VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008 IVA ERETOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

# Strategické aliance leteckých společností

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Iva Eretová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Strategické aliance leteckých společností“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne ……..  ……..

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala těm, kteří mi byli při zpracování diplomové práce nápomocni, zejména pak vedoucí diplomové práce paní Ing. Vladimíře Khelerové, CSc. za vstřícný přístup, věcné připomínky a odborné vedení a dále panu Ing. Ladislavu Bednářovi z Českých aerolinií za cenné rady, praktická doporučení a poskytnutí materiálů.

# Obsah

**OBSAH** ..... **4**

**SEZNAM ZKRATEK** ..... **6**

**ÚVOD** ..... **7**

**1 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÝCH ALIANCÍ** ..... **9**

1.1 VYMEZENÍ POJMU „STRATEGICKÁ ALIANCE“ ..... 9

1.2 VZNIK STRATEGICKÝCH ALIANCÍ ..... 10

*1.2.1 Rámcový metodický postup při vzniku aliancí* ..... *10*

1.3 ZÁKLADNÍ FORMY STRATEGICKÝCH ALIANCÍ ..... 11

*1.3.1 Sítě strategických aliancí* ..... *14*

1.4 KLASIFIKACE STRATEGICKÝCH ALIANCÍ ..... 15

1.5 VÝHODY STRATEGICKÝCH ALIANCÍ V POROVNÁNÍ S FÚZEMI A AKVIZICEMI ..... 16

1.6 VÝBĚR A PŘÍPRAVA PODNIKÁNÍ V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ ..... 18

1.7 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚSPĚCH PARTNERSTVÍ ..... 19

1.8 ŠANCE, RIZIKA A DŮVODY NEÚSPĚCHU ALIANCÍ ..... 20

**2 SPOLUPRÁCE LETECKÝCH DOPRAVCŮ** ..... **22**

2.1 MULTILATERÁLNÍ OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE ..... 22

*2.1.1 Interline* ..... *22*

*2.1.2 Zúčtování a úhrady za přepravu jiným dopravcem* ..... *23*

2.2 BILATERÁLNÍ OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE ..... 23

*2.2.1 Poolové smlouvy* ..... *24*

*2.2.2 Royalties* ..... *24*

*2.2.3 Společný provoz* ..... *24*

*2.2.4 Franchising* ..... *25*

*2.2.5 Code-share smlouvy* ..... *25*

*2.2.6 Block space* ..... *25*

*2.2.7 Special Prorate Agreements* ..... *25*

2.3 GLOBÁLNÍ ALIANČNÍ SPOLUPRÁCE ..... 26

*2.3.1 Principy alianční spolupráce* ..... *26*

*2.3.2 Marketingové a finanční výhody z aliančního členství* ..... *27*

*2.3.3 Některé problémy plynoucí z alianční spolupráce* ..... *28*

*2.3.4 Postupný proces upevňování alianční spolupráce* ..... *29*

*2.3.5 Rozhodování o vstupu a volba aliance* ... *29*

**3 ALIANCE LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ** ... **31**

3.1 HISTORIE A ZKUŠENOSTI ... 31

*3.1.1 Qualiflyer* ... *32*

*3.1.2 Wings* ... *33*

*3.1.3 Arabesk* ... *33*

3.2 EXISTUJÍCÍ ALIANCE LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ ... 34

*3.2.1 Star Alliance* ... *36*

*3.2.2 SkyTeam* ... *42*

*3.2.3 Oneworld* ... *48*

3.3 POROVNÁNÍ LETECKÝCH ALIANCÍ ... 53

*3.3.1 Porovnání podle počtu obsluhovaných států* ... *53*

*3.3.2 Porovnání podle počtu obsluhovaných letišť* ... *54*

*3.3.3 Porovnání podle denních odletů* ... *54*

*3.3.4 Porovnání podle code-share letů* ... *55*

*3.3.5 Porovnání podle podílu v rámci kontinentů* ... *56*

*3.3.6 Porovnání podle podílu mezi kontinenty* ... *58*

*3.3.7 Porovnání podle podílu cestujících a výnosů* ... *59*

*3.3.8 Porovnání podle kapacity sedadel a výnosů* ... *59*

**4 ČSA A SKYTEAM** ... **62**

4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI ... 62

4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI ... 66

4.3 PŘÍNOSY A NÁKLADY ČLENSTVÍ V ALIANCI SKYTEAM ... 73

*4.3.1 Finanční přínosy* ... *74*

*4.3.2 Náklady* ... *79*

*4.3.3 Vyhodnocení přínosů a nákladů členství ČSA ve SkyTeamu* ... *81*

**ZÁVĚR** ... **83**

**SEZNAM LITERATURY** ... **85**

**SEZNAM TABULEK** ... **90**

**SEZNAM GRAFŮ A SCHÉMAT** ... **91**

# Seznam zkratek

| | |
|---|---|
| AACO | Arab Air Carriers Organization (Organizace arabských leteckých dopravců) |
| AEA | Association of European Airlines (Sdružení evropských leteckých dopravců) |
| ANA | All Nippon Airways |
| ASK | Available Seat Kilometres (Nabízené osobokilometry) |
| ATI | Antitrust immunity (Antitrustová imunita) |
| BMI | British Midland |
| ČSA | Czech Airlines (České aerolinie) |
| EU | European Union (Evropská unie) |
| FFP | Frequent Flyer Program (Věrnostní program) |
| IATA | International Air Transport Association (Mezinárodní sdružení leteckých dopravců) |
| ICAO | International Civil Aviation Organization (Mezinárodní organizace pro civilní letectví) |
| ITA | Interline Traffic Agreement (Uznávání přepravních dokladů) |
| RPK | Revenue Passenger Kilometres (Využité osobokilometry) |
| SAS | Scandinavian Airlines System |
| SNS | Společenství nezávislých států |

# ÚVOD

Téma „Strategické aliance leteckých společností“ jsem si zvolila z toho důvodu, že mě velice zajímá. Oblast letectví je mi blízká i díky mému vlastnímu působení ve společnosti ČSA. Měla jsem tedy možnost být v kontaktu s několika zaměstnanci, kteří mi poskytli řadu cenných podkladů a informací. Vytváření strategických aliancí považuji za jeden z rysů globalizace poslední doby, k jehož rozvoji vedle ekonomických důvodů přispěl určitě i pokrok v informačních technologiích. Domnívám se, že strategické aliance mohou být jednou z cest, jak se i tuzemské podnikatelské subjekty mohou prosadit na globálním trhu. Mám za to, že v současné době mají podobné organizační struktury, zejména díky pozitivní kooperaci a flexibilitě, velkou budoucnost. Proto jsem zpracování diplomové práce na toto téma považovala za vhodnou příležitost se s problematikou účelného vytváření a účinného fungování aliancí blíže seznámit již během studií.

Tato práce se zabývá globálními aliancemi z jejich teoretické i praktické stránky. Důraz je kladen na České aerolinie. Vstup ČSA do SkyTeamu se dá považovat za jeden z největších zapojení české společnosti do mezinárodní strategické aliance, k němuž po roce 1989 došlo.

Cílem práce, k jehož dosažení a zpracování jsem využila převážně metody deskripce, je popsat a přiblížit existenci strategických aliancí v současnosti se zaměřením na domovské aerolinie ČSA a zhodnocení jejich vstupu do SkyTeamu. Práci jsem rozdělila do čtyř hlavních částí.

První a druhá část je zaměřená teoreticky. První část je věnována charakteristice strategických aliancí z hlediska vymezení pojmu. Zde krátce zmiňuji vznik aliancí v 80.letech minulého století, dále charakterizuji formy a druhy strategických aliancí s možností jejich klasifikace. Snažím se porovnat aliance s dalšími druhy obchodní spolupráce, jako jsou fúze a akvizice a najít určité výhody. Uvádím, na co je potřeba se při výběru podnikání v mezinárodním prostředí zaměřit a připravit a jaké faktory mohou ovlivnit případný úspěch spolupráce a naopak možné důvody neúspěchu. Ve druhé části se věnuji určitému náhledu na možnost spolupráce leteckých dopravců, ať už na

bilaterální nebo multilaterální bázi. Bilaterální obchodní spolupráce je brána spíše z historického pohledu, neboť v současné době v rámci liberalizovaných trhů je upřednostňována spíše alianční spolupráce na globální úrovni.

Třetí a nejrozsáhlejší část je jádrem diplomové práce a analyzuje současná alianční uskupení. Hodnotím dosavadní vývoj a určité zkušenosti týkající se podařených i marných pokusů o utvoření aliance. Charakterizuji existující aliance leteckých společností Star Alliance, SkyTeam a Oneworld a krátce zmiňuji již neexistující aliance Qualiflyer a Wings stejně jako dosud oficiálně nevzniklou alianci Arabesk. Tuto část uzavírám vzájemným porovnáním leteckých aliancí z různých hledisek.

Ve čtvrté a poslední části se snažím posoudit vstup ČSA do aliance SkyTeam. Zabývám se nejprve historií společnosti a jejím profilem a následně hodnotím dosavadní členství společnosti v alianci na základě hlavních finančních ukazatelů, jako jsou výnosy a náklady. Příští rok oslaví ČSA již osmileté členství v alianci, je to tedy poměrně dlouhá doba umožňující relevantní srovnání.

# 1 CHARAKTERISTIKA STRATEGICKÝCH ALIANCÍ

## *1.1 Vymezení pojmu „strategická aliance“*

V současné literatuře české i světové neexistuje jednotná definice, proto uvádím nejčastěji používané. Německý autor Arno Heck: „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.“[1]

Další volnější definici uvádějí Jessica Lipnacková a Jeffrey Stamps: „Podniky vytvářejí aliance, aby si zajistily specifické podnikatelské potřeby a mohly zareagovat na příležitosti, které nemohou zvládnout interními silami… Společně pracují k dosažení svých strategických cílů…“[2]

Leo Vodáček a Oľga Vodáčková: „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 (‚pozitivní kooperace‘) 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…).“[3]

[1] Vodáček, Vodáčková: Strategické aliance se zahraničními partnery, str. 11

[2] Vodáček, Vodáčková: Strategické aliance se zahraničními partnery, str. 12

[3] Vodáček, Vodáčková: Strategické aliance se zahraničními partnery, str. 12

## 1.2 Vznik strategických aliancí

Strategické aliance můžeme datovat od počátku 80.let minulého století. Charakterem se jedná o společné podnikání, ale důvod vzniku byl odlišný. Nemusí se jednat o spolupráci silné firmy s firmou slabší nebo také firmy z vyspělé země s firmou ze země méně vyspělé. V případě strategické aliance jde o spojení velkých, kapitálově silných firem z vyspělých zemí. Dříve aliance vznikaly hlavně v odvětvích charakteristických vědecko-technickým pokrokem (letecký, automobilový průmysl, informatika, telekomunikace). Nyní strategické aliance zakládají i firmy z dalších odvětví (obchodní řetězce, firmy vyrábějící rychloobrátkové zboží).

Na trhu leteckých přepravních služeb nejsou fúze a akvizice běžné. Důvodem je zamítavý postoj antimonopolních úřadů v EU i v USA. Proto jsou strategické aliance nejvýznamnějšími subjekty v tomto odvětví. Jejich cílem je úspora nákladů a poskytování komplexních služeb, zejména možnost nabídnout zákazníkům leteckou dopravu do celého světa v rámci jedné aliance.[4]

### 1.2.1 Rámcový metodický postup při vzniku aliancí

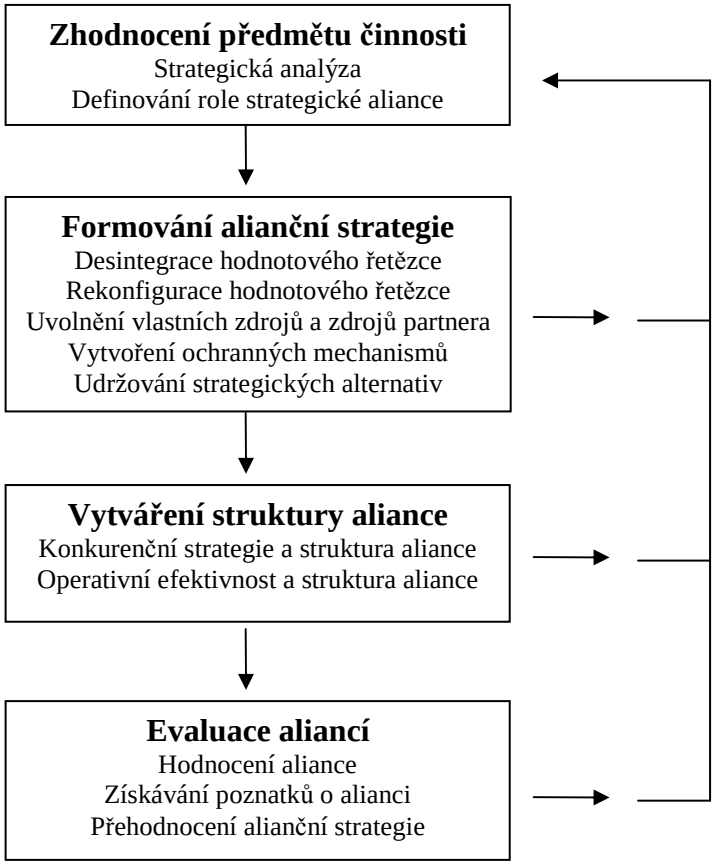
Dosavadní výzkumy ukázaly, že podniky vstupující do strategických aliancí se nevyhnou čtyřem klíčovým aktivitám. Setkat se s nimi tak, jak je uvedeno na schématu č.1 lze ale jen zřídka. Podniky totiž mají sklon vytvářet strategické aliance ad hoc, na základě okamžité taktické potřeby. I tyto postupy však lze zobecnit a nabídnout metodiku, která by měla posloužit jako vodítko pro úspěšné formování strategických aliancí.

V ideálním případě by podniky, které zvažují vytvoření strategické aliance pod tlakem mezinárodní konkurence, měly znovu zvážit a vyhodnotit oblast, ve které podnikají, zhodnotit svůj konkurenční styl a vyhledat příležitosti k posílení své konkurenční pozice. Pokud je mezi těmi příležitostmi vytvoření aliance, je třeba se seriózně zamyslet nad rolí, kterou takovýto mezipodnikový vztah může sehrát v souvislosti se strategickými cíli podniku.

[4] Machková: Mezinárodní marketing, str. 55

K procesu tvorby struktury aliance je nutno přistupovat jako k pravidelně se opakující činnosti, která zahrnuje monitorování a hodnocení výsledků aliance a její průběžné hodnocení ve vztahu ke změnám vnějšího prostředí. Jejím vytvořením tedy formování aliance nekončí.[5]

Schéma č.1: Rámcový postup při vytváření strategické aliance




zdroj: Hron, Tichá: Strategické aliance, str. 28

## 1.3 Základní formy strategických aliancí

V odborné literatuře existuje mnoho různých členění aliancí a tím i rozdílná charakteristika označovaných forem. Mezi nejčastější druhy můžeme zařadit aliance:

- výzkumné a vývojové
- technologické
- výrobní
- distribuční.[6]

[5] Hron, Tichá: Strategické aliance, str. 27-33

[6] Zadražilová: Mezinárodní management, str. 88

Kromě pojmu strategické aliance, kde je zdůrazňováno „rovnocenné partnerství založené na smluvním základě“, existuje i pojem podnikové sítě. Jeho smyslem je zdůraznit, že „dnešní světový trh je určitým způsobem zorganizovaný – má podobu jakési sítě, v níž jsou vzájemné obchodní vztahy mezi jednotlivými subjekty relativně trvalé.“[7]

Další podobné členění:

- technologicko-výrobní a/nebo obchodní (marketingové) aliance
- výzkumné a vývojové aliance
- aliance s malými inovačně orientovanými firmami
- aliance s veřejně prospěšnými či neziskovými organizacemi
- aliance k využití disponibilních zdrojů a specifických předností jednotlivých partnerů
- „síťové aliance“ většího počtu partnerů.[8]

Podle cílů lze aliance rozdělit na:

- komplementární aliance s cílem překonat obchodně-politické překážky
- integrační aliance, které mají za cíl úsporu nákladů v určitých oblastech
- aditivní aliance, jejichž cílem je společný vývoj, výroba a prodej výrobků.[9]

Podle těsnosti a volnosti spojení partnerů můžeme společné podnikání členit do následujících skupin:

- volné formy uzavírané dohodou o některých ekonomických otázkách (o cenách, konkurenci, využívání licencí, patentů, know-how)
- strategické aliance včetně joint venture vytvářející společné podnikání v užším slova smyslu
- těsné formy (fúze a akvizice).[10]

[7] Zadražilová: Mezinárodní management, str. 88

[8] Vodáček, Vodáčková: Společné podnikání se zahraničním partnerem, str. 11

[9] Machková, Sato, Zamykalová a kol.: Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie, str. 60-61

[10] Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 73-74

Přehled možných spojení podle těsnosti je uveden v tabulce č.1.

Tabulka č.1: Různé formy společného podnikání

| Forma společných podniků | Intenzita vazbového propojení | Popis | Příklady |
|---|---|---|---|
| Volná forma | Slabá | Tiché dohody o cenách, výměně informací a znalostí, postupech k omezení či vyloučení vzájemné konkurence | ▪ Příležitostná spolupráce<br>▪ Tiché neformální domluvy |
| Strategické aliance | Střední | Strategické aliance v užším pojetí | |
| Joint venture | Silná | Strategická aliance v širším pojetí | |
| Těsné formy | Velmi silná | Pevné propojení původně samostatných partnerů | ▪ Fúze<br>▪ Akvizice |

zdroj: Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 74

Základní formy strategických aliancí podle časového hlediska, volnější a těsnější formy spolupráce a nakládání se ziskem ukazuje tabulka č.2.

Tabulka č.2: Základní formy strategických aliancí

| | **Časový horizont fungování strategické aliance** | |
|---|---|---|
| **Nakládání se ziskem vytvořeným strategickou aliancí** | krátkodobý horizont | dlouhodobý horizont |
| | **volnější formy spolupráce** | |
| zisk je rozdělen mezi partnery | ad hoc sdružení | konsorcia |
| | **těsnější formy spolupráce** | |
| zisk je znovu reinvestován | projektové joint venture | úplné joint venture |

zdroj: Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 74

„Strategické aliance a joint venture jsou velmi úzce propojené. Joint venture jsou považované za součást strategických aliancí chápaných v širším slova smyslu. Od strategických aliancí v užším smyslu slova se joint venture liší tím, že pro spolupráci dvou či více partnerů se předpokládá vlastní organizační forma. Naproti tomu strategické aliance v užším slova smyslu jsou volnější formou spolupráce, která vlastní organizační formu podnikatelské jednotky nepředpokládá.“[11]

[11] Vodáček, Vodáčková: Strategické aliance se zahraničními partnery, str. 14

### 1.3.1 Sítě strategických aliancí

V dnešním globalizujícím se světě nestačí jen strategická aliance dvou partnerů, ale těmto podmínkám spíše odpovídají sítě strategických aliancí – „strategic networks“. Ty zahrnují jak existující členitost organizačního uspořádání partnerů, tak i členitost vazeb mezi partnery. Klíčové firmy jsou většinou aktivnější v sítích strategických aliancí, snaží se koordinovat činnosti partnerů v síti a směrovat jejich rozvoj. Tyto firmy se často snaží sledovat své strategické cíle a v souladu s nimi usměrňovat i rozvoj sítě a tím si upevňovat svou vedoucí pozici. Také se klíčové firmy snaží udržet partnery propojené svým prostřednictvím nebo usilují o zamezení vzniku nových neplánovaných integračních vazeb v síti. O pozici klíčového – uzlového koordinačního místa bývá větší či menší zápolení. „Síť má pro účastníky hodnotu – pokud jim dává podstatné výhody navíc, např. sdílet zdroje, jednat rychleji, redukovat individuální rizika, mít lepší přístup k podnikatelským příležitostem apod.“[12]

G.Hamel s Y.Dozem podrobněji klasifikovali 3 rozdílné pojmy dříve vyjadřované jediným pojmem „koalice“. Jsou to:

- síť aliancí („alliance network“) – tento pojem představuje vytvoření sítě nebo řetězce firem se stejným či velice podobným zaměřením podnikatelské činnosti
- portfolio aliancí („alliance portfolio“) – je vytvořena množina aliancí s jednoduchým propojením. Principem je, že několik málo klíčových firem si vytvoří své vlastní aliance, ty jsou ale udržovány odděleně od ostatních klíčových firem a jejich partnerů. Propojení klíčových firem probíhá přes vazby kooperace.
- síť, resp. pavučina aliancí („alliance web“) – v této struktuře vstupují jednotliví partneři do spolupráce s ostatními partnery a vazby jsou zde velice rozmanité. Vazby mohou být přímé, nepřímé i zprostředkované a okruhy více či méně uzavřené.[13]

[12] Vodáček, Vodáčková: Strategické aliance se zahraničními partnery, str. 21

[13] Vodáček, Vodáčková: Strategické aliance se zahraničními partnery, str. 19-20

## 1.4 Klasifikace strategických aliancí

Strategické aliance byly založeny i zkoumány na základě spolupráce dvou a více partnerů. To umožňuje aliance klasifikovat podle různých hledisek.

- Funkční hledisko:
  - výrobní aliance
  - finanční aliance
  - investiční aliance
  - výzkumné a vývojové aliance
- Teritoriální hledisko:
  - tuzemské aliance
  - zahraniční (mezinárodní) aliance
- Organizační hledisko:
  - horizontální aliance
  - vertikální aliance
  - síťové aliance
- Vlastnické hledisko:
  - soukromé aliance
  - veřejno-právní aliance
  - kombinované aliance
- Hledisko cílové orientace:
  - ziskové aliance
  - neziskové aliance
  - kombinované aliance
- Hledisko trvání:
  - příležitostné aliance
  - krátkodobé aliance
  - dlouhodobé aliance.[14]

[14] Vodáček, Vodáčková: Strategické aliance se zahraničními partnery, str. 16-17

## 1.5 Výhody strategických aliancí v porovnání s fúzemi a akvizicemi

Před vstupem do strategické aliance si firma k udržení své konkurenceschopnosti musí uvědomit jednotlivé výhody a nedostatky případného společného podnikání.

Výhody strategických aliancí:

+ poskytují firmám větší flexibilitu v reakcích na změněné tržní podmínky a neočekávanou potřebu nových konkurenceschopných produktů
+ nemusí dojít k žádné změně ve vlastnické struktuře
+ jsou flexibilní v oblasti spolupráce
+ dovolují firmám spolupracovat jen v oblastech, které jsou považovány za výnosné
+ vytvářejí situaci „výhra-výhra“

Nevýhody aliancí:

- může být obtížné zohlednit určitá rizika při zavádění
- zavádění aliancí je všeobecně nad možnost kontroly jedné strany
- rozhodovací a kontrolní procesy mohou být výrazně těžkopádnější
- velcí partneři mají tendenci v aliancích dominovat nad malými

Specifika aliancí:

- aliance mají tendenci vést nekonečná virtuální jednání
- hlavní charakteristikou aliancí zůstává potenciálně konfliktní charakter spojení. Partnerské společnosti, které zůstávají nezávislými subjekty, pokračují ve sledování vlastních cílů. Jeden z partnerů se totiž může pokusit o strategii „trojského koně“, aby se naučil potřebné dovednosti a získal veškeré schopnosti pro sebe.[15]

[15] Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 76

Výhody a nevýhody jednotlivých forem společného podnikání jsou shrnuty v tabulkách č.3-5.

Tabulka č.3: Klady a zápory jednotlivých forem podnikání v mezinárodním prostředí

| **Podnikatelská forma** | Možnost rychle odstoupit od neúspěšného záměru | Větší flexibilita | Změny ve vlastnické struktuře jsou nežádoucí | Participace jen na úspěšných transakcích | Rizika v kontrole a zavádění |
|---|---|---|---|---|---|
| **Fúze, akvizice** | - | - | - | - | + |
| **Strategická aliance** | + | + | + | + | - |

| **Podnikatelská forma** | Integrace rozhodovací struktury | Možnost kontroly jen z jedné strany | Průběh rozhodovacích a kontrolních procesů | Možnost rychlejšího spojení s dalšími partnery |
|---|---|---|---|---|
| **Fúze, akvizice** | + | + | + | - |
| **Strategická aliance** | - | - | - | + |

zdroj: Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 77

Tabulka č.4: Podnikatelské formy a jejich kladné, záporné a nulové efekty

| **Podnikatelská forma** | Tvorba synergického efektu | Realizace okamžitých výsledků z podnikání | Možnost napojit se na hodnotový řetězec partnera | Potenciál trojského koně |
|---|---|---|---|---|
| **Fúze, akvizice** | + | + | ++ | 0 |
| **Joint venture majetkový typ** | + | - | ++ | + |
| **Investice na zelené louce** | 0 | + | + | 0 |
| **Vývoz** | 0 | ++ | 0 | 0 |

zdroj: Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 77

Tabulka č.5: Skutečnosti zahraničního trhu a jednotlivé formy podnikání v mezinárodním prostředí

| | **Údaje o zahraničním trhu** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Podnikatelská forma** | Domácí firmy mají lepší znalost lokálních trhů | Na zahr. trhu lze využít levnější vstupy | Na zahr. trhu jsou investiční pobídky a lepší systém zdanění | Lze sdílet činnosti a zdroje partnera ve strategickém uskupení | Existuje možnost redukce konkur. střetů („spolupráce s konkurencí“) |
| **Fúze, akvizice** | + | + | + | + | + |
| **Joint venture majetkový typ** | + | + | + | + | + |
| **Investice na zelené louce** | - | + | + | 0 | 0 |
| **Vývoz** | - | 0 | 0 | 0 | 0 |

zdroj: Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 78

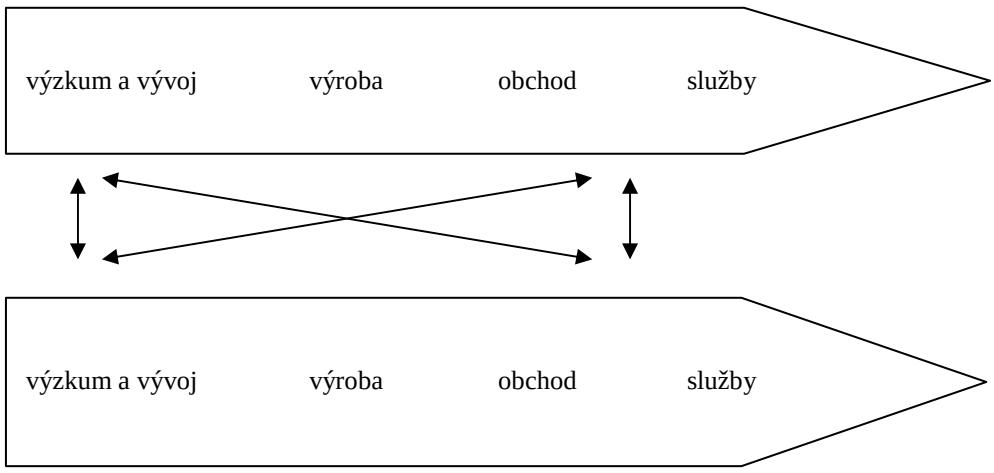
## 1.6 Výběr a příprava podnikání v mezinárodním prostředí

Výběr a příprava podnikání v mezinárodním prostředí jsou založeny na následujících etapách (příklad joint venture):

- výběr formy podnikání v mezinárodním prostředí jako strategické varianty
- vypracování strategie
- výběr vhodného zahraničního partnera
- zaslání Letter of Intent
- ocenění vkladů každého z účastníků
- zpracování smlouvy o joint venture
- řízení společného podniku.[16]

„Strategické aliance (společné podniky) jsou založeny na propojování hodnotových řetězců zúčastněných partnerů, a to tak, že slabé stránky jednoho účastníka jsou kompenzovány silnými stránkami účastníka druhého a naopak.“ [17]

Schéma č.2: Propojování hodnotových řetězců




zdroj: Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 80

[16] Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 78

[17] Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 80

## 1.7 Faktory ovlivňující úspěch partnerství

Nejvíce informací a údajů je k dispozici o společném podnikání joint ventures. Každý vztah v tomto podnikání je individuální. Obecné závěry lze však vyvozovat jen obtížně. Musíme si být vědomi určitých nedostatků:

- Velmi často nejsou realizovány technologické cíle partnerství, protože jeden z partnerů ztratí zájem poté, co prostřednictvím partnerství specifickou technologii zužitkoval.
- Plánování předcházející vytvoření partnerství je často neadekvátní, někdy unáhlené. Např. vztah v oblasti distribuce může ztroskotat na tom, že byl pro daný trh vybrán nevhodný výrobek, nebo proto, že partneři nezhodnotili dobře konkurenční faktory na trhu.
- Komunikace mezi partnery je ještě před formováním partnerství nedostatečná, někdy z jazykových jindy z kulturních nebo geografických důvodů. Kromě toho může partnerství poškozovat nedostatek ochoty manažerů efektivně přispívat k rozvoji a sdílet své znalosti s manažery partnerského podniku, což nakonec vede k nedůvěře na obou stranách.
- Partneři nedosáhnou shody v oblasti základních cílů realizovaného partnerství. Tento jev dokládá přehnaný důraz na metody a procedury, čímž se snižuje flexibilita ve využívání alternativních metod k dosažení obecného cíle. Podobně mohou partneři zhoršit naději na úspěch omezením svých aktivit na příliš úzce vymezený trh nebo výrobkovou řadu.
- I v případech, v nichž se partneři na základních cílech partnerství shodnou, může dojít k nejasnostem pokud účastníci nedoceňují význam získávání znalostí a procesních zkušeností v průběhu partnerství, které může být realizováno na různých trzích a v různých skupinách výrobků. V některých případech je klasické měření úspěšnosti pomocí dosaženého podílu na trhu nebo tržbami nedostatečné a je třeba se shodnout na ukazatelích vyhovujících oběma stranám.
- Nesprávné nebo rigidní cíle často vedou k špatnému strategickému rozhodování v oblasti fungování partnerství.
- Partnerství je do značné míry založeno na snaze partnerů efektivně využít svou komparativní výhodu, přesto se však může zmítat v problémech plynoucích z neochoty partnera nebo partnerů dělit se o vliv a kontrolu nebo poskytnout partnerství potřebnou podporu.

- V některých případech mohou partnerství negativně ovlivňovat místní podnikatelské podmínky. Např. místní legislativní úprava společného podnikání může být značně omezující nebo se mohou výrazně měnit ekonomické podmínky v závislosti na nestabilním politickém prostředí nebo dalších faktorech mimo kontrolu zúčastněných partnerů.

Celá řada dalších faktorů může negativně ovlivňovat strategické mezipodnikové vztahy, včetně obecné nekompatibility partnerů z hlediska jejich velikosti, cílů, podnikové kultury, dále obtížné komunikace vyplývající z neochoty partnerů částečně delegovat kontrolu nad podnikem, neshody v oblasti hlavních problémových okruhů bez adekvátního připomínkového řízení, konfliktů s vnitřními funkcemi a finančními cíli jednoho z partnerů, neschopnosti partnerů dohodnout se na rozdělení odpovědnosti a práva ukončit partnerský vztah a konečně nedostatku dovedností a zkušeností v oblastech nutných pro zajištění úspěšného fungování partnerství.[18]

## 1.8 Šance, rizika a důvody neúspěchu aliancí

Celkově lze konstatovat, že jedna třetina projektů společného podnikání skončí již ve fázi navazování vztahů, třetina strategických partnerství zanikne do tří let a pouze jedna třetina aliancí dlouhodobě úspěšně přežije.[19]

Úspěch strategické aliance závisí na věnování pozornosti všem etapám uvedeným na schématu č.3.

Schéma č.3: Od strategie a cílů až po implementaci




zdroj: Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 117

[18] Tichá, Hron: Strategické řízení, str. 183

[19] Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 117

Pro úspěšné přežití strategických aliancí je nutné respektovat následující čtyři pravidla:

1. Implementovat – nejenom integrovat. Při spojení podniků musí být vše – od systémů odměňování až po získání prodejního personálu pro novou strategickou vizi – znovu promyšleno, přebudováno a uplatněno v celé spojené firmě.
2. Je nutno jít do hloubky. Změny se nesmějí omezit jen na úroveň top managementu, ale musí zasahovat do všeho, i do řízení výkonnosti a firemní kultury.
3. Vytvořit vysoce výkonné týmy. Mezifunkční týmy musí začít pracovat na všech úrovních řízení. Od týmů je třeba požadovat vytvoření a zavedení nových pracovních procesů.
4. Jednat rychle. Časový limit na to, aby aliance začala bez problémů fungovat, je nejvýše 14 měsíců. Je potřeba se více zapojit do tvorby aliance a vyhledávat včasné zapojení.[20]

Potenciální konflikty:

- Interní:
  - stanovení transferových cen (mezi sebou)
  - kvalita smluv
  - porozumění jazykové
  - rozdílné obchodní šance v různých státech
  - kvalifikace zaměstnanců managementu
  - otázky dělení zisku
- Externí:
  - infrastruktura (v zemi)
  - zdanění
  - sociální a mzdová politika
  - změny makroekonomické
  - korupce a byrokracie
  - vývoj inflace
  - vývoj hospodářství.[21]

[20] Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 117

[21] Dvořáček a kol.: Společné a nadnárodní podniky, str. 120

# 2 SPOLUPRÁCE LETECKÝCH DOPRAVCŮ

V letecké dopravě se podařilo vytvořit určitý světový dopravní systém závislý na obchodní, provozní, technické, technologické a bezpečnostní spolupráci leteckých dopravců na bilaterální i multilaterální bázi. Na multilaterální úrovni je spolupráce podporována a umožňována organizacemi ICAO, IATA a AEA[22], které pomáhají vytvářet společné standardy a postupy používané leteckými dopravci na celém světě.[23]

## 2.1 Multilaterální obchodní spolupráce

Během posledních let, kdy došlo k velkému rozvoji letecké dopravy, se vytvořila světová síť vzájemně si konkurujících i spolupracujících leteckých dopravců. Jednotlivé obchodně-provozní smlouvy umožnily propojit nabídku služeb jednotlivých dopravců z různých zemí.

### 2.1.1 Interline

Důležitým mezníkem při vytváření globálního dopravního systému letecké sítě bylo rozšíření smluv o uznávání přepravních dokladů řešících i zúčtovací a platební podmínky mezi smluvními dopravci. V současné době je smlouvami o uznávání přepravních dokladů (ITA – Interline Traffic Agreement) propojena většina klasických leteckých dopravců. Interline systém definovaný Varšavskou úmluvou[24] znamená, že pro celý itinerář cesty lze při návštěvě jednoho prodejního místa:

---

[22] ICAO je mezivládní organizace přidružená k OSN, která pomáhá regulovat mezinárodní civilní letectví.
zdroj: http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/131701-icao
IATA je nevládní mezinárodní organizace sdružující letecké dopravce.
zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/IATA
AEA sdružuje 35 významných leteckých dopravců a řeší především požadavky pravidelných dopravců vůči ostatním vládním a nevládním organizacím.
zdroj: http://www.aea.be/

[23] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 168-169

[24] Varšavská úmluva je Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě.
V platnosti je od roku 1929 a stanovuje náležitosti leteckého přepravního dokladu (letenky), základní odpovědnost dopravce za škody způsobené přepravovaným osobám a nákladu. Úmluva není závazná pro letecké společnosti, které nejsou členy IATA. Většinou se jedná o nízkonákladové společnosti.
zdroj: http://www.levneletenky.cz/prepravni-podminky.php

- zakoupit jedinou letenku pro dopravu několika dopravci v jedné měně
- letět do cílového místa tak, že se v místě přestupu o překlad zapsaných zavazadel[25] mezi linkami postarají dopravci
- měnit číslo letu i dopravce, případně změnit směrování původního itineráře, a to i v průběhu cesty.[26]

ITA smlouvy stanovují náležitosti a podmínky, za kterých letecké společnosti přijímají vzájemně své přepravní doklady a poté provádějí jejich zúčtování mezi sebou.

### 2.1.2 Zúčtování a úhrady za přepravu jiným dopravcem

Celkový proces zúčtování mezi leteckými dopravci za vzájemně prodanou přepravu je poměrně složitý, protože je třeba brát v úvahu různé měny, vzájemné provize nebo podíly jednotlivých dopravců na celkové přepravě. V současné době jsou k zúčtování a úhradám používány systémy IT. Původně si ale letečtí dopravci předávali příslušný podíl z celkově inkasovaného tarifu mezi sebou přímo – bilaterálně. Znamenalo to, že letecký dopravce, který vystavil letenku nebo autorizoval použití své letenky na let jiného dopravce, obdržel fakturu od dopravce, který přepravu realizoval. Tento způsob však s narůstajícím počtem leteckých společností a objemem provozu přestával fungovat, proto byla zřízena u organizace IATA jednotná zúčtovací centrála letecké přepravy – IATA Clearing House, která platby mezi společnostmi vyřizuje.[27]

## *2.2 Bilaterální obchodní spolupráce*

Díky přísné legislativě mezinárodní letecké dopravy byla bilaterální spolupráce jedinou možnou formou spolupráce leteckých dopravců od 20.let zhruba až do 70.let minulého století. V této době došlo ke změně ve světové aeropolitické situaci, kdy se začala prosazovat a postupně prohlubovat deregulace a celková liberalizace letecké dopravy.[28]

---

[25] Zapsaná zavazadla jsou zavazadla, která cestující odevzdá dopravci k přepravě. Jsou určená k přepravě v nákladovém prostoru letadla.
zdroj: http://www.pcs.cz/rapiscan/produkty-a-sluzby/kontrola-zapsanych-zavazadel.ep/

[26] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 169

[27] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 170

[28] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 171

### 2.2.1 Poolové smlouvy

Poolové smlouvy byly v první polovině minulého století velmi důležitou formou obchodní spolupráce leteckých dopravců. „Jsou to smlouvy mezi dvěma a v některých výjimečných případech i více leteckými dopravci o podmínkách spolupráce na dohodnutých tratích, obvykle mezi sídelními státy obou leteckých společností. Principem je skutečnost, že oba smluvní partneři odevzdávají na společný účet (pool) dohodnutou výši tržeb za uskutečněnou přepravu cestujících, zboží a pošty. Tento společný účet se pak na konci každého provozního období (obvykle zima-léto) rozdělí dle stanoveného klíče (obvykle v poměru nabízených kapacit). Vzhledem k tomu, že v rámci poolové spolupráce dochází ke koordinaci cen i kapacit, je dnes tento charakter smluv považován za kartelový a bránící volné soutěži. Jejich využívání v rámci liberalizovaných trhů není tedy povoleno.“[29]

### 2.2.2 Royalties

„Na některých regulovaných trzích, kde je k udělení souhlasu obchodních práv zahraničního dopravce vyžadován souhlas vlastního národního dopravce, je používán mechanismus tzv. royalties, což zjednodušeně znamená odvod části tržeb národnímu dopravci státu, od něhož je požadováno vydání příslušných obchodních práv. Royalties jsou obvykle stanoveny jako výše poplatku za jednoho přepraveného cestujícího nebo jeden kilogram zboží.“[30]

### 2.2.3 Společný provoz

V 70. a 80.letech minulého století začaly letecké společnosti uzavírat tzv. Smlouvy o společném provozu – Joint Venture. Jejich cílem bylo zlepšit efektivnost svého provozu. U těchto typů smluv se obě strany podílejí na výnosech i nákladech dohodnutých linek. Jedná se o užší formu spolupráce oproti poolovým dohodám, kde se partneři podílejí jen na výnosech. Na liberalizovaných trzích však tyto smlouvy není možné volně realizovat.[31]

[29] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 171-172

[30] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 172

[31] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 172

### 2.2.4 Franchising

Franchising znamená úplatné poskytnutí práva na používání jména a obchodní známky velkého zavedeného dopravce (franchisor) menšímu, franšízujícímu dopravci (franchisee). Ten přejímá určité charakteristické prvky franchisora, získává jeho know-how a upouští od své vlastní identity. Franšíza mu umožňuje provozovat a zajišťovat vyšší vytížení linek než by sám byl schopen. Na druhou stranu nese odpovědnost za případné škody a provozuje služby na své vlastní provozní povolení.[32]

### 2.2.5 Code-share smlouvy

Tyto smlouvy se rozšířily během 90.let minulého století. Jejich principem je, že let může být označen kódy více leteckých společností, což přináší možnost nabídnout cestujícím více spojů při snížení obchodního rizika. V rámci aliancí je spolupráce aliančních partnerů na bázi code-share velmi obvyklá.[33]

### 2.2.6 Block space

Kromě code-share smluv spolupracují letecké společnosti často na bázi tzv. block space smluv. V rámci aliance si jeden letecký dopravce u druhého kupuje určitou kapacitu, a to buď pevně stanovenou (block space) nebo pružnou (free sale), s možností využití druhou (provozující) společností, pokud není v dohodnutých časových limitech prodána.[34]

### 2.2.7 Special Prorate Agreements

Další možnou spoluprácí mezi dvěma leteckými společnostmi jsou dohody typu Special Prorate Agreements[35], kde si obě strany dohodnou ceny (většinou nižší než publikované), za které si vzájemně budou předávat cestující a náklad. Tento druh spolupráce je nejběžnější u společností nabízejících návaznou přepravu ve snaze konkurovat ostatním dopravcům nabízejícím přímá spojení. Tyto smlouvy bývají základem bilaterálních a multilaterálních code-share a aliančních dohod.[36]

---

[32] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 172-173

[33] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 173

[34] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 173

[35] Volné přeložení: Speciální podílové dohody

[36] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 173-174

## 2.3 Globální alianční spolupráce

Aliance leteckých dopravců jsou jednou z nejvyšších forem spolupráce směřujících ke globalizaci nabídky. Stávají se nutností k dosažení ekonomických výhod a posílení konkurenceschopnosti letecké společnosti. Aliance začaly vznikat díky liberalizaci a deregulaci světové letecké dopravy. Hlavní cíl je nabídnout přepravu do všech částí světa (globální pokrytí) díky propojení dopravců poskytujících služby v určité části světa nebo regionu.[37]

Je důležité rozlišovat mezi strategickými aliancemi s finančním propojením a marketingovými (obchodními) aliancemi. Přehled možných variant aliančních smluv a typů aliancí je uveden v tabulce č.6.

Tabulka č.6: Přehled variant aliančních smluv a typů aliancí

| Typ smlouvy | Typ aliance | Typ aliance |
|---|---|---|
| Interline prorate smlouva | Obchodní | |
| Společný pozemní handling | Obchodní | |
| Věrnostní program | Obchodní | |
| Code-share | Obchodní | |
| Block space | Obchodní | |
| Společné prodejní/ticketovací kanceláře | Obchodní | Strategická |
| Společné opravárenství | Obchodní | Strategická |
| Společné lety | Obchodní | Strategická |
| Franšíza | | Strategická |
| Společná značka/logo | | Strategická |
| Společné podnikání v přepravě cestujících a zboží | | Strategická |
| Úplné spojení | | Strategická |

zdroj: Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 177

### 2.3.1 Principy alianční spolupráce

Vznik aliancí byl více méně vynucen faktem, že v odvětví letecké dopravy nejsou možné globální majetkové fúze nebo vstup zahraničního kapitálu tak, jak je to obvyklé u jiných ekonomických odvětví. Jedná se tedy o snahu o dosažení co největších výnosů nabídkou globální sítě, které nemohou konkurovat společnosti mimo alianci. Rozsah i hloubka spolupráce se u jednotlivých aliancí liší, ale v principu se jedná o následující oblasti:

[37] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 174

- Koordinace letových řádů a harmonizace kapacit nabízených na linkách do hlavních destinací slouží k optimalizaci nabídky cestujícím, kteří mohou využít veškerá možná spojení v rámci jedné aliance při zachování výhod obvykle nabízených pouze jednou společností.
- Sjednocení rezervačních a odbavovacích systémů za účelem sdílení informací o rezervacích. Cestující tedy může obdržet pomoc od jakéhokoli aliančního partnera a každá společnost aliance s ním může zacházet jako s vlastním zákazníkem.
- Nabídka průběžných cen do destinací aliance za ceny nižší než při běžné kombinaci tarifů více leteckých společností (tzv. point to point ceny). Příkladem jsou dálkové lety Evropa – Austrálie s přestupem v Asii operované dvěma aliančními společnostmi.
- Vytvoření společného Frequent Flyer Programu (FFP – věrnostní program), který existuje u většiny společností k zajištění loajality cestujících. Ti získávají odměny při využívání služeb a mohou je nárokovat u kteréhokoli člena aliance.
- Alianční nabídka doplňkových služeb cestujícím: možnost přednostního odbavení, využití speciálních salonků na letištích, slevy ve vybraných hotelích.
- Unifikace letadlového parku a opravárenských kapacit je snahou u vyšších typů alianční spolupráce. Díky tomu, že se letadlový park obměňuje zhruba jednou za deset let, je tato oblast spolupráce ale spíše strategickým cílem do budoucna.
- Integrace a sdílení dalších činností: společný marketing, prodejní kanceláře, catering, handling.[38]

### 2.3.2 Marketingové a finanční výhody z aliančního členství

Mezi hlavní oblast výhod plynoucích dopravcům z členství v některé z globálních aliancí patří marketing:

- Přitažlivost rozšířené a propojené sítě nabízející „všechny destinace“ aliančních partnerů.
- Tržní převaha na několika trzích.
- Schopnost získat tržní dominanci.
- Možnost organizovat globální marketingové akce.

[38] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 174-175

- Vyšší účinnost věrnostních programů.
- Získání přístupu na nové trhy.[39]

Účast v alianci má vliv i na finanční výsledky především z těchto důvodů:

- Snaha o nárůst přepravy je hlavním důvodem vzniku aliancí, což má přímou vazbu na hustotu sítě.
- Úspory nákladů vyplývají z možné spolupráce mezi aliančními partnery. Součinnost v provozu a marketingu umožňuje aliančním členům dělit se o určité náklady. Získají tím prostředky na prodejní kanceláře, letištní vybavení nebo zaměstnance v rezervačních a prodejních kancelářích.
- Dochází ke zvýšení tržeb díky zvýšenému počtu přepravených cestujících a zboží, dále i z důvodu propagace celé aliance všemi partnery.
- Jedním ze strategických cílů aliancí je centralizace nákupu letadel, paliva, cateringu či údržby letadlové techniky.[40]

### 2.3.3 Některé problémy plynoucí z aliančí spolupráce

Kromě výhod může mít členství v globální alianci i určité nevýhody. Mezi stinné stránky patří:

- Růst režijních nákladů v důsledku zvýšení nákladů na vedení aliance a koordinaci činnosti.
- Náklady na sjednocení procesů a IT systémů v rámci aliance.
- Zpomalení rozhodovacích procesů.
- Možnost zhoršení image členů aliance v případě neúspěchu jednoho člena (negativní publicita, nehoda, finanční nestabilita).
- Snaha získat stejné podmínky jako má alianční člen na nejvyšší úrovni.
- Nemožný samostatný vývoj menších společností u těsnějších aliančních modelů.
- Členství v alianci může zhoršit pozici daného dopravce při rozšiřování bilaterální spolupráce s dopravci mimo alianci nebo z jiné aliance. Příkladem je odstoupení společnosti Lufthansa od spolupráce s ČSA v důsledku vstupu ČSA do aliance SkyTeam.[41]

---

[39] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 177

[40] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 178

[41] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 178-179

### 2.3.4 Postupný proces upevňování alianční spolupráce

V tabulce č.7 je popsán možný vývoj alianční spolupráce. Žádná z existujících aliancí však zatím většinu charakteristik třetí fáze nenaplnila, jedná se tedy spíše o fázi teoretickou.

Tabulka č.7: Fáze možného vývoje alianční spolupráce

| | | |
|---|---|---|
| **1.FÁZE** | Generování tržeb<br>- Code-share<br>- Společné FFP<br>- Koordinace sítě<br>- Společné prodeje<br>- Sdílené salonky<br>- Alianční logo<br>**Oddělená loga každého dopravce** | Vstup i odchod do/z aliance je poměrně snadný |
| **2.FÁZE** | Snižování nákladů<br>- Společný handling<br>- Společná údržba<br>- Společné prodeje ve 3.zemích<br>- Společná IT základna<br>- Společný (centrální) nákup<br>- Harmonizace letadlového parku<br>**Stále oddělená loga** | Vystoupení z aliance je již obtížné, ale možné |
| **3.FÁZE** | Orientace na společný podnik<br>- Dohoda o franšíze<br>- Vývoj společného produktu<br>- Sdílení letadel a posádek<br>Jedna operující společnost<br>- Cestující<br>- Zboží<br>**Jedno alianční logo** | Vystoupení může být velmi obtížné, ne-li nemožné |

zdroj: Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 179

### 2.3.5 Rozhodování o vstupu a volba aliance

Rozhodnutí, do které aliance vstoupit a zda vůbec, je jedním z klíčových kroků strategického rozhodování firmy. Letecké společnosti mají zhruba čtyři základní možnosti alianční spolupráce:

- Provozování svých služeb nezávisle a samostatně
    - Výhody: nezávislost ve veškerém rozhodování, tím je dán zjednodušený rozhodovací proces, nezvyšují se náklady díky účasti v aliančních výborech nebo pracovních skupinách

- Nevýhody: možnost nabízet přepravu jen ve vlastní síti, omezený přístup k novým klientům, vysoké investice při rozšiřování destinací, omezená hodnota věrnostních programů, neexistence úspor nákladů z účasti v alianci
- Vhodné řešení pro společnosti se světoznámou značkou, s přístupem ke kapitálu pro vlastní rozvoj

- Rozvíjení systému bilaterální spolupráce (code-share)
  - Výhody: možnost levnějšího rozšiřování sítě a přístupu na trhy svého partnera, nízké náklady na koordinaci, relativní jednoduchost změn, celkový rozhodovací proces je poměrně jednoduchý, případný rozpad spolupráce nemá zásadní dopad na budoucnost dané společnosti
  - Nevýhody: ochuzuje se o některé výhody z členství v multilaterální alianci (globální marketing, harmonizace cenové politiky)
  - Vhodné řešení pro společnosti, které teprve vytvářejí alianční strategii nebo již hledají konkrétní alianci
- Vstup do jedné z existujících aliancí
  - Výhody: využití všech dostupných výhod z účasti v alianci
  - Nevýhody: omezení vlastní možnosti rozhodování o budoucí spolupráci, náklady na členství, těsné spojení členů aliance do budoucna
  - Vhodné řešení pro společnost, která již zformulovala svou alianční vizi. Při rozhodování o vstupu a volbě aliance by měly být jasně prokazatelné přínosy účasti.
- Vytvoření aliance nové
  - Výhoda: stanovení vlastní koncepce, zásadní vliv na rozhodování v alianci
  - Nevýhoda: nutnost vysokých časových a finančních nákladů
  - Vhodné řešení jen pro velké letecké společnosti s velkým celosvětovým dosahem a vlivem.[42]

[42] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 180

# 3 ALIANCE LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ

Letecká doprava je jedním z nejvíce využívaných druhů dopravy a zaujímá významné místo ve světové ekonomice. Jedná se o nejmladší a nejdynamičtěji se rozvíjející druh dopravy, který zmenšuje ekonomické vzdálenosti. Rozhodující podíl připadá na osobní dopravu s 1,6 miliardou cestujících ročně, přičemž do roku 2010 se počítá s nárůstem na 2,3 miliard pasažérů.[43]

Díky existenci mnoha leteckých společností vzniká velká konkurence, kterou letečtí dopravci řeší spojováním sil do globálních aliancí. Dá se říci, že odvětví letecké dopravy dosáhlo pravděpodobně nejvyššího stupně globální spolupráce ze všech ekonomických činností vůbec. V současné době letecké přepravě dominují tři strategické aliance: největší Star Alliance zastoupená v USA United Airlines a v Evropě Lufthansou, SkyTeam vedený Deltou Air Lines a Air France/KLM a nejmenší Oneworld, kde hlavní roli na severoamerickém kontinentu zastává American Airlines a British Airways na kontinentu evropském. České aerolinie se staly členem SkyTeamu v roce 2001.

## *3.1 Historie a zkušenosti*

V 90.letech se objevily teorie, že zhruba během deseti let všechny společnosti, které nebudou v některé z aliancí, prostě zmizí, neboť nebudou schopné konkurovat ostatním. Od té doby aliance vznikaly i zanikaly a navzdory jejich velkému vlivu na řadě světových trhů nelze říci, že by nebyl prostor pro existenci nezávislých společností. Rozmach některých společností nezačleněných v aliancích (např. velmi úspěšné společnosti Emirates) je jedním z důkazů podobně jako skutečnost, že někteří klasičtí dopravci se rozhodli jít úspěšnou cestou rozvíjení bilaterálních aliančních vazeb, které přinášejí větší svobodu volby.[44]

Společnost uvažující o vstupu do aliance by měla reálně zhodnotit své možnosti, postavení, ale i potenciální přínosy a hrozby účasti v globální alianci. I když se jedná o určitou módní a do budoucna slibně vyhlížející záležitost, nemusí být potenciální vstup do některé z aliancí zárukou zlepšení výsledků. Je potřeba si uvědomit, že samotná

[43] Vošta: Změny v rozmístění světového hospodářství, str. 124

[44] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 176

existence aliancí nemusí nutně přinést novou poptávku. Jedná se spíše o snahu získat větší podíl z existující poptávky díky lepší nabídce (většímu počtu spojů) a nižším nákladům, než nabízí konkurence. Na druhou stranu je potřeba zdůraznit, že důležitost i objem alianční přepravy neustále roste. V polovině roku 2005 se např. aliance podílely už více než dvěma třetinami na veškeré letecké dopravě mezi USA a Německem, nebo podle dat z roku 2007 více než osmdesáti procenty na veškeré letecké dopravě přes severní Atlantik.[45]

### 3.1.1 Qualiflyer

Logo č.1: Logo aliance Qualiflyer




zdroj: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/9/96/Qualiflyer2.gif

Qualiflyer vznikl jako věrnostní program společnosti Swissair 2.4.1992 a tím se stal prvním věrnostním programem v Evropě. Aliance Qualiflyer group byla založena v roce 1998 společnostmi Swissair a Sabena. Koncem roku 1999 se připojil LOT Polish Airlines, pak TAP Air Portugal, Turkish Airlines, Air Liberté, Crossair, Air Littoral, Air Europe, PGA – Portugália Airlines, Volare Airlines, později Balair, LTU. Tím se stala aliance ryze evropskou. V době největšího rozkvětu zahrnovala letecká síť aliance přes 200 evropských destinací a dalších 330 po celém světě. Po krachu Swissairu a Sabeny v roce 2001 se členy staly nové společnosti Swiss International Air Lines a SN Brussels Airlines. Později se aliance Qualiflyer rozpadla, věrnostní program Qualiflyer ale funguje dál.[46]

Ukazuje se tedy, že přehnané ambice špičkového vedení švýcarského dopravce Swissair se staly pro alianci fatální. Svým pádem zapříčinil zánik i méně finančně pevné belgické společnosti Sabena, ve které vlastnil 49 % akcií. Základním zdrojem problémů

[45] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 176-177

[46] http://www.sweb.cz/svici/aliance.htm
http://qualiflyer.loyaltygate.com/summary/
http://www.cot.cz/data/cesky/00_10/10_dopr_2.htm

Swissairu byla dlouhodobá nereálná snaha vytvořit vlastní nezávislou, kapitálově propojenou alianci leteckých společností Qualiflyer, a to i přes skutečnost, že Swissair na takovýto krok neměl dostatečnou vlastní velikost ani národní trh. Nicméně již zhruba od roku 1997 nakupoval menší letecké společnosti a vytvářel obchodní dohody s velmi nesourodou skupinou dalších leteckých dopravců. Tím se dostával do přímých finančních problémů a nebyl schopen pokrývat finanční závazky své a nově vlastněných společností.[47]

### 3.1.2 Wings

Dalším příkladem neúspěchu je ve své době značně ambiciózní globální aliance s názvem Wings. Tu tvořily společnosti KLM, Northwest, Alitalia a Continental Airlines. Za jeden z hlavních důvodů zániku se dá považovat spor mezi dvěma jejími členy KLM a Alitalia, vzniklé hlavně vinou předem nedostatečně stanovených a posléze ne dobře fungujících vzájemných závazků obou stran. Aliance přestala existovat v roce 2004, kdy všichni její členové vstoupily do aliance SkyTeam.[48]

### 3.1.3 Arabesk

Aliance Arabesk se má stát první arabskou aliancí leteckých společností. Kooperace mezi společnostmi arabského kontinentu začala již v roce 2006, ale doposud je to projekt, který stále čeká na dokončení. Na vytvoření řádné aliance se podílejí EgyptAir, Gulf Air, Middle East Airlines, Royal Jordanian, Saudi Arabian Airlines, Tunisair a Yemenia. Na druhém setkání členů v říjnu 2007 v Damašku přistoupily dvě letecké společnosti, a to Etihad Airways a Syrian Arab Airlines. Nyní tedy skupinu Arabesk tvoří 9 společností, které jsou zároveň členy AACO[49]. Primárním úkolem aliance bude pomoci členům lépe realizovat obchodní potenciál. Spolupráce by měla stimulovat růst dopravy v regionu a zvýšit podíl na trhu každého z členů.[50]

---

[47] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 176

[48] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 176
http://en.wikipedia.org/wiki/Wings_Alliance

[49] AACO je regionální sdružení arabských společností zřízené roku 1965 v rámci Ligy arabských států.
zdroj: http://www.aaco.org/about.asp

[50] http://www.aaco.org/pubnews.asp?id=1489&lang=1
http://en.wikipedia.org/wiki/Arabesk_Airline_Alliance

## 3.2 Existující aliance leteckých společností

Po rozpadu aliancí Qualiflyer a Wings a před oficiálním vznikem aliance Arabesk jsou v současné době na trhu letecké dopravy následující globální multilaterální alianční uskupení (údaje z října 2008):

Star Alliance vznikla v květnu 1997. Tvořily ji společnosti United Airlines, Lufthansa, SAS – Scandinavian Airlines System, Air Canada, Thai Airways a Varig Brazilian Airlines. V roce 1998 měla 210 000 zaměstnanců a vlastnila 1 334 letadel, kterými létala do 578 destinací ve 106 zemích. Později se připojily Air New Zealand, Ansett Australia a British Midland (BMI), koncem roku 1999 se připojily All Nippon Airways, pak Singapore Airlines, Lauda Air, Austrian Airlines, Tyrolean a Mexicana. Dále se připojily Asiana Airlines, Spanair, LOT, TAP, US Airways, South African Airways. Koncem roku 2005 se členem měly stát Swiss Airlines. V prosinci 2007 se novými členy staly Air China a Shanghai Airlines.

SkyTeam vznikl 22.6.2000 z původní Global Alliance tvořené Air France a Delta Air Lines připojením Aeroméxico a Korean Air, přičemž nabízel denně 650 letů do 450 destinací. V září 2000 SkyTeam rozšířil své služby o cargo a již v říjnu oznámil záměr přijmout ČSA. V roce 2000 přepravil 176,3 milionů cestujících. 25.3.2001 se členem staly ČSA, přičemž nabízel přes 7 000 letů denně do 451 destinací v 98 zemích. 27.7.2001 se připojila Alitalia a počet letů se zvýšil na 8 217 do 512 destinací ve 114 zemích a počet přepravených cestujících za rok 2002 se zvýšil na 228 milionů. 12.2.2004 byla schválena fúze společností Air France a KLM Royal Dutch Airlines, což vedlo ke vstupu těchto společností do aliance. Dalšími členy se staly Northwest Airlines, Aeroflot a Continental Airlines, které ale přechází do konkurenční Star Alliance.

Následuje zatím objemem provozu oproti předcházejícím menší aliance Oneworld, založená v září 1998. Tvořily ji American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific a Qantas Airways. 10.12.1998 se připojil Finnair, pak Iberia a Japan Air Lines. V roce 1998 měla 229 000 zaměstnanců (19 360 pilotů, 37 300 leteckých inženýrů) a vlastnila 1 577 letadel, kterými létala do 632 destinací ve 138 zemích a přepravila 180 milionů cestujících. Dále se připojily Aer Lingus a LanChile. Aliance ztratila členství společnosti Canadian po jejím krachu v roce 2004. Dále přestaly být

členem Japan Air Lines. V roce 2006 se připojil Malév. Dále se připojili Royal Jordanian Airlines.[51]

Jednotlivé aliance se od sebe liší v detailech pravidel přijímání tzv. přidružených členů. Tabulka č.8 obsahuje základní informace o výkonech (nalétaných tunokilometrech[52] a počtech přepravených cestujících) a tržbách dosahovaných třemi existujícími globálními aliancemi.

Tabulka č.8: Výkony a výnosy globálních aliancí (výsledky roku 2005)

| | **tkm (mil.)** | **cestující (mil.)** | **výnosy (mil. USD)** |
|---|---|---|---|
| **Star Alliance** | 763 194 | 371 | 98 514 |
| **SkyTeam** | 675 515 | 329 | 73 638 |
| **Oneworld** | 547 099 | 221 | 57 424 |

zdroj: IATA WATS 2006, in: Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 181

Na první pohled se aliance od sebe příliš neliší, avšak jejich vnitřní struktura a obchodně-provozní strategie je dosti odlišná, jsou rozdílné i jimi prosazované priority realizace různých záměrů. Například v alianci Star je snaha být co největší získáním co nejvíce leteckých dopravců. Řídící aparát je zde vyčleněn a netvoří jej výhradně zaměstnanci členských leteckých společností. Naopak SkyTeam zastává filosofii řízení orientovanou na spolupráci pouze v rámci členských leteckých společností a rovněž zásadu, že konečný počet členů by měl být limitován na 12-15, což má napomáhat k pružnějšímu řízení a rozhodování o zavádění nových prvků v jejich činnosti.[53]

[51] http://www.sweb.cz/svici/aliance.htm

[52] Tunokilometr (tkm) je jednotka dopravního výkonu, přeprava nákladu o hmotnosti 1 tuny na vzdálenost 1 kilometru.
zdroj: http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/105179-tunokilometr

[53] Pruša a kol.: Svět letecké dopravy, str. 181

### 3.2.1 Star Alliance

Logo č.2: Logo Star Alliance




zdroj: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/0/04/SA_logo.png

Star Alliance je celkově první a zároveň největší aliancí leteckých dopravců na světě. Logo aliance s pěti trojúhelníčky charakterizuje pět zakládajících členů: Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines System, Thai Airways International a United Airlines. V současnosti sdružuje 21 leteckých společností, 3 regionální a během roku 2009 se předpokládá vstup dalších 4 společností. Jak jsem se již zmínila, kromě plnohodnotného členství se aliance rozhodla přijmout další aerolinie se statutem tzv. regionálních členů. Z pohledu cestujícího není mezi regionálním a plnohodnotným členem žádný rozdíl. Regionální partneři poskytují cestujícím stejné výhody jako stálí členové, např. výhody z častého létání (FFP), přístup do salonků, přednostní odbavení atp. Rozšiřují síť letů do dalších regionů, zvyšují konkurenční pozici svých členů, rozšiřují alianční výhody na více pasažérů, nabízejí alianci možnost poskytovat své služby rychleji a častěji. Regionální letečtí dopravci ale nemají hlasovací právo a v alianci jsou zastupováni svou sponzorskou aerolinií. Lufthansa zastupuje Adria Airways a Croatia Airlines a SAS sponzoruje Blue1.[54]

Star Alliance nabízí přes 18 100 letů denně do 975 destinací ve 162 zemích, ročně dohromady odbaví zhruba 500 milionů cestujících, zaměstnává přes 400 000 pracovníků, má 805 salonků, flotilu tvoří 3 359 strojů a celkový výnos činí necelých 142 miliard USD.[55]

Na schématu č.4 jsou patrné počty denních odletů a letišť Star Alliance po světě.

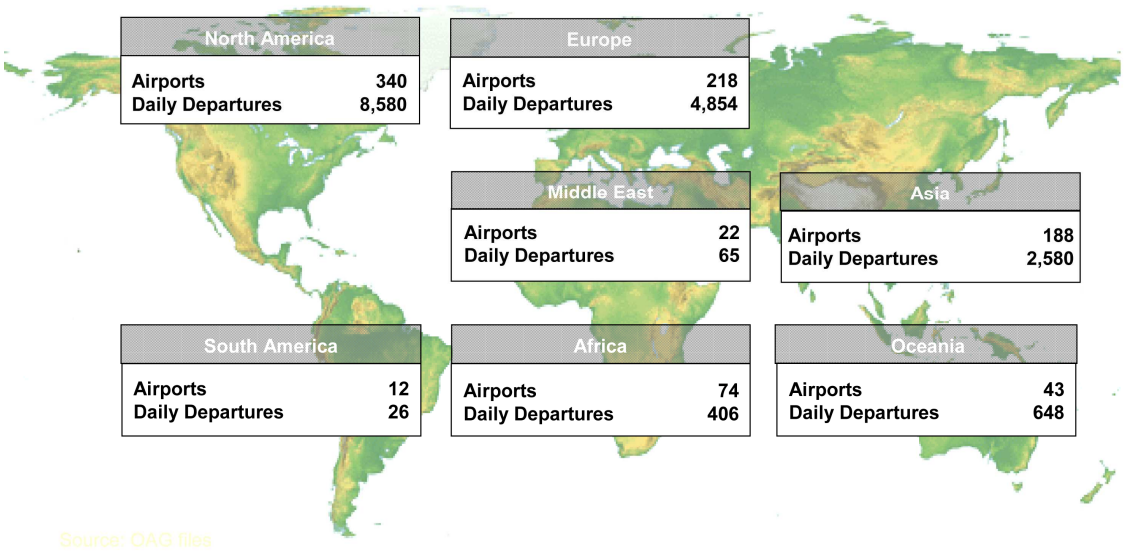
---

[54] http://en.wikipedia.org/wiki/Star_Alliance

Kašová: Popis a analýza leteckých aliancí, str. 15

[55] http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/star_alliance_facts_and_figures_11july2008_final.pdf

Schéma č.4: Star Alliance – denní odlety a počet letišť po světě




zdroj:
http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf, str. 11

## Vývoj Star Alliance

První snahu o spolupráci mezi leteckými společnostmi je možné zaznamenat již v roce 1992, kdy dopravci Air Canada a United Airlines podepsali smlouvu o spolupráci. O rok později obdobnou smlouvu podepsal United Airlines i s německou Lufthansou. Tyto smlouvy je možné považovat za základ pozdější aliance. Ta oficiálně vzniká 14.5.1997 společnostmi Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International a United Airlines. V říjnu téhož roku vstupují VARIG Brazilian Airlines. V březnu 1999 se aliance rozšířila o Ansett Australia a Air New Zealand a v říjnu o All Nippon Airways (ANA). Během roku 2000 přistupují další čtyři společnosti. Desátým členem se v březnu stává The Austrian Airlines Group, obsahující Austrian Airlines, Lauda Air a Tyrolean Airways. V dubnu přistupují Singapore Airlines a v červenci British Midland a Mexicana Airlines. Roku 2001 krachuje společnost Ansett Australia. V roce 2003 vstupují další tři členové, v březnu Asiana Airlines, v dubnu Spanair a v říjnu LOT Polish Airlines. V březnu 2004 opouští alianci Mexicana Airlines, která v dubnu 2008 oznamuje vstup do konkurenční aliance Oneworld. V květnu 2004 vstupují US Airways. Prvním regionálním členem se v listopadu 2004 stávají finské aerolinky Blue1 následovány slovinskou společností Adria Airways a chorvatskými Croatia Airlines. Tímto krokem aliance propojila svůj letecký trh na pravidelné linky do jihovýchodní

Evropy. Další rozšíření se uskutečnilo v březnu 2005 o TAP Portugal a v dubnu 2006 o South African Airways a Swiss International Air Lines. Tímto rozšířením se pokrylo území afrického kontinentu, dosud separované od alianční spolupráce. V lednu 2007 jsou vyloučeny z členství aliance aerolinky Varig pro neplnění členských povinností. V prosinci stejného roku naopak přistupují Air China a Shanghai Airlines. Dvacátým členem se v dubnu 2008 stávají Turkish Airlines a zatím posledním 21.členem se v červenci tohoto roku stávají EgyptAir. Dosud proběhlo ještě oficiální přizvání Air India, Continental Airlines, brazilských TAM Airlines a Brussels Airlines. Air India má vstoupit v únoru 2009, Continental Airlines má přestoupit ze SkyTeamu v polovině roku a TAM Airlines na konci roku 2009. Konkrétní datum pro vstup Brussels Airlines prozatím nebylo určeno.[56]

**Management**

Řídící management zajišťovaný firmou Star Alliance Services GmbH, tedy zcela oddělený od aliance, se podílí na úspěšném rozvoji aliance. Na rozdíl od jiných aliancí ho netvoří výhradně zaměstnanci členských leteckých společností. Sídlí v německém Frankfurtu a zaměstnává kolem 68 specialistů a odborníků na leteckou dopravu. Tato „menší“ alianční společnost má na starosti rozvoj a vývoj nových služeb a produktů, společné nákupy a koordinaci budování společných kanceláří na klíčových letištích. Zároveň dohlíží a iniciuje vývoj technického zázemí a systému pro zaměstnance, aby mohli lépe obsluhovat zákazníky. Neméně důležitou činností je koordinace letových řádů s cílem zajistit co nejefektivnější návaznost letových řádů jednotlivých členů aliance.[57]

**Výhody**

Jednou z hlavních výhod pro cestující je přizpůsobivost Frequent Flyer Programu. Cestující, který je účastníkem FFP u jednoho členského leteckého dopravce, může shromažďovat a získávat míle nebo body kteréhokoli jiného člena aliance. Může je také u každé členské společnosti využít. Cestující, který dosáhne určitého postavení v FFP u

---

[56] http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/star_backgrounder_history_chronological.pdf
http://en.wikipedia.org/wiki/Star_Alliance

[57] http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/200508_General_Presentation.pdf, str. 39
Veselá: Strategické aliance leteckých společností (Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam), str. 26

vybraného dopravce, získává tzv. Star Alliance Gold nebo Silver status. Tento status opravňuje k poskytování přednostních služeb v síti aliance.[58]

Logo č.3: Logo Star Alliance Gold a Silver Status




zdroj: http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/200508_General_Presentation.pdf, str. 19

Gold Status nabízí vstup do 805 letištních salonků po celém světě s možností vzít s sebou jednoho svého hosta, přednost při rezervaci na čekací listině, přednostní pomoc při změně letu na poslední chvíli, přednostní odbavení a nástup do letadla s cestujícími první třídy a povolení jednoho zavazadla navíc do 20 kg.
Silver Status poskytuje přednost při rezervaci na čekací listině a přednostní pomoc při změně letu na poslední chvíli.[59]

Další výhodou jsou tarifní nabídky pro zákazníky cestující se Star Alliance. V nabídce najdeme tarif Round the World Fare (cestovné kolem světa), který se vztahuje na všechny členské aerolinie a nabízí možnost kombinací letů po celém světě. Zahrnuje až 15 volných mezipřistání a možnost získání 39 000 frequent flyer mílí. Vztahuje se na všechny cestovní třídy a časově omezená doba létání je jeden rok. Speciální Round the World Fare je omezeno na cestující ekonomické třídy, možnost získání maximálně 26 000 mílí a 3-5 volných mezipřistání.[60]

Nabídku letenek pro cestu kolem světa doplňují projekty Circle Pacific Fare a Circle Asia Fare. S projektem Circle Pacific Fare je možné cestovat do 25 zemí a na 214 letišť na území Severní Ameriky, východní a jihovýchodní Asie, Austrálie a Pacifiku a se

[58] http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/200508_General_Presentation.pdf, str.16-18

[59] http://www.staralliance.com/en/travellers/benefits/star_alliance_gold-silver_status.html

[60] http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/round_the_world_fare_tscs.html

Circle Asia Fare se cestující může dostat do 17 zemí a 208 míst na území Asie, Austrálie a Nového Zélandu.[61]

V poslední době si stále více pasažérů oblíbilo možnost cestování na tzv. Star Alliance Airpasses. Tento projekt umožňuje kombinovat mezinárodní let aliance se zakoupením maximálně deseti regionálních leteckých kupónů. Pro všechny Airpassy platí, že jsou k dispozici k zakoupení pouze pro obyvatele, kteří trvale žijí mimo regiony, na které se airpassy vztahují. To znamená, že např. Star Alliance China Airpass si může koupit jen osoba, která trvale nežije v Číně. Podobný Airpass můžete získat pro oblasti Afriky, Asie, Evropy, Japonska, Severní Ameriky, jižního Pacifiku, již zmíněné Číny a Thajska. Pro organizátory veletrhů nebo mezinárodních konferencí je k dispozici produkt s názvem Star Alliance Conventions Plus.[62]

**Porovnání členů Star Alliance**

V čele Star Alliance stojí letecké společnosti Lufthansa, United Airlines a US Airways. Ve sledovaných ukazatelích tabulky č.9 se tyto aerolinie drží na vedoucích příčkách. Za nimi se objevují Air Canada, All Nippon Airways, Turkish Airlines, Austrian Airlines a další.

Tabulka č.9: Porovnání členských aerolinek Star Alliance

| | Star Alliance | 1.místo | 2.místo | 3.místo | 4.místo | 5.místo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **celkový výnos v mld.USD** | 141,71 | Lufthansa 35,3 | United 20,5 | ANA 12,7 | US Airways 11,5 | Air Canada 7,39 |
| **odlety denně** | 18 100 | US Airways 3 500 | United 3 200 | Lufthansa 2 032 | Air Canada 1 354 | ANA 899 |
| **země** | 162 | Lufthansa 81 | Turkish Airlines 69 | Austrian 66 | EgyptAir 44 | Swiss 42 |
| **destinace** | 975 | US Airways 230 | Lufthansa 208 | United 200 | Air Canada 174 | Turkish Airlines 142 |
| **počet cestujících ročně v mil.** | 499,96 | United 67,2 | US Airways 66,1 | Lufthansa 62,9 | ANA 51 | Air China 34,84 |
| **počet zaměstnanců** | 401 577 | Lufthansa 105 261 | United 55 000 | US Airways 36 500 | Air Canada 27 619 | Thai Airways 26 897 |
| **vlastní flotila** | 3 359 | Lufthansa 513 | United 460 | US Airways 356 | Air Canada 335 | Air China 220 |

zdroj: http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/star_alliance_facts_and_figures_11july2008_final.pdf

[61] http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/circle_pacific_fare.html
http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/circle_asia_fare.html

[62] Veselá: Strategické aliance leteckých společností (Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam), str. 27
http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/index.html

**Další fakta o Star Alliance**

Počítačové systémy a sítě jednotlivých členů aliance jsou propojeny pomocí technického systému StarNet, který pomáhá zjednodušit a zorganizovat souhrnně soubor zpráv a transakcí. StarNet přispívá k zachování toku informací, a tím i zjednodušuje samotný proces cestování.

Star Alliance se v září 2005 dohodla na používání společného informačního technického programu Amadeus. Tento společný IT program, který byl jedním z dlouhodobých strategických cílů, poskytuje lepší služby zákazníkům od rezervací až po odbavení, významně snižuje náklady a urychluje dodání nových produktů na trh.

Co se týká zlepšení produktů pro cestující, aliance si dala závazek začlenit e-ticket spojení mezi všemi členskými leteckými společnostmi. Od srpna 2005 je tedy cestování v rámci aliance nabízeno formou e-ticket.

S přístupem Swiss International Air Lines v roce 2006, aliance nabízí spojení přes 11 hlavních hubových[63] letišť po Evropě – Kodaň, Frankfurt, Londýn (Heathrow), Lisabon, Madrid, Manchester, Mnichov, Stockholm, Vídeň, Varšava a nově Curych – tedy nejvíce ze všech aliancí.

Star Alliance získala také několik ocenění. V červnu 2005 to bylo ocenění organizace Skytrax, která se specializuje na průzkumy letecké dopravy. Star Alliance byla zvolena nejlepší ve své branži již podruhé (poprvé v roce 2003). V září 2006 získala ocenění „Business Traveller Awards“, jako nejlepší aliance na světě. Získání tohoto ocenění zavazuje Star Alliance k dalšímu rozšiřování své sféry působnosti ve světě.[64]

V září letošního roku se německá letecká společnost Lufthansa rozhodla koupit za 65 milionů eur formou navýšení kapitálu podíl 45 % v holdingové společnosti SN Airholding, která je majitelem belgické letecké společnosti Brussels Airlines. Po získání strategického podílu se předpokládá, že obě společnosti budou rozvíjet společné portfolio služeb a urychlí to vstup Brussels Airlines do Star Alliance. Po zajištění práv na leteckou přepravu Brussels Airlines bude mít Lufthansa opci na koupi zbylých 55 %

[63] hub je v českém překladu „hlavní přestupní bod“ – neboli „klíčová“ letiště světa

[64] Kašová: Popis a analýza leteckých aliancí, str. 20-22

společnosti v roce 2011. Cena za zbývající nadpoloviční část holdingu závisí zejména na výkonech Brussels Airlines a může dosáhnout až 250 mil. eur. Dohoda podléhá ještě schválení příslušných regulačních orgánů, dozorčí radou Lufthansy a akcionáři SN Airholding.[65]

### 3.2.2 SkyTeam

Logo č.4: Logo aliance SkyTeam




zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/Image:SkyTeam.svg

SkyTeam je nejmladší a zároveň druhá největší aliance po Star Alliance na světě. V současnosti sdružuje 14 leteckých společností ze čtyř kontinentů. Z toho jsou 3 společnosti asociovanými členy a 2 společnosti by se do budoucna asociovanými členy měly stát. Podobně jako Star Alliance, i ve SkyTeamu asociovaní členové nemají hlasovací práva a jsou zastupováni svou sponzorskou aerolinií. Program asociovaného členství je určen aeroliniím, které nesplňují všechna strategická kritéria nutná k plnému členství ve SkyTeamu, např. síť linek. Status asociovaného člena může být udělen až poté, co případní kandidáti prokáží svou schopnost rozšířit síť linek aliance a splní specifické standardy provozu a služeb – standardy bezpečnosti a kvality, uzavření code-share dohod s dalšími členy SkyTeamu. Air France tedy zastupuje Air Europu, Continental Airlines jako sponzor Copu Airlines a KLM sponzoruje Kenya Airways. V polovině roku 2009 se má uskutečnit přestup Continental Airlines z aliance SkyTeam do Star Alliance, což bude určitě sledovaná operace. V rámci SkyTeamu také funguje aliance SkyTeam Cargo využívaná skoro všemi členy.[66]

SkyTeam nabízí přes 16 400 letů denně do 841 destinací ve 162 zemích, ročně dohromady odbaví zhruba 428 milionů cestujících, zaměstnává přes 330 000

[65] http://www.airways.cz/zpravy/zprava.asp?id=1502

[66] http://en.wikipedia.org/wiki/SkyTeam

Veselá: Strategické aliance leteckých společností (Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam), str. 37

pracovníků, má více než 400 salonků po celém světě a flotilu tvoří 2 513 strojů plus 1 286 letadel dceřiných společností.[67]

**Vývoj SkyTeamu**

SkyTeam byl založen 22.6.2000 v New Yorku a Paříži společnostmi AeroMéxico, Air France, Delta Air Lines a Korean Air. Základem pro vznik této globální aliance se stala strategická smlouva podepsaná společnostmi Air France a Delta Air už o rok dříve. V září 2000 SkyTeam oznámil vytvoření největší aliance nákladních leteckých společností na světě, SkyTeam Cargo. Tím došlo ke spojení Aeromexpress, Air France Cargo, Delta Air Logistics a Korean Air Cargo. Již v říjnu stejného roku bylo schváleno přijetí našich českých aerolinií ČSA do aliance a zároveň byla přijata zásada, že všechny lety v síti aliance budou nekuřácké. 25.3.2001 po procesu integrace a hodnocení byly ČSA přijaty jako pátý člen do SkyTeamu. Svým vstupem tak umožnily SkyTeamu a SkyTeam Cargo nabídnout cestujícím další evropskou základnu a přístup do destinací ve střední a východní Evropě. V červenci téhož roku aliance rozšířila svoji základnu i o italskou leteckou společnost Alitalia. V dubnu 2002 SkyTeam oznámil marketingovou dohodu s firmou Coca-Cola, což byla první dohoda svého druhu přímo uzavřená mezi aliancí leteckých dopravců a společností vyrábějící nápoje. Partnerství mezi SkyTeamem a Coca-Colou posílilo individuální dohody mezi členskými aerolinkami a místními pobočkami Coca-Cola. V červnu 2002 americké ministerstvo dopravy schválilo tzv. „Antitrust immunity“ (ATI)[68] a SkyTeam se stal první globální aliancí leteckých dopravců s ATI pro trasy přes Atlantik i Pacifik. V srpnu téhož roku SkyTeam zavedl tarif Europe Pass. V lednu 2003 SkyTeam oznámil plán zavést program přidruženého členství. V souvislosti se třetím výročím založení aliance byl v červnu 2003 na pařížském letišti Charles de Gaulle otevřen nový terminál E2, největší společné středisko na světě, odkud členské aerolinie společně provozují své lety. V únoru 2004 Evropská komise a americké ministerstvo spravedlnosti schválily fúzi Air France a KLM Royal Dutch Airlines, která vedla ke vstupu holandských KLM do aliance o půl roku později. V květnu téhož roku SkyTeam podepsal v Moskvě Memorandum o porozumění s ruskou leteckou společností Aeroflot. Jednalo se o první

[67] http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/fact_sheet.pdf

[68] ATI – tzv. antitrustová imunita je osvobození od trestního stíhání podle antimonopolních zákonů. zdroj: http://www.answers.com/topic/antitrust-immunity

přístupový krok ke členství a nastínilo záměr Aeroflotu zahájit jednání o členství ve SkyTeamu po splnění přístupových požadavků aliance a souhlasu ruské vlády. O dva měsíce později SkyTeam zavádí America Pass. V září 2004 přistupují americké společnosti Continental Airlines, Northwest Airlines a již zmíněná KLM. Tímto největším rozšířením v historii aliance se SkyTeam stává druhou největší aliancí po Star Alliance a přesouvá Oneworld na třetí příčku. V říjnu 2005 SkyTeam zavedl tarif Asia Pass. V dubnu následujícího roku se 10.členem aliance stává Aeroflot a zároveň SkyTeam oznámil zavedení globálních schůzek aliance. V červnu 2006 členové aliance podepsali Ujednání o vzájemném porozumění s Britskou správou letišť o společném působení na Terminálu 4 na mezinárodním letišti Londýn Heathrow. V září 2007 SkyTeam oznámil připojení prvních tří přidružených členů – Air Europa, Copa Airlines a Kenya Airways. V listopadu stejného roku se zatím posledním 11.členem stávají China Southern Airlines, čímž se území Číny poprvé začlenilo do globální aliance. V únoru 2008 SkyTeam oznámil plán soustředit všechny své členy na mezinárodním letišti Londýn Heathrow do jednoho prostoru a vytvořit první letištní salonek značky SkyTeam. V červnu 2008 oznámila společnost Continental Airlines přestup do konkurenční aliance Star Alliance, který se má uskutečnit v polovině roku 2009.[69]

**Management**

Nejvyššími orgány aliance jsou Governing Board a Steering Committee. Governing Board je řídícím orgánem s nejvyšší pravomocí. Je složen z prezidentů společností. Hlavním úkolem tohoto orgánu je definice strategie aliance. Od června 2007 je prvním předsedou řídící rady Leo van Wijk, bývalý místopředseda představenstva Air France/KLM. Z funkce předsedy rady zároveň vyplývá povinnost být hlavním mluvčím aliance. Steering Committee zajišťuje a sleduje realizaci hlavních cílů aliance a výkonnost aliance. Předsedou řídícího výboru je Dominique Party, který je zároveň viceprezidentem pro Mezinárodní záležitosti a aliance Air France.[70]

---

[69] http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/skyteam_history.pdf

Kašová: Popis a analýza leteckých aliancí, str. 29-30

[70] Veselá: Strategické aliance leteckých společností (Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam), str. 33

**Výhody**

Cestující získávají základní míle na každém letu provozovaném SkyTeamem a mohou je využít na kterémkoliv letu provozovaném aliancí. Všichni „frequent flyer“ cestující získávají status Elite a výhody. Členové SkyTeam Elite mají právo na vstup do letištních salonků při cestě v první nebo business třídě na mezinárodním letu, zajištění preferovaného sedadla, přednost na čekací listině při rezervaci letu i na letišti, přednostní odbavení a přednostní nástup do letadla nebo dle vlastního uvážení. Členové SkyTeam Elite Plus mají všechny výhody Elite a navíc garantované rezervace na vyprodaných letech (24 hodin před odletem) a přednostní vyložení zavazadel – možnost použití zavazadlových přívěsků „SkyTeam Priority“.

Cestující mají také více tarifních možností do více destinací. Jak již bylo zmíněno, SkyTeam byla první mezinárodní aliance s ATI na linky přes Atlantik i Pacifik. To umožňuje alianci poskytovat cestujícím daleko lepší služby, včetně více integrované sítě linek, lepší koordinace letů a konkurenceschopnějších tarifů.

V roce 2002 byl jako první produkt zaveden SkyTeam Europe Pass. Umožňuje zákazníkům SkyTeamu, kteří si zakoupí letenku přes Atlantik nebo mezikontinentální letenku do Evropy, zakoupit také tři nebo více jednosměrných letů po Evropě za nižší ceny. Na podobném principu funguje tarif SkyTeam America Pass, Asia Pass a nově i China Pass. SkyTeam také zákazníkům nabízí možnost cesty kolem světa z výběru 841 destinací ve 162 zemích světa s tarifem Round the World, buď se všemi nebo jen s některými členy aliance. Cestující si může zvolit od 3 do 15 zastávek během 10 dnů až jednoho roku. Stálí cestující mohou získat tzv. Multi-Carrier Awards, které jim umožní použít několik členských společností aliance při cestě pouze s jednou bonusovou letenkou a které nabízejí cestování do mnoha destinací za méně mílí než dříve.[71]

**Porovnání členů SkyTeamu**

V čele SkyTeamu stojí Delta Air Lines následovaná Continental Airlines a Northwest Airlines (NWA). Na předních příčkách tabulky č.10 se také umísťuje Air France a KLM. Z toho je patrné, že ztráta společnosti Continental nebude zanedbatelná. V tabulce se umístila i společnost Alitalia, která v srpnu letošního roku vyhlásila

[71] http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/customer_benefits_2008.pdf

bankrot. Z tohoto důvodu zatím nelze očekávat, že si v rámci SkyTeamu výrazně zlepší postavení. Naopak AeroMéxico a České aerolinie vystupují v alianci spíše jako regionální partneři.

Tabulka č.10: Porovnání členských aerolinek SkyTeamu

| | SkyTeam | 1.místo | 2.místo | 3.místo | 4.místo | 5.místo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **destinace** | 841 | Continental 283 | AF/KLM 248 | NWA 230 | Delta 213 | China Southern 152 |
| **země** | 162 | AF/KLM 104 | Delta 59 | Continental 54 | Alitalia 50 | Aeroflot 47 |
| **odlety denně** | 16 409 | Delta 4 414 | Continental 3 207 | NWA 2 513 | Air France 1 700 | China Southern 1 320 |
| **počet cestujících ročně v mil.** | 427,6 | Delta 106,6 | Continental 61 | NWA 54,8 | Air France 50,9 | China Southern 49,2 |
| **členové frequent flyer v mil.** | 145,4 | Delta 42,5 | NWA 33,6 | Continental 33,3 | Korean Air 13,6 | Air France 12,5 |
| **počet salonků** | 400 | KLM 137 | Air France 132 | Alitalia 101 | Aeroflot, Korean Air 81 | |
| **vlastní flotila** | 2 513 | Delta 600 | NWA 411 | Continental 368 | China Southern 228 | Air France 226 |
| **počet zaměstnanců** | 333 482 | Air France 72 528 | Delta 47 000 | Continental 44 090 | China Southern 43 697 | KLM 30 118 |

zdroj: http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/fact_sheet.pdf

### Další fakta o alianci SkyTeam

Oproti jiným leteckým aliancím SkyTeam nabízí nejrozsáhlejší sítě tzv. hubů (hlavních přestupních bodů) na světě prostřednictvím více než 16 400 letů do 841 hlavních destinací na světě. SkyTeam obsluhuje letecké trhy, kam létá více než 80 % cestujících. Síť linek SkyTeamu zahrnuje největší huby v USA (Atlanta) a v Evropě (Paříž). Aliance nabízí nejvíce spojení a nejvíce non-stop letů z USA do Evropy. A navíc, huby SkyTeamu – Paříž, Amsterdam, Detroit a Minneapolis jsou podle leteckých specialistů mezi několika málo na světě, které mají kapacitu k dalšímu růstu.

Oproti největší letecké alianci Star Alliance, hlavnímu konkurentovi, nabízí SkyTeam o mnoho „štědřejší“ FFP, ale na druhé straně nemá zatím tak silné postavení zejména na leteckých trzích v Asii a Oceánii. Vstup Aeroflotu do aliance umožnil cestujícím přístup do nových destinací v Rusku. Právě Air France se několik let snažila své alianční partnery přesvědčit o výhodnosti partnerství s Aeroflotem. Naopak pro ČSA, které ve SkyTeamu hrají úlohu „brány na východ“, byl vždy Aeroflot určitou konkurencí. Výhodnou geografickou polohu ve středu Evropy berou České aerolinie jako jednu ze svých klíčových strategických předností. Následný vstup China Southern Airlines

znamenal usnadnění letů do Číny a strategickou pozici při využití rychle se rozvíjejícího potenciálu čínského leteckého trhu.[72]

Během letošního roku se objevily závažné problémy se společností Alitalia. Ke konci srpna 2008 společnost požádala o ochranu před věřiteli. Bankrot je součást plánu italské vlády na záchranu společnosti. Alitalia má být rozdělena na dvě části, na zdravou část bez dluhů a část zatíženou pohledávkami, která má jít do likvidace. Do ozdravené části investoři vloží jednu miliardu eur, přičemž podílet se na projektu mají minimálně pět let. Plánovaná restrukturalizace největší italské společnosti má přinést ovoce již příští rok, kdy je plánována ztráta 260 mil. eur (pro letošní rok se počítá se ztrátou přes 800 mil. eur). V roce 2011 má Alitalia být po 13 letech opět zisková.[73]

V neposlední řadě, během letošního roku se uskutečnila nejslavnější fúze poslední doby, spojení aerolinek Delta a Northwest. Sloučením třetího a pátého největšího amerického leteckého dopravce došlo ke vzniku největší letecké společnosti na světě s přibližně 800 letadly a 75 000 zaměstnanci, s tržní hodnotou téměř 18 mld. dolarů. Společnost se i nadále bude jmenovat Delta Air Lines a bude sídlit v Atlantě. V září akcionáři obou společností vyslovili souhlas s dříve avizovanou fúzí. Fúzi přijalo 99 % akcionářů Delty a 98 % akcionářů Northwest Airlines. Spojení proběhne formou výměny akcií, kdy za jednu akcii NWA obdrží její vlastník 1,25 akcie nové společnosti. Velmi důležité bude, jak se k navrhované akvizici postaví americké antimonopolní úřady. Jedná se především o americké ministerstvo dopravy a ministerstvo spravedlnosti. V tomto ohledu lze předpokládat spíše kladné stanovisko, jelikož se sítě linek Delty a NWA spíše doplňují, než překrývají. To platí jak pro samotný americký trh, tak pro zahraniční lety. Delta má silné postavení především na linkách do Latinské Ameriky a Evropy, zatímco pro NWA je příznačná velmi silná pozice v Kanadě a na asijském trhu. Z hlediska antimonopolních úřadů tak budou problematické především trasy mezi jednotlivými americkými huby těchto společností (New York, Cincinatti, Atlanta, Salt Lake City, Detroit, Minneapolis/St.Paul, Memphis). Spojení tak urychlí integraci SkyTeamu. Během jara 2008 byla společnostem Delta, NWA, Air France, KLM, Alitalia a ČSA udělena výjimka z antimonopolních zákonů. To zmíněným společnostem dovoluje

[72] Kašová: Popis a analýza leteckých aliancí, str. 35-36

[73] http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=408

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.[74]

### 3.2.3 Oneworld

Logo č.5: Logo aliance Oneworld




zdroj: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/c/c8/Oneworld.png

Letecká aliance Oneworld je třetí největší aliancí po Star Alliance a SkyTeamu. V současnosti sdružuje 10 leteckých společností. Je to jediná aliance, která má plné pokrytí oblasti Austrálie (společnost Qantas) a Jižní Ameriky (LAN Airlines). Je to také jediná aliance, jejíž členové zaznamenávají kolektivní zisk v posledních letech. Čistý zisk byl 1,5 miliardy USD, zatímco Star Alliance i SkyTeam byly ve ztrátě. Star Alliance dosáhla čisté ztráty kolem 2,2 miliard USD a deficit členů SkyTeamu přesahoval 7 miliard USD.[75]

Nabízí přes 9 000 letů denně do 700 destinací ve 150 zemích, ročně dohromady odbaví zhruba 333 milionů cestujících, zaměstnává přes 270 000 pracovníků, má 531 salonků, flotilu tvoří 2 350 strojů a celkový výnos činí necelých 90 miliard USD.[76]

**Vývoj Oneworld**

V září 1998 American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Canadian Airlines a Qantas Airways oznamují záměr založit alianci Oneworld. Činnost aliance byla slavnostně odstartována 1.2.1999. Hned první rok existence přinesl alianci rozšíření o další evropské členy, v září přistoupily aerolinie Finnair a španělská Iberia. V květnu 2000 začal fungovat samostatný management aliance a bylo otevřeno jeho sídlo

---

[74] http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=404
http://www.airways.cz/zpravy/zprava.asp?id=1516

[75] http://en.wikipedia.org/wiki/Oneworld

[76] http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-08-01%20oneworld%20at-a-glance.pdf

v kanadském Vancouveru. V červnu stejného roku opouští alianci společnost Canadian Airlines (byla sloučena se společností Air Canada, zakládajícím členem Star Alliance) a naopak do aliance přicházejí LAN Chile a irská Aer Lingus. V srpnu 2002 americké ministerstvo dopravy schválilo ATI pro American Airlines a Finnair, které se staly prvními leteckými společnostmi v rámci aliance s ATI na linkách přes Atlantik a Pacifik. V říjnu 2003 švýcarské Swiss International Air Lines přijaly pozvání ke vstupu do aliance. V prosinci téhož roku byla společnostem British Airways a Iberia udělena evropská obdoba ATI vedoucí k posilování vzájemné spolupráce. V červnu 2004 Swiss odstupují od bilaterální dohody s British Airways a tím i ze závazku připojit se k Oneworld a v dubnu 2006 vstupují do Star Alliance. V září 2004 došlo k přejmenování latinskoamerické aerolinky LAN Chile na LAN Airlines. V říjnu 2005 projevila zájem o členství společnost Japan Airlines a jordánská aerolinka Royal Jordanian Airlines. V listopadu 2005 ještě maďarské aerolinky Malév podepsaly přístupovou smlouvu s aliancí. Vstup těchto tří kandidátů se předpokládal na počátku roku 2007. V říjnu 2006 Oneworld oznámil posílení své pozice na latinskoamerickém leteckém trhu. LAN Argentina a LAN Ecuador mají na počátku roku 2007 přistoupit do regionální LAN Alliance ke stávajícím členům LAN Express, LAN Peru a chilským LAN Airlines (člen aliance od roku 2000). V prosinci 2006 projevil zájem o vstup Dragonair, který by se měl stát přidruženým členem Cathay Pacific na počátku roku 2007. V únoru 2007 se Oneworld stává jedinou aliancí pokrývající oblast jižní Ameriky (Varig odchází se Star Alliance). V dubnu stejného roku opouští alianci Aer Lingus kvůli své nové strategii orientovat se nízkonákladově a definitivně přistupují LAN Argentina a LAN Ecuador a stávají se přidruženými členy. Ve stejném měsíci se připojují Japan Airlines, Malév a Royal Jordanian, což je největší a zatím poslední rozšíření od vzniku aliance. V listopadu 2007 vstupuje jako přidružený člen i Dragonair. V dubnu 2008 oznámila vstup společnost Mexicana Airlines původně působící ve Star Alliance. Měla by vstoupit v roce 2009 i s přidruženou společností Click Mexicana.[77]

**Management**

Oneworld jako první z aliancí oddělil společný management od individuálních dopravců. Od května 2000 funguje oneworld Management Company (oMC) se sídlem v kanadském Vancouveru. Ten byl zvolen ze strategických důvodů. Není totiž spojen

[77] http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-07-29%20introduction%20to%20oneworld.pdf

s žádným dopravcem a je zároveň důležitou křižovatkou mezi Asií, Severní Amerikou a Evropou. V čele stojí Managing Partner (od června 2003 to je bývalý viceprezident marketingu Oneworld John McCulloch), který je přímo odpovědný Governing Boardu. Ten je složený z prezidentů členských společností (v současnosti mu předsedá Geoff Dixon, výkonný ředitel společnosti Qantas) a schází se pravidelně k zajištění a plánování budoucího rozvoje aliance. Pod oMC jsou sjednoceni jednotliví vedoucí pracovníci, kteří koordinují oblasti obchodní, IT, snižování nákladů, oblast letiště a zákaznický servis, členství, provozní činnost a komunikaci.[78]

**Výhody**

Oneworld je jednou z aliancí nejvíce rozšiřující své služby. Snaží se vylepšovat tarify, aby měly větší přidanou hodnotu pro zákazníka a byly cenově dostupnější. Aliance nabízí velikou škálu produktů jak pro studenty cestující „nalehko“, tak pro podnikatele. Stejně jako jiné aliance i Oneworld nabízí svoji verzi round the world tarifů pod názvem Oneworld Explorer. Cena není dána naletěnými kilometry, ale jen počtem navštívených kontinentů a přepravní třídou. Dalším podobným tarifem je Global Explorer, kde je cena určena naletěnými kilometry. Pod tímto tarifem je možné letět i s dalšími společnostmi mimo alianci, což zvětšuje nabídku. Dalším z marketingových produktů jsou Visit Passes, díky kterým je možné navštívit všech šest kontinentů. Circle Explorer je podobný tarifu Oneworld Explorer, ale není zde nutnost navštívit americký kontinent, jedná se tedy o částečnou cestu kolem světa (např. Londýn-Hong Kong-Sydney-Johannesburg-Londýn). Cestovat na menším území je možné s produktem Circle Pacific, Circle Asia a South West Pacific. Aliance už několik let nabízí i výhody v podobě programu BusinessFlyer, který nabízí slevy malým a středním podnikům na vybraných trzích v Německu, Francii, Nizozemí, Švýcarsku, Belgii a Itálii.

Oneworld nezapomíná ani na své stálé zákazníky, možnost načítat míle a využívat bonusové letenky na všech letech je samozřejmostí. Aby se sjednotilo různé názvosloví jednotlivých programů, byly stanoveny tři úrovně – Emerald, Sapphire a Ruby.[79]

[78] http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-07-29%20introduction%20to%20oneworld.pdf

[79] http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-07-29%20introduction%20to%20oneworld.pdf

### Porovnání členů Oneworld

V čele Oneworld stojí letecké společnosti American Airlines a British Airways. Kromě celkového výnosu, kdy se na prvním místě umístila společnost Japan Airlines, si obě aerolinie drží vedoucí pozice ve sledovaných ukazatelích v tabulce č.11. Silné postavení má již zmíněná Japan Airlines s poměrně vysokým počtem denních odletů, počtem cestujících, vlastní flotilou a počtem salonků, následovaná španělskou Iberií. V tabulce se umístily i společnosti Qantas, Cathay Pacific, Malév a Royal Jordanian. Na druhou stranu, chilské LAN Airlines a Finnair zaujímají spíše pozice „regionálních hráčů“ v rámci aliance.

Tabulka č.11: Porovnání členských aerolinek Oneworld

| | Oneworld | 1.místo | 2.místo | 3.místo | 4.místo | 5.místo |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **země** | 150 | British 78 | American 53 | Iberia 43 | Malév 37 | Royal Jordanian 34 |
| **destinace** | 700 | American 266 | British 185 | Iberia 107 | Japan Airlines 80 | Qantas 77 |
| **odlety denně** | 9 000 | American 4 350 | Iberia 1 000 | Japan Airlines 940 | British 877 | Qantas 725 |
| **počet cestujících ročně v mil.** | 333 | American 119,4 | Japan Airlines 55,3 | British 36,8 | Iberia 31,5 | Qantas 28,8 |
| **vlastní flotila** | 2 350 | American 945 | British 293 | Japan Airlines 237 | Iberia 216 | Qantas 194 |
| **počet zaměstnanců** | 275 991 | American 94 800 | British 43 712 | Qantas 37 000 | Iberia 24 632 | Japan Airlines 22 088 |
| **celkový výnos v mld.USD** | 90 | Japan Airlines 23,2 | American 22,9 | British 17,5 | Qantas 12,9 | Cathay Pacific 9,7 |
| **počet salonků** | 531 | British 127 | Cathay Pacific 69 | Japan Airlines 54 | Iberia 51 | American 48 |

zdroj: http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-08-01%20oneworld%20at-a-glance.pdf

### Další fakta o alianci Oneworld

Aliance sdružuje deset největších a nejlepších aerolinií:

- American Airlines – největší aerolinky na světě
- British Airways – jedny z vedoucích mezinárodních aerolinií pravidelně získávají ocenění „Aerolinky roku“
- Cathay Pacific Airways – jedny z nejvíce oceňovaných leteckých společností v Asii
- Finnair – hlavní severoevropská letecká společnost považována za průmyslového IT lídra
- Iberia – hlavní dopravce mezi Evropou a Latinskou Amerikou
- Japan Airlines – největší letecká společnost v asijsko-pacifické oblasti
- LAN Airlines – hlavní latinskoamerická letecká společnost

- Malév Hungarian Airlines – jedny z nejkvalitnějších aerolinek ve střední a východní Evropě
- Qantas – jedna ze světové špičky dálkových leteckých společností patřící mezi australské nejsilnější značky
- Royal Jordanian – první aerolinie ze Středního východu, které vstoupily do globální aliance.[80]

Aliance Oneworld a její členové jsou mezi nejčastěji oceňovanými v leteckém průmyslu. Sama aliance získala více mezinárodních ocenění než její konkurenti. V prosinci 2007 byla již popáté oceněna jako „World's Leading Airline Alliance", vedoucí letecká aliance v rámci udělování cen World Travel Awards. Tyto ceny se udělují na základě hlasování více než 100 000 profesionálních cestovních agentů z 200 zemí po celém světě. Také dvakrát získala ocenění „World's Best Airline Alliance", nejlepší aliance na světě od časopisu Business Traveller. Její členové také pravidelně získávají mnohá ocenění. British Airways jsou současní držitelé ocenění „Airline of the Year", aerolinie roku, které v minulosti obdržela i společnost Cathay Pacific.[81]

Vedoucí aerolinie aliance Oneworld v srpnu letošního roku dospěly k dohodě o bližší spolupráci. Britské aerolinky British Airways, americké American Airlines a španělská Iberia podepsaly dohodu o vytvoření aliance u letů mezi Severní Amerikou a Evropou. Oznámily, že požádají americké antimonopolní úřady o výjimku, která by jim umožnila harmonizovat letové řády, prodejní produkty a cenovou politiku u letů mezi USA a Evropou. Spojení musí posoudit také evropské antimonopolní úřady. Aerolinky chtějí spolupracovat u letů mezi Spojenými státy, Mexikem a Kanadou a Evropskou unií, Norskem a Švýcarskem. Dohoda se již dlouho čekala a setkala se i s kritikou konkurence.[82]

Oneworld je jediná aliance s opravdu globální sítí. Zahrnuje totiž členy z Jižní Ameriky, Středního východu i Austrálie.

---

[80] http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-07-29%20introduction%20to%20oneworld.pdf

[81] http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-07-29%20introduction%20to%20oneworld.pdf

[82] http://ihned.cz/c4-10073040-26433940-000000_d-tri-aerolinie-dohodly-alianci-pres-atlantik

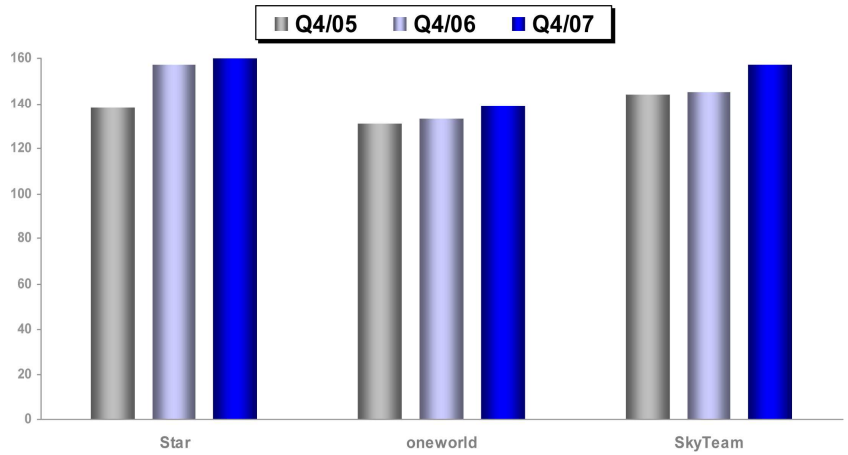
## 3.3 Porovnání leteckých aliancí

Aliance lze porovnávat podle mnoha různých kritérií. Já jsem zvolila jen ta, která mi přijdou poměrně zajímavá a důležitá: počet obsluhovaných států a letišť, počet denních odletů a code-share letů, porovnání podle podílu v rámci kontinentů a mezi kontinenty, porovnání podle podílu cestujících a výnosů a podle kapacity sedadel a výnosu na jednoho cestujícího.

### 3.3.1 Porovnání podle počtu obsluhovaných států

Jak je patrné z grafu č.1, počet obsluhovaných států nejvíce rostl u Star Alliance, která postupně rozšiřovala svou působnost, největší skok byl mezi lety 2005 a 2006. Naopak největší skok u SkyTeamu byl mezi lety 2006 a 2007. U Oneworld se čísla pořád pohybují ve stejném rozmezí. Časové období v grafu je od roku 2005 do 2007. V současné době jsou na tom Star Alliance a SkyTeam stejně se 162 obsluhovanými zeměmi a Oneworld zvýšil na 150.

Graf č.1: Aliance podle počtu obsluhovaných států



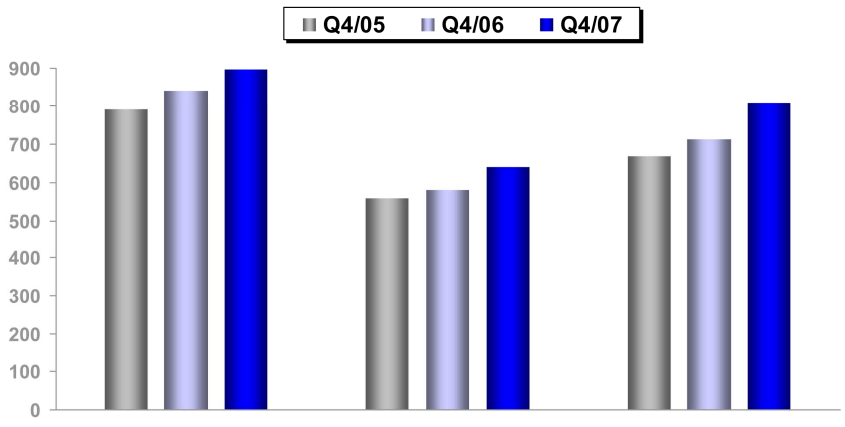

| | Q405 | Q106 | Q206 | Q306 | Q406 | Q107 | Q207 | Q307 | Q407 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Star | 138 | 139 | 158 | 155 | 157 | 155 | 153 | 157 | 160 |
| oneworld | 131 | 132 | 133 | 131 | 133 | 132 | 137 | 138 | 139 |
| SkyTeam | 144 | 144 | 146 | 145 | 145 | 145 | 144 | 156 | 157 |

zdroj:
http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf, str. 14

### 3.3.2 Porovnání podle počtu obsluhovaných letišť

S porovnáním podle počtu obsluhovaných zemí souvisí i porovnání podle počtu obsluhovaných letišť. Podle čísel z grafu č.2 je možné vidět, že největší skok zaznamenal SkyTeam, Star Alliance roste postupně a Oneworld poměrně stagnuje. Nyní Star Alliance obsluhuje 975 letišť, SkyTeam 841 a Oneworld 700. Počet letišť nejvíce narostl u Star Alliance díky přistoupení Air China, Shanghai Airlines a Turkish Airlines během posledního roku.

Graf č.2: Aliance podle počtu obsluhovaných letišť



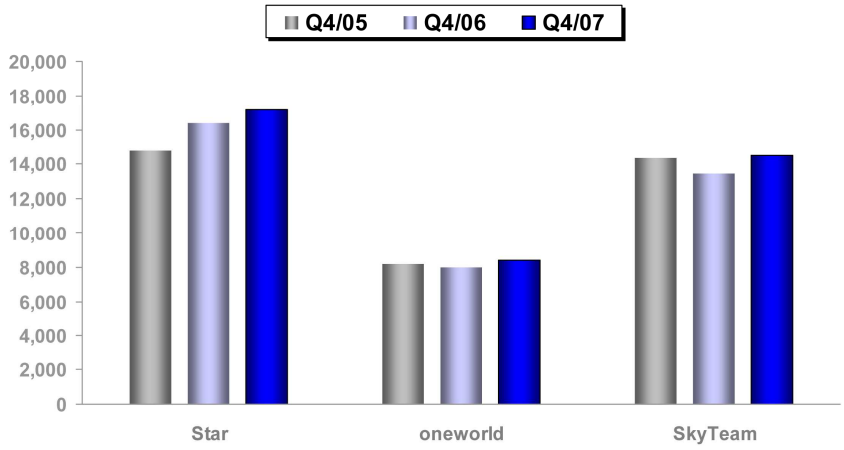

| | Q405 | Q106 | Q206 | Q306 | Q406 | Q107 | Q207 | Q307 | Q407 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Star | 790 | 799 | 853 | 849 | 841 | 843 | 853 | 871 | 897 |
| oneworld | 559 | 573 | 581 | 584 | 579 | 593 | 647 | 646 | 640 |
| SkyTeam | 669 | 677 | 708 | 720 | 711 | 725 | 729 | 797 | 808 |

zdroj:
http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf, str. 15

### 3.3.3 Porovnání podle denních odletů

Z grafu č.3 je zřejmé, že všechny aliance vykazují relativní stabilitu v počtu denních odletů. V průběhu posledních let nejvíce rostla Star Alliance, hodnoty u SkyTeamu v roce 2006 zaznamenaly poměrný pokles a Oneworld si drží stabilní pozici kolem 8 500 odletů. V roce 2008 denní odlety činí 18 100 u Star Alliance, 16 409 u SkyTeamu a rovných 9 000 u Oneworld. Největší nárůst je patrný u SkyTeamu, zřejmě z důvodu přistoupení China Southern Airlines na konci roku 2007.

Graf č.3: Aliance podle denních odletů




| | Q405 | Q106 | Q206 | Q306 | Q406 | Q107 | Q207 | Q307 | Q407 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Star | 14817 | 14838 | 15647 | 16541 | 16409 | 16140 | 16166 | 16516 | 17160 |
| oneworld | 8176 | 8171 | 8168 | 8158 | 7967 | 8130 | 8919 | 8734 | 8405 |
| SkyTeam | 14396 | 13410 | 13466 | 13593 | 13680 | 13280 | 13621 | 14202 | 14513 |

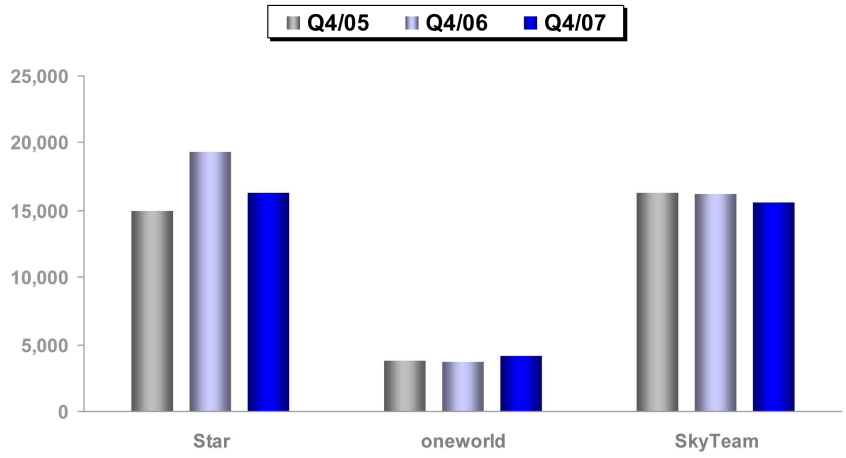
zdroj:
http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf, str. 16

### 3.3.4 Porovnání podle code-share letů

V rámci aliancí leteckých dopravců je většina linek aliančních partnerů provozována v code-share spolupráci s vybranými dopravci dané aliance.

V grafu č.4 je uvedeno, že Star Alliance značně kolísá. Mezi lety 2005 a 2006 počet code-share letů rostl, ale další rok naopak poklesl skoro na úroveň roku 2005. Oproti tomu SkyTeam i Oneworld zůstávají relativně stabilní.

Graf č.4: Aliance podle denních code-share letů




| | Q405 | Q106 | Q206 | Q306 | Q406 | Q107 | Q207 | Q307 | Q407 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Star | 14972 | 15064 | 16355 | 19558 | 19336 | 19273 | 15463 | 16042 | 16309 * |
| oneworld | 3769 | 3701 | 3881 | 4023 | 3746 | 3868 | 4349 | 4645 | 4167 |
| SkyTeam | 16346 | 15972 | 16833 | 16704 | 16243 | 15936 | 14731 | 15681 | 15636 |

* Note: year-over-year reduction due to US/HP merger abnormality

zdroj:

http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf, str. 17

### 3.3.5 Porovnání podle podílu v rámci kontinentů

Celý svět se dá rozdělit na sedm hlavních konferenčních oblastí, které zhruba odpovídají kontinentům: Severní Amerika, Jižní Amerika, Evropa, Blízký východ, Afrika, Asie a Oceánie.

Severní Amerika má jednoznačně nejvíce mezinárodních letišť (325) a na nich se denně uskuteční 8 025 odletů. Hned za ní se nachází Evropa se 182 letišti a 3 550 denními odlety. Třetí je konferenční oblast Asie, která má na svém území 126 letištních ploch a denně z nich odstartuje 1 568 letadel s cestujícími nebo nákladem. Následuje Jižní Amerika, Oceánie, Blízký východ a Afrika se nachází na posledním místě pouze se 16 mezinárodními letišti.[83]

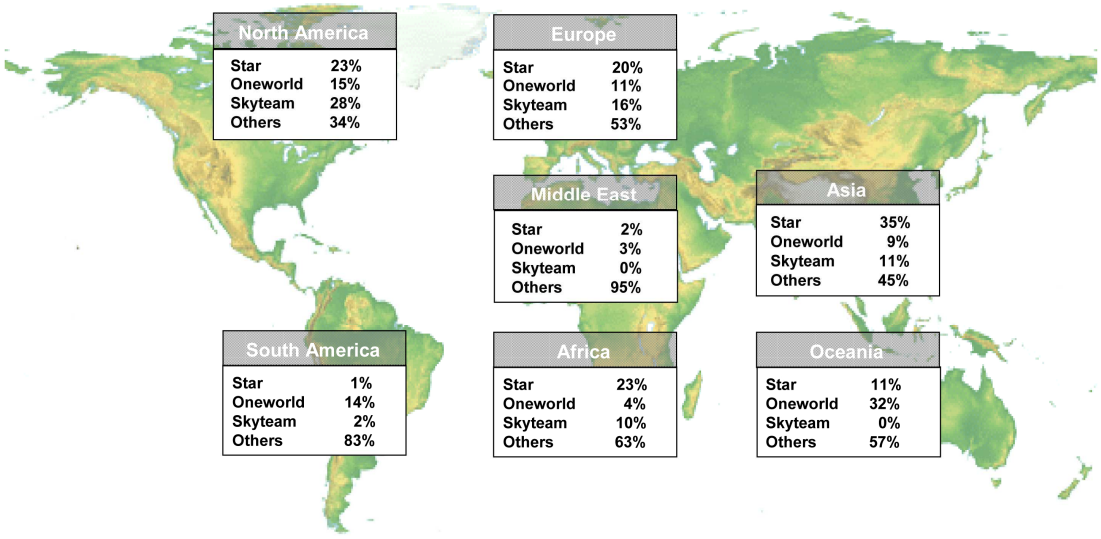
Srovnání aliancí vychází z toho, jak se na uvedených mezinárodních letištích pohybují letadla společností zařazených v jednotlivých aliancích. Ze schématu č.5 je patrné, že Star Alliance má největší podíl v Asii se 35 %, v Africe se 23 % a v Evropě s 20 %. Zastoupení v Asii zajišťují hlavně letecké společnosti Air China, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines a Thai Airways, které mají na

[83] Kašová: Popis a analýza leteckých aliancí, str. 59-60

asijských letištích svá zázemí. Afriku ovládly South African Airways a EgyptAir a v Evropě dominují Lufthansa, Turkish Airlines, Austrian Airlines a British Midland. SkyTeam v čele s Delta Air Lines a Northwest operuje nejvíce v Severní Americe (28 %) a Oneworld má největší podíl (32 %) v Oceánii především díky letecké společnosti Qantas a Cathay Pacific, v Jižní Americe (14 %) díky chilské společnosti LAN Airlines a na Blízkém východě (3 %) díky Royal Jordanian.

Oblast Blízkého východu a Afriky dává i nadále dost prostoru pro integraci jednotlivých leteckých společností do nadnárodních aliancí. V Africe je situace ještě o něco složitější hlavně díky malému počtu leteckých společností pocházejících z Afriky, proto si zde jednoznačně udržuje prvenství South African Airways. Specifickou oblastí je bezesporu Jižní Amerika. Není to prozatím trh, který by byl příliš nasycený a vytváří prostor pro další kooperaci nadnárodních aliancí. Dá se říci, že v Evropě a Severní Americe jsou letecké aliance nejvíce vyrovnané.

Schéma č.5: Aliance podle podílu výkonnosti na hlavních konferenčních oblastech



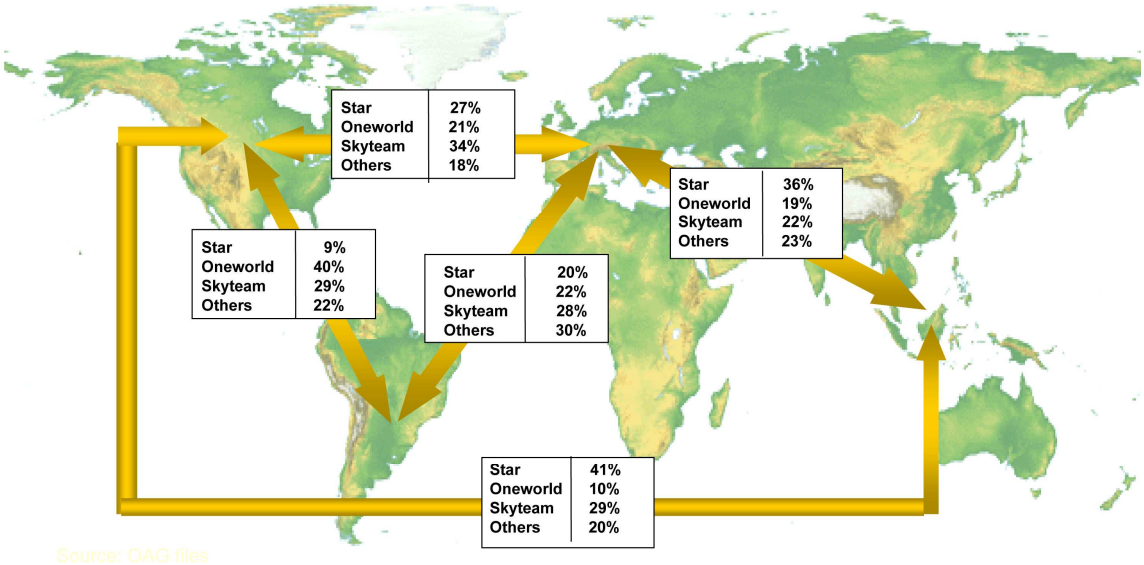

zdroj:
http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf, str. 13

### 3.3.6 Porovnání podle podílu mezi kontinenty

Zajímavé je také porovnání podílu jednotlivých aliancí na tom, jak svými lety spojují jednotlivé oblasti (většinou kontinenty). IATA rozdělila svět na tři základní oblasti.

- Oblast 1: Severní, Střední a Jižní Amerika, Grónsko, Havaj a přilehlé ostrovy v Karibském moři, Atlantiku a Tichomoří. Tato oblast má svoji centrálu v Montrealu.
- Oblast 2: geografická Evropa, Afrika, Blízký východ včetně Íránu. Tato oblast má svoji centrálu v Ženevě. Má ještě podoblasti, které jsou důležité hlavně z tarifního hlediska. Podoblasti jsou:
  - Evropa: všechny státy Evropy, Alžírsko, Maroko, Tunisko, evropská část Ruska
  - Blízký východ: státy Blízkého východu, Egypt, Súdán
  - Afrika: státy geografické Afriky mimo výše uvedené státy
- Oblast 3: Austrálie, Asie, Nový Zéland a přilehlé ostrovy v Indickém a Tichém oceánu. Centrála této oblasti je v Singapuru. Podoblasti:
  - Jihoasijský subkontinent: Pákistán, Srí Lanka, Afghánistán, Bangladéš, Indie, Bhútán, Nepál
  - Jihozápadní Pacifik: Austrálie, Nový Zéland, přilehlé ostrovy, Japonsko, Korea.[84]

Schéma č.6: Aliance podle podílu výkonnosti mezi kontinenty



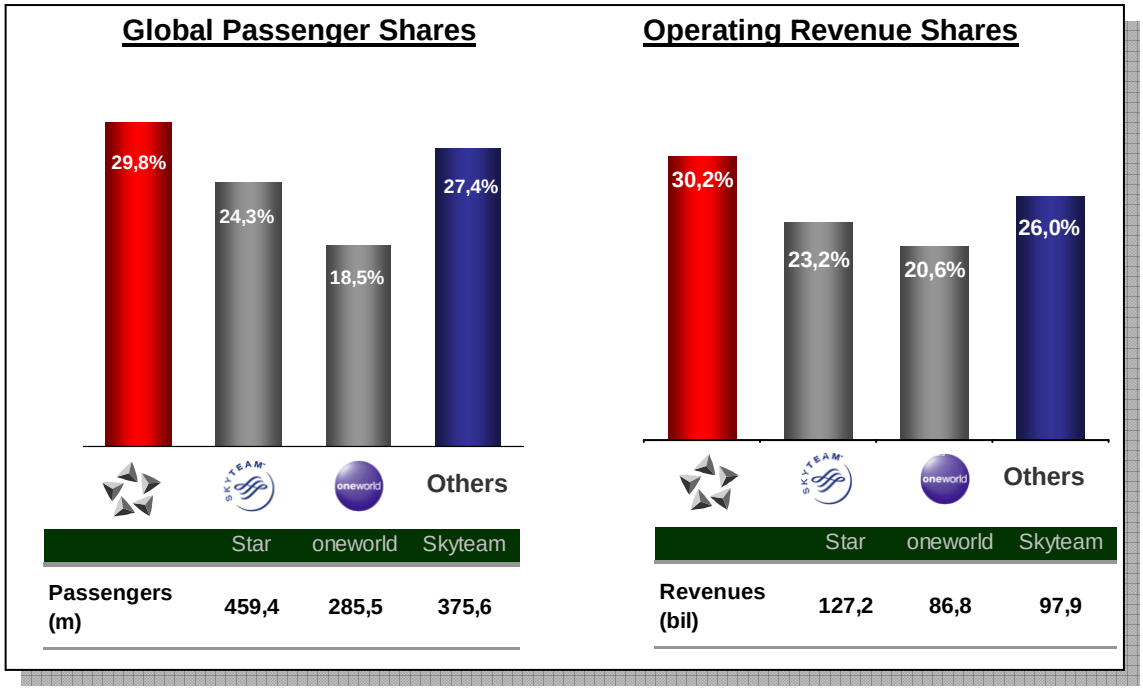

zdroj: http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf, str. 12

[84] Kašová: Popis a analýza leteckých aliancí, str. 61-62

### 3.3.7 Porovnání podle podílu cestujících a výnosů

Podle podílu cestujících s necelými 30 % vede Star Alliance následovaná SkyTeamem se 24,3 % a aliancí Oneworld s 18,5 %. Stejných výsledků dosáhly aliance podle podílu výnosů. Na prvním místě je opět Star Alliance se 30,2 %, dále SkyTeam se 23,2 % a Oneworld s 20,6 %. Jednotlivé alianční podíly na počtu cestujících a výnosech jsou patrné z grafu č.5. Výsledky jsou z konce roku 2007.

Graf č.5: Podíl cestujících v mil. a výnosů v mld. USD (výsledky roku 2007)



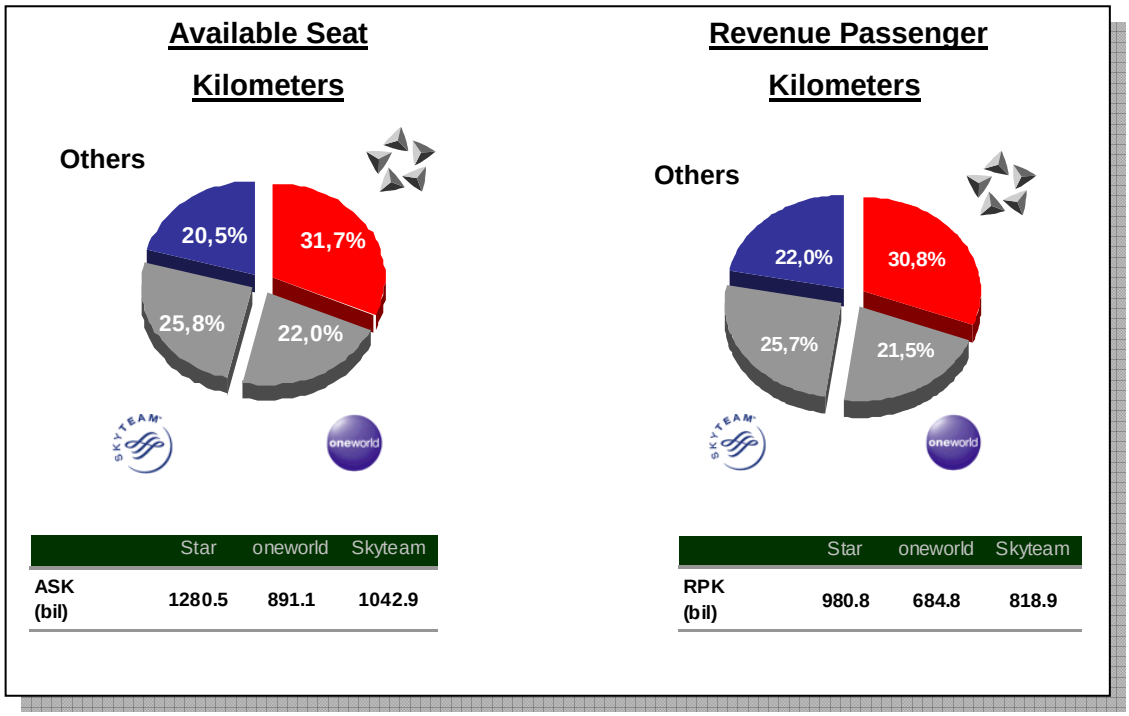

zdroj: IATA WATS 2007, in:
http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/network_facts_and_figures_july_2008.ppt

### 3.3.8 Porovnání podle kapacity sedadel a výnosů

Stejných výsledků dosahují aliance ve srovnání kapacity sedadel na 1 km (ASK – nabízené osobokilometry – ukazatel kvantifikuje přepravní výkon na základě celkové nabízené sedačkové kapacity a celkové proletěné vzdálenosti) a výnosu za přepravu jednoho cestujícího na 1 km (RPK – využité osobokilometry – ukazatel popisuje skutečné využití kapacity).[85] Na čele se pohybuje Star Alliance následovaná SkyTeamem a aliancí Oneworld. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu č.6. Údaje jsou opět z konce roku 2007.

[85] OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA, červen 2008, str. 32

Graf č.6: Kapacita sedadel na 1 kilometr v mld. a výnos za přepravu 1 cestujícího na 1 km (výsledky roku 2007)




| | Star | oneworld | Skyteam |
|---|---|---|---|
| ASK (bil) | 1280.5 | 891.1 | 1042.9 |

| | Star | oneworld | Skyteam |
|---|---|---|---|
| RPK (bil) | 980.8 | 684.8 | 818.9 |

zdroj: IATA WATS 2007, in:

http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/network_facts_and_figures_july_2008.ppt

Celkové srovnání existujících leteckých aliancí je uvedeno v tabulce č.12.

Tabulka č.12: Srovnání existujících aliancí

| | **Star Alliance** | **SkyTeam** | **Oneworld** |
|---|---|---|---|
| Datum vzniku | 14.5.1997 | 22.6.2000 | 1.2.1999 |
| Počet cestujících za rok | 500 milionů | 428 milionů | 333 milionů |
| Počet destinací | 975 | 841 | 700 |
| Počet zemí | 162 | 162 | 150 |
| Počet denních odletů | 18 100 | 16 409 | 9 000 |
| Flotila | 3 359 | 2 513 | 2 350 |
| Počet zaměstnanců | 401 577 | 333 482 | 275 991 |
| Podíl na trhu | 28 % | 20,8 % | 14,9 % |
| Počet členů | 21 +3 +4 | 11–1 +3 +2 | 10 +0 +1 |
| Členové | Air Canada (AC)<br>Air China (CA)<br>Air New Zealand (NZ)<br>ANA (NH)<br>Asiana Airlines (OZ)<br>Austrian Airlines (OS)<br>BMI (BD)<br>EgyptAir (MS)<br>LOT Polish Airlines (LO)<br>Lufthansa (LH)<br>SAS (SK)<br>Shanghai Airlines (FM)<br>Singapore Airlines (SQ)<br>South African Airways (SA)<br>Spanair (JK)<br>Swiss International Air Lines (LX)<br>TAP Portugal (TP)<br>Thai Airways International (TG)<br>Turkish Airlines (TK)<br>United Airlines (UA)<br>US Airways (US)<br><br>**Regionální členové:**<br>Adria Airways (JP)<br>Blue1 (KF)<br>Croatia Airlines (OU)<br><br>**Budoucí členové:**<br>Air India<br>Brussels Airlines<br>Continental Airlines<br>TAM Airlines | Aeroflot (SU)<br>Aeroméxico (AM)<br>Air France (AF)<br>Alitalia (AZ)<br>China Southern (CZ)<br>Continental (CO)<br>(přechází do Star Alliance)<br>Czech Airlines (OK)<br>Delta (DL)<br>KLM (KL)<br>Korean Air (KE)<br>Northwest (NW)<br><br>**Asociovaní členové:**<br>Air Europa (UX)<br>Copa Airlines (CM)<br>Kenya Airways (KQ)<br><br>**Budoucí členové:**<br>Middle East Airlines<br>TAROM | American Airlines (AA)<br>British Airways (BA)<br>Cathay Pacific (CX)<br>Finnair (AY)<br>Iberia (IB)<br>Japan Airlines (JL)<br>LAN (LA)<br>Malév (MA)<br>Qantas (QF)<br>Royal Jordanian (RJ)<br><br>**Budoucí členové:**<br>Mexicana Airlines |
| Slabé stránky | Jižní Amerika, Rusko-SNS | Blízký východ, Oceánie | Rusko-SNS, Indie, Afrika |

zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliance,

http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/star_alliance_facts_and_figures_11july2008_final.pdf,

http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/fact_sheet.pdf,

http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-08-01%20oneworld%20at-a-glance.pdf

# 4 ČSA A SKYTEAM

V této kapitole se zaměřím na České aerolinie. Nejprve uvedu přehled historie ČSA, dále současný profil společnosti, aktivity, jimiž se ČSA zabývá a v závěru se pokusím zhodnotit dosavadní členství ČSA v alianci SkyTeam vzhledem k výnosům a nákladům.

Logo č.6: Logo společnosti ČSA




zdroj: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/c/c3/Czech_Airlines_logo_2007.png

## 4.1 Historie společnosti

České aerolinie patří mezi nejstarší dosud existující letecké společnosti na světě. Cestujícím poskytují služby již od roku 1923, kdy s postupem času načerpaly obrovské množství zkušeností, vyrostly v moderní leteckou společnost pyšnící se řadou ocenění za kvalitu služeb. Vybudovaly si velmi dobré postavení v leteckém dopravě.

České aerolinie byly založeny jako Československé státní aerolinie 6.října 1923 a provoz oficiálně zahájily v den pátého výročí vzniku republiky 28.října 1923 obletem kbelského letiště, kde měla společnost svou hlavní základnu. Letos tedy slaví 85.narozeniny. Protože v neděli linka nelétala, došlo k prvnímu dopravnímu letu až v pondělí 29.října. Tehdy se vydalo letadlo Aero A.14 L-BARC (Brandenburg), pilotované Karlem Brabencem, na cestu 321 km dlouhou z Prahy do Bratislavy. Druhé letadlo stejného typu letělo opačným směrem. Sezona prvního roku existence aerolinií byla krátká. Letadla A.14 uvezla jen jednoho nebo dva cestující, a tak společnost přepravila pouhých 29 cestujících, 1 330 kg nákladu a 10 kg pošty. Od 5.května 1924 prodloužily Československé aerolinie linku z Bratislavy do Košic. I přes omezenou kapacitu – průměrně 2,35 sedadla na letoun – a pouze sezónní provoz vzrostl počet cestujících na 426. Letenka z Prahy do Bratislavy stála 160 Kč. Od roku 1926, kdy byla zavedena do provozu skutečná dopravní letadla, začaly výkony narůstat rychleji. V tomto roce bylo poprvé přepraveno více než tisíc cestujících. Postupně se rozvíjela také síť provozovaných linek, stále však jen do vnitrostátních destinací. Během let 1924 až 1927 tedy aerolinky spojily letecky Prahu s Košicemi, Brnem a se západočeskou lázeňskou oblastí. V lednu 1927 byla založena Československá letecká společnost.

V roce 1929 se společnost stala členem IATA. V roce 1930 vstoupily do mezinárodní přepravy, když 1.července uskutečnily první mezinárodní let letadlem Ford 5AT na lince Praha-Záhřeb, již pod poznávací značkou OK (v uvedeném roce nahradila původní značku L-B). Počet přepravených cestujících se přiblížil 9 tisícům, průměrná kapacita vzrostla na 7,5 sedadla na letoun, průměrná traťová rychlost dosáhla 157 km/h. Léta velké hospodářské krize rozvoj společnosti na čas zbrzdila. Až od roku 1934 začal další rozvoj a počet cestujících poprvé přesáhl 10 tisíc. Počátkem dubna 1937 se provoz přestěhoval ze Kbel na nové letiště Praha-Ruzyně, jehož stavba byla oceněna zlatou medailí Mezinárodní výstavy umění a techniky v Paříži. Zahajovací let z letiště Praha-Ruzyně se uskutečnil do Bruselu. V této době se na palubách letadel ČSA objevily první letušky, čímž se výrazně zlepšily služby pro cestující. Společnost poprvé přepravila více než 20 tisíc osob. Pokračoval rozvoj mezinárodní sítě a letadla Československých aerolinií přistávala na třinácti zahraničních letištích. V roce 1938 přesáhl počet cestujících 30 tisíc. Na podzim 1938 však přišla okupace pohraničí, což vedlo k výraznému omezení provozu. 15.březen 1939 spojený s okupací Českých zemí Německem znamenal jeho úplné zastavení. Československé aerolinie byly zásahem okupačních úřadů v roce 1940 zlikvidovány. V poválečném období zahájily ČSA činnost 14.září 1945 jako jediný letecký dopravce Československa a v letech 1946-1948 postupně obnovily nebo nově zahájily provoz na mezinárodních a vnitrostátních linkách. Hlavním typem letadla se stal Douglas C-47, známý pod jménem Dakota. V roce 1947 poprvé vstoupily do mezikontinentální letecké dopravy otevřením linek do Káhiry a Ankary. Na konci 40.let se orientovaly na sovětskou letadlovou techniku. Avšak politický vývoj domácí i mezinárodní záhy vedl k útlumu provozu, hlavně letů do západní Evropy. Až koncem 50.let došlo k jistému uvolňování. V roce 1957 Československé aerolinie jako jedna z prvních společností na světě zavedly do pravidelného provozu proudová dopravní letadla. V roce 1960 při zahajovacím letu do Jakarty ČSA poprvé překročily rovník. V roce 1962 zahájily provoz na první transatlantické lince směřující z Prahy do Havany. Roky 1963-1968 zaznamenaly bouřlivý rozvoj mezinárodní dopravy. V síti linek se objevila nová města v Africe, na Blízkém a Středním východě i v jihovýchodní Asii. Ve druhé polovině 60.let se Československé aerolinie pokusily obnovit letadlový park moderními britskými letadly. Po potlačení Pražského jara se však nákup nemohl realizovat a společnost musela nadále spoléhat na dopravní letadla ze Sovětského svazu.

Další události v datech:

- 1970 – otevřely novou linku do Montrealu a New Yorku
- 1989 – politické změny umožnily modernizovat letadlový park , zvýšil se výkon jak v přepravě osob, tak nákladu
- 1990 – od letního období byly otevřeny linky do Mexika a Hamburku
- 1991 – zařadily do letadlového parku první letadlo západoevropské výroby Airbus A310-300 a zahájily provoz do Tel Avivu a Istambulu
- 1992 – do flotily přibyla letadla ATR-72 a Boeing 737-500; ČSA se v druhé polovině roku změnily v akciovou společnost s účastí Air France
- 1994 – vznikla společnost „České aerolinie a.s.“, mimo jiné i v souvislosti s rozdělením Československa roku 1993; byl odprodán podíl Air France v ČSA Konsolidační bance
- 1995 – byly zařazeny do letadlového parku stroje Boeing 737-400
- 1996 – začala spolupráce s americkou leteckou společností Continental Airlines; byly uvedeny do provozu letadla ATR-42
- 1998 – oslavily 75.výročí založení společnosti; poprvé v historii firmy a poprvé v novodobé historii civilní letecké dopravy provedly ČSA technickou údržbu na letadlech západoevropské letecké společnosti; mimořádná valná hromada Aero Vodochody schválila vstup konsorcia Boeing-ČSA do společnosti
- 2000 – zahájily přímý prodej letenek prostřednictvím internetové sítě; obnovily letecký provoz do Ostravy a Brna a ukončily provoz letadel sovětské výroby v nepravidelné dopravě
- 2001 – vstoupily do aliance SkyTeam
- 2003 – ČSA přepravily celkem 3 591 456 cestujících a 21 092 tun zboží a pošty; pravidelné letecké spojení nabídly do 40 zemí a 66 měst v Evropě, Asii, Severní Americe, na Středním a Dálném východě a v Africe; rok 2003 zahájily s flotilou 31 letadel, během roku se flotila rozrostla o další 4 letadla
- 2004 – došlo k slavnostnímu otevření nového terminálu ČSA Cargo; ČSA získaly ocenění ve 4. i 5.ročníku ankety Nejlepší letecká společnost na českém trhu od TTG Czech Republic, dále byly zvoleny Nejlepší leteckou společností se sídlem ve střední a východní Evropě od Official Airline Guide, mezinárodního leteckého průvodce se sídlem v Londýně, piloti ČSA získali pro společnost ocenění Nejdůslednější letecká společnost za přesné dodržování letových tratí udělené správou mezinárodního letiště v Manchesteru ve Velké Británii; byla

zahájena exkluzivní dlouhodobá spolupráce s cestovní kanceláří EXIM Tours v oblasti charterové dopravy; flotila se rozrostla o rekordních 10 letadel na 45 strojů; v letovém řádu se objevila celá desítka míst, kam ČSA začaly nově létat – území EU, Ruská federace, Ázerbájdžán a souostroví Maledivy v Indickém oceánu; současně s tím ČSA po vstupu České republiky do EU začaly působit na zcela novém trhu, poprvé v historii nabídly spoj vedoucí mimo území ČR – linku Marseille-Barcelona; v tomto roce nabídly spojení do 75 destinací ve 44 zemích světa a přepravily rekordních 4,34 milionu cestujících

- 2005 – ČSA získaly ocenění Nejlepší letecká společnost ve východní Evropě v rámci hodnocení amerického odborného časopisu Global Traveler a obhájily titul Nejlepší letecká společnost ve střední a východní Evropě, zároveň byly oceněny za mimořádný společenský přínos; společně s Nadací Terezy Maxové zahájily projekt „Pod křídly ČSA“, v jehož rámci se budou učit děti z dětských domovů anglicky; pořídily 2 letouny na pravidelnou a 2 letouny na charterovou přepravu; ČSA podepsaly smlouvu se společností Airbus SAS na pořízení 12 letadel nové generace rodiny Airbus 320 během let 2006-2008; v roce 2005 ČSA přepravily rekordních 5,2 milionů cestujících a nabídly spojení do 117 destinací celého světa
- 2006 – ČSA získaly již podruhé ocenění od americké veřejnosti jako Nejlepší letecká společnost ve východní Evropě a již potřetí byly vyhlášeny Nejlepší leteckou společností ve střední a východní Evropě; podle průzkumu IATA patřila spokojenost cestujících se službami ČSA k nejvyšším v Evropě; ve spolupráci s ruskou leteckou společností Aeroflot rozšířily nabídku společných destinací v Ruské federaci, Irsku, Velké Británii a Skotsku; v roce 2006 poprvé přepravily rekordních 5,5 milionů cestujících
- 2007 – ČSA již posedmé získaly cenu za Nejlepší leteckou společnost, již počtvrté se staly Nejlepší leteckou společností ve střední a východní Evropě a získaly také ocenění Nejlepší letecká společnost ve střední Evropě; ČSA zavedly novinku – internetové odbavení; v září aerolinky zavedly nový vizuální styl s novým logem

Dnešní flotilu tvoří 51 moderních a bezpečných letadel od tří výrobců – Airbus, Boeing a ATR. Každým rokem je letecký park obnovován zcela novými airbusy z řady A320. Společnosti se daří, o čemž svědčí již popáté za sebou udělený titul Nejlepší letecká

společnost ve střední a východní Evropě. Dále ČSA opět získaly prestižní ocenění Nejlepší letecká společnost ve střední Evropě, zároveň byly také oceněny posádky Českých aerolinií, vyhrály titul Nejlepší palubní servis v regionu střední Evropy.[86]

## 4.2 Profil společnosti

České aerolinie jsou vlajkovým leteckým dopravcem České republiky. Z hlavního města Prahy, dále Brna, Ostravy a Karlových Varů zajišťují spojení do většiny hlavních měst v Evropě, do významných míst v Severní Americe, stejně jako do řady destinací na Blízkém východě a v severní Africe. Díky osmdesátipětiletým zkušenostem v letecké přepravě jsou České aerolinie vyhledávaným poskytovatelem služeb i pro jiné letecké společnosti.[87]

V současné době České aerolinie začínají realizovat strategii ČSA 2009-2013, která navazuje na úspěšné plnění strategie OK 2006-2008. Ta byla ve své podstatě plánem, jak řešit krizi v ČSA, kdy hrozil krach společnosti. Ztráta společnosti se na konci roku 2008 sníží zhruba o 600 mil. CZK a dostane se pod polovinu základního jmění. ČSA přežily – základní cíl ozdravného programu bude splněn. Společnost zvládla své ekonomicky složité období, a to bez cizí pomoci.

Obchodní cíle strategie ČSA 2009-2013:

- Pravidelná přeprava – cíl: Udržíme 50% podíl na trhu letecké dopravy z/do Prahy. Získáme 20% podíl na nízkonákladovém trhu na letišti Praha-Ruzyně. Naším klíčovým segmentem je obchodní a vyšší individuální cestující po Evropě.
- Nepravidelná přeprava – cíl: Získáme 50% podíl na trhu charterové přepravy v ČR. Expanzí do zahraničí budeme generovat min. 40 % tržeb mimo ČR.
- Cargo přeprava – cíl: Trvale porosteme na cargo trhu – meziroční nárůst tržeb +5 % (20 % výnosů ČR, 80 % zahraničí).
- Externí údržba – cíl: Zdvojnásobíme výkony roku 2008.
- Externí handling – cíl: Udržíme podíl 67 % na letišti Praha-Ruzyně.

---

[86] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/history.htm

Review inflight magazine ČSA, September-October 2008, str. 91-94

[87] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm

- Duty Free prodej – cíl: Zvýšíme prodej o 2 euro na přepraveného pasažéra ČSA. Poměr výnosů „kamenných“ obchodů a palubního prodeje 60:40.

Jaké budou České aerolinie v roce 2013:

- ČSA budou mít moderní zdravou unifikovanou flotilu až 55 letadel
- Pro ČSA bude pracovat 4 700 skvělých, šikovných a spokojených zaměstnanců
- ČSA budou mít 50% podíl na trhu letecké dopravy z/do Prahy
- ČSA získají 20% podíl na nízkonákladovém trhu na letišti Praha-Ruzyně
- ČSA budou mít 50% podíl na trhu charterové přepravy v ČR
- 40% podíl tržeb charterové přepravy ČSA bude realizován mimo ČR
- ČSA dokáží snížit interní náklady na jednu letenku o 10 euro
- ČSA vydělají 1 miliardu korun.[88]

České aerolinie dosáhly za první pololetí roku 2008 provozní zisk 201 milionů korun. Meziročně to představuje provozní zlepšení o 650 milionů korun, a to v situaci, kdy celé odvětví zatěžuje nákladová krize vyvolaná vysokými cenami ropy a řada společností oznámila útlum činnosti a propouštění. Celkový hospodářský výsledek za první pololetí se pohybuje na úrovni loňského roku, ztráta činí 178 milionů korun. Českým aeroliniím rostou výnosy, a i přes razantní zvýšení cen ropy se daří snižovat celkové provozní náklady. Za první pololetí provozní výnosy meziročně vzrostly o 377 milionů korun na 11,17 miliardy korun. Naopak provozní náklady klesly o 273 milionů korun na 10,97 miliardy korun, a to i přesto, že významně vzrostly náklady na pohonné hmoty. Nárůst nákladů na palivo, který byl v prvním pololetí zmírněn zajištěním paliva (tzv. hedgingem) a vlivem kurzů, představoval pro České aerolinie v meziročním srovnání dodatečných 179 milionů korun. Ztráty, které způsobuje vysoká cena leteckého paliva, se ČSA daří krýt zvýšenými přepravními výnosy. Meziročně se podařilo přepravní výnosy zvýšit o 560 milionů korun, tedy o 7,5 % (bez započtení palivových příplatků a po zohlednění vlivu kurzů). Výnosy z charterů pak zaznamenaly nárůst o 266 milionů korun, což je celých 22 %.[89]

[88] OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA, červen 2008, str. 20-23

[89] OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA, září 2008, str. 8-9

Rozsah služeb Českých aerolinií je velmi široký. Pravidelná doprava cestujících je hlavní, ne však jedinou činností. Pro cestovní kanceláře ČSA zajišťují nepravidelné lety do turistických center, pro firmy přepravu nákladu a zboží. Nabízí spojení do 135 destinací v 48 zemích světa. K dalším činnostem patří i pozemní služby – údržba letadel, výcvik posádek, příprava občerstvení podávaného na palubě i bezcelní prodej na letištích a během letu.[90]

**Pravidelná letecká přeprava**

Základní oblastí podnikání Českých aerolinií je přeprava cestujících na pravidelných linkách. Nabízí spojení do 104 destinací ve 44 zemích světa. S ČSA se cestující pohodlně a bezpečně dostanou do všech významných obchodních a politických center.[91]

České aerolinie jsou v současnosti nejen uznávaným leteckým dopravcem, ale také konkurenceschopnou a efektivní společností. Počet přepravených cestujících na pravidelných linkách neustále roste. Například v roce 2007 využilo služeb vlajkového dopravce nejvíce cestujících v historii ČSA, téměř 5,6 milionů a byla tak již třetím rokem překročena magická hranice pěti milionů cestujících. S růstem cestujících se samozřejmě výrazně rozšiřuje i nabídka služeb. Také díky Českým aeroliniím se Česká republika stala jedním z hlavních tranzitních bodů v Evropě.[92]

České aerolinie o letošních prázdninách přepravily 1,2 milionu cestujících. Ve srovnání se stejným obdobím loňského roku to znamenalo nárůst o 3,4 %. Největší zvýšení počtu cestujících zaznamenaly České aerolinie na svých charterových linkách, které přepravily 275 200 cestujících, tedy proti loňským prázdninám o 8,5 % více klientů. V červenci celkový počet přepravených cestujících vzrostl o 4,3 % na 596 000, v srpnu pak o 2,6 % na 605 000. Za oba prázdninové měsíce uskutečnily ČSA celkem 7 840 letů, což byl meziroční nárůst o 5,7 %. Na pravidelných linkách se počet cestujících zvýšil za červenec a srpen o 2,03 % na 935 400. Mezi nejoblíbenější pravidelné linky patřily v létě Londýn, Paříž, Amsterdam, New York a Madrid. Zatímco prázdninové měsíce jsou v pravidelné přepravě charakteristické vyšším počtem turistů cestujících za dovolenou a minimální poptávkou obchodní klientely, v podzimních měsících se tento

[90] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm

[91] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm

[92] Veselá: Strategické aliance leteckých společností (Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam), str. 46

trend obrací. Pro úplnost uvádím tabulku č.13 s počtem přepravených cestujících na linkách ČSA od roku 1923.[93]

Tabulka č.13: Nárůst počtu cestujících od roku 1923

| 1923 | 1938 | 1947 | 1964 | 2007 |
|---|---|---|---|---|
| 29 osob | 30 000 osob | 130 000 osob | 1 000 000 osob | 5 600 000 osob |

zdroj: Review inflight magazine ČSA, September-October 2008, str. 92

**Flotila**

Flotilu Českých aerolinií tvoří 51 moderních a bezpečných letadel. Pro cesty do jednotlivých koutů světa ČSA používají letadla od tří výrobců – Airbus, Boeing a ATR. Na střední a dálkové lety používají letadla vyrobené evropským koncernem Airbus, na středních tratích se cestující mohou setkat s letadly amerického výrobce Boeing a na kratší vzdálenosti jsou nasazována turbovrtulová letadla ATR.[94]

Letadlo Airbus 310 je určeno pro středně dlouhé a dlouhé trasy, např. do New Yorku nebo Toronta. Letadlo Airbus 319 je používáno pro krátké a středně dlouhé lety, např. do Athén, Frankfurtu nebo Samary. Airbus 320 je určen ke krátkým a středně dlouhým letům, např. do Paříže, Madridu nebo Jerevanu. Poslední typ evropského výrobce, Airbus 321, je používán pro charterové lety. Letadlo Boeing 737-400 je používáno pro krátké a středně dlouhé tratě, např. do Osla, Larnaky nebo Varšavy. S typem Boeing 737-500 se cestující mohou setkat na krátkých a středních tratích, např. do Stockholmu, Curychu nebo Tallinu. Letadlo ATR 72-202 je určeno pro krátké lety, např. do Berlína, Benátek nebo Košic. ATR 42-320/500 přepraví cestující na krátké lety, např. do Mnichova, Vídně nebo Krakova.[95]

[93] OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA, říjen 2008, str. 13

[94] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet.htm

[95] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet/plane_airbus.htm
http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet/plane_boeing.htm
http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet/plane_atr.htm

Tabulka č.14: Flotila ČSA (stav ke konci roku 2008)

| Počet ks | Typ letadla |
|---|---|
| 4 | Airbus 310-304/325 |
| 5 | Airbus 319-100 |
| 8 | Airbus 320-200 |
| 2 | Airbus 321-200 |
| 10 | Boeing 737-400 |
| 10 | Boeing 737-500 |
| 4 | ATR 72-202 |
| 8 | ATR 42-320/500 |

zdroj: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet.htm

**Nepravidelná letecká přeprava**

Cestovním kancelářím a dalším smluvním partnerům ČSA nabízí nepravidelné (charterové) lety do turistických center celého světa. Po celý rok tak za výhodné ceny přepravují tisíce turistů za odpočinkem a zábavou. Kromě Prahy startují letadla ČSA v České republice na charterových linkách také z Brna a Ostravy. Charterová přeprava dokázala v roce 2007 navázat na pozitivní vývoj z roku 2006. Přepravní výkony v podobě realizovaných letů a přepravených cestujících nadále rostly. Výnosy z charterové přepravy se meziročně zvýšily o 17,4 %. Výnosy rostly i ve všech obchodních segmentech, nejvýrazněji pak v oblasti pronájmu letadel, kdy samostatná obchodní jednotka Chartery významně přispěla ke zvýšení využití letadlové flotily pravidelné přepravy. Mezi důležité předpoklady a úspěchy, které podpořily růst charterové přepravy v roce 2007, patřilo především uzavření rámcových smluv s nejvýznamnějšími klienty, roční pronájem letadla Airbus 310 společnosti Air India a posílení pozice Českých aerolinií na zahraničních trzích. Podíl výnosů ze zahraničí v roce 2007 činil 35 %. Podobně jako v předchozích letech i v roce 2007 ČSA Chartery realizovaly lety do nových destinací, např. do Monrovie (Libérie), Fara (Portugalsko) a Ovieda (Španělsko). Pro charterové lety jsou využívány především letadla typu Boeing 737-400 a Airbus 321-200.[96]

V tabulce č.15 jsou uvedeny přepravní výkony na charterových linkách od roku 2002 do roku 2007.

[96] http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy/vz_20007.pdf

Tabulka č.15: Přepravní výkony na charterových linkách

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Počet cestujících** | 260 048 | 243 992 | 330 160 | 706 913 | 796 312 | 797 248 |
| **Počet letů** | 1 461 | 1 413 | 1 764 | 2 945 | 3 235 | 3 384 |

zdroj: http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy/vz_20007.pdf

**Click4Sky.com – vstup na trh nízkonákladového létání**

České aerolinie v roce 2007 vstoupily na trh nízkonákladových dopravců a tím otevřely pro své obchodní aktivity zcela nový trh o velikosti cca 1,5 milionu cestujících. Prostřednictvím CSA Services, s.r.o., založily České aerolinie stoprocentně vlastněnou dceřinou společnost ClickforSky, a.s., která vyprodává nevyužitou kapacitu letů Českých aerolinií za jednotnou cenu 1 990 Kč za jednosměrnou letenku včetně poplatků do všech nabízených destinací a do vybraných míst dokonce za 994 Kč. Na trhu působí pod značkou Click4Sky.com. Prodejní podmínky Click4Sky.com jsou nastaveny tak, aby vyhovovaly právě nízkonákladovému segmentu trhu (podmínka minimální délky pobytu, odletové časy, destinace). Stanovením striktních prodejních podmínek je zabráněno přesunu ostatních zákazníků Českých aerolinií do Click4Sky.com. Počet nabízených míst Click4Sky.com je průběžně řízen Revenue Managementem. Za prvních několik týdnů zkušebního provozu tohoto modelu výprodeje v roce 2007 prodala společnost ClickforSky, a.s. více než deset tisíc letenek, a tudíž pro rok 2007 beze zbytku splnila stanovené cíle v ukazateli objemu výnosů a dosáhla plánovaného hospodářského výsledku.[97]

**Přeprava zboží a nákladu**

České aerolinie zajišťují také leteckou nákladní přepravu. Disponují jedním z nejmodernějších nákladních (cargo) terminálů ve střední Evropě. Kvalitní technologie zaručují šetrnou manipulaci se zásilkami. Moderní skladové prostory umožňují šetrně uložit zboží, které vyžaduje zvláštní péči při zacházení. Vzhledem k zaměření aerolinek na přepravu osob, optimalizaci nákladů a posílení finanční stability v roce 2006 učinily ČSA kroky k případnému odprodeji Cargo terminálu. Začátkem roku 2007 tedy vyčlenily Cargo terminál a nakládání zavazadel (handling) do 100% dceřiné společnosti Air Cargo Terminal. Samotnou nákladní přepravu si ponechaly i nadále.[98]

[97] http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy/vz_20007.pdf

[98] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm

**Pozemní služby**

Vedle přepravy osob a nákladu ČSA zajišťuje i odbavení cestujících a letadel. Díky špičkovému vybavení a zkušenému personálu odbavují České aerolinie každoročně zhruba 60 % všech cestujících na letišti Praha-Ruzyně jak na vlastní linky, tak na lety dalších společností.[99]

**Údržba letadel**

Technické údržbě letadel věnuje ČSA mimořádně velkou pozornost. Na základě splnění přísných podmínek obdržely České aerolinie oprávnění k údržbě letadel podle evropských předpisů Part-145 a amerických předpisů FAR-145. Vedle údržby vlastní flotily zajišťují pravidelný certifikovaný servis i pro řadu významných mezinárodních leteckých dopravců.[100]

**Výcvik posádek**

Z dlouholetých zkušeností profitují České aerolinie i v oblasti výcviku posádek. Ve výcvikovém centru v prostorách hangáru B na letišti Ruzyně-Jih organizují specializovaný výcvik vlastních posádek i posádek jiných leteckých společností. Všechny typy výcviku se provádějí v souladu s příslušnými předpisy a v souladu s plány výcviku, schválenými Úřadem pro civilní letectví ČR.[101]

**Bezcelní prodej (Duty Free)**

Na palubách letadel ČSA a v tranzitním prostoru letiště Praha-Ruzyně České aerolinie provozují obchody Duty Free se širokým sortimentem dárkových a luxusních předmětů. Prodej zboží se uskutečňuje ve dvou režimech – bezcelní zboží mimo Evropskou unii a zdaněné zboží v rámci EU. Veškeré obchodní aktivity vedly v roce 2007 k nárůstu tržeb. Palubní prodej je nabízen cestujícím do 88 destinací pravidelné přepravy a na vybraných charterových letech. Do dalších 22 destinací je prodej realizován na objednávku. Celkové výnosy Duty Free dosáhly v roce 2007 výše 650 milionů Kč a meziročně se zvýšily o 5,8 %.[102]

---

[99] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm

[100] http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm

[101] http://www.czechairlines.com/cs/posadky/pos_vycvik_posadek/pos_zakladni_informace.htm

[102] http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy/vz_20007.pdf

## 4.3 Přínosy a náklady členství v alianci SkyTeam

V následující kapitole se nejprve zmíním o okolnostech, které vedly ke vstupu ČSA do aliance SkyTeam. Dále se pokusím uvést hlavní přínosy, které pro ČSA plynou z jejich členství v alianci a zároveň provést jejich srovnání s náklady, které s členstvím v alianci souvisí.

ČSA se mohly stát jedním ze zakládajících členů SkyTeamu, ale pro neuspěchání celého procesu vstupu, to prostě nestihly. Staly se tak první společností, která se k zakládajícím čtyřem členům připojila o rok později. V době, kdy ČSA vybíraly alianci, bylo z čeho vybírat. SkyTeam však všechny ostatní uskupení předčil, nejen v otázce budoucího rozvoje a prosperity ČSA, ale i v přístupu ke společnosti samotné. S ČSA bylo jednáno jako s jediným dopravcem z regionu, nevznikal tedy žádný nátlak k činění ústupků. Jednání se účastnili všichni členové SkyTeamu. Při jednání se projevilo opravdové partnerství, a tak ČSA v březnu 2001 podepsaly smlouvu o vstupu. Definitivně tedy přijaly oficiální pozvání do aliance z 18.října 2000. Přineslo to s sebou propojení FFP a napojení linek ČSA na celosvětovou síť destinací aliance. Jako oblast zájmů našeho národního dopravce byla vymezena střední a východní Evropa. Vstup pomohl zmírnit dopad katastrof z 11.září 2001.[103]

Začlenění ČSA do globální aliance bylo důsledkem celosvětové globalizace a vývoje v letecké přepravě. Přípravnou fází prošly ČSA v rámci jednání s aliancí Oneworld, již neexistující aliancí Qualiflyer, Star Alliance a SkyTeamem.[104] Jiří Průša, někdejší viceprezident ČSA pro marketing a strategické aliance, v souvislosti s alianční spoluprací na své přednášce na Vysoké škole ekonomické v březnu 1999 řekl: „Aliance otvírá nové možnosti silným, ale nezachraňuje neduživé. Vnitřní problémy je nutné řešit především vlastními silami a nespoléhat se na „magické“ řešení. Nesmíme zapomínat na nebezpečí módního rozhodnutí a tlak na řešení na základě konkrétních očekávání.“[105]

[103] http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=223

[104] Veselá: Strategické aliance leteckých společností (Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam), str. 56

[105] Zadražilová: Mezinárodní management, str. 89

### 4.3.1 Finanční přínosy[106]

V současné době můžeme uvést tyto nejvýznamnější finanční přínosy, vyplývající z členství ČSA v alianci SkyTeam:

1. **Prodeje partnerských leteckých společností na linky ČSA jak v naturálním (počet proletěných segmentů), tak i ve finančním vyjádření**

Tabulka č.16: Prodeje partnerských leteckých společností na linky ČSA*

| **VÝNOSY (v tis. USD)** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** |
|---|---|---|---|---|
| Aeroflot | | (3 904) | 5 253 | 12 034 |
| Aeroméxico | 239 | 243 | 255 | 282 |
| Air France | 22 368 | 26 551 | 20 505 | 23 610 |
| Alitalia | 3 264 | 8 693 | 8 761 | 11 082 |
| Continental Airlines | 1 421 | 1 380 | 754 | 813 |
| Delta Air Lines | 7 558 | 10 276 | 8 716 | 10 535 |
| KLM | 10 096 | 10 133 | 9 019 | 12 032 |
| Korean Air | 974 | 1 238 | 2 048 | 2 648 |
| Northwest Airlines | 1 910 | 1 416 | 1 785 | 2 179 |
| **Celkem SkyTeam na ČSA** | **47 830** | **59 930** | **57 096** | **75 215** |
| **PROLETĚNÉ SEGMENTY** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** |
| Aeroflot | | (23 997) | 35 471 | 48 880 |
| Aeroméxico | 2 202 | 2 363 | 2 277 | 2 122 |
| Air France | 130 239 | 150 723 | 161 452 | 143 816 |
| Alitalia | 17 087 | 51 637 | 40 979 | 58 157 |
| Continental Airlines | 12 161 | 11 997 | 10 314 | 10 723 |
| Delta Air Lines | 48 011 | 53 359 | 59 585 | 54 296 |
| KLM | 97 749 | 75 955 | 97 753 | 98 222 |
| Korean Air | 8 983 | 10 696 | 17 089 | 16 050 |
| Northwest Airlines | 14 645 | 16 294 | 22 163 | 24 426 |
| **Celkem SkyTeam na ČSA** | **331 077** | **373 024** | **447 083** | **456 692** |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

* Letecká společnost uvedená v závorce nebyla započtena do příslušného roku srovnání, protože v daném roce ještě nebyla členem aliance SkyTeam.

Z tabulky můžeme vyčíst, že největší podíl z prodejů na ČSA linky za všechny sledované roky má jednoznačně Air France (hlavně díky Joint Venture spolupráci

[106] Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

OK/AF[107] na linkách mezi letišti Praha-Ruzyně a Paříž-Charles de Gaulle) a sice 31 % v celkovém objemu tržeb a 32 % v počtu proletěných segmentů. O druhé místo se v prodejích de facto dělí Aeroflot s KLM s poměry 27 %, třetí místo co do objemu tržeb zaujímá Alitalia – 14,7 %. V počtu proletěných segmentů je na druhém místě KLM s 21,5 % a třetí je opět Alitalia s 12,7 %.

V případě prodejů SkyTeam partnerů na ČSA je nutno dodat, že spolupráce mezi ČSA a některými aliančními partnery probíhala již před vstupem ČSA do aliance. Na druhé straně výsledky této spolupráce s nejvýznamnějšími partnery ve SkyTeamu mají dlouhodobě stoupající tendenci. Navíc, kromě výše uvedené spolupráce, ČSA významně profituje i z code-share spolupráce s aliančními partnery na dalších OK operovaných linkách. Díky členství v alianci SkyTeam se také podařilo zahájit provoz a spolupráci na dálkových linkách z Prahy do Atlanty a Soulu, která je dalším zdrojem výnosů pro ČSA. Z tohoto pohledu je možno s velkou pravděpodobností i konstatovat, že SkyTeam je jediná aliance, kde je možno takovouto spolupráci za pomoci aliančních partnerů rozvíjet (na rozdíl od konkurenčních aliancí Oneworld a Star Alliance).

### 2. Spolupráce v oblasti Frequent Flyer Programu

Co se týká přínosů ze spolupráce v oblasti FFP lze říci, že ČSA získává celkově kladný hospodářský výsledek plynoucí z porovnání výnosů a nákladů při zúčtování proletů bonusových letenek v rámci SkyTeamu a dále tržby od aliančních partnerů za využívání služeb letištních salonků ČSA na letišti Praha.

Pokud aerolinie získají věrného zákazníka, který je zapsán do programu FFP a s danou společností nalétá určitý počet mílí, má možnost získat bonusovou letenku.

V tabulce č.17 jsou uvedeny příjmy z prodeje volné kapacity ČSA, tedy bonusové letenky členů FFP aliančních partnerů na linkách OK.

Tabulka č.17: Příjmy za bonusové letenky

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy CZK** | 18,5 mil. | 24,7 mil. | 25,1 mil. | 26,1 mil. | 19,5 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

[107] OK – označení letů ČSA, AF – označení letů Air France

Následující tabulka se týká nákladů za bonusové letenky členů FFP Českých aerolinií OK Plus na linkách aliančních partnerů. Mezi tyto náklady můžeme zařadit např. náklad na vystavení dané letenky.

Tabulka č.18: Náklady za bonusové letenky

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady CZK** | 6,5 mil. | 8,3 mil. | 15 mil. | 15,6 mil. | 21 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

V tabulce č.19 jsou uvedeny informace o příjmech za lety členů OK Plus na linkách aliančních partnerů.

Tabulka č.19: Příjmy za placené letenky

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy CZK** | 27 mil. | 57 mil. | 54,9 mil. | 62,2 mil. | 74,1 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Další tabulka v této sekci uvádí přehled nákladů a příjmů za FFP členy aliančních partnerů na linkách OK.

Tabulka č.20: Náklady a příjmy za placené letenky

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady na míle CZK** | 72,2 mil. | 101,5 mil. | 104,7 mil. | 81,9 mil. | 60 mil. |
| **Počet FFP cestujících na linkách OK** | 127 560 | 169 557 | 256 092 | 286 050 | 277 232 |
| **Průměrný příjem za segment** | 3 800 | 3 500 | 3 226 | 3 007 | 3 162 |
| **Tržby za členy FFP na linkách OK v CZK** | 484,7 mil. | 593,4 mil. | 826,2 mil. | 860,2 mil. | 876,6 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Údaje za využití salonku Crystal Lounge na letišti Praha-Ruzyně a platby členů FFP jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č.21: Platby ve prospěch ČSA za využití Crystal Lounge členy FFP

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy CZK** | 8,46 mil. | 8,71 mil. | 10,5 mil. | 10,55 mil. | 11,9 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Mezi ostatní přínosy můžeme zahrnout i zvýšení atraktivnosti FFP OK Plus a začlenění nových aliančních partnerů a asociovaných členů SkyTeamu do OK Plus (China Southern, Air Europa, Copa Airlines a Kenya Airways). Existuje tedy motivace cca 150 milionů potenciálních zákazníků z celého světa k volbě koupit si letenku na linky ČSA a to prostřednictvím pravidelných direct mailů a internetových stránek jednotlivých aliančních partnerů. Došlo k zviditelnění brandu ČSA v zahraničí – logo ČSA a odkazy na ČSA jsou trvale a bezplatně prezentovány ve všech materiálech týkajících se FFP všech aliančních partnerů (členské brožury, přihlášky, news a internetové stránky FFP, letiště).

### 3. Úspora nákladů v oblasti inzerce v obchodním tisku, při realizaci celosvětových reklamních kampaní SkyTeamu (nákup médií, tiskové a outdoor kampaně atd.)

Jako první z úspor uvádím úspory nákladů na inzerci v rámci aktivit pracovního týmu Sales. Jedná se zejména o náklady na inzerci v obchodním tisku, dále o akce na podporu prodeje na jednotlivých trzích SkyTeamu, akce zaměřené na spolupráci s velkými korporacemi a dalšími hlavními obchodními partnery na jednotlivých prodejních teritoriích – úsporu je možno vyčíslit ve výši 0,26 mil.CZK ročně.

Jako další úsporu bych označila úspory nákladů v oblasti reklamních kampaní, nákupu médií pro televizi, tiskové a outdoor kampaně, uvedené v následující tabulce.

Tabulka č.22: Úspory nákladů v oblasti reklamních kampaní

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Úspory nákladů USD** | 0,4 mil. | 1,18 mil. | 1 mil. | 0,7 mil. | 0,7 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

K uvedeným úsporám je nutno podotknout, že náklady na výše zmíněné aktivity jsou hrazeny z podílu ČSA na celkovém rozpočtu SkyTeamu (rozpočet byl pro rok 2007 stanoven na 19,5 mil.USD).

Podíl ČSA na celkovém rozpočtu aliance je 585 tis. USD (např. v roce 2004 to bylo 950 tis. USD). ČSA tedy hradí jen velmi malou část rozpočtu aliance (3 %), ale přitom zviditelnění ČSA při zmíněných akcích je stejné jako u ostatních členů aliance. Přitom jde velmi často o zviditelnění v celosvětovém měřítku. Pokud by tohoto chtěly ČSA dosáhnout jinou cestou než v rámci aliance, musely by vynaložit daleko větší objem finančních prostředků.

### 4. Úspora nákladů v oblasti In-flight services – dle smlouvy aliance SkyTeam s firmou Coca-Cola

Na základě exkluzivní smlouvy mezi aliancí SkyTeam a firmou Coca-Cola (financování marketingových aktivit aliance z finančních prostředků Coca-Coly a zejména odběru produktů zmíněné firmy za exkluzivní ceny) došlo k finanční úspoře u ČSA v jednotlivých letech:

Tabulka č.23: Úspory nákladů v oblasti In-flight services

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Úspory nákladů CZK** | 1,88 mil. | 2,1 mil. | 1,52 mil. | 0,4 mil. | 0,2 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Z tabulky č.23 je vidět, že úspory nákladů pro ČSA každým rokem klesají. Je to způsobeno rivalitou mezi společnostmi Coca-Cola a Pepsi. Firma Coca-Cola byla vždy „dvorní dodavatel“ nápojů celé aliance. Při vstupu aerolinky Northwest do SkyTeamu ale nastal problém, protože NWA měly podepsanou smlouvu s konkurenční Pepsi. Mělo dojít k tomu, že po vypršení smlouvy přejdou aerolinky ke Coca-Cole, ale to se nestalo. NWA zůstaly u Pepsi, protože jim nabídli lepší podmínky. Tím došlo k ukončení spolupráce aliance s Coca-Colou. Většina členů SkyTeamu včetně ČSA s ní znovu podepsala dohodu, avšak už každá společnost za sebe. Proto i výhody plynoucí ze spolupráce se zmenšily.

5. **Příjmy z poskytování handlingových služeb aliančním partnerům na letišti Praha (včetně technické asistence a odmrazování)**

V následujících třech tabulkách uvedu příjmy týkající se poskytovaných handlingových služeb na letišti Praha-Ruzyně. První tabulka uvádí příjmy za samotný handling, druhá tabulka příjmy za technickou údržbu letadel pro SkyTeam partnery a ve třetí jsou zachyceny příjmy za odmrazování letadel opět pro SkyTeam partnery.

Tabulka č.24: Tržby za handling pro členy SkyTeamu operující na letišti Praha-Ruzyně

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy CZK** | 80,4 mil. | 87 mil. | 92 mil. | 92,3 mil. | 109,9 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Tabulka č.25: Tržby za technickou údržbu letadel pro SkyTeam partnery

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy CZK** | 0,71 mil. | 3 mil. | 2,8 mil. | 3,4 mil. | 7,2 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Tabulka č.26: Tržby za odmrazování letadel pro SkyTeam partnery

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Příjmy CZK** | 1,2 mil. | 4,9 mil. | 7,5 mil. | 6,6 mil. | 1,5 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

### 4.3.2 Náklady[108]

Náklady spojené s členstvím v alianci SkyTeam je možno rozdělit do čtyř základních kategorií:

1. **Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu**

Aliance SkyTeam disponuje určitým rozpočtem, který se každý rok mění, záleží např. na počtu nových členů v daném roce. Pro tento rok činí rozpočet zhruba 20 mil. USD. ČSA platí 3 % rozpočtu stejně jako Aeroflot a Aeroméxico, ostatní podle podílu přepravních výkonů na výkonech celého SkyTeamu. ČSA má výkon 1 % přepravy, čili podle výše uvedeného vzorce by také měla platit jen 1 %. To by však bylo dost málo

[108] Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

v porovnání s ostatními členy, jsou tedy určena tři procenta, která znamenají také 3 % hlasovacích práv.

Tabulka č.27: Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Výdaje na rozpočet CZK** | 23 mil. | 23,75 mil. | 14,87 mil. | 14,62 mil. | 11,88 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

### 2. Náklady na placené/bonusové letenky v rámci FFP (náklady za platby v rámci OK Plus)

Bonusové a placené letenky přinášejí určité úspory, je však nutné uvést ještě náklady, které tyto letenky v rámci programu OK Plus přinášejí. V následující tabulce jsou sečteny náklady na bonusové i placené letenky.

Tabulka č.28: Náklady za platby v rámci programu OK Plus

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady CZK** | 66,5 mil. | 109,8 mil. | 119,7 mil. | 97,5 mil. | 93,2 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

### 3. Mzdy pracovníků útvaru ČSA Aliance

Jak můžeme vidět v následující tabulce, nákladová položka mezd pracovníků ČSA Aliance se v posledním roce snížila na minimum. Je to dáno úspornými opatřeními a snahou o zefektivnění. Např. dříve v útvaru ČSA Aliance pracovali tři pracovníci, nyní je to jen jeden.

Tabulka č.29: Mzdy pracovníků útvaru ČSA Aliance

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady CZK** | 1,85 mil. | 2,79 mil. | 2,27 mil. | 1,04 mil. | 0,61 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

### 4. Náklady na služební cesty – alianční jednání

Stejně jako v položce nákladů na mzdy i v položce nákladů na služební cesty – alianční jednání – můžeme dle následující tabulky vidět značné úspory v posledních letech.

Tabulka č.30: Náklady na služební cesty

| **Rok** | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Náklady CZK** | 2,77 mil. | 2,12 mil. | 1,13 mil. | 0,8 mil. | 0,86 mil. |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Kromě výše uvedených nákladů vynakládá každá členská společnost SkyTeamu určité finanční prostředky v souvislosti s IT zajištěním vybraných společných aliančních projektů. Jde o individuální náklady daného člena SkyTeamu, které nejsou součástí rozpočtu aliance. Tyto náklady lze těžko finančně kvantifikovat, souvisí zejména s projekty směřujícími na zdokonalení aliančních produktů pro zákazníky a tím i ke zlepšování kvality služeb u jednotlivých členů SkyTeamu.

Z tohoto pohledu je velice důležitá IT podpora ze strany ČSA a ideálním řešením je zahrnutí všech klíčových SkyTeam projektů (vyžadujících IT podporu) do plánu činnosti Útvaru IT na dané období a vyčlenění příslušných finančních a hlavně lidských zdrojů pro úspěšnou a včasnou realizaci těchto projektů.

### 4.3.3 Vyhodnocení přínosů a nákladů členství ČSA ve SkyTeamu

Tabulka č.31: Rekapitulace přínosů a nákladů za období 2004-2007

| **VÝNOSY (v mil. CZK)** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** |
|---|---|---|---|---|
| Prodej SkyTeam partnerů na ČSA | 1 196 | 1 498 | 1 427 | 1 483 |
| Platby za placené/bonusové letenky | 81,7 | 80 | 88,3 | 93,6 |
| Využití Crystal Lounge | 8,71 | 10,5 | 10,55 | 11,9 |
| Handling pro SkyTeam partnery | 87 | 92 | 92,3 | 109,9 |
| Technická údržba letadel | 3 | 2,8 | 3,4 | 7,2 |
| Odmrazování | 4,9 | 7,5 | 6,6 | 1,5 |
| **Celkem** | **1 381,31** | **1 690,8** | **1 628,15** | **1 707,1** |

| **ÚSPORY (v mil. CZK)** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** |
|---|---|---|---|---|
| Náklady na inzerci - sales | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 |
| Náklady na reklamní kampaně | 29,5 | 25 | 17,5 | 14,2 |
| In-flight | 2,1 | 1,52 | 0,4 | 0,2 |
| **Celkem** | **31,86** | **26,78** | **18,16** | **14,66** |

| NÁKLADY (v mil. CZK) | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|
| Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu | 23,75 | 14,87 | 14,62 | 11,88 |
| Náklady na placené/bonusové letenky | 109,8 | 119,7 | 97,5 | 93,2 |
| Mzdy pracovníků ČSA Aliance | 2,79 | 2,27 | 1,04 | 0,61 |
| Náklady na služební cesty | 2,12 | 1,13 | 0,8 | 0,86 |
| **Celkem** | **138,46** | **137,97** | **113,96** | **106,55** |

| HV (v mil. CZK) | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|---|---|---|---|
| **Celkem 1. + 2.(výnosy + úspory)** | **1 413,17** | **1 717,58** | **1 646,31** | **1 721,76** |
| **Celkem 3. (náklady)** | **138,46** | **137,97** | **113,96** | **106,55** |
| **Celkem HV** | **1 274,71** | **1 579,61** | **1 532,35** | **1 615,21** |

zdroj: Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008

Díky údajům za poslední čtyři roky členství bylo možno zpracovat dostatečnou časovou řadu, která by načrtla trend v příjmech spojených s členstvím v alianci, dále v úsporách a nákladech. Co se týká příjmů, rok od rok se zvyšují. Naopak úspory dosažené díky členství v alianci SkyTeam v posledních letech dosáhly pouze polovičních hodnot úspor z let 2004 a 2005 a mají snižující tendenci. Alianční členství má pozitivní vliv na náklady, ty se každým rokem postupně snižují.

Z výše uvedeného vyplývá jednoznačně pozitivní vliv členství v alianci SkyTeam na celkový výnos ČSA, neboť hospodářský výsledek je ve všech sledovaných letech kladný a navíc má rostoucí tendenci. Potvrzuje to tedy správnou volbu společnosti ČSA o začlenění do letecké aliance. Rovněž je možno konstatovat, že od roku 2004 pokračuje v ČSA trend snížit náklady na členství ve SkyTeamu. Tento trend by měl pokračovat i nadále.

Zároveň je třeba zmínit skutečnost, že materiál vyčísluje pouze přímé finanční přínosy a nezahrnuje tedy např. dopad spolupráce s aliančními partnery na dálkových linkách do sítě ČSA, eventuelně další finanční přínosy. Pro jejich kvantifikaci by bylo zapotřebí provedení hlubších analýz podle dalších kritérií.

# ZÁVĚR

Strategické aliance přinášejí firmám nové možnosti, příležitosti a budoucnost. Proces vzniku strategické aliance a její „život“ s sebou nese určitá, někdy nemalá rizika. Již v počátku uvažování o alianci musí podnik zvážit mnoho pro a proti, sestavit si určitou analýzu a z té vycházet. Nejlepší by bylo, kdyby budoucí partner pokrýval slabé stránky firmy. Výběr partnera je proces, na který se musí firma dobře připravit a promyslet si, jaký partner je pro ni vhodný a pro koho je naopak vhodná ona. Musí si stanovit cíle a ty pak projednávat s partnerem. Vztah partnerů je postaven na vzájemných přínosech, komunikaci a důvěře. Přílišná důvěra není vhodná, může být pro firmu nebezpečná. Riziko může vzniknout ze zneužití poskytnutých informací a v částečné ztrátě samostatnosti v rozhodování a řízení.

Po nastudování problematiky strategických aliancí by manažer firmy uvažující o vstupu do aliance měl velice dlouho a hluboce přemýšlet, zda je to to pravé pro firmu, ve které pracuje. Některé společnosti i lidé v České republice jsou podle mého názoru hodně nedůvěřiví a fakt, že by musela společnost poskytovat určité informace konkurenci je pro některé manažery a pracovníky až nemyslitelné. Naopak některé firmy, které staví na novinkách, inovacích a mají chuť rizika společného podnikání podstoupit, mohou získat výhody, o kterých se firmě ani nezdá. Z toho vyplývá, že vše závisí na lidech, vedení, schopných manažerech a umění učit se něčemu novému.

Výhody, které by firma získala vstupem do strategické aliance či do sítí strategických aliancí, jsou velice lákavé. V dnešní době je pro mnoho firem vstup do aliancí takřka nevyhnutelný, jinak by nebyly schopné udržet krok s ostatními. Podstatnou výhodou je rozdělení nákladů, urychlení přenosu informací, zkvalitnění služeb a výrobků a urychlení inovací.

Je zřejmé, že význam letecké dopravy v rámci globalizace stále roste. I když patří letectví k nejmladším odvětvím dopravní soustavy, zaznamenává prudký rozmach. Je dnes nejbezpečnějším, nejrychlejším a nejpohodlnějším druhem dopravy. Neustále se vyvíjí, ani nárůst cen ropy nebo geopolitické otřesy, jako jsou například teroristické útoky, nemohou vývoj zbrzdit. Od letecké dopravy se i přesto do budoucna očekává další dynamický růst. V souvislosti se strukturálními změnami ve světové ekonomice

bude v tomto růstu hrát dominantní roli rozvíjející se trh leteckých služeb jihovýchodní Asie. Trhy Severní Ameriky a Evropy již dnes vykazují nižší tempa růstu. Nicméně evropský region si nejspíš uchová určitou dynamiku vzhledem k pozdějšímu nástupu nízkonákladových společností a k rozvoji zemí střední a východní Evropy. Od dalších světových regionů se naopak dlouhodobě očekává poměrně stabilní podíl na trhu leteckých služeb.

Sdružování leteckých dopravců v aliance je dnes jediná možnost, jak se bránit konkurenci nízkorozpočtových aerolinií i drahé ropě. Nízkonákladové letecké společnosti nasazují své ceny nízko díky minimalizaci poskytovaných služeb, proto samostatně působící národní dopravci a nezávislé charterové společnosti se tak pomalu stávají minulostí. Konsolidace leteckých společností bude jistě i nadále pokračovat. Patrné je to u vznikající aliance zemí arabského kontinentu Arabesk. V budoucnosti uvidíme, zda obstojí v konkurenci tří globálních aliancí, které ovládají mezikontinentální dopravu, Star Alliance, SkyTeam a Oneworld. Ty se určitě poučily z neúspěchu aliancí Wings a Qualiflyer.

Cílem mé práce bylo popsat a přiblížit existenci strategických aliancí v současnosti co do teoretické i praktické části. V druhé polovině práce jsem se zaměřila na domovské aerolinie ČSA a snažila jsem se zhodnotit jejich vstup do SkyTeamu a posoudit jejich dosavadní působení v alianci z hlediska výnosů a nákladů. Práci jsem rozdělila do čtyř hlavních částí podle tématických okruhů.

Vstup Českých aerolinií do SkyTeamu přinesl nemalé výhody jak ČSA, tak samotnému SkyTeamu. Dá se říci, že ČSA plní důležitou roli tzv. „mostu na západ, brány na východ“. Tato orientace se zdá i do budoucna poměrně výhodná. Vstup ČSA do aliance umožnil rozvoj společnosti, příliv investic a kapitálu. Pozitivní hodnocení vstupu do aliance jasně dokládají hospodářské výsledky z posledních let. Materiály pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. v dubnu 2008 to jasně dokládají.

Jakékoliv prognózy budoucnosti letecké dopravy a zejména existence globálních aliancí je v době každodenních změn téměř nemožná. Zda letecké společnosti zvládnou příval problémů v podobě vysokých cen ropy a hrozeb v podobě teroristických útoků přinese teprve čas.

# Seznam literatury


[1] DVOŘÁČEK, Jiří a kol.: *Společné a nadnárodní podniky*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2006. 200 s. ISBN 80-245-1029-4

[2] HRON, Jan; TICHÁ, Ivana: *Strategické aliance*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2000. 82 s. ISBN 80-213-0573-8

[3] KAŠOVÁ, Eva: *Popis a analýza leteckých aliancí*. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. 75 s.

[4] MACHKOVÁ, Hana: *Mezinárodní marketing*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2003. 151 s. ISBN 80-245-0496-0

[5] MACHKOVÁ, Hana; SATO, Alexej; ZAMYKALOVÁ, Miroslava a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5

[6] PRUŠA, Jiří a kol.: *Svět letecké dopravy*. 1.vyd. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9

[7] TICHÁ, Ivana; HRON, Jan: *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7

[8] VESELÁ, Lucie: *Strategické aliance leteckých společností (Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam)*. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007. 80 s.

[9] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga: *Společné podnikání se zahraničním partnerem*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 91 s. ISBN 80-85603-07-1

[10] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga: *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 137 s. ISBN 80-7261-058-9

[11] VOŠTA, Milan: *Změny v rozmístění světového hospodářství*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2006. 156 s. ISBN 80-245-1105-3

[12] ZADRAŽILOVÁ, Dana: *Mezinárodní management*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1


## Periodika:


[13] HEINRICH, Daniel: Finanční a výkonové ukazatele používané v letecké přepravě. *OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA*, červen 2008.

[14] HUPÁKOVÁ, Daniela: České aerolinie o prázdninách přepravily 1,2 milionu cestujících. *OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA*, říjen 2008.

[15] HUPÁKOVÁ, Daniela: České aerolinie se v 1.pololetí provozně zlepšily meziročně o 650 milionů korun. *OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA*, září 2008.

[16] SCHMALZOVÁ, Petra: Strategie ČSA 2009-2013. *OKNO, magazín pro zaměstnance společnosti ČSA*, červen 2008

[17] SVITÁK, Pavel; Dezort, Jovan: České aerolinie slaví 85.narozeniny. *Review inflight magazine ČSA*, September-October 2008

## Internet:

[18] ICAO, [online] Seznam Encyklopedie, [cit.12.10.2008] dostupné z www: http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/131701-icao

[19] IATA, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.12.10.2008] dostupné z www: http://cs.wikipedia.org/wiki/IATA

[20] Sdružení evropských leteckých dopravců, [online] AEA oficiální stránky, [cit.12.10.2008] dostupné z www: http://www.aea.be/

[21] Varšavská úmluva, [online] Přepravní podmínky – Levné letenky – Nejnižší garantované ceny, [cit.12.10.2008]dostupné z www: http://www.levneletenky.cz/prepravni-podminky.php

[22] Zapsaná zavazadla, [online] PCS, spol s r.o. – Divize Rapiscan – Produkty a služby – Kontrola zapsaných zavazadel, [cit.14.10.2008] dostupné z www: http://www.pcs.cz/rapiscan/produkty-a-sluzby/kontrola-zapsanych-zavazadel.ep/

[23] Logo Qualiflyer, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.19.10.2008] dostupné z www: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/9/96/Qualiflyer2.gif

[24] Aliance leteckých společností, [online] Švící sweb.cz, [cit.19.10.2008] dostupné z www: http://www.sweb.cz/svici/aliance.htm

[25] Qualiflyer, [online] The Qualiflyer frequent flyer programme, [cit.19.10.2008] dostupné z www: http://qualiflyer.loyaltygate.com/summary/

[26] Swissair/Sabena, [online] Nový ředitel pražské kanceláře Swissairu/Sabeny, [cit.19.10.2008] dostupné z www: http://www.cot.cz/data/cesky/00_10/10_dopr_2.htm

[27] Wings Alliance, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.20.10.2008] dostupné z www: http://en.wikipedia.org/wiki/Wings_Alliance

[28] Organizace arabských leteckých dopravců, [online] AACO oficiální stránky, [cit.20.10.2008] dostupné z www: http://www.aaco.org/about.asp

[29] Etihad Airways and Syrian Arab Airlines join „Arabesk“, [online] AACO oficiální stránky, 23.10.2007, [cit.20.10.2008] dostupné z www: http://www.aaco.org/pubnews.asp?id=1489&lang=1

[30] Arabesk Airline Alliance, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.20.10.2008] dostupné z www: http://en.wikipedia.org/wiki/Arabesk_Airline_Alliance

[31] Tunokilometr, [online] Seznam Encyklopedie, [cit.23.10.2008] dostupné z www: http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/105179-tunokilometr

[32] Logo Star Alliance, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.24.10.2008] dostupné z www: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/0/04/SA_logo.png

[33] Star Alliance, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.24.10.2008] dostupné z www: http://en.wikipedia.org/wiki/Star_Alliance

[34] Star Alliance Facts and Figures, [online] Star Alliance oficiální stránky, 11.7.2008, [cit.24.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/star_alliance_facts_and_figures_11july2008_final.pdf

[35] Network Comparison, [online] Star Alliance oficiální stránky, 12.12.2007, [cit.25.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/star_alliance_network_facts_and_Figures_Dec_2007.pdf

[36] Star Alliance Chronological History, [online] Star Alliance oficiální stránky, [cit.26.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/int/press/facts_figures/star_backgrounder_history_chronological.pdf

[37] General Presentation od Star Alliance, [online] Star Alliance oficiální stránky, 1.8.2005, [cit.26.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/200508_General_Presentation.pdf

[38] Star Alliance Gold/Silver Status, [online] Star Alliance oficiální stránky, [cit.27.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/en/travellers/benefits/star_alliance_gold-silver_status.html

[39] Star Alliance Round the World Fare, [online] Star Alliance oficiální stránky, [cit.27.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/round_the_world_fare_tscs.html

[40] Star Alliance Circle Pacific Fare, [online] Star Alliance oficiální stránky, [cit.27.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/circle_pacific_fare.html

[41] Star Alliance Circle Asia Fare, [online] Star Alliance oficiální stránky, [cit.27.10.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/circle_asia_fare.html

[42] Fare Products, [online] Star Alliance oficiální stránky, [cit.27.10.1008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/en/travellers/fare_products/index.html

[43] Logo SkyTeam, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.28.10.2008] dostupné z www: http://en.wikipedia.org/wiki/Image:SkyTeam.svg

[44] HAMPL, Tomáš: Lufthansa vstupuje do Brussels Airlines, [online] airways.cz, 15.9.2008, [cit.28.10.2008] dostupné z www: http://www.airways.cz/zpravy/zprava.asp?id=1502

[45] SkyTeam, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.28.10.2008] dostupné z www: http://en.wikipedia.org/wiki/SkyTeam

[46] SkyTeam Fact Sheet, [online] SkyTeam oficiální stránky, [cit.29.10.2008] dostupné z www: http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/fact_sheet.pdf

[47] Antitrust Immunity, [online] answers.com, [cit.29.10.2008] dostupné z www: http://www.answers.com/topic/antitrust-immunity

[48] Historie SkyTeamu, [online] SkyTeam oficiální stránky, [cit.29.10.2008] dostupné z www: http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/skyteam_history.pdf

[49] Výhody pro zákazníky SkyTeamu, [online] SkyTeam oficiální stránky, [cit.29.10.2008] dostupné z www: http://www.skyteam.com/CZ/aboutSkyteam/doc/customer_benefits_2008.pdf

[50] HAMPL, Tomáš: Alitalia požádala o ochranu před věřiteli, [online] airways.cz, 31.8.2008, [cit.1.11.2008] dostupné z www: http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=408

[51] Logo Oneworld, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.1.11.2008] dostupné z www: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/c/c8/Oneworld.png

[52] BRABEC, Martin: Delta se chystá převzít Northwest Airlines, [online] airways.cz, 17.4.2008, [cit.1.11.2008] dostupné z www: http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=404

[53] BRABEC, Martin: Delta, Northwest: akcionáři povolili fúzi, [online] airways.cz, 29.9.2008, [cit.1.11.2008] dostupné z www: http://www.airways.cz/zpravy/zprava.asp?id=1516

[54] Oneworld, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.1.11.2008] dostupné z www: http://en.wikipedia.org/wiki/Oneworld

[55] Oneworld Fact Sheet, [online] Oneworld oficiální stránky, 1.8.2008, [cit.1.11.2008] dostupné z www: http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-08-01%20oneworld%20at-a-glance.pdf

[56] Introduction to Oneworld, [online] Oneworld oficiální stránky, 29.7.2008, [cit.2.11.2008] dostupné z www: http://www.oneworld.com/content/factsheet/W1_2008-07-29%20introduction%20to%20oneworld.pdf

[57] Tři aerolinie dohodly alianci přes Atlantik, [online] Hospodářské noviny, 15.8.2008, [cit.3.11.2008] dostupné z www: http://ihned.cz/c4-10073040-26433940-000000_d-tri-aerolinie-dohodly-alianci-pres-atlantik

[58] Network Facts and Figures, [online] Star Alliance oficiální stránky, červenec 2008, [cit.6.11.2008] dostupné z www: http://www.staralliance.com/int/press/media_library/presentations/network_facts_and_figures_july_2008.ppt

[59] Airline alliance, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.7.11.2008] dostupné z www: http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_alliance

[60] Logo ČSA, [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, [cit.7.11.2008] dostupné z www: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/c/c3/Czech_Airlines_logo_2007.png

[61] Historie ČSA, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.8.11.2008] dostupné z www: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/history.htm

[62] Profil společnosti ČSA, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.8.11.2008] dostupné z www: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/corporation_profile.htm

[63] Letadlová flotila ČSA, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.8.11.2008] dostupné z www: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet.htm

[64] Letadla Airbus, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.8.11.2008] dostupné z www: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet/plane_airbus.htm

[65] Letadla Boeing, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.8.11.2008] dostupné z www: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet/plane_boeing.htm

[66] Letadla ATR, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.8.11.2008] dostupné z www: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us/aircraft_fleet/plane_atr.htm

[67] Výroční zpráva ČSA za rok 2007, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.9.11.2008] dostupné z www: http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy/vz_20007.pdf

[68] Výcvik posádek ČSA, [online] ČSA oficiální stránky, [cit.9.11.2008] dostupné z www: http://www.czechairlines.com/cs/posadky/pos_vycvik_posadek/pos_zakladni_informace.htm

[69] BRABEC, Martin: Dvě svíčky pro SkyTeam, [online] airways.cz, 21.6.2002, [cit.9.11.2008] dostupné z www: http://www.airways.cz/zpravy/clanek.asp?id=223

## Další zdroje:

[70] Informace o přínosech z členství v alianci SkyTeam – rok 2007 – materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie a.s. dne 22.4.2008, vypracoval Ladislav Bednář

# Seznam tabulek


Tabulka 1: *Různé formy společného podnikání* *str. 13*

Tabulka 2: *Základní formy strategických aliancí* *str. 13*

Tabulka 3: *Klady a zápory jednotlivých forem podnikání v mezinárodním prostředí* *str. 17*

Tabulka 4: *Podnikatelské formy a jejich kladné, záporné a nulové efekty* *str. 17*

Tabulka 5: *Skutečnosti zahraničního trhu a jednotlivé formy podnikání v mezinárodním prostředí* *str. 17*

Tabulka 6: *Přehled variant aliančních smluv a typů aliancí* *str. 26*

Tabulka 7: *Fáze možného vývoje alianční spolupráce* *str. 29*

Tabulka 8: *Výkony a výnosy globálních aliancí (výsledky roku 2005)* *str. 35*

Tabulka 9: *Porovnání členských aerolinek Star Alliance* *str. 40*

Tabulka 10: *Porovnání členských aerolinek SkyTeamu* *str. 46*

Tabulka 11: *Porovnání členských aerolinek Oneworld* *str. 51*

Tabulka 12: *Srovnání existujících aliancí* *str. 61*

Tabulka 13: *Nárůst počtu cestujících od roku 1923* *str. 69*

Tabulka 14: *Flotila ČSA (stav ke konci roku 2008)* *str. 70*

Tabulka 15: *Přepravní výkony na charterových linkách* *str. 71*

Tabulka 16: *Prodeje partnerských leteckých společností na linky ČSA* *str. 74*

Tabulka 17: *Příjmy za bonusové letenky* *str. 75*

Tabulka 18: *Náklady za bonusové letenky* *str. 76*

Tabulka 19: *Příjmy za placené letenky* *str. 76*

Tabulka 20: *Náklady a příjmy za placené letenky* *str. 76*

Tabulka 21: *Platby ve prospěch ČSA za využití Crystal Lounge členy FFP* *str. 77*

Tabulka 22: *Úspory nákladů v oblasti reklamních kampaní* *str. 77*

Tabulka 23: *Úspory nákladů v oblasti In-flight services* *str. 78*

Tabulka 24: *Tržby za handling pro členy SkyTeamu operující na letišti Praha-Ruzyně* *str. 79*

Tabulka 25: *Tržby za technickou údržbu letadel pro SkyTeam partnery* *str. 79*

Tabulka 26: *Tržby za odmrazování letadel pro SkyTeam partnery* *str. 79*

Tabulka 27: *Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu* *str. 80*

Tabulka 28: *Náklady za platby v rámci programu OK Plus* *str. 80*

Tabulka 29: *Mzdy pracovníků útvaru ČSA Aliance* *str. 80*

Tabulka 30: *Náklady na služební cesty* *str. 81*

Tabulka 31: *Rekapitulace přínosů a nákladů za období 2004-2007* *str. 81-82*

# Seznam grafů a schémat

Graf 1: *Aliance podle počtu obsluhovaných států* *str. 53*
Graf 2: *Aliance podle počtu obsluhovaných letišť* *str. 54*
Graf 3: *Aliance podle denních odletů* *str. 55*
Graf 4: *Aliance podle denních code-share letů* *str. 56*
Graf 5: *Podíl cestujících v mil. a výnosů v mld. USD (výsledky roku 2007)* *str. 59*
Graf 6: *Kapacita sedadel na 1 kilometr v mld. a výnos za přepravu 1 cestujícího na 1 km (výsledky roku 2007)* *str. 60*

Schéma 1: *Rámcový postup při vytváření strategické aliance* *str. 11*
Schéma 2: *Propojování hodnotových řetězců* *str. 18*
Schéma 3: *Od strategie a cílů až po implementaci* *str. 20*
Schéma 4: *Star Alliance – denní odlety a počet letišť po světě* *str. 37*
Schéma 5: *Aliance podle podílu výkonnosti na hlavních konferenčních oblastech* *str. 57*
Schéma 6: *Aliance podle podílu výkonnosti mezi kontinenty* *str. 58*