných služeb nemusí dosahovat takové úrovně, jako u velkých nadnárodních dopravců. Tento fakt společnost však v její 13ti leté historii nikdy nijak zásadně neovlivnil, což si vysvětluji především nízkou konkurencí na leteckém trhu ve Střední Evropě. Zajisté v této oblasti existuje několik národních, soukromých i nízkonákladových dopravců, ale oproti společnosti Travel Service se většina snaží „naskočit do již rozjetého vlaku“. Tento fakt sice neplatí u státních leteckých společností, které mají většinou delší historii, ale tyto na druhé straně neprošly jistou formou restrukturalizace a nebyly schopny se přizpůsobit moderním trendům vedení podniku, z důvodu starých struktur. Tudíž v tomto ohledu má společnost Travel Service rozhodující výhodu v oblasti Střední Evropy a její pozice na tomto trhu je téměř neotřesitelná, i když

v dnešní turbulentní době plné ekonomické nerovnováhy je slovní spojení „neotřesitelná pozice na trhu“ spíše relativním vyjádřením.

Budoucí vývoj společnosti by měl být z mého pohledu pozitivní. Společnost je finančně zajištěná a stabilní. Otázkou je další expanze společnosti, zda bude docházet k pohlcování menších společností Travel Servicem nebo dojde v následujících letech k fúzi s větším leteckým dopravcem, a tím se rozšíří pole působnosti společnosti. Vedení Travel Service musí v tomto případě samo rozhodnout, jakým směrem by se chtělo ubírat, ale sám nepochybuji o tom, že tato vize v hlavách vedoucích manažerů Travel Service už dávno koluje.

Z mého pohledu jsem velice rád, že v České republice existují společnosti, firmy nebo podniky, které se byly schopny postavit státním gigantům (v tomto případě Českým aeroliniím) a dokázat, že i v tak finančně a organizačně náročném odvětví, jakým bezesporu letectví je, jsou lidé schopni vybudovat konkurenčně schopnou společnost, a to i bez pomoci státních dotací a příspěvků.

Použité zdroje

Odborná literatura

- ZELENÝ, Lubomír; PEŘINA, Luboš. *Doprava : Dopravní infrastruktura*. [s.l.] : [s.n.], 2000. 106 s. ISBN 80-245-0110-4.
- BÍNA, Ladislav; ŠOUREK, David ; ŽIHLA, Zdeněk. *Letecká doprava II.* [s.l.] : [s.n.], 2007. 156 s. ISBN 978-80-86841-07-6.
- DUDÁČEK, Lubomír . *Dopravní letiště Prahy 2001-2005*. [s.l.] : [s.n.], 2005. 248 s. ISBN 80-86524-09-4.
- KISLINGEROVÁ A KOL., Eva . *Manažerské finance*. [s.l.] : [s.n.], 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

Internetové zdroje

- IPoint [online]. 2000 [cit. 2010-04-19]. Ipoint.financninoviny.cz. Dostupné z WWW: <<http://ipoint.financninoviny.cz/doporuujeme-special-ceske-sporitelny-na-tema-sopce-erupce-vliv-na-spadove-emise-2369.html>>. ISSN 1214-2131.
- Boeing In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 29.04.2010/15:42 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Boeing>>.
- Airbus In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 26.04.2010 16:29 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://de.wikipedia.org/wiki/Airbus>>.
- A380 In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 13. 4. 2010/08:48. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/A380>>.
- Tupolew PSC In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 27.04.2010 02:53 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://de.wikipedia.org/wiki/Tupolew_PSC>.
- Tupolev In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 27.04.2010 00:52 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Tupolev>>.
- Tupolev Tu-154 In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, , 15. 4. 2010/19:54. [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Tupolev_Tu-154>

- *Zahranicni.iHNed.cz* [online]. 28. 4. 2010 [cit. 2010-05-15]. Tusk: Smolenská katastrofa se bude ještě dlouho vyšetřovat. Dostupné z WWW: <<http://zahranicni.ihned.cz/c1-42999510-tusk-smolenska-katastrofa-se-bude-jeste-dlouho-vysetrovat>>.
- *LUKO2.com* [online]. 1.1.2006 [cit. 2006-01-01]. [Http://www.luko2.com/cestovani/letecke_spolecnosti.htm](http://www.luko2.com/cestovani/letecke_spolecnosti.htm). Dostupné z WWW: <http://www.luko2.com/cestovani/letecke_spolecnosti.htm>.
- Allianz (Luftfahrt) In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 10-4-2010/03:37 [cit. 2010-05-04]. Dostupné z WWW: <[http://de.wikipedia.org/wiki/Allianz_\(Luftfahrt\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Allianz_(Luftfahrt))>.
- *Majitel Travel Service založil novou leteckou firmu* [online]. 2007 [cit. 2010-05-15]. Aktuálně.cz. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=423553>>.
- *Travel Service mění majitele* [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Aktuálně.cz. Dostupné z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/doprava/clanek.phtml?id=658694>>.
- *Http://www.travelservice.aero/* [online]. 2005, 2009 [cit. 2010-05-10]. Travel Service a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.travelservice.aero/fleet.php>>.

Vnitropodnikové dokumenty

- Výroční zpráva společnosti Travel Service za rok 2008

Seznam tabulek

Tabulka 1 technické údaje letadla Boeing 747-400.....	17
Tabulka 2 technické údaje letadla Boeing 787-8.....	17
Tabulka 3 technické údaje letadla Airbus A380.....	18
Tabulka 4 technické údaje TU-154M	20
Tabulka 5 statistické údaje leteckých aliancí za podzim 2009.....	22
Tabulka 6 statistické údaje největších členů Star Alliance	22
Tabulka 7 statistické údaje největších členů Sky Team.....	23
Tabulka 8 statistické údaje největších členů Oneworld.....	23
Tabulka 9 Základní specifikace Boeing 737 - 800	34
Tabulka 10 Základní specifikace Boeing 737 – 500.....	35
Tabulka 11 Základní specifikace Airbus 320.....	35
Tabulka 12 Základní specifikace Boeing 767 – 300.....	35
Tabulka 13 Základní specifikace Cessna Citation Sovereign	35

Seznam příloh

- Příloha č. 1:** Přehled cen letadel Boeing
- Příloha č. 2:** Technické údaje letadel Boeing 737-500 a 737-800 létajících u společnosti Travel Service
- Příloha č. 3:** Technické údaje letadla Airbus A320 létajícího u společnosti Travel Service
- Příloha č. 4:** Logo společnosti Travel Service
- Příloha č. 5:** Logo společnosti Smart Wings

Příloha č. 1 Přehled cen letounů Boeing

<i>Boeing 737 (v mil. USD)</i>			
737-600	51,5 - 87	737-800	51,5 – 87
737-700	51,5 - 87	737-900 ER	51,5 - 87
<i>Boeing 747 (v mil. USD)</i>			
747-400/-ER	234 - 304,5	747-8 I	234 - 304,5
747-400F/-ERF	234 - 304,5	747-8 F	234 - 304,5
<i>Boeing 767 (v mil. USD)</i>			
767-200 ER	124,5 – 135,5	767-300 F	151 – 162
767-300 ER	127.5 - 173	767-400 ER	127.5 - 173
<i>Boeing 777 (v mil. USD)</i>			
777-200	205.5 - 260.5	777-300	205.5 - 260.5
777-200 ER	205.5 - 260.5	777-300 ER	205.5 - 260.5
777-200 LR	205.5 - 260.5	777-200 F	205.5 - 260.5
<i>Boeing 787 (v mil. USD)</i>			
787-3	150 - 205.5	787-9	150 - 205.5
787-8	150 - 205.5	787-10	150 - 205.5

Příloha č. 2 Technické údaje letadel Boeing 737-500 a 737-800 létajících u společnosti Travel Service

	Boeing 737-500	Boeing 737-800
Délka	31,01 m	39,47 m
Rozpětí	28,88 m	34,30 m
Výška	12,50 m	3,76 m
Průměr trupu	3,76 m	12,50 m
Počet cestujících	103-122	162-189
Maximální vzletová hmotnost	52.400 kg	79.010 kg
Cestovní rychlost	907 km/h	852 km/h
Minimální rychlost	175 km/h	330 km/h
Dolet	5.200 km	3.790 - 6.650 km
První let	30.6.1989	31.7.1997

Příloha č. 3 Technické údaje letadel Airbus A320 létajících u společnosti Travel Service

Airbus A320	
Délka	37,57 m
Rozpětí	34,1 m
Výška	11,76 m
Průměr trupu	3,96 m
Počet cestujících	150-180
Maximální vzletová hmotnost	77.000 kg
Cestovní rychlost	840 km/h
Dolet	4.800 - 5.700 km
První let	22.2.1987

Příloha č. 4 Logo společnosti Travel Service



Příloha č. 5 Logo společnosti Smart Wings

