Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta mezinárodních vztahů

..

Diplomová práce

Strategické aliance leteckých společností
(Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam)

Diplomant: Bc. Lucie Veselá
Vedoucí práce: Ing. Vladimíra Khelerová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma *„Strategické aliance leteckých společností – Zhodnocení vstupu ČSA do SkyTeam“* jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu informačních zdrojů.

V Praze dne 20.12.2007 ……..

Lucie Veselá

Obsah

Úvod **4**

1 Spolupráce leteckých dopravců **6**

1.1 Multilaterální obchodní spolupráce 6
1.2 Bilaterální obchodní spolupráce 7
1.2.1 Poolové smlouvy 8
1.2.2 Royalties 8
1.2.3 Společný provoz 8
1.2.4 Franchising 9
1.2.5 Code-share smlouvy 9
1.2.6 Block space 10
1.2.7 Special Prorate Agreements (SPA) 10
1.3 Globální alianční spolupráce 11
1.3.1 Principy alianční spolupráce 11
1.3.2 Marketingové výhody plynoucí dopravcům z aliančního členství 13
1.3.3 Finanční výhody plynoucí dopravcům z aliančního členství 14
1.3.4 Některé problémy vyplývající z alianční spolupráce 14
1.3.5 Postupný proces upevňování alianční spolupráce 15
1.3.6 Rozhodování o vstupu a volba aliance 16
1.4 Technická a provozní spolupráce 18

2 Aliance leteckých společností **20**

2.1 Historie, zkušenosti a současný stav 20
2.2 Existující aliance leteckých společností 23
2.2.1 Star Alliance 24
2.2.2 Oneworld 29
2.2.3 SkyTeam 32

3 ČSA versus SkyTeam **40**

3.1 Letecká doprava v ČR 40
3.2 Společnost ČSA 43
3.2.1 Hlavní činnosti společnosti 46
3.2.2 Dceřiné společnosti 51
3.2.3 Správa a řízení společnosti 52
3.2.4 Lidské zdroje 54
3.3 Proč právě SkyTeam 54
3.4 Přínosy a náklady členství v alianci SkyTeam 57
3.4.1 Finanční přínosy 58
3.4.2 Náklady 65
3.5 Vyhodnocení přínosů a nákladů členství ČSA v alianci SkyTeam 67

Závěr **70**

Použité informační zdroje **73**

Seznam tabulek a grafů **75**

Příloha 1 ..... **76**

Příloha 2 ..... **77**

Příloha 3 ..... **80**

Úvod

Letecká doprava je jednou z nejdynamičtějších oblastí lidské činnosti a významně ovlivňuje světovou ekonomiku i životní styl obyvatel. Letectví dávno ztratilo svou příchuť romantiky a stalo se vysoce regulovaným profesionálním oborem. Udržitelný rozvoj letectví vyžaduje dostatečné množství kvalifikovaných odborníků pro plánování, řízení i realizaci celé řady aktivit, které společně udržují složitý systém leteckých činností v chodu a garantují bezpečnost i výkonnost. Česká republika zaznamenala od roku 1993 ve svém vzdušném prostoru více než šestinásobný nárůst pohybů letadel a růst zájmu leteckých dopravců o letiště Praha se dlouhodobě pohybuje v desítkách procent ročně. Pozadu nezůstávají ani regionální letiště.

Letecká doprava tedy v současné době prochází velmi bouřlivým obdobím, kdy se plně projevují důsledky zásadního fenoménu, jímž je liberalizace ekonomického prostředí, ve kterém je realizována, a prudký technický a technologický rozvoj umožňující růst produktivity letecké dopravy. Základní charakteristiky současného stavu vývoje ve světové letecké dopravě lze shrnout následovně:

- letecká doprava se stává globálně masovým dopravním odvětvím – je dostupná prakticky všem vrstvám obyvatel ekonomicky vyspělých zemí
- v letecké dopravě se v rostoucí míře projevuje soupeření dvou základních produktových koncepcí letecké dopravy – klasického a nízkonákladového (low cost) modelu
- rozvoj letecké dopravy na hlavních trzích začíná být omezován často obtížně překonatelnými kapacitními limity
- rozvoj letadlové techniky se soustředí zejména na řešení zvyšujících se ekologických požadavků, doletu, kapacity letadel a pohodlí cestujících
- letecká doprava je velmi citlivá na řadu faktorů, jakými jsou například mezinárodní politická situace, terorismus nebo šíření nakažlivých nemocí
- letecká doprava je vzhledem ke své multidisciplinárnosti, globálnosti i potřebě součinnosti mnoha subjektů a nutné vysoké profesionalitě pracovníků zřejmě nejkomplexnějším odvětvím ze všech oborů ekonomických činností
- státní vlastnictví v letecké dopravě ve vyspělých zemích ustupuje vlastnictví privátnímu a stát se rostoucí měrou věnuje pouze regulatorním funkcím

- letecká doprava je stále více a ve všech procesních částech propojována s nejmodernějšími informačními technologiemi
- celkové finanční výsledky letecké dopravy jsou kolísavé a v průměru horší než v jiných odvětvých.

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit vstup ČSA, domovských aerolinií, do strategické aliance SkyTeam po uplynutí 6 let od jejich přistoupení. Práci jsem kromě úvodu a závěru rozdělila do tří částí. Úvodní část věnuji všeobecnému náhledu na možnosti spolupráce leteckých dopravců. Podrobněji se budu věnovat subkapitole Bilaterální obchodní spolupráce a poprvé si nastíníme problém globální alianční spolupráce. Ve druhé části se budu věnovat tématu aliancí v letectví, představím současná uskupení a zhodnotím dosavadní vývoj, který se týká podařených i marných pokusů o utvoření aliancí. Ve třetí části představím český letecký trh a samotnou společnost České aerolinie, a.s.. Bude mne rovněž zajímat zásadní otázka volby právě aliance SkyTeam. V úplném závěru se budu zabývat samotným zhodnocením vstupu Českých aerolinií do SkyTeam na základě určení hlavních finančních přínosů s porovnáním s náklady, které s členstvím ČSA v alianci souvisí.

Důvod konkrétního výběru tématu pramení z toho, že dle mého názoru má mezinárodní letecká doprava zásadní vliv na rozvoj mezinárodních vztahů, a zároveň vstup ČSA do SkyTeam je jedním z největších zapojení české společnosti do mezinárodní aliance, k němuž po roce 1989 došlo. Nezanedbatelným faktorem je můj osobní zájem o problematiku letectví. V neposlední řadě k této práci přispělo i mé vlastní působení ve společnosti ČSA a osobní kontakty s několika zaměstnanci, kteří mi rovněž poskytli řadu cenných podkladů a informací. Tímto bych chtěla ještě jednou poděkovat za spolupráci. Stejně tak děkuji ing. Vladimíře Khelerové, CSc. působící na katedře Obchodního podnikání VŠE, která byla vedoucí mé diplomové práce.

1 Spolupráce leteckých dopravců

Letecká doprava je zcela unikátním odvětvím, jemuž se podařilo přes vnitřní silnou konkurenci vytvořit výborně fungující světový dopravní systém, který je závislý právě na obchodní, provozní, technické, technologické i bezpečnostní spolupráci leteckých dopravců, a to jak na bilaterální, tak na multilaterální bázi. Multilaterální spolupráce je samozřejmě podporována a umožňována činností jako ICAO, IATA, AEA[1] a dalších, které pomáhají zejména vytvářet společné standardy a postupy používané leteckými dopravci a jejich partnery na celém světě.

Nyní se zaměřím na základní varianty spolupráce mezi leteckými dopravci.

1.1 Multilaterální obchodní spolupráce

Rychlým rozvojem civilní letecké dopravy se postupně vytvořila celosvětová síť leteckých spojů, provozovaná celou řadou vzájemně si konkurujících i spolupracujících leteckých společností. Propojit nabídku služeb jednotlivých dopravců různých zemí lze na základě řady uzavřených obchodně-provozních smluv. V této souvislosti je potřeba zmínit, že spolupráce na propojené síti leteckých služeb se prakticky nezúčastňují low-cost dopravci, neboť nabízejí pouze jednoúsekovou přepravu. Dosud také není známa žádná další forma spolupráce mezi nimi.

Základním stavebním kamenem při vytváření globálního dopravního systému letecké sítě je uznávání přepravních dokladů mezi smluvními dopravci. V současné době je smlouvami o uznání přepravních dokladů (Interline Traffic Agreement – ITA) propojena naprostá většina klasických leteckých dopravců. Interline systém byl determinován Varšavskou úmluvou[2] a znamená, že pro celý itinerář cesty lze:

---

[1] ICAO (Mezinárodní organizace pro civilní letectví, *International Civil Aviation Organization*) je mezivládní organizace přidružená k OSN, která pomáhá regulovat mezinárodní civilní letectví.
IATA (Mezinárodní sdružení leteckých dopraců, *International Air Transport Association*) je dobrovolnou nevládní organizací leteckých dopravců, kteří provozují pravidelnou mezinárodní dopravu. IATA k 1. únoru 2007 sdružovala 261 leteckých společností, zajišťujících celkem asi 94 % pravidelné mezinárodní letecké přepravy ve světě.
AEA (Sdružení evropských leteckých dopravců , *Association of European Airlines*) sdružuje evropské letecké dopravce a řeší především požadavky evropských pravidelných dopravců vůči ostatním vládním a nevládním organizacím (většina hlavních evropských klasických dopravců si zachovává členství v IATA i AEA). K 1. únoru 2007 má AEA 31 členů.

[2] Úmluva o sjednocení některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě, podepsaná ve Varšavě 12. října 1929, řeší otázky přepravních dokladů pro leteckou přepravu cestujících a zboží a zároveň otázku odpovědnosti dopravce vůči uživatelům letecké dopravy (tzv. odpovědnost z přepravní smlouvy). Varšavská úmluva prošla

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

ITA smlouvy přesně stanovují náležitosti a podmínky, za kterých smluvní strany (tj. letecké společnosti) přijímají vzájemně své přepravní doklady a následně pak provádějí zúčtování mezi sebou.[3]

1.2 Bilaterální obchodní spolupráce

Přísná regulatorní legislativa mezinárodní letecké dopravy se vyvíjela od jejího vzniku, tj. od samého začátku 20.let minulého století až do konce 40.let a byla důvodem, že bilaterální spolupráce byla až na nepatrné výjimky jedinou možnou formou spolupráce leteckých dopravců. Dalších třicet let se pak tato regulativní legislativa postavená na podmínkách stanovených v Chicagské úmluvě[4] z roku 1944 prakticky nijak nezměnila. Její rámec tvořili bilaterální dohody o leteckých službách, dále poolové dohody uzavírané mezi leteckými společnostmi a konečně tarifní a cenové dohody, projednávané na půdě organizace IATA. Změna ve světové aeropolitické situaci pak nastala až na konci 70.let, kdy se začala prosazovat a postupně prohlubovat deregulace a celková liberalizace letecké dopravy.

---

několika úpravami prostřednictvím dodatkových protokolů např. Haagský protokol z roku 1955 či Montrealské protokoly z roku 1975.

[3] Původně si letečtí dopravci předávali příslušný podíl z celkově inkasovaného tarifu mezi sebou přímo. V praxi to ale znamenalo, že letecký dopravce, který vystavil letenku nebo autorizoval použití své letenky na let jiného dopravce, obdržel fakturu od dopravce, který přepravu realizoval. Takový způsob však s narůstajícím počtem leteckých společností a objemem provozu přestává fungovat, a tak byla zřízena u organizace IATA jednotná zúčtovací centrála letecké přepravy – IATA Clearing House, která platby mezi stovkami leteckých společností vyřizuje.

[4] Chicagská úmluva – Úmluva o mezinárodním civilním letectví, vydalo ji ICAO. Tato úmluva byla podepsána 7.12.1944 v Chicagu, nabyla platnosti až 4. dubna 1947. Je závazná pro všechny členy ICAO, tedy pro všechny státy. Ratifikovalo ji 38 zúčastněných zemí včetně tehdejšího Československa. Úmluva se skládá ze dvou částí. První část obsahuje zásady budoucí spolupráce členských zemí a ve druhé části jsou ustanovení tvořící ve svém souhrnu statut Mezinárodní organizace pro civilní letectví a její organizační členění. Klíčovou zásadou Úmluvy je zásada suverenity zajišťující úplnou a výlučnou svrchovanost nad svým státním územím a odpovídajícím vzdušným prostorem. Jsou zde dále obsaženy normy, které upravují provozování pravidelných a nepravidelných letů civilních letadel a normy upravující činnost mezinárodního civilního letectví. Obsahem smlouvy je vymezení důležitých pojmů v mezinárodní letecké dopravě. Úmluva se zabývá technickými záležitostmi, bezpečností provozu, kvalifikací leteckého personálu, usnadňováním letecké dopravy, dopravou nebezpečného nákladu, navigací, záležitostmi letišť.

Zde je nutné uvést, že některé typy smluv již nejsou v obchodní spolupráci leteckých dopravců prakticky využívané.

1.2.1 Poolové smlouvy

Poolové smlouvy byly první půlstoletí existence letecké přepravy velmi důležitou formou obchodní spolupráce leteckých dopravců. Jsou to smlouvy převážně mezi dvěma leteckými dopravci o podmínkách spolupráce na dohodnutých tratích, obvykle mezi sídelními státy obou leteckých společností. Principem takovéto smlouvy je skutečnost, že oba smluvní partneři odevzdávají na společný účet (pool) dohodnutou výši tržeb za uskutečněnou přepravu cestujících, zboží, pošty. Tento společný účet se pak rozdělí dle stanoveného klíče (obvykle v poměru stanovených kapacit).

Důvodem uzavírání poolových dohod byla snaha, aby oba/všichni zúčastnění dopravci s provozem mezi určenými teritorii měli zájem na obchodním vytížení nejen svých letadel, ale i letadel druhého partnera, a prodej přepravy tak realizoval i na linky partnerské společnosti. Při podstatně vyšším vytížení letadel pouze jednoho z nich se pak odevzdává cestou poolového vyrovnání část jeho takto realizovaných tržeb druhému, jehož letadla byla vytížena méně.

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.

1.2.2 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.

1.2.3 Společný provoz

Ve snaze zlepšovat efektivnost svého provozu začaly letecké společnosti koncem 70.let a v průběhu 80.let uzavírat tzv. Smlouvy o společném provozu – Joint Venture. Jsou užší formou spolupráce mezi leteckými dopravci. Na rozdíl od poolových dohod, kde se společně partneři podílejí pouze na výnosech, je principem Joint Venture smlouvy zásada, že smluvní strany se podílejí na výnosech i nákladech dohodnutých linek s tím, že provoz může zajišťovat buď jeden, nebo oba partneři. Joint Venture smlouvy opět obsahují počty letů, na

nichž se partneři dohodli, jejich přepravní kapacitu, podmínky odvodu příjmů na společný účet a též pravidla stanovení traťových nákladů a z toho všeho vyplývajícího konečného dělení či podílu na zisku (či ztrátě).

S postupující liberalizací letecké dopravy však i tento typ smluv, dříve v letecké dopravě běžný, není obvykle již na liberalizovaných trzích možné volně realizovat. V případě souhlasu odpovídajících regulátorů je tato forma spolupráce využívána mezi některými partnery v globálních aliancích.

1.2.4 Franchising

Jedná se o spolupráci dopravců spočívající v úplatném poskytnutí práva na používání jména a obchodních známek velkého zavedeného dopravce (franchisor) na menšího dopravce. Menší, franšízující dopravce (franchisee) přejímá některé znakové elementy a služby franchisora jako např. prodej přepravy a reservační systém, přístup k FFP[5], standardy služeb na palubě, uniformy, zúčtování tržeb. Upouští od své vlastní identity na linkách provozovaných v rámci franšízy, avšak tyto služby provozuje na své lastní provozní povolení, své letištní sloty, svá přepravní práva a nese odpovědnost za případné škody. Zároveň mu franšíza usnadňuje přístup k know-how franchisora a jeho výcvikovým programům a umožňuje mu provozovat a zajišťovat vyšší vytížení linek, než by sám byl schopen. Pro franchisora znamená franšíza vedle příjmů z poskytnutých knot-how např. rozšíření sítě s minimálním rizikem, zajištění přípojové dopravy, exponování jeho známky na nových trzích, případně mu uvolňuje jeho letištní sloty (pokud převede své nevýznamné linky do režimu franšízy). Tato metoda spolupráce je zatím rozšířena hlavně v USA a v některých zemích EU.

1.2.5 Code-share smlouvy

Od 90.let se stále populárnějším stává typ obchodní spolupráce na bázi tzv. code-share. Principem těchto smluv je, že jeden let může být označen kódy dvou nebo více leteckých společností, čímž se dosáhne rozšíření nabídky při eliminaci či snížení obchodního rizika: více nalétávaných bodů v letovém řádu letecké společnosti o další body v síti smluvního code-share partnera. Ty jsou sice nalétávány letadlem tohoto code-share partnera, ale mají označení letu též druhé smluvní letecké společnosti. Bez ohledu na to, čí letadlo lety provádí, knihují na tyto lety obě zúčastněné letecké společnosti za své tarify. Každá z nich může nabízet určitou, pevně stanovenou (block space) nebo pružnou (free sale) část kapacity jako svůj vlastní let. Partnerské společnosti ovšem musí dbát na to, aby nabízené služby byly na

[5] Frequent Flyer Program – věrnostní program nabízený většinou leteckých společností

úrovni odpovídající očekávání jejich zákazníků, a podle předpisů většiny zemí jsou také povinny informovat své zákazníky o tom, kým je daný let ve skutečnosti provozován. Součástí code-share dohod musí být také dohody o harmonizaci rezervačních a odbavovacích postupů, o společném FFP či rezervaci salonků pro VIP cestující. Tyto smlouvy jsou také často podmíněny souhlasem regulatorních orgánů, a to zejména s ohledem na zodpovědnosti za škody.

Hlavním cílem code-share smluv je možnost nabídnout cestujícím více spojů s tím, že všechny ostatní podmínky (především ceny, výhody věrnostních programů, minimální standard služeb) budou dodrženy jako při přepravě na linkách marketingového (neprovozujícího) partnera. Dalším, méně zmiňovaným cílem je zlepšení viditelnosti svých spojů na obrazovkách jednotlivých GDS[6], čímž lze zajistit vyšší prodejnost a menší využívání linek ostatních dopravců. V rámci multilaterálních aliancí leteckých dopravců je pak řada linek aliančních partnerů provozována v code-share režimu s dalšími vybranými dopravci dané aliance.

1.2.6 Block space

V rámci code-share smluv či mimo ně spolupracují letecké společnosti často na bázi tzv. block space smluv, jimiž si jedna letecká společnost kupuje u druhé určitou kapacitu na stanovených linkách její sítě. Výhodou pro společnost, která nakupuje „block“ je zvýšení nabídky spojení i na méně frekventovaných linkách. Společnost prodávající „block“ získá přístup k širší distribuční síti, zvýší prodeje a obsazenost na dané lince.

1.2.7 Special Prorate Agreements (SPA)

Jinou formou při zájmu dvou leteckých dopravců o užší bilaterální obchodní spolupráci mohou být dohody typu SPA – Special Prorate Agreements, ve kterých si oba na nich zúčastnění dopravci dohodnou ceny (nižší než běžně publikované) za něž si budou na svých určených linkách vzájemně předávat cestující a náklad.

Takováto spolupráce je využívána zejména mezi společnostmi nabízejícími návaznou přepravu a s jejich využitím pak oba partneři získávají možnost cenově konkurovat dopravcům nabízejícím přímá spojení nebo spolupracujícím také na SPA bázi. Smlouvy SPA

[6] Globální distribuční systém (GDS) – počítačový systém umožňující propojení prodejní nabídky leteckých společností a dalších poskytovatelů cestovních služeb s terminály (obrazovkami) cestovních agentur v celém světě. Takovýto systém umožňuje celosvětovou nabídku kapacity a cen každé letecké společnosti, která tento systém využívá.

jsou také obvykle součástí bilaterálních i multilaterálních code-share či aliančních dohod, kdy představují jeden ze základních pilířů této spolupráce.

1.3 Globální alianční spolupráce

Nyní se konečně dostáváme k jedné z nejvyšší a v poslední době nejpopulárnější formě spolupráce směřující ke globalizaci nabídky a distribuce leteckých přepravních služeb, která je uzavírána mezi více leteckými společnostmi, jsou to aliance leteckých dopravců. Jedná se o pokračující trend vynucený jak snahou, tak i nutností dosáhnout ekonomických výhod a posílit ekonomickou váhu a konkurenceschopnost leteckých společností sdružených v alianci i snahu o překonání kapitálových regulatorních omezení. Vznik aliancí byl umožněn nástupem liberalizace a deregulace světové letecké dopravy a z ní vyplývajících změn příslušné mezinárodní legislativy i tlaky zvýšené konkurence v letecké dopravě. Jednou z nosných myšlenek tvorby aliancí je možnost nabídky přepravy do všech částí světa, tzn. globálního pokrytí a z něho vyplývající – globální aliance. Principem globálních aliancí je, že se jedná o propojení dopravců, z nichž každý poskytuje své služby v určité části světa či regionu a vzájemně na sebe navazují. Optimálně by si měli co nejméně konkurovat, avšak v praxi se tuto podmínku daří plnit jen částečně a spíše na dálkových linkách.

1.3.1 Principy alianční spolupráce

Vznik aliancí byl do určité míry vynucen i současnou praxí, která neumožňuje globální majetkové fúze či vstup zahraničního kapitálu tak, jak je to běžné v jiných ekonomických odvětvích. Z ekonomického hlediska se jedná o dosažení co největších výnosů, a to nabídkou globální sítě (dané výběrem aliančních členů z různých světových kontinentů), které nemohou většinou konkurovat letecké společnosti do aliance nezařazené. Rozsah a hloubka spolupráce se samozřejmě u jednotlivých aliancí liší, avšak v principu se jedná o následující oblasti:

- Koordinace letových řádů aliančních partnerů a harmonizace kapacit nabízených na linkách do hlavních destinací – tímto způsobem je dosahováno zlepšení ekonomických výsledků jednotlivých linek a může být optimalizována nabídka přepravních možností cestujícím, neboť mohou pro své cesty využít veškerá možná spojení v rámci jedné aliance při zachování výhod obvykle nabízených při využití pouze jedné společnosti (výhodné cenové podmínky, bonus FFP, odbavení na celou cestu v prvním místě odletu a další).

- Sjednocení rezervačních a odbavovacích systémů – umožňuje zajistit sdílení veškerých informací o rezervacích, což následně dovoluje, aby cestující mohl obdržet pomoc od kteréhokoli aliančního partnera a každá ze společností aliance s ním může zacházet jako s vlastním zákazníkem.
- Nabídka průběžných cen do destinace aliance – ve velkém množství případů nemohou cestující pro přepravu do určité destinace využít přímé spojení z místa doletu. Při běžné kombinaci tarifů dvou leteckých společností podle tradičních pravidel je výsledná cena obvykle velmi vysoká. V rámci aliance si proto partneři dohodnou tak zvané point to point ceny, které jsou nižší. Příkladem jsou např. dálkové lety Evropa – Austrálie, které jsou operovány dvěma aliančními společnostmi s přestupem v Asii.
- Vytvoření společného Frequent Flyer Programu – většina leteckých společností dnes provozuje svůj vlastní FFP, aby si zajistila loajalitu svých cestujicích. Jením z velmi důležitých obchodních nástrojů každé aliance je vytvoření společného FFP nebo umožnění všem společnostem aliance vzájemné využívání výhod FFP jednotlivých společností aliance pro jejich klienty. Pro cestující to znamená, že získávají odměnu za svou loajalitu při využití služeb kteréhokoli člena aliance a mohou ji nárokovat u kteréhokoli člena aliance. Přitažlivost daného programu FFP pro cestující tak zásadním způsobem stoupá.
- Alianční nabídka doplňkových služeb cestujícím – v dnešní době jednotlivé letecké společnosti nabízejí svým cestujícím ke zvýšení jejich pohodlí a získání jejich loajality řadu doplňkových služeb. Jedná se například o možnost přednostního odbavení, prioritní potvrzování rezervací, využití speciálních salonků pro čekání na různých letištích, nabídku slev pro pobyt ve vybraných hotelích nebo u vybraných rent-a-car společností. Alianční spolupráce pak umožňuje cestujícím využívat sdruženou alianční nabídku doplňkových služeb po celé síti aliance, nabídka je přitom zpravidla provázána s produkty v oblasti FFP.
- Unifikace letadlového parku a opravárenských kapacit – ve vyšších typech alianční spolupráce je snaha i o unifikaci letedlových parků, která by pak dovolovala specializaci v jejich údržbě, možnost sdílení provozního personálu (pilotů, palubního personálu, technické údržby – zejména rotaci výměnných prvků). Celkovým výsledkem by pak byly snížené provozní náklady. Vzhledem k tomu, že cyklus obměny letadlových parků leteckých společností se pohybuje mezi deseti a patnácti roky, je tato oblast u všech aliancí dosud spíše strategickým cílem než realitou.

- Integrace a sdílení dalších činností – alianční spolupráce dále umožňuje integrování řady součástí a podpůrných aktivit leteckého přepravního procesu, například společný marketing, společné prodejní kanceláře, catering, handling a další. Dalšími možnostmi jsou integrace různých rozvojových činností.

Je zajímavé sledovat, že s rostoucí globalizací a integrací mezinárodní letecké přepravy je pro jednotlivé dopravce stále složitější skutečně kontrolovat a řídit jednotlivé součásti přepravního procesu a udržovat jejich kvalitu na žádoucí úrovni. Není totiž vyloučené, že určitý cestující si může vybrat z nabídky dané letecké společnosti, zaplatit cenu touto společností nabízenou a obdržet letenku jejím jménem vystavenou, aniž zaměstnance nebo letadlo této společnosti na své cestě spatří. Je celkem běžné, že určitá letecká společnost nabízí ceny, které jsou platné i na code-share lety provozované jinou společností pod označením prodávajícího dopravce. Cestující si tedy koupí letenku u cestovní agentury, na letišti je odbaven jinou leteckou společností nebo jejím odbavujícím partnerem a letí letadlem code-share partnera.

1.3.2 Marketingové výhody plynoucí dopravcům z aliančního členství

V současné době představují marketingové výhody hlavní zdroj přínosu z členství v některé z globálních aliancí. S postupující liberalizací prostředí letecké dopravy lze očekávat, že se alianční výhody rozšíří podstatněji i na další oblasti:

- přitažlivost rozšířené a propojené sítě nabízející „všechny destinace“ aliančních partnerů;
- tržní převaha na několika trzích;
- schopnost získávat tržní dominanci pomocí koordinace letových řádů, navýšením počtu frekvencí a zvýhodněnou cenovou nabídku;
- možnost organizovat globální marketingové akce;
- schopnost zabezpečit vysoký standard služeb na celé alianční síti;
- vyšší účinnost věrnostních programů;
- získání přístupu na nové trhy – jednotlivým, zejména menším členům umožňuje účast v alianci zlepšený přístup na trhy dominované dalšími aliančními partnery. K tomu dochází zejména tím, že většina letů je nabízena v code-share režimu a FFP body/míle získané u jednotlivých dopravců jsou využitelné v celé alianci. Společnost tak získává možnost nabídky svých služeb i cestujícím, kteří by dříve z důvodu loajality ke „svému“

dopravci i vzhledem k celkově omezenějším distribučním možnostem na cizích trzích danou alianční společnost nevyužili.[7]

1.3.3 Finanční výhody plynoucí dopravcům z aliančního členství

Členství alianci má pozitivní vliv na finanční výsledky především z následujících důvodů:

- Snaha o nárůst přepravy je hlavním důvodem vzniku aliancí, což má přímou vazbu na hustotu sítě. A tak místo pouhého přidávání dalších spojů při potřebě zahušťování provozu lze rozšiřovat počet linek prostřednictvím code-share dohod v rámci aliance. Tím pak dochází k nárůstu load faktoru, k vyššímu využití letadel a všeobecně k vyššímu využití všech zdrojů a ve svém důsledku ke snižování nákladů na jednici výkonu.
- Úspory nákladů vyplývají také z možných synergií mezi aliančními partnery. Synergie v provozu a v marketingu umožní aliančním členům dělit se o určité náklady. Alianční partneři si mohou dělit náklady na prodejní kanceláře, letištní vybavení (například business salonky) nebo zaměstnance v rezervačních a prodejních kancelářích.
- Dochází ke zvýšení tržeb plynoucích z přepravy cestujících a zboží směrovaných na linky daného dopravce ostatními členy aliance, z důvodu propagace celé alianční sítě všemy partnery a také podstatně zvýšenou atraktivitou aliančního FFP.
- Centrální nákup – aliance ročně vkládají stovky miliard dolarů do nákupu letadel, paliva, cateringu i do údržby letadlové techniky. Jedním ze strategických cílů globálních aliancí je obvykle centralizace nákupů těchto položek.[8]

Jak již bylo zmíněno, velké možnosti úspor vyplývají z alianční spolupráce jsou však dosud prakticky nedosažitelné, neboť jim dosud brání různá stále přežívající ochranářská opatření (včetně USA a EU), jakými jsou například omezení ve vlastnictví leteckých společností a možností kapitálového propojení.

1.3.4 Některé problémy vyplývající z alianční spolupráce

Samozřejmě že členství v globální alianci může mít i své stinné stránky. Mezi ně patří především:

- možný růst režijních nákladů v důsledku nutnosti úhrady nákladů aliančního vedení a koordinace;

[7] PRUŠA J. A KOL.: Svět letecké dopravy, str. 177-178
[8] PRUŠA J. A KOL.: Svět letecké dopravy, str. 178

- vysoké náklady na unifikaci procesů i IT systémů v rámci aliance;
- zpomalení některých rozhodovacích procesů;
- risk zhoršení image všech členů aliance v případě problémů (nehoda, finanční nestabilita, jiná negativní publicita) jednoho člena;
- koordinace odborových tlaků a snaha o dorovnávání podmínek na nejvyšší úroveň v rámci aliance;
- u těsnějších aliančních modelů se samostatný vývoj zejména menších společností stává nemožným – (při vysoké integraci je řada činností vykonávána na jednotlivých trzích aliančními partnery a tím je možnost alianci opustit prakticky znemožněna);
- členství v globální alianci velmi pravděpodobně zhorší pozici daného dopravce při rozšiřování bilaterální spolupráce s dopravci mimo jeho globální alianci (členy jiné aliance) – příkladem může být odstoupení společnosti Lufthansa od lukrativní spolupráce s ČSA do velké míry v důsledku vstupu ČSA do aliance SkyTeam.[9]

1.3.5 Postupný proces upevňování alianční spolupráce

Alianční spolupráce má také svůj možný vývoj, který je jednoduše popsán v následující tabulce. Je však třeba říci, že 3.fáze je do velké míry spíše akademickou alternativou, neboť žádná z existujících aliancí dosud většinu charakteristik této fáze nerealizuje.

[9] PRUŠA J. A KOL.: Svět letecké dopravy, str. 178-179

Tabulka 1 – Fáze možného vývoje alianční spolupráce

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

Zdroj: Pruša, J. a kol.: Svět letecké dopravy

1.3.6 Rozhodování o vstupu a volba aliance[10]

Rozhodnutí, zda a do jaké aliance vstoupit, je vzhledem ke své zásadní důležitosti součástí strategického rozhodování firmy. Každá letecká společnost má v oblasti alianční spolupráce čtyři základní volby, jejichž charakteristiky jsou popsány níže:

[10] PRUŠA J. A KOL.: Svět letecké dopravy, str. 180

- Provozování svých služeb zcela nezávisle a samostatně

Výhody: nezávislost ve veškerém rozhodování a z toho plynoucí zjednodušený rozhodovací proces, nezvyšování nákladů nutností účasti v aliančních výborech a pracovních skupinách.

Nevýhody: možnost nabízet přepravu jen ve vlastní síti, omezený přístup ke klientele mimo svou bázi, potřeba vysokých investic při rozšiřování sítě linek, omezená hodnota věrnostních programů, nemožnost realizace úspor přinášených alianční účastí (viz výše).

Vhodné řešení pro společnost se silným brandem, dostatečně velkým potenciálem vlastního trhu a s přístupem ke kapitálu potřebnému pro rozvoj vlastní sítě.

- Rozvíjení systému bilaterální spolupráce (především code-share spolupráce)

Výhody: možnost levnějšího rozšiřování sítě, zlepšování možnosti přístupu na domácí trhy jednotlivých partnerů, omezená nutnost řízení a koordinace a tím relativně nízké náklady na takovouto spolupráci, flexibilita (relativní jednoduchost změn), případný rozpad spolupráce nemá zásadní dopad na budoucnost dané společnosti. Umožňuje aplikaci různých principů spolupráce na různých trzích, celkový rozhodovací proces je poměrně jednoduchý.

Nevýhody: nepřináší všechny výhody, které může přinést členství v multilaterální alianci (globální marketing, společný FFP, široká harmonizace cenové politiky).

Vhodné řešení pro společnosti, které teprve formulují svou alianční strategii nebo hledají vhodnou multilaterální alianci.

- Vstup do jedné z existujících aliancí

Výhody: možnost využití všech výhod účasti v multilaterální alianci.

Nevýhody: omezení vlastního obchodního rozhodování o rozvoji bilaterální spolupráce, náklady na účast na práci aliance, těsné svázání budoucnosti daného dopravce s vývojem aliance a jejích členů.

Rozhodnutí vstupu a volba aliance musí být postavené na prokazatelných přínosech z účasti. Až příliš často totiž letecké společnosti do aliancí vstupují bez jasné představy, co očekávat, a také pak přínos z jejich účasti je mizivý. Představa, že alianční partneři budou kohokoli altruisticky podporovat, je naivní, a účast v multilaterální alianci pak může znamenat převahu nevýhod nad výhodami.

- Vytvoření aliance nové

Výhoda – stanovení vlastní koncepce, zásadní vliv na rozhodování v alianci.

Nevýhoda – nutnost vysokých časových i finančních nákladů.

Vhodné pouze pro velké letecké společnosti s vlastním velkým trhem, které se samy mohou stát pilíři aliance. Nerespektování tohoto pravidla může vést ke katastrofickým následkům – viz Swissair a Qualiflyer[11].

Volba nejvhodnější alternativy musí být součástí celkové strategie firmy s tím, že se jedná o velmi vysokou a těžko změnitelnou vesnici.

1.4 Technická a provozní spolupráce

Ze závazných a mezinárodně uznávaných ustanovení týkajících se například norem o vyžadované technické způsobilosti letecké techniky a všeho, co s tím souvisí (technicko-bezpečnostní normy, požadavky na údržbu apod.) vychází i smluvní dohody o bilaterální či multilaterální technické spolupráci mezi leteckými dopravci. Namátkou lze jmenovat oblast oprav letecké techniky, její údržby a vzájemného využívání. Dále se při jakémkoli druhu takové spolupráce musí smluvní strany řídit i všemi závazně platnými ustanoveními v oblasti provádění vlastních letů. Ve všech případech tato spolupráce využívá mezinárodní standardy.

Je velmi zajímavé, že technická spolupráce v rámci letecké dopravy není téměř ovlivňována vysokou obchodní konkurencí mezi leteckými společnostmi. V technické oblasti spolu dopravci kooperují jak na multilaterálním – IATA, tak i bilaterálním základě. Tato spolupráce umožňuje zvyšování bezpečnosti letecké dopravy jako celku, vytváření potřebných standardů a předpisů, všeobecné využívání poznatků a zkušeností z nehod i prostou vzájemnou pomoc v případě nouze či problémů.

Pro zvýšení bezpečnosti letového provozu ve všech jeho fázích jak pro cestující, tak pro zaměstnance leteckých společností, letišť, handlingových firem i dalších poskytovatelů služeb pro leteckou dopravu vyhlásila IATA program s názvem IATA Safety Strategy 2000+. Jeho součástí je také projekt IOSA, který se soustředí na stanovení postupu a standardů pro jednotlivé činnosti s cílem maximální bezpečnosti. Součástí projektu IOSA jsou pravidelné audity jejich dodržování a vydávání upozornění či nevydávání osvědčení v případě, kdy dodržovány nejsou. Zájmem IATA i všech dopravců je trvalé zvyšování důvěry v maximální bezpečnost letecké dopravy.

[11] Viz dále

Co se týče provozní spolupráce, tak svým způsobem navazuje na provozování globálního systému letcké přepravy. Můžeme sem zahrnout již výše jmenované vztahy mezi dopravcem a jeho uživateli – jako smlouvy o zastupování, prodeji, obsluze letadel a odbavování cestujících. Dále se může jednat také o spolupráci v provozní oblasti, o koordinaci letových řádů, vzájemné využívání odavovacích prostor a náhradních dílů, ale může to být i vzájemné využívání personálu, mechanizačních prostředků a v některých případech i letadel.

Shrnutí:

Odvětví letecké dopravy dosáhlo pravděpodobně nejvyššího stupně globální spolupráce ze všech ekonomických činností vůbec. Vývoj globálního systému letecké dopravy je také poznamenán vývojem v oblasti regulace, deregulace a následné liberalizace jednotlivých trhů. Proto některé typy spolupráce, které byly funkční v určitém období, jsou dnes již často mimo zákon a zásasním kritériem pro hodnocení jednotlivých projevů spolupráce mezi dopravci se stává čím dál více přínos pro konečného zákazníka. Regulatorní orgány proto různá alianční propojení dopravců sledují z pohledu udržení nebo zvýšení stupně konkurence a tím zkvalitnění a zlevnění nabídky letecké přepravy na daných trzích.

Zkušenost také ukazuje, že své místo na trzích mohou najít jak samostatní dopravci – klasičtí i LC dopravci, tak dopravci pracující na bázi různých forem aliancí. Otázka způsobu a stupně zapojení do alianční spolupráce musí být proto vedením dané společnosti zodpovězena na základě vyhodnocení specifických kritérií respektujících postavení a možnosti daného dopravce i prostředí, ve kterém pracuje.

2 Aliance leteckých společností

Nad našimi hlavami létají denně tisíce letadel. Konkurence ve vzduchu je velká a tak nedostatečně silným leteckým společnostem nezbývá než spojovat svoje síly. Mezikontinetální letecká přeprava je dominována třemi globálními aliancemi.[12] Největší z nich, je 17-ti členná Star Alliance, vedená Lufthansou, Singapore Airlines, All Nippon Airways a United Airlines. Nově 10-ti členný SkyTeam vedený především společností Air France-KLM a Delta Air Lines je druhé největší uskupení tohoto druhu. Členem této aliance jsou i České aerolinie. Oneworld, vedený především British Airways, Qantas Airways a American Airlines, je počítán jako doposud nejmenší letecká aliance.

2.1 Historie, zkušenosti a současný stav

Počátkem 90.let se začaly objevovat teorie, že během pěti až deseti let všechny společnosti, které nebudou začleněné do některé z aliancí, prostě zmizí, neboť nebudou schopné konkurovat. Od té doby aliance vznikaly a mizely a navzdory jejich velkému vlivu na řadě trhů nelze říci, že by nebyl prostor pro fungování nezávislých společností (je nutné zdůraznit, že tyto společnosti však musí být dostatečně silné obstát oproti sdružující se konkurenci). Zásadní rozmach některých aliančně zcela nezačleněných společností (například velmi úspěšná společnost Emirates) je jedním z důkazů podobně, jako skutečnost, že někteří klasičtí dopravci se rozhodli jít úspěšnou cestou rozvíjení bilaterálních aliančních vazeb, které dávají větší svobodu volby.[13]

Čtvrtou utvořenou aliancí byla donedávna evropská aliance Qualiflyer Group. Aliance původně vznikla v roce 1998 okolo dvou významných společností Swissair a Delta Air Lines. Americká Delta tuto spolupráci poměrně brzy přerušila, aby později zahájila jednání s konkurenční Air France na vzniku nové aliance – SkyTeam. Swissair následně začal vytvářet silné seskupení menších evropských dopravců. Qualiflyer se tak stal ryze evropskou aliancí složenou z 12 leteckých společností (například Austrian Airlines, LOT, Sabena, Tap Air Portugal, Turkish Airlines a další). V době největšího rozkvětu zahrnovala letecká síť

[12] Jak uvedl David Grossmann dne 9.3.2007 v USA Today „V obchodním světě je trojka magické číslo. V USA jsou tři hlavní automobiloví výrobci (GM, Ford a DaimlerChrysler), tři největší fast food provozovatelé (McDonalds, Burger King a Wendy´s) či tři nejdůležitější značky arašídového másla (Peter Pan, Jif a Skippy). Stejně tak tři největší americké aerolinky – American, Delta a United – vytvořily tři letecké aliance (Oneworld, SkyTeam a Star Alliance). Není náhodou, že i každá ze tří největších evropských aerolinek vstoupily do jiné aliance (British Airways, Air France/KLM a Lufthansa).“

[13] Jak je uvedeno v Tabulce 3 alianční lety pokrývají necelých 61 % na celkovém objemu letů. V dnešní době je 40 největších aerolinek členem některé z uvedených aliancí.

aliance 332 destinací, které propojovalo téměř 470 letadel. Posléze finanční problémy společnosti Swissair a Sabena plus odchod některých členů způsobily nestabilitu uvnitř aliance a urychlily její rozpad. Těsně před ukončením formální existence aliance (v roce 2002) měl Qualiflyer již pouze šest členů – Air Littoral, Air Lib, LOT, Swiss, SN Brussels Airlines a TAP Air Portugal. Důvod pro rozpadu aliance zřejmě byly ambice špičkového vedení společností Swissair a Delty v oblasti alianční spolupráce. Tyto ambice byly natolik přehnané, že se posléze staly fatální. Švýcarský dopravce Swissair svým pádem dokonce zapříčinil zánik i méně finančně pevné belgické společnosti Sabena, ve které vlastnil 49 % akcií. Základním zdrojem problémů Swissairu byla dlouhodobá nereálná snaha vytvořit vlastní nezávislou, kapitálově propojenou alianci leteckých společností, a to přes skutečnost, že Swissair na takovýto krok neměl dostatečnou vlastní velikost ani národní trh. Nicméně již přibližně 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.

Jiným příkladem toho, že formování aliancí leteckých dopravců je nejen nový a dosud se stále vyvíjející, ale ještě zatím ne dostatečně ověřený fenomén, je rozpad projektu jiné, ve své době značně ambiciózní globální aliance leteckých dopravců označované názvem Wings – zde byly hlavním důvodem zániku spory mezi dvěma jejími členy KLM a Alitalia, vzniklé hlavně vinou předem nedostatečně stanovených a následně ne dobře fungujících vzájemných závazků obou stran. Ještě před zánikem se k tomuto „dvojspolku“ přidali američtí dopravci Northwest a Continental. Alitalia včas před rozpadem Wings opustila, nicméně se všechny výše uvedené společnosti opět sešly pod jednou střechou v alianci SkyTeam.

Jak jsme si již mohli uvědomit, rozhodnutí o alianční spolupráci musí vycházet z reálného hodnocení možností a postavení dané letecké společnosti i potenciálních přínosů účasti v globální alianci. Samotný vstup do někeré z aliancí, přestože se jedná svým způsobem o módní a přínos slibující záležitost, není zárukou skutečně zlepšených výsledků. Je nutno si uvědomit, že sama existence aliancí leteckých dopravců ještě neznamená vznik nové poptávky. Jedná se příše o snahu získat větší podíl z existující poptávky po dálkové přepravě díky lepší nabídce (zejména většímu počtu spojů) a nižším nákladům, než nabízí konkurence. Na druhé straně důležitost a objem přepravy nabízené členy globálních aliancí roste. V polovině roku 2005 se např. podílely už více než dvěma třetinami na veškeré letecké

dopravě mezi USA a Německem nebo podle posledních dat přes osmdesáti procenty na veškeré letecké dopravě přes severní Atlantik.

V globálním měřítku už existuje jen několik málo míst, která nejsou obsazena některou z aliančních společností. Mezi tato „bílá místa“ dodnes patří jižní Tichomoří. Nutno podotknout, že k těmto „bílým místům“ dlouho patřila i Jižní Afrika či Rusko. Ruský Aeroflot však dubnu 2006 vstoupil do SkyTeam, a tak je Rusko dnes již pod „dohledem“. V případě South African Airways se naplnily předpoklady a společnost vstupila do Star Alliance.

Prostor, který je rovněž zatím nepokrytý, co se leteckých aliancí týče, je oblast arabského kontinentu. Toto se ale pravděpodobně v nejbližší budoucnosti změní. Osm arabských aerolinií potvrdilo, že společně založí první arabskou alianci leteckých společností. Projekt prozatím nese název Arabesk, ale obchodní jméno aliance stanoví zakládající členové až v příštích měsících. Svůj záměr stvrdili představitelné těchto osmi dopravců na setkání, které se uskutečnilo v lednu 2006 v Káhiře. Zákládajícími členy by měly být Egypt Air, Gulf Air, libanonské MEA, Oman Air, Yemenia, Royal Jordanian Airlines, Saudi Arabian Airlines a Tunis Air. Primárním úkolem aliance bude pomáhat právě menším hráčům v boji s jejich většími konkurenty. Spoluprací by mělo být dosaženo posílení jejich marketingové síly na domácí půdě a také ke zlepšení toku cestujících na jejich linkách.

Jako další krok, který nás v budoucnu čeká, bych označila spolupráci mezi low-cost aeroliniemi, které představují jednu z největších hrozeb pro klasické letecké společnosti. Jedna z prvních aliancí mezi low-cost aeroliniemi již byla v minulosti ohlášena. Volareweb.com a HapagLloyd Express se dohodly na prodávání letenek na lety příslušného partnera mezi Německem a Itálií. (Nicméně po ohlášení této spolupráce došlo ke krachu Volareweb.com.) O dalších kooperacích low-cost aerolinií nejsou zatím žádné informace.

V souvislosti s problémem leteckých aliancí nemohu nezmínit informaci o IATA Commercial Strategy Symposiu 2007 s názvem „Alliance and Network Expansion Conference“, které se konalo 27-29. listopadu v Aténách a zúčastnili se ho zástupci z oboru letectví celého světa. Publikované závěry z této konference mluví mimo jiné o růstu významu leteckého průmyslu v budoucnosti, významu leteckých aliancí a faktorech, které tvoří úspěšnou alianci, nutném dialogu se zákazníkem a jeho věrnosti[14], e-ticketingu apod. Dle navrženého programu se tato

[14] Claus Due, významný dánský CRM analytik (Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky) zdůraznil, že: „Zákazník je investice. Některé investice jsou špatné, jiné dobré. Společnosti si chtějí udržet zákazníka, a proto musejí uspokojit jeho potřeby a reagovat na jeho stížnosti. Nejdříve je nutné investovat čas a zjistit, co je pro zákazníka důležité a co konkrétně vyžaduje pro své komfortní cestování. Pojďme tedy optimalizovat investice a udržme si již zainteresovaného zákazníka.“ Paul Smitton, bývalý manažer Virgin Air,

konference dále zabývala právě problémem Arabesk či nevýhodami vstupu do aliancí v případě silné letecké společnosti. Dokonce v jednom ze svých vstupů se předsedající této konference prof. Paul Clark nechal slyšet, že: „Aliance jsou sice forma spolupráce, ale jednotnou definici aliance je velmi těžké vyjádřit.“ K tomuto problému se Laurent Timsit z Air France přece jen vyjádřil a pokusil se o definování aliance: „Je to způsob podpisu bilaterální smlouvy tak, aby výhody byly na straně zákazníka.“

2.2 Existující aliance leteckých společností

Po rozpadu aliancí Wings a Qualiflyer jsou v současné době na trhu letecké dopravy následující globální multilaterální alianční uskupení (údaje z října 2007)[15]:

Star Alliance, vzniklá v roce 1997, kde z hlavních členských dopravců jsou členy společnosti Lufthansa, SAS, Austrian Airlines, British Midland, LOT, TAP, US Airways, United Airlines, Air Canada, All Nippon, Thai Airways, Asiana, Singapore Airlines, South African Airways, Air New Zealand, Spanair, Swiss. Patří sem i několik dalších menších regionálních dopravců.

SkyTeam byl založen v roce 2000 kolem společnosti Air France, Delta Air Lines a posléze i společností Aeromexico a Korean Air. Jeho dalšími řádnými členy jsou ČSA, Alitalia, KLM, Continental Airlines, Northwest Airlines a Aeroflot.

Následuje zatím objemem provozu oproti předcházejícím menší aliance Oneworld, založená v roce 1998 kolem společností British Airways a American Airlines, dále do této aliance patří Cathay Pacific, Quantas, Iberia, LAN, Finnair, Japan Airlines, Malév a Royal Jordanian Airlines.

Každá z aliancí se od sebe liší v detailech pravidel přijímání tzv. přidružených členů. Následující tabulka obsahuje základní informace o výkonech a výnosech dosahovaných třemi v této době existujícími globálními aliancemi.

---

dodal: „Musíte ukázat, že rozumíte zákazníkovi. Letecké společnosti musí udržet dialog se zákazníkem. Ne vždy je snadné vyrovnat zakazníkovo uspokojení s finančními možnosti společností. Každopádně mějte trpělivost, podstatné změny a úspěch nenastanou za jeden den. Stojí to čas a hlavně úsilí. Naštěstí většina velkých leteckých společností si toto uvědomují a obětují čas i peníze, aby získali toho věrného zákazníka.“ A konečně dr. Kostas Iatrou, editor AirTransportNews a spoluautor knihy „Airline Choises for the future“ dodal: „Pokud letecká společnost nedává benefity svému zákazníkovi a ten není spokojený, pak je členství v alianci bezvýznamné.“

[15] Podobněji se následně uvedenými třemi leteckými aliancemi zabývám dále ve své práci.

Tabulka 2 – Výkony a výnosy globálních aliancí (výsledky roku 2005)

	tkm[16] (mil.)	cestující (mil.)	výnosy (mil. USD)
SkyTeam	675 515	329	73 638
Star Alliance	763 194	371	98 514
Oneworld	547 099	221	57 424

Zdroj: IATA WATS 2006

Na první pohled se aliance od sebe příliš neliší, ale jejich vnitřní struktura a obchodně-provozní strategie, tedy jimi prosazované priority realizace různých záměrů, jsou značně rozdílné. Například v alianci Star se projevuje snaha získat za členy co nejvíce leteckých dopravců, řídící aparát je vyčleněn a netvoří jej výhradně zaměstnanci členských leteckých společností, naopak SkyTeam má filosofii řízení cestou spolupráce 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.

Uvedená tabulka nám přibližuje velikost každé z aliancí, co do nalétaných tunokilometrů či počtu přepravených cestujících. Nejvyšší výkony zastupuje aliance Star, zatímco aliance Oneworld produkuje čísla řádově nejnižší.

2.2.1 Star Alliance

Star Alliance – největší aliance leteckých dopravců na světě – sdružuje v současnosti 17 leteckých společností. Ročně dohromady odbaví přes 400 miliónů cestujících[17], denně vypraví více než 16 000 odletů (codesharových letů přes 19 300), zaměstnává přes 360 000 pracovníků, provozuje své lety do 155 zemí světa (855 destinací) a flotilu těchto osmnácti

[16] Tunokilometr (tkm) – jednotka dopravního výkonu (přeprava nákladu o hmotnosti 1 tuny na vzdálenost 1 kilometru).
[17] Všimněme si nárůstu oproti uvedených informací v Tabulce 2 (tato tabulka vychází z čísel roku 2005).

aerolinií tvoří přes 2800 strojů.[18] Aliance zaujímá vedoucí postavení zejména na rozvinutých trzích Severní Ameriky, Evropy a Asie. Naopak, méně leteckých spojení nabízí na tzv. třetí trhy Jižní Ameriky, Afriky nebo na Blízký Východ.

Kromě plnohodnotného členství rozhodla aliance o přijetí dalších aerolinií s tzv. statutem regionálních členů. Z pohledu cestujícího není mezi regionálním členem a plnohodnotným členem žádný rozdíl. Regionální partneři poskytují pasažérům stejné výhody jako stálí členové, například výhody z častého létání (frequent flyer benefits), přístup do salonků, přednostní odbavení atd. Regionální letečtí dopravci ale nemají hlasovací právo a v alianci jsou zastupováni svou sponzorskou aerolinií. Regionální členství posilují a podporují Star Alliance – 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.

Vývoj Star Alliance

První náznaky zrodu aliance Star lze hledat již v roce 1992, kdy byla podepsána smlouva o spolupráci mezi dopravci Air Canada a United Airlines. O rok později podepsal United podobnou smlouvu s německou Lufthansou. Tuto smlouvu můžeme považovat za páteř pozdější aliance.

Oficiální datum vzniku Star Alliance je spojeno se 14. květnem 1997.[19] Zakládajícími členy se staly společnosti Air Canada, Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airlines (SAS) a Thai Airways. Ještě v říjnu téhož roku se pětice členů rozšířila o brazilský Varig (tyto aerolinky byly vyloučeny z členství aliance v lednu toho roku pro neplnění členských povinností). Největšího boomu dosáhla Star Alliance v letech 1999-2000, kdy počet členů dosáhl čísla třináct – do aliance postupně vstoupily Air New Zealand, Ansett Australia (dnes již neexistující dceřiná společnost Air New Zeland), All Nippon Airways (ANA), The Austrian Airlines Group (společnost dnes známá pod jménem Austrian zahrnuje bývalé Austrian Airlines, Lauda Air a Tyrolean Airways), Singapore Airlines, British Midland (BMI) a Mexicana Airlines (tento dopravce opustil alianci v roce 2004). Toto rozšíření nebylo zdaleka konečné. V roce 2003 vstoupily do Star společnosti Spanair, Asiana Airlines a polský LOT. Jedním z posledních se zatím staly řádnými členy aliance US Airways v březnu roku 2004 a portugalské národní aerolinie Air Portugal (TAP) o rok později, které se staly 16.

[18] Viz Tabulka 3 - Srovnání Star Alliance, SkyTeam a Oneworld.
[19] Letos jsme tedy slavili 10. výročí vzniku.

členem uskupení leteckých dopravců Star Alliance. Prozatím poslední členové aliance se staly Swiss Airlines a South African Airways, čímž se i africký kontinent pokryl jednou z aliancí, jak již bylo zmíněno. Aliance Star je považována za největší existující leteckou alianci. Dosud proběhlo ještě oficiální přizvání do aliance Turkish Airlines a čínských aerolinií Shanghai Airlines a Air China. Předpokládá se jejich začlenění do aliance během následujících měsíců.

Co se týče již zmíněných regionálních dopravců, již v roce 2004 se začlenily do Star Alliance finské aerolinky Blue1. „Sponzorskou“ aerolinií, která reprezentuje regionálního člena v alianci je Scandinavian Airlines (SAS), která finské Blue1 vlastní. V témže roce byl začleněn slovinský regionální partner Adria Airways a Chorvatské aerolinie Croatia Airlines. Obě letecké společnosti jsou v alianci zastupovány německou Lufthansou. Tímto krokem aliance propojila svůj letecký trh na pravidelné linky do jihovýchodní Evropy.

Management

Úspěšný rozvoj aliance zajišťuje oddělený management, který má své sídlo v německém Frankfurtu a zaměstnává okolo 68 specialistů a odborníků na leteckou dopravu z různých členských společností. Tato „menší“ alianční společnost má na starosti rozvoj a vývoj nových služeb a produktů, společné nákupy, 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.

Produkt

Pokud budeme hledat příklady aktivní alianční spolupráce, je Star dobrou volbou. Pokud často hledáte na obloze či letištních plochách zajímavé zbarvení letadel, tak Vám jistě neunikly splečné barvy letadel Star Alliance. Každý člen aliance vyčlenil část své flotily pro společné označení.

Příkladem úspěšné spolupráce jsou dosažené alianční produkty:

- Švýcarský Curych se může pochlubit odletovým salonkem v „hvězdných“ barvách, který je prvním aliančním prostorem tohoto druhu ve světě.
- Na mnoha letištích (a „bohužel“ také v Praze) lze snadno najít společnou přepážku, označenou jako Star ticketing nebo Star Common Baggage Service.

- Zaměstnanci jednotlivých společností mohou využívat výhod StarNet – IT propojení jednotlivých systémů členů aliance.
- Nabídka kompletního interline e-ticketingu (možnost vystavit elektronickou letenku na více partnerů) a aliančních samoobslužných kiosků pro odbavení.

V oblasti tarifních nabídek je Star Alliance zatím o něco bohatší než SkyTeam. V nabídce najdeme tarif Round the World Fare, který se vztahuje na všechny členské aerolinie a nabízí možnost kombinací letů po celém světě. Zahrnuje až 15 volných mezipřistání a možnost získání až 39 tisíc frequent flyer mílí. Nabídku letenek pro cestu kolem světa doplňují projekty Circle Pacific Fare, který nabízí možnost létání až do 26 tisíc mílí kolem Pacifiku (zahrnuje Severní Ameriku, východní a jihovýchodní Asii, Austrálii a ostrovy v Pacifiku), dále nabízí neomezený počet mezipřistání či Circle Asia Fare, který zahrnuje možnost procestování až 18tisíc mil na asijském kontinentu. V poslední době si stále více pasažérů oblíbilo možnost cestování na tzv. Star Alliance Airpasses. Tento projekt umožňuje kombinovat mezinárodní Star Alliance let s maximálním zakoupením deseti regionálními leteckými kupóny. Pro všechny Airpassy platí, že jsou k dispozici k zakoupení pouze pro obyvatele, kteří trvale nežijí v daných regionech, na které se airpassy vztahují. To znamená, že například Star Alliance Thailand Airpass si může koupit jen osoba, která trvale nežije v Thajsku. Podobný Airpass můžete získat pro oblasti Severní Ameriky, Brazílie, Evropy, Asie, Afriky, Jižního Pacifiku, již zmíněného Thajska a Japonska. Pro organizátory veletrhů nebo mezinárodních konferencí je k dispozici produkt s názvem Star Alliance Conventions Plus.

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 po odbavení, významně snižuje IT náklady a urychluje dodání nových produktů na trh.

Co se týká vylepšení svých produktů cestujícím, aliance si dala závazek začlenit e-ticket spojení mezi všemi členskými leteckými společnostmi. Od konce srpna 2005 více než 70% spojů nabízí cestování v rámci sítě aliance na e-ticket. Od října 2005 mají pasažéři možnost využívat jednu elektronickou letenku v severoamerické síti aliance. Cesta může zahrnovat

jakoukoliv kombinaci domácího, popř. letů mezi USA a Kanadou provozovaných leteckými společnostmi Air Canada, United Airlines a US Airways. Závazek k udržení se jako nejlepší aliance ve své branži, vedl k založení centra podpory rozvoje produktů (Support Product Development). Toto centrum vzniklo v německém Frankfurtu a je složeno ze 68 leteckých profesionálů a specialistů, kteří vyvíjí úsilí na vytváření přidané hodnoty pro cestující členské letecké společnosti.

S přístupem SWISS Airlines v roce 2006, aliance nabízí spojení přes 11 hlavních hubových letišť po Evropě – Copenhagen, Frankfurt, London (Heathrow), Lisbon, Madrid, Manchester, Munich, Stockholm, Vienna, Warsaw a nově Zurich – tedy nejvíce ze všech aliancí.

Star Alliance získala v září 2006 ocenění „Business Traveller Awards“, jako nejlepší aliance na světě, hodnocené čtenáři britského magazínu Business Traveller UK v období duben až červen 2006, který uděluje toto ocenění týkající se obchodního cestování ve 43 kategoriích od hodnocení hotelů, auto půjčoven, značek zavazadel, až po letecké aliance.

Další prvenství mezi aliancemi získala v červnu 2005. Toto ocenění bylo uděleno organizací Skytrax, která se specializuje na průzkumy letecké dopravy. Star Alliance byla zvolena za nejlepší ve své branži již podruhé, resp. takto oceněna byla už v roce 2003. Skytrax cenu uděluje na základě průzkumu veřejného mínění. Během sledovaného období od srpna 2004 až do dubna 2005 bylo vyplněno přes 1 600 000 dotazníků. Dotazovaní měli ohodnotit atributy jako je snadnost a možnost využití frequent flyer programme miles mezi leteckými společnostmi v alianci, vzájemné služby členů aliance na letišti, při odbavení, v tranzitu. Dále se například hodnotila možnost užívání letištních salonků pro různé aerolinie v alianci či vzájemná asistenční služba mezi dopravci v alianci. Sedmnáct členů aliance nabízí spojení do 855 destinací ve 155 státech světa, tímto vytváří nejkomplexnější síť ze všech leteckých aliancí. Kvalita aliance není měřena výkonem jednotlivých aerolinií, ale mnohem důležitější je zabezpečit cestujícím odpovídající služby v síti aliance. Průzkumy Skytrax dále ukazují, že přístup do salonků na letištích je velmi důležitý pro často létající cestující (frequent travellers). Star Alliance nabízí držitelům zlatých karet, což jsou cestující s „top postavením“ v jednotlivých frequent flyer programmes u konkrétní letecké společnosti, přístup do 660 salónků po světě. Tato četná možnost využití je pro cestující jasnou konkurenční výhodou Star Alliance oproti ostatním aliancím. Získání tohoto ocenění zavazuje Star Alliance k dalšímu rozšiřování své sféry působnosti ve světě. Aliance očekává rozšíření své sítě na téměř 900 destinací do 160 zemí světa po očekávaném začlenění dalších dvou členů Air China a Shanghai Airlines do konce roku 2007.

Spolupráce aliance s Air China po vstupu do aliance v tomto roce je podložená vzájemnými výhodami. Air China si vytýčila čtyři hlavní strategické cíle: být uznávaná i těmi nejnáročnějšími cestujícími, dosáhnout vyšších zisků, být uznávanou leteckou společností v Číně a globálně konkurenceschopným dopravcem – dostát těchto cílů ji usnadní vstup do Star Alliance. Přínosem pro alianci bude zejména propojení mezinárodní letecké sítě s rozsáhlou čínskou sítí – jedním s nejrychleji rostoucím trhem soudobého civilního letectví.

2.2.2 Oneworld

Letecká aliance Oneworld sdružuje v současnosti 10 leteckých společností. Ročně dohromady odbaví kolem 321 miliónů cestujících, denně vypraví přibližně 9300 odletů (přes 3700 codesharových letů). Členové Oneworld zaměstnávají dohromady přes 263 tisíc pracovníků, provozují své lety do 142 států světa (688 destinací) a flotilu těchto aerolinií tvoří přes 2300 strojů.[20]

Je to také jediná aliance, jejíž členové zaznamenávají kolektivní zisk v posledních letech. Celkový obrat aliance v roce 2006 byl přes 90 miliard USD, což znamenalo čistý zisk přes 2,1 miliard USD. Oneworld je jedinou aliancí, která dosáhla čistého zisku za poslední roky. SkyTeam i Star Alliance byly ve ztrátě (Star Alliance dosáhla čisté ztráty kolem 2,2 miliard USD a deficit členů SkyTeamu přesahoval USD 7 bilionů v roce 2005).[21]

Vývoj Oneworld

Činnost aliance Oneworld byla slavnostně odstartována 1. 2. 1999. Zakládajícími členy se stala pětice významných dopravců z celého světa - American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific a Qantas Airways. Hned první rok existence přinesl alianci rozšíření o další evropské členy – španělskou Iberii a Finnair. V roce 2000 začal fungovat samostatný management aliance a bylo otevřeno jeho sídlo v kanadském Vancouveru. Ve

[20] Viz Tabulka 3 - Srovnání Star Alliance, SkyTeam a Oneworld.
[21] www.travelmole.com

stejném roce opouští alianci společnost Canadian Airlines (byla sloučena se společností Air Canada, členem aliance Star) a naopak do aliance přicházejí společnosti LAN Chile a Aer Lingus.[22] Neúspěchem skončila jednání mezi aliancí Oneworld a společností Swiss – z plánovaného členství nakonec sešlo.[23]

V říjnu 2006 Oneworld oznámil posílení své pozice na latinsko-americkém leteckém trhu. Latinsko-americká regionální LAN Alliance se počátkem roku 2007 rozrostla o LAN Argentina a LAN Ecuador, které přistoupili ke stávajícím třem členům LAN Express, LAN Peru a chilských LAN Airlines (člena aliance od roku 2000). Počátkem roku 2007 se připojil maďarský Malév, Japan Airlines a jordánské aerolinky Royal Jordanian Airlines. Jedenáctým členem by se měl stát koncem roku 2007 Dragonair, aerolinie sídlící v Honkongu.

Management

Oneworld jako první z aliancí oddělil společný management od individuálních dopravců. Již od května 2000 funguje oMC – oneworld Management Company, nezávislá organizace 100% vlastněna členskými společnostmi, která zajišťuje a plánuje budoucí rozvoj aliance, jednotlivé celoalianční projekty a koordinaci nabídky pro zákazníky. Pod oMC jsou sjednoceni vedoucí pracovníci, kteří koordinují oblastmi IT, Public Relations, Customer Service a Commercial. Jako sídlo této organizace byl zvolen kanadský Vancouver – město, které není spojeno se žádným dopravcem a je zároveň důležitou křižovatkou mezi Amerikou, Asií a Evropou. V čele oMC stojí Managing Partner (od roku 2003 je to bývalý ředitel marketingu a prodeje společnosti Cathay Pacific John McCulloch), který je přímo podřízen Governing Boardu, který je složený z prezidentů společností (v současnosti mu předsedá Geoff Dixon – CEO společnosti Quantas).

Produkt

Aliance Oneworld se zaměřuje na rozšiřování celosvětové letecké sítě a větší nabídku aliančních tarifů pro své cestující. Podobně jako jiné aliance i Oneworld nabízí svoji verzi round-the-world tarifů (za jednu cenu můžete obletět dokola celou zeměkouli) pod názvem Oneworld Explorer a různé verze Visit Passes do různých kontinentů. Marketingový produkt Circle Pacific Fare je lístek na cestování do tichomořské oblasti za zvýhodněnou cenu. Pro cestovatele je také výhodný program Circle Trip Explorer. Zahrnuje cestování po třech

[22] Aer Lingus alianci v dubnu 2007 opustil kvůli své nové strategii orientovat se nízkonákladově.
[23] SWISS International Airlines se v dubnu 2006 připojily ke Star Alliance.

kontinentech (podmínkou je, že jeden z nich musí být Afrika) (Například Londýn – Hongkong – Sydney – Johanessburg – Londýn). Dalším specifickým produktem je takzvaný BusinessFlyer. Jeho prostřednictvím nabízí slevy malým a středním podnikům na vybraných trzích např. Franci, Německu, Nizozemí či Švýcarska. Dalším programem je EventFlyer, který slouží pro organizátory nebo účastníky konferencí, shromáždění a podobných akcí, popřípadě Worldflyer – nabídka zvýhodněných tarifů při častějším cestování na vybraných linkách.

Oneworld nezapomíná na své stálé zákazníky, možnost načítat míle a využívat bonusové letenky na všech letech je samozřejmostí. Aby se sjednotilo různé názvosloví jednotlivých členských programů, byly stanoveny tři „alianční“ úrovně – Emerald, Saphire a Ruby.

Další fakta o Oneworld

Oneworld se pyšní tím, že drží pospolu 10 světově největších a nejlepších leteckých dopravdů. Menší popis některých „nej“ charakteristik společností uvádím v následujícím odstavci:

- American Airlines**,** největší aerolinky na světě.
- British Airways, jedny z vedoucích mezinárodní aerolinií; držitel pěti ocenění „Aerolinky roku“.
- Cathay Pacific Airways, jeden z nejdůležitých asijských dopravců, sídlí v Honkongu.
- Finnair, hlavní severoevropská aerolinka; považována za průmyslového IT lídra.
- Iberia, nejdůležitější přepravce mezi Evropou a Jižní Amerikou.
- Japan Airlines**,** největší aerolinky v asijském regionu; aerolinky s nejvyšším příjmem.[24]
- LAN Airlines, jak popisuje jeden z časopisů, “jediná hvězda na jihoamerickém nebi”; vedoucí latinsko-americké aerolinky.
- Malév Hungarian Airlines**,** jedny z nejkvalitnějších aerolinek ve střední a východní Evropě.
- Qantas, jedna ze světové špičky dálkových aerolinií, patří mezi australské nejsilnější značky.
- Royal Jordanian**,** první aerolinky středního východu, které vstoupily do letecké aliance.

[24] JAL létá do 25 zemí a 101 destinací po celém světě. Ročně přepraví téměř 60 milionů cestujících. Čistý zisk v roce 2004 narostl do výše 281 milionů USD.

- Dragonair**,** nejlepší čínské aerolinky v posledních pěti letech – přistoupí na konci roku 2007.

Důležitou roli v alianci hrají budoucnost a nové technologie – hlavně elektronický e-ticketing se všemi ostatními partnery. Oneworld se stala průkopníkem v implementaci inovací do systému tarifů a cen, které se tím pádem staly se pružnější a atraktivnější. V červnu 2002 se American Airlines a Finnair staly prvními aerolinkami z různých kontinentů, které právě e-ticket zavedly, a zároveň si Oneworld vytýčil závazek stát se první celosvětovou aliancí zavádějící tento elektronický systém mezi všechny své členy. V dubnu 2005 se stala první aliancí, která nabízí cestujícím letět v její sítí pouze na e-ticket, díky eticketingu mezi všemi členy.

V roce 2006 byl Oneworld oceněn jako „World's leading airline alliance" – nejlepší aliance na světě v rámci udělování cen World's Travel Awards. Tyto ceny se udělují na základě hlasování cestovních agentů ve 200 zemích světa od roku 1993. Oneworld získala cenu za vedoucí alianci každý rok od doby, kdy byla poprvé představena, tj. od roku 1993. Mimo to, její člen British Airways byl oceněn hned dvakrát – jako první v postavení mezi světovými leteckými společnostmi a jako „vítěz" v poskytování služeb pro „první třídu". American Airlines získaly cenu za světově nejlepší ekonomickou třídu a nejlepší internetové stránky. A jako třetí byly oceněny také aerolinie Cathay Pacific Airways za nejlepší Inflight technologii. V regionálních cenách získaly aerolinie aliance Oneworld dalších devět cen. Pro zajímavost, v listopadu 2004 Oneworld obdržela ocenění tzv. „Cellars in the Sky" (Sklípek v oblacích) od britského časopisu Business Traveller jako nejlepší aliance s výběrem vín na palubě letadel.

Na závěr nutno podotknout, že aliance Oneworld je jedinou aliancí, která zahrnuje členy z Jižní Ameriky, Austrálie a Středního Východu.

2.2.3 SkyTeam

SkyTeam – nejmladší letecká aliance sdružující v současnosti 10 leteckých společností – Aeroflot, Aeromexico, Air France, Alitalia, Continental Airlines, České Aerolinie, Delta Air

Lines, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air a Northwest Airlines. Prostřednictvím nejrozsáhlejší sítě tzv. hubů na světě SkyTeam nabízí více než 378 milionům cestujícím ročně přes 14700 odletů denně (přes 16 200 codesharových letů) do 791 různých destinací ve 162 státech světa.[25] Flotilu aliance tvoří téměř 2300 strojů.

Vývoj SkyTeam

SkyTeam byl založen v červnu 2000 společnostmi Aeroméxico, Air France, Delta Air Lines, a Korean Air. V září 2000 SkyTeam rozšířil své služby o cargo. Byla založena aliance specializovaná na nákladní přepravu (cargo) SkyTeam Cargo složená z Aeromexpress, Air France Cargo, Delta Air Logistic a Korean Air Cargo. Již v říjnu toho roku oznámil záměr přijmout ČSA. Tak učinil 25. března 2001, kdy se ČSA staly členem. Vstup ČSA a.s. do aliance je jejím členům přínosem zejména postavením stěžejního člena aliance SkyTeam s orientací na provoz do oblastí střední a východní Evropy.

V červenci téhož roku se připojila Alitalia. V únoru 2004 byla schválena fúze společností Air France a KLM Royal Dutch Airlines, což vedlo ke vstupu holandských KLM do aliance. V září 2004 přistoupili dva noví členové. Sdružení leteckých společností, jehož členem je ČSA, se rozšířilo o americké společnosti Continental Airlines a Northwest Airlines. V dubnu roku 2006 se Ruský Aeroflot stává 10. členem aliance. Strategie expanze SkyTeamu: „Létat do destinací, kam chtějí zákazníci nejvíce cestovat“, tedy otvírat síť linek na nové trhy v Rusku a východní Evropě, které jsou připraveny na větší poptávku cestujících.

Management

Nejvyššími orgány aliance jsou Governing Board a Steering Committee. Governing Board je řídící orgánem s nejvyšší pravomocí. Je složen z prezidentů společností. Hlavním úkolem tohoto orgánu je definice strategie aliance. Od června tohoto roku je předsedou rady Leo van Wijk, bývalý místopředseda představenstva Air France-KLM. Funkce předsedy rady zároveň dává 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 viceprezident pro Mezinárodní záležitosti a aliance Air France.

Produkt

Produkt SkyTeam „Europe Pass“ byl zaveden v roce 2002 a umožňuje zákazníkům aliance, kteří si koupí transatlantickou nebo mezikontinentální letenku do Evropy koupit také tři nebo

[25] Viz Tabulka 3 - Srovnání Star Alliance, SkyTeam a Oneworld.

více jednosměrných letenek po Evropě za snížené jízdné. Na podobném principu funguje tarif „America Pass“ či „Asia Pass“. Pro cestující s itineráři přes Atlantik a Pacifik nabízí SkyTeam výběr a flexibilitu se čtyřmi balíčky „RTW“ (round-the-world).

Minimální délka cestování je 10 dnů, maximální délka cesty je až jeden rok. Cestující si může zvolit od 3 do 15 zastávek. Jedna z podmínek cesty kolem světa je, že musí obsahovat jeden transatlantický a jeden transpacifický let. Cesta musí začít a skončit ve stejné zemi, ale ne ve stejném městě. SkyTeam nabízí čtyři typy balíčků, podle počtu procestovaných mil (39, 34, 29, 26 tisíc mil).

Stálí cestující mohou získat tzv. Multi-Carrier Awards, které jim umožní využít SkyTeam dopravce jen s jednou bonusovou letenkou, a také nabízí možnosti cestovat do mnoha destinací za méně nasbíraných mil než dříve. Cestující na základě těchto produktů získávají míle do věrnostního programu na každém segmentu.

Další fakta o SkyTeam

Oproti jiným leteckým aliancím, SkyTeam nabízí nejrozsáhlejší sítě tzv. hubů (hlavních přestupních bodů) na světě prostřednictvím více než 14700 letů do 791 hlavních destinací na světě. SkyTeam obsluhuje letecké trhy, kam létá více než 80% cestujících. Síť linek SkyTeamu zahrnuje největší huby v USA (Atlanta – Hartsfield International Airport) a v Evropě (Paříž – Charles de Gaulle International Airport). Aliance nabízí nejvíce spojení a nejvíce non-stop letů z USA do Evropy. A navíc, huby SkyTeamu – Paříž de Gaulle, Amsterdam Schiphol, Detroit a Minneapolis jsou podle leteckých specialistů mezi několika málo na světě, které mají kapacitu k dalšímu růstu.

Oproti největší letecké alianci na světě Star Alliance, hlavnímu konkurentovi, nabízí SkyTeam o hodně „štědřejší“ frequent flyer program, ale na druhé straně nemá zatím tak silné postavení zejména na leteckých trzích v Asii a Oceánii. Vstup Aeroflotu do aliance umožnil cestujícím aliance 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 polohou ve středu Evropy berou České aerolinie jako jednu ze svých klíčových strategických předností.

Co se týká případně možného budoucího přístupu nových členů do aliance, již projevily zájem o členství letecké společnosti China Southern Airlines a Malaysian Airlines. Obě aerolinie mají bilaterální partnerské smlouvy s Air France a na většinu jejich letů už lze sbírat

body z frequent flyer programme Air France/ KLM. V případě Malaysian Airlines se v přibližně pětiletém strategickém plánu cílů SkyTeamu zatím nepočítá s jejich začleněním. Oproti tomu China Southern Airlines již podepsaly v roce 2004 dohodu se SkyTeamem, která tak otevřela cestu k jejich budoucímu členství v alianci a v současné době tyto čínské aerolinie pokračuje v plnění aliančních přístupových požadavků. China Southern byla jednou z prvních čínských leteckých společností, které se snažily získat členství v jedné ze světových aliancí leteckých společností. Z hlediska dosavadních členů aliance bude přijetí společnosti China Southern Airlines znamenat usnadnění letů do Číny a strategickou pozici při využití rychle se rozvíjejícího potenciálu čínského leteckého trhu. Případný budoucí vstup China Southern Airlines do SkyTeamu umožní cestujícím aliance přístup do nových destinací v Asii[26]. Očekávaný nárůst v oblasti mezinárodní osobní přepravy ukazuje zvýšený zájem o oblasti v Asii a Pacifiku.

Síť linek aliance SkyTeam v oblasti Asie a Pacifiku v současné době nabízí cestujícím 61 měst ve 21 zemích, včetně tří hlavních „vstupních bran regionu“, tj. hubů - Guamu, Soulu a Tokia.

Během roku 2005 roku se objevily závažné problémy u některých dosavadních členů SkyTeamu. Americké letecké společnosti Delta Air Lines a Northwest Airlines (NWA) vyhlásily kvůli vysokému zadlužení bankrot. Současně požádaly soud o ochranu před věřiteli. Činnost členů aliance SkyTeam ale krach přímo neovlivní. Obě letecké společnosti, jež patří mezi čtveřici největších v USA, „poslala ke dnu“ konkurence nízko nákladových dopravců a zejména prudký růst nákladů za drahé palivo. Díky soudní ochraně mohou provozovat lety a mají čas najít opatření, která by je vrátila k ziskovosti. Všechna závažná rozhodnutí vedení Delty i NWA ovšem musí potvrzovat úpadkový soud.

Skutečnost, že se obě americké letecké společnosti ocitly v bankrotu, nebyla pro SkyTeam a celý letecký průmysl překvapující. Podle IATA je v současné době ve světě bankrotem ohrožena třetina aerolinií a další třetina se potýká s vážnými hospodářskými problémy. Situace se ještě v roce 2005 zhoršila po pumových útocích teroristů v Londýně a v Egyptě a následkem hurikánu Katrina. Průměrná cena leteckých pohonných hmot se tak pohybuje kolem 65 USD za barel[27] a za posledních šest let do roku 2007 se zvedla o stovky procent.[28] O

[26] Podobně jako Star Alliance bude těžit z členství Air China a Shanghai Airlines.
[27] Na konci října tohoto roku se cena ropy dokonce vyšplhala nad hranici 90 USD za barel.
[28] Vzhledem k výraznému nárůstu ceny ropy přistoupily letecké společnosti k palivovému příplatku k ceně letenky. Například ČSA účtují příplatek k letenkám na evropských linkách 22 EUR na jeden let, příplatek k letenkám na dálkových linkách, kde palivo tvoří podstatnou část nákladů, činí v současnosti 60 EUR na jeden

krizi světové letecké dopravy svědčí i fakt, že její celková ztráta v roce 2005 činila 4,8 miliardy dolarů a v roce 2006 přesáhla podle IATA šest miliard dolarů. „Klasické“ letecké společnosti obtížně čelí nejen vysokým výdajům na palivo, ale i tvrdé konkurenci nízko nákladových dopravců (například ČSA připouštějí, že si mohou dovolit jít maximálně o patnáct procent nad ceny letenek nabízené těmito low cost dopravci).

Co se týká celkových výsledků SkyTeamu za rok 2006, aliance si udržovala svou konkurenceschopnost a i nadále zaujímala velmi solidní postavení na všech hlavních trzích přepravy cestujících s výjimkou relace Evropa-Asie, kde si prozatím nadále udržuje vedoucí pozici konkurenční Star Alliance. O dobrých výsledcích svědčí i vyhlášení SkyTeamu jako nejlepší aliance roku 2005 a 2006 uznávaným časopisem „Global Traveller“.

K pozitivům za poslední rok bezpochyby patří zvýšení povědomí o značce SkyTeam (SkyTeam Brand) mezi cestujícími. Dále byla zahájena realizační fáze projektu „Global Meetings“, který nabízí celoalianční zlevnění tarifů pro organizátory kongresů, veletrhů, výstav a podobně. Z pohledu služeb zákazníkům je důležité zmínit dokončení japonské verze internetových stránek skyteam.com. V oblasti cargo služeb došlo k rozšíření SkyTeam Cargo o společnost Northwest Airlines a zároveň k rozšíření nabídky některých cargo produktů, například Variation Pharma.

V neposlední řadě, většina členů aliance úspěšně prošla tzv. „IATA Operational Safety“ auditem (dále jen IOSA), a prokázala tak splnění nejvyšších standardů v oblasti bezpečnosti letecké dopravy. Ke zvýšení výkonnosti aliance v dalších letech bylo schváleno přijetí a uplatnění tzv. principu „Opt-In/Opt-Out“, neboli možnost spuštění aliančních projektů a iniciativ bez nutnosti zapojení všech deseti členů SkyTeamu.

Oblasti, ve kterých naopak nebylo úplně dosaženo plánovaných výsledků, je například plné zavedení e-ticketing (elektronické letenky). Kompletní přechod na elektronické letenky by měl nastat v květnu 2008.

Asociované členství ve SkyTeam

V lednu 2003 SkyTeam oznámil (a v roce 2005 tak učinil), že plánuje zavést tzv. program asociovaného členství. Tento program umožňuje vybraným leteckým dopravcům (musí splnit

---

let. Jak uvedla Daniela Hupáková, tisková mluvčí ČSA, v tiskové zprávě společnosti: „Náklady na pohonné hmoty představují zhruba čtvrtinu celkových provozních nákladů společnosti. Palivový příplatek, který ČSA upravují dle světového navýšení či snížení cen ropy, pokrývá tyto náklady zhruba ze 40%.“ Do června tohoto roku byl palivový příplatek u společnosti ČSA vyčíslen v dolarech, avšak kvůli větší stabilitě evropské měny se od listopadu číslí v eurech, stejně jako u ostatních klasických leteckých společností.

standardy provozu a služeb) dosáhnout statusu asociované členství. Tímto dochází k dalšímu rozšíření aliance, vybudování širší sítě linek a poskytnutí přístupu cestujícím do dalších regionů světa. Program je určen aeroliniím, které nesplňují všechna strategická kritéria nutná k plnému členství ve SkyTeamu (např. síť linek, propojení).

Členství v programu je podmíněno tím, aby asociovaná letecká společnost byla vedena jednou „sponzorskou“ členskou společností SkyTeamu, která může sponzorovat jednu, popř. více aerolinií. Sponzor pomáhá asociovanému členovi v integraci do aliance a také ho reprezentuje při rozhodování ve SkyTeamu (asociovaný člen nemá hlasovací právo). Status asociovaného člena může být udělen až poté, co případní kandidáti prokáží svou schopnost rozšířit síť linek aliance a splnit specifické standardy provozu a služeb – standardy bezpečnosti a kvality SkyTeamu, uzavření tzv. code share agreement s dalšími členy SkyTeamu. Status asociovaného člena aliance uděluje nejvyšší orgán aliance SkyTeam „Governing Board“.

Z pohledu cestujícího není mezi asociovaným a plnohodnotným členem žádný podstatný rozdíl. Cestující SkyTeamu mají výhody z rozšířených tzv. frequent flyer programmes, které jim umožní získávat a využívat míle na letech provozovaných dalšími dopravci. Dále pasažéři ve first a business class na mezinárodních letech a členové tzv. SkyTeam Elite Plus budou mít k dispozici více letištních salónků v destinacích obsluhovaných asociovanými leteckými společnostmi. Naopak zákazníci asociovaných leteckých aerolinek budou využívat běžných služeb SkyTeamu.

Přínos pro současné členy SkyTeamu spočívá v rozšíření sítě letů do dalších regionů, pozvednutí globální přítomnosti aliance a posílení značky na leteckém trhu. Dále dává současným členům aliance další příležitost k uzavření bilaterálních codesharových dohod.

Mezi výhody pro asociované letecké společnosti lze například zařadit získání přístupu ke strategickým zdrojům SkyTeamu (důvodem je zvýšení provozu a zlepšení služeb zákazníkům), získání zkušeností a znalostí členských společností a v neposlední řadě zvýšení vlastní ziskovosti a codesharových linek. Dále asociovaní letečtí dopravci budou zařazeni do věrnostních programů (SkyTeam frequent flyer programme, systém letištních salónků).

Na jednání SkyTeam Governing Board, nejvyššího orgánu aliance, 9. června 2005 v Amsterdamu byli oznámeni první kandidáti na asociované členství. První čtyři letečtí dopravci, kteří zahájili přístupový proces jsou: Air Europa (Španělsko), Copa Airlines (Panama), Kenya Airways (Keňa) a Tarom (Rumunsko). V rámci přístupového procesu byl každému kandidátovi přidělen jeden stávající člen aliance jako jeho „sponzorská“ letecká

společnost[29]. Asociované a sponzorské společnosti jsou: Air Europa – Air France, Copa Airlines – Continental Airlines, Kenya Airways – KLM Royal Durch Airlines, Tarom – Alitalia. Přístupový proces zahrnuje plnění nezbytných standardů provozu a služeb, který v závěrečné fázi umožní získání statusu asociovaných členů. Tento proces integrace kandidátských aerolinií byl završen v září tohoto roku a společnosti Air Europa, Copa Airlines a Kenya Airways se oficiálně plně zapojily do programu SkyTeam Associate. Dne 4. září 2007 Leo van Wijk při té příležitosti řekl: „Připojení asociovaných leteckých společností bude přínosem pro všechny zúčastněné strany. Přidružení členové získají zdroje na základě zkušeností členských leteckých společností aliance, zatímco současní členové mohou uplatňovat svůj vliv na asociované členy, což umožní lepší spolupráci a příležitosti k růstu."

Shrnutí:

V následující tabulce uvádím podrobné srovnání jednotlivých aliancí - Star Alliance, SkyTeam a Oneworld, jejichž popis byl uveden v této kapitole. Jak tabulka uvádí (a rovněž již bylo zmíněno) uvedené tři aliance pokrývají téměř 61 % veškerých uskutečněných letů neboli je možné také uvést, že 40 % světových leteckých společností se ještě nezapojilo do členství v letecké alianci. Rovněž otázka budoucnosti těchto společností (zda je výhoda či nevýhoda být členem aliance) byla horlivě diskutována mezi profesionály z oboru na IATA Commercial Strategy Symposiu 2007 koncem listopadu v Athénách.

Mezi členy jsou kurzívou vyznačené letecké společnosti, které se v bezprostředně nejbližší době stanou řádným členem aliance. Ve statistických údajích však jejich členství ještě není bráno v úvahu. V posledním řádku tabulky můžeme nahlédnout na slabé stránky jednotlivých aliancí, respektive jedná se o zeměpisnou oblast, která zatím není touto aliancí pokryta – Star Alliance by se tedy mohla v budoucnosti zaměřit na pokrytí oblasti Jižní Ameriky a Ruska, stejně tak Oneworld má svou slabou stránku právě v oblasti Ruska (nutno podotkout, že díky tomu čerpá svou výhodu SkyTeam v podobě ruských aerolinek Aeroflot, jakožto svého člena). SkyTeam naopak strádá na kontinentu Austrálie a Novém Zélandu.

[29] Sponzorská společnost zastupuje asociované letecké společnosti při všech rozhodování a funguje jako spojovací článek mezi asociovanou společností a ostatními členy aliance.

Tabulka 3 – Srovnání Star Alliance, SkyTeam a Oneworld

	Star Alliance	SkyTeam	Oneworld
Destinací	855	791	688
Zemí	155	162	142
Denních odletů	Přes 16 000	14 712	9 297
Přepravených cestujících	408 milionů	378,4 milionů	321,3 milionů
Flotila	2 832	2 284	2 339
Zaměstnanců	360 000	289 785	263 350
Podíl trhu	25,10%	20,80%	14,90%
Počet členů	17	10	10
Členové	Air Canada (AC) *Air China (CA)* Air New Zealand (NZ) ANA (NH) Asiana Airlines (OZ) Austrian Airlines (OS) BMI (BD) LOT Polish Airlines (LO) Lufthansa (LH) SAS (SK) *Shanghai Airlines (FM)* Singapore Airlines (SQ) South African Airways (SA) Spanair (JK) Swiss Int. Air Lines (LX) TAP Portugal (TP) Thai Airways Int. (TG) *Turkish Airlines (TK)* United Airlines (UA) US Airways (US) **Regionální členové:** Adria Airways (JP) Air Canada Jazz (QK) Blue1 (KF) Croatia Airlines (OU) Egypt Air (MS)	Aeroflot (SU) Aeroméxico (AM) Air France (AF) Alitalia (AZ) *China Southern (CZ)* Continental (CO) Czech Airlines (OK) Delta (DL) KLM (KL) Korean Air (KE) Northwest (NW) **Asociovaní členové:** Air Europa (UX) Copa Airlines (CM) Kenya Airways (KQ)	American Airlines (AA) British Airways (BA) Cathay Pacific (CX) *Dragonair (KA)* Finnair (AY) Iberia (IB) Japan Airlines (JL) LAN (LA) Malév (MA) Qantas (QF) Royal Jordanian (RJ)
Slabé stránky	Jižní Amerika, Rusko	Austrálie a Nový Zéland	Rusko

Zdroj: www.wikipedia.org, www.staralliance.com, www.skyteam.com, www.oneworld.com

3 ČSA versus SkyTeam

Nyní se zaměříme na trh České republiky. V této kapitole si uvedeme velmi stručný přehled o letecké dopravě v České republice a dále uvedu informace o domovských aerolinií ČSA, a.s. Pokusím se zodpovědět otázku volby SkyTeamu pro České aerolinie. Postupně se dostaneme až k zhodnocení členství ČSA v alianci SkyTeam. Na konci této kapitoly uvedu, zda si naše domovské aerolinie svým členstvím ve SkyTeam polepšily či naopak.

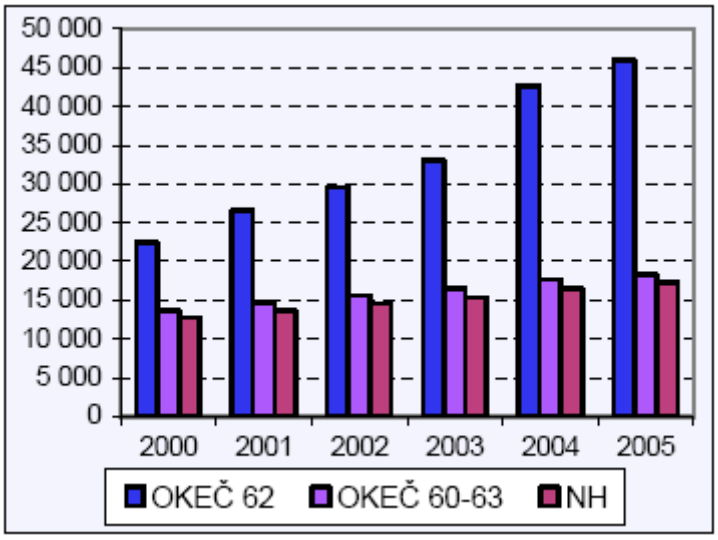
3.1 Letecká doprava v ČR[30]

Podíl letecké dopravy na celkové tvorbě HDP v dopravě neustále roste do roku 2003. V loňském roce se jednalo o částku ve výši 10 616 mil. Kč. Jde o částku prakticky jednou tak vysokou ve srovnání s rokem 2001, kdy se jednalo pouze o 5 984 mil. Kč. V absolutním srovnání se letecká doprava ve tvorbě HDP řadí na třetí místo s velkým odstupem za dopravu železniční a ta s ještě větším odstupem za dopravu silniční.[31]

V roce 2005 pracovalo v odvětví letecká doprava 6 183 pracovníků, tzn. 0,2 % celého podnikatelského sektoru a 2,3 % v dopravě celkem.[32] Stojí za zmínku, že letecká doprava byla v roce 2005 odvětvím s nejvyšší průměrnou mzdou v celém podnikatelském sektoru NH. Její výše dosáhla hodnoty 45 946 Kč a byla tak 2,5krát vyšší než u průměrného podniku v dopravě celkem. Zaměstnancům v pravidelné letecké dopravě rostla v hodnoceném období mzda průměrně ročně o 16,0 %, přičemž v roce 2005 dosáhla hodnoty 46 415 Kč. V nepravidelné letecké dopravě byl průměrný růst mezd 9,4 %. Růst nominálních mezd v podnikatelském sektoru letecká doprava oproti sektoru dopravy a celému národnímu hospodářství je zobrazen v následujícím grafu.

[30] Zdroj: www.czso.cz
[31] V příloze této práce je zařazen přehled Struktury civilního letectví v ČR.
[32] Pravidelná letecká doprava zaměstnávala v posledním roce hodnoceného období (rok 2005) 5 536 pracovníků, tzn. více než 89 % celkového počtu, zbývajících 647 pracovníků našlo uplatnění v nepravidelné letecké dopravě.

Graf 1 – Průměrná nominální mzda v podnikatelském sektoru OKEČ 62 (letecká doprava), OKEČ 60 – 63 (doprava celkem) a NH (národní hospodářství) (v Kč)



Zdroj: Český statistický úřad

Hospodářský výsledek letecké dopravy byl v letech 2001 až 2003 ovlivněn částečně i krizí letecké dopravy vyvolanou teroristickými útoky z 11. září 2001. Zisk ve výši více než 283 mil Kč z roku 2000 se totiž v následujícím roce změnil na výraznou ztrátu (455,4 mil. Kč), ve které se s klesající tendencí udržel až do roku 2003 včetně. Po nadějném zisku 284 mil. Kč v roce 2004 zaznamenala letecká doprava v následujícím roce výrazný propad do ztráty (609 mil. Kč), a to i při poměrně vysokém růstu počtu přepravených osob, což mohlo souviset se zvyšující se cenou leteckého benzínu (nákup energií se u podniků zapsaných v obchodním rejstříku meziročně zvýšil o téměř 11 %, výnosy vzrostly pouze o 0,5 %).

Na mezinárodní leteckou dopravu osob měly v hodnoceném období významný vliv teroristické útoky z 11. září 2001, neboť obavy o bezpečnost způsobily zpočátku poměrně významný odliv cestujících. I hospodaření leteckých společností v ČR bylo touto událostí značně ovlivněno, nicméně jak dokazuje statistika naturálních ukazatelů, dopad nebyl ani zdaleka tak zásadní jako u konkurenčních přepravců v USA a západní Evropě. Přepravní výkony českých obchodních leteckých přepravců vzrostly v osobní dopravě v období mezi lety 2000 – 2005 z 5,9 mld. na 9,7 mld. oskm, tzn. o 66 % při průměrném ročním růstu o 10,7 %.

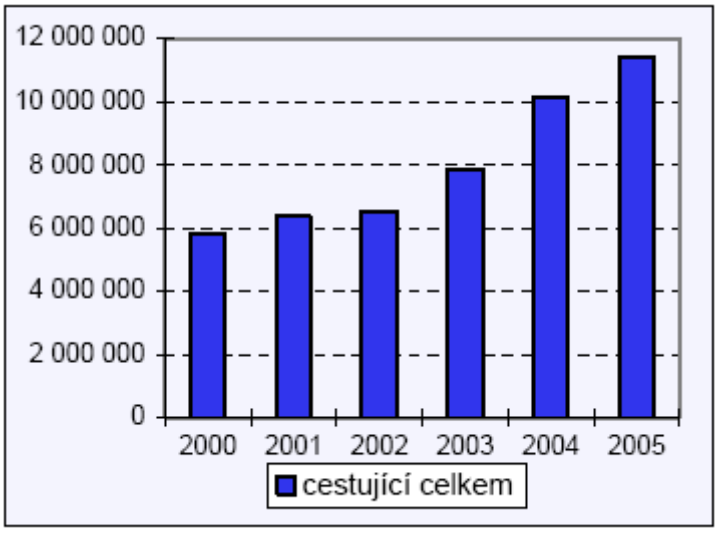
Čeští letečtí přepravci měli v podmínkách po teroristických útocích určitou výhodu, protože v té době byla ekonomika a tím i životní úroveň obyvatelstva na vzestupu, což se promítlo i v růstu zájmu o leteckou dopravu. Navíc čeští turisté již v devadesátých letech dokázali, že patří

k méně bázlivým, když byli jedni z prvních, kteří cestovali do válkou ohrožených respektive zničených destinací v Chorvatsku. Další příznivá okolnost pro rozvoj letecké dopravy souvisela s nebývalým zájmem zahraničních turistů o cesty do ČR, především do Prahy, což přispívalo i ke zvýšenému využívání služeb českých leteckých společností.

V České republice jsou v současné době celkem 4 velká mezinárodní letiště (Praha- Ruzyně, Brno-Tuřany, Ostrava-Mošnov a Karlovy Vary), která podle Nařízení EP a Rady (ES) č. 437/2003 o statistickém vykazování letecké přepravy cestujících, věcí a pošty mají vykazovací povinnost, neboť odbaví ročně více než 15 000 cestujících. Dalších 5 letišť má také statut veřejného mezinárodního letiště (Pardubice, Kunovice, Olomouc, Klatovy a Mnichovo Hradiště), ovšem využívají se hlavně pro nepravidelnou leteckou dopravu.

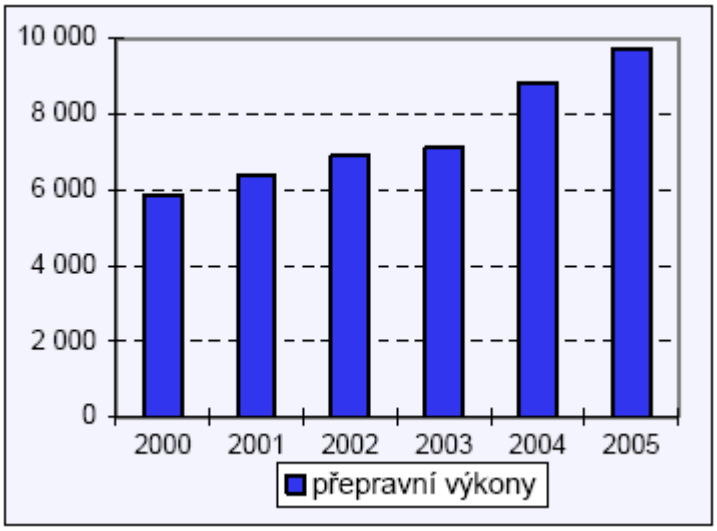
V roce 2005 odbavila výše zmiňovaná letiště s vykazovací povinností 11,4 mil. cestujících, což bylo o 5,6 mil. cestujících více než v roce 2000 (růst o 97,6 %). Cestující byli odbavováni především při odletu resp. při příletu, počet tranzitujících cestujících představoval v hodnoceném období v průměru jen 0,7 % celkového počtu odbavených osob. Pro mezinárodní dopravu bylo v roce 2005 odbaveno 11,2 mil. cestujících, pro vnitrostátní dopravu necelých 192 tisíc osob. Rostoucí výkony letišť v osobní letecké dopravě a růst osobní letecké dopravy v České republice je zobrazen v následujících grafech.

Graf 2 – Výkony letišť v osobní letecké dopravě v České republice



Zdroj: Český statistický úřad

Graf 3 – Obchodní letecká přeprava cestujících českými obchodními leteckými dopravci (mil. oskm)



Zdroj: Český statistický úřad

Výkony letišť v osobní letecké dopravě se rok od roku zvyšují. V roce 2005 dosáhl počet odbavených osob výše 11 433 269. (Odlety 5 671 715 osob, přílety 5 679 374 osob, přímý tranzit 82 180 osob.) Tyto počty nejsou zanedbatelné a Česká republika se tak v počtu odbavených cestujících řadí na první místo ze všech evropských zemí bývalého sovětského bloku.[33] Podstatně horší je však srovnání s ostatními evropskými zeměmi, které běžně odbavují počty lidí dosahující i několika desítek miliónů cestujících např. Heathrow v Londýně, letiště Ch. de Gaulle v Paříži či letiště ve Frankfurtu nad Mohanem. Číslům, která se podobají těm z České republiky, se blíží letiště v Lisabonu (10,71 mil.), v Helsinkách (10,56 mil.) nebo v Athénách (13,66 mil.).[34]

Investiční výdaje do letecké dopravní infrastruktury v roce 2005 činily čtyřnásobek výdajů v roce 2001, tedy 7 045,4 mil. Kč. Skokově investice narostly především v roce 2004 a 2005.

3.2 Společnost ČSA

Krátké představení společnosti ČSA začnu stručným přehledem její historie. K založení Československých státních aerolinií došlo 6. října 1923. První dopravní let z Prahy do Bratislavy se uskutečnil 29. října 1923. V roce 1930 vstoupily do mezinárodní dopravy, když 1. července uskutečnily první mezinárodní let na lince Praha – Záhřeb již pod poznávací

[33] Pro představu čtenáři uvádím v Příloze č. 2 seznam pravidelných dopravců do Prahy v zimním letovém řádu 2007/2008.
[34] www.mdcr.cz

značkou OK (v uvedeném roce nahradila původní značku L-B). V dubna 1937 se začalo létat 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 a na palubách letadel ČSA se objevily první letušky.

V roce 1939 v důsledku okupace Československa ČSA 15. března zanikly. V poválečném období zahájily 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.

Další významné události v datech:

- 1947 - poprvé vstoupily do mezikontinentální dopravy linkami do Káhiry a Ankary,
- 1962 - zahájily provoz na první transatlantické lince směřující z Prahy do Havany,
- 1963-1968 – bouřlivý rozvoj mezinárodní dopravy,
- 1991 – v letadlovém parku první letadlo západoevropské výroby Airbus,
- 1992 - změna právní formy ČSA na akciovou společnost s účastí Air France,
- 1994 – vznik společnosti „České aerolinie a.s.“, mimo jiné i v souvislosti rozdělení Československa. Odprodán podíl Air France Konsolidační bance,
- 1998 – 75. výročí založení ČSA, poprvé v historii firmy provedly technickou údržbu
- letadel západoevropské letecké společnosti. Valná hromada Aero Vodochody schválila
- vstup konsorcia Boeing-ČSA do společosti,
- 2000 - zahájily přímý prodej letenek prostřednictvím internetové sítě, ukončily provoz letadel sovětské výroby,
- 2001 - vstoupily do aliance SkyTeam
- 2004 – otevřen nový terminál ČSA Cargo, zahájena dlouhodobá spolupráce s cestovní kanceláří Exim Tours v oblasti charterové dopravy,
- 2005 – ocenění za mimořádný společenský přínos. S Nadací Terezy Maxové ČSA zahájily
- projekt „Pod křídly ČSA“, v rámci kterého budou učit děti z dětských domovů anglicky.

České aerolinie, a.s. jsou vlajkovým letecký dopravce České republiky. Z Prahy, hlavního města České republiky, zajišťují spojení do většiny hlavních měst v Evropě, dále do

významných bodů v Severní Americe, stejně jako do řady destinací na Blízkém východě a v severní Africe. Díky více než osmdesátiletým zkušenostem v letecké přepravě jsou České aerolinie vyhledávaným poskytovatelem služeb i pro jiné letecké společnosti.

ČSA mají potenciál být úspěšným leteckým dopravcem v rámci oboru letectví. Co by mohlo společnost negativně ovlivnit, je zvýšení nákladů spojených s růstem cen ropy[35], incidenty podobné těm, které se udály v roce 2001, nebo hrozba dalších teroristických útoků obecně. V posledních letech také značně roste, již zmíněná, konkurence ze strany nízkorozpočtových leteckých společností. Základním sloganem se ČSA pustili do boje se snížovanými cenami letenek: „*Nekonkurujeme cenou, konkurujeme kvalitou*."

V současné době České aerolinie realizují strategii OK 2006-2008. Je to tříletá strategie záchrany, stabilizace a rozvoje společnosti postavené na reálných základech, která má společnost vyvést ze ztráty a vrátit hospodaření do „černých" čísel. Hlavní zásady této Strategie jsou:

- Vycházíme z pochopení konkurenčního prostředí.
- Zajistíme jasnou nákladovou výhodu oproti tradičním konkurentům.
- Zajistíme vysoký podíl Českých aerolinií na domácím trhu.
- Nejsme velcí, a to bude naše konkurenční výhoda.
- Vyřešíme základní problémy v organizaci.
- Tvoříme jasnou vizi budoucnosti, která získá zaměstnance a investory.[36]

Hospodářský výsledek byl po prvním roce aplikování Strategie po zdanění v celkové výši ve ztrátě 396,9 milionu korun. Výsledek ČSA byl o 100 milionů korun lepší než v roce 2005 a to i při výrazně vyšší finanční zátěži společnosti. Toho bylo dosáhnuto hlavně tím, že společnost stále zvyšuje množství klientely, které záleží na kvalitě služeb a je ochotna za tyto služby zaplatit. Cílem ČSA je dosažení vyšších výnosů za lepší služby. O neustále se zvyšující kvalitě služeb ČSA svědčí například fakt, že se společnost stále umísťuje na předních místech v pravidelnosti letů. Dokonce již popáté v řadě za sebou získaly České aerolinie ocenění „Nejlepší letecká společnost se sídlem ve střední a východní Evropě" (Best Airline based in Central/Eastern Europe 2007), udělované na základě hlasování odborné veřejnosti mezinárodní leteckou organizací Official Airline Guide.

[35] Již byla zmíněna nutnost zavedení palivového příplatku.
[36] Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006

ČSA tedy procházejí významnou vnitřní restrukturalizací. Zásadní změnou procházejí obchodní, marketingové i produktové složky. Klíčem pro zachování Českých aeroliní je i nadále dokončení restrukturalizace společnosti a přechod k moderní, dynamické, vnitřně stabilní a konkurenceschopné společnosti, to vše s pomocí zaměstnanců, klientů a akcionářů. Jak uvedl prezident ČSA Radomír Lašák: „Rok 2006 byl rokem záchrany, rokem vypořádání se závazky z minulosti. Vůči zaměstnancům, klientům a akcionářům v něm ČSA obstály. Rok 2007 je pak rokem stabilizace a velkých rozhodnutí: o strategii letadlového parku a s tím spojené dálkové flotile, o dokončení divestic.“[37] Oficiální výsledky hospodaření pro rok 2007 v době psaní této práce ještě nejsou známy, po letech se však předpokládá přechod do černých čísel, tedy zisku. Schválený business plán v letošním roce počítá se ziskem 42 milionů korun, a to i bez započtení výnosů z prodeje majetku.[38] Ke zlepšení hospodářského výsledku přispěla hlavně optimalizace využití letadlové flotily, zrušení nebo omezení ztrátových linek a posílení těch nejžádanějších, cílené řízení prodeje a orientace na lépe platící klientelu.

3.2.1 Hlavní činnosti společnosti

Mezi hlavní činnosti společnosti ČSA patří:

Pravidelná letecká doprava

Základní oblastí podnikání Českých aerolinií je přeprava cestujících na pravidelných linkách. Společnost nabízí spojení do 104 destinací v 44 zemích světa, a svým zákazníkům tak umožňuje rychlé a pohodlné spojení do významných obchodních a politických center.

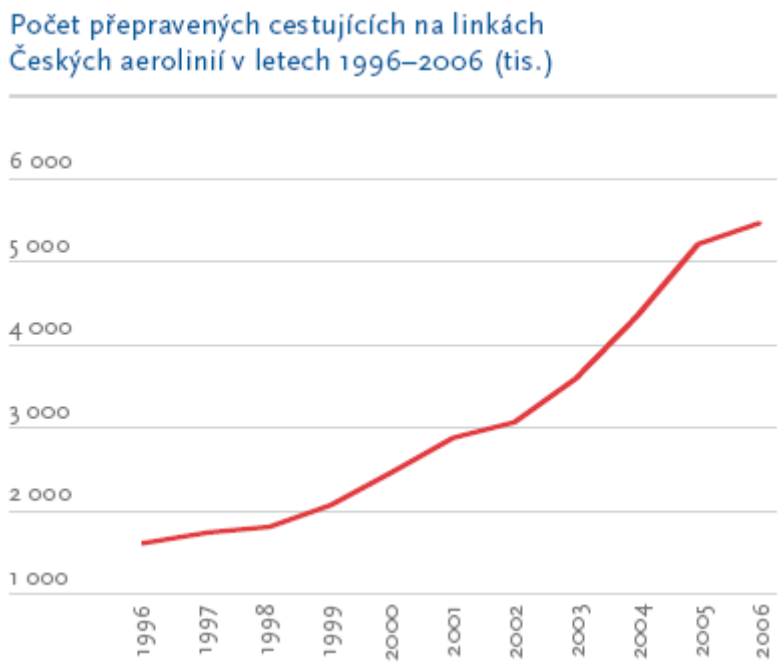
České aerolinie jsou v současnosti nejen uznávaným leteckým dopravcem, ale také konkurenceschopnou a efektivní společností. Počet přepravených cestujících na pravidelných linkách neustále roste. Například v roce 2006 využilo služeb vlajkového dopravce nejvíce cestujících v historii ČSA téměř 5,5 miliónů a byla tak již druhým rokem překročena magická hranice pěti miliónů cestujících. (Pro srovnání v roce 2004 cestovalo s ČSA na pravidelných linkách 4,34 miliónů cestujících, v roce 1999 2 064 099 cestujících, zatímco v roce 1998 to bylo pouhých 1 801 800 pasažérů.) S růstem cestujících se samozřejmě výrazně rozšiřuje nabídka služeb. Také díky Českým aeroliniím se Česká republika stala jedním z hlavních tranzitních bodů v Evropě.

[37] Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006

[38] Prezident společnosti Radomír Lašák v Událostech, komentářích České televize dne 6.11.2007 uvedl, že se konečný zisk pro tento rok odhaduje až na 100 mil. Kč. Připomněl, že v kladných číslech se hospodářský výsledek společnosti naposledy nacházel v roce 2004. „Dnes již s klidným svědomím můžeme prohlásit, že ČSA to nejhorší období již mají za sebou, a že prožily svou klinickou smrt,“ dodal Lašák.

Pro úplnost uvádím graf, který představuje počet přepravených cestujících na linkách ČSA v posledních deseti letech.

Graf 4 – Počet přepravených cestujících na linkách ČSA v letech 1996-2006



Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006

Dálkovou flotilu Českých aerolinií nyní tvoří celkem 4 letouny typu Airbus A310 s doletem až 8500 kilometrů a s průměrným věkem kolem deseti let. Doplnění flotily o čtvrtý Airbus A310 umožnilo ČSA větší míru flexibility při plánování a zálohování dálkové přepravy - letouny Airbus A310 patří mírou intenzity provozu mezi nejvíce využívaná letadla tohoto typu na světě vůbec.[39]

Jaroslav Tvrdík, bývalý prezident a předseda představenstva Českých aerolinií, k rozšíření flotily ČSA o čtvrtý Airbus A310 poznamenal: „Existence silné dálkové flotily je symbolem vyspělosti každého leteckého dopravce. České aerolinie jako jediná letecká společnost v České republice takovou flotilu mají a díky tomu mohou nabídnout cestujícím z celé střední a

[39] V souvislosti s údajem o stáří letového parku bych se jen poznámkou chtěla zmínit, o médii stále zdůrazňované poruchovosti letadel ČSA. Není rozhodně vyšší než u jiných aerolinií (spíše opak je pravdou), ale u jiných leteckých společností není medializace takových případů tak silná, zejména v televizi nejsou hlavní událostí dne. Generální ředitel ČSA Jaroslav Tvrdík v roce 2004 uvedl [30]: „Z části je to asi dáno zájmem novinářů o mou osobu, z části zvyšující se konkurencí na domácím trhu, která má prokazatelný zájem poškodit dobré jméno ČSA. Bohužel v tom hraje roli i věc, která mě nejvíce zklamala. Jesliže část bývalých manažerů je schopná si vyřizovat účty s ČSA, respektive se mnou, takovýmto způsobem, tak je to pro mě naprosto nepochopitelné.“

východní Evropy atraktivní mezikontinentální spojení přes Prahu do řady destinací v Severní Americe či v Asii.“[40]

Ze strategie společnosti vyplynulo odvrácení pozornosti společnosti z letadel typu Boing na letadla typu Airbus. Airbusy nové generace představují pro ČSA významnou posilu. Letadla s kapacitou až 156 cestujících se vyznačují širšími rozměry kabiny a většími úložnými prostory. Po technické stránce mají letadla o 1200 km větší dolet než letouny stávající střednětraťové flotily a jsou také o cca 5% rychlejší. Jejich provoz zároveň splňuje přísné hlukové a emisní normy.

Na krátké tratě především na vnitrostátních linkách a linkách do Německa, Rakouska, Polska a na Slovensko jsou nasazována turbovrtulová letadla ATR.

Aktuální stav flotily se tedy průběžně mění, tak jak jsou plněny smlouvy o dodávkách letadel Airbus. Obsahem smluv je kromě vymezení podmínek pro nákup a dodání samotných letadel v letech 2006 - 2008, také celá řada dalších služeb a forem spolupráce jako je dodání výcvikového simulátoru, podpora technického zázemí, výcvik pilotů a technických pracovníků, technická a poradenská asistence při údržbě a servisu letadel. Součástí smlouvy jsou mj. i práva konverze (Conversion Rights) a kupní práva (Purchase Rights), která Českým aeroliniím umožňují za stejných komerčních podmínek eventuální pořízení až dalších dvanácti letadel.

Flotila ČSA je v průměru poměrně mladá. Celkem společnost provozuje 50 letounů.

Tabulka 4 – Flotila ČSA (stav ke konci roku 2007)

Počet ks	Typ letadla
4	Airbus A310 – 300
2	Airbus 319 – 100
8	Airbus 320 – 200
2	Airbus 321 – 200
11	Boing 737 – 400
11	Boing 737 – 500
4	ATR 72 – 202
1	ATR 42 – 320
7	ATR 42 – 500

Zdroj: www.csa.cz

[40] www.csanews.cz

Na všech pravidelných linkách ČSA nabízejí služby ve třídě Business a Travel. Nabídkou konkurenceschopného produktu se ČSA snaží uspokojit potřeby jak business cestujících tak i klientů, kteří cestují na dovolenou. Na dálkových linkách ve třídě business určitě oceníme nabídku individuálního servisu. ČSA věnují značnou pozornost sestavování letového řádu. Díky spolupráci se 24 leteckými společnostmi nabízejí výhodné letecké spojení na linkách ČSA do více než šedesáti míst v Evropě, na Blízkém a Středním východě, v USA a Kanadě, Africe a Asii.

Nepravidelná letecká doprava

V charterové přepravě nabízejí ČSA stejnou kvalitu služeb jako na pravidelných linkách. Po celý rok nalétávají letadla ČSA do hlavních turistických center v Evropě i mimo ni, aby dopravily na dovolenou tisíce turistů. Výhoda ČSA oproti charterové konkurenci (např. společnosti Travel Servis) je v tom, že mohou nabídnout jejím klientům vyšší kvalitu služeb – včetně přepravy do dálkových destinací letadlem Airbus A310. Kromě Prahy startují letadla ČSA v České republice na pravidelných charterových linkách také z Brna a Ostravy.

ČSA Chartery pokračovaly v roce 2006 v nárůstu přepravních ukazatelů i realizovaných výnosů z charterové přepravy. Počet letů se mezi roky 2005 a 2006 navýšil o 9,8 %. V roce 2006 přepravily České aerolinie na charterových linkách 796 525 cestujících, což znamená meziroční zvýšení o 12,7 %. Výnosy z charterové přepravy rostly ještě výrazněji. Proti roku 2005 došlo k navýšení přepravních výnosů o téměř 30 %.

Růst charterové přepravy byl ovlivněn především pozitivním vývojem v oblasti cestovního ruchu, větším objemem realizovaných letů dle individuální poptávky klienta, vyšší zahraniční poptávkou a pokračující úspěšnou spoluprací s cestovní kanceláří Exim Tours. Kromě té jsou klienty charterů Českých aerolinií desítky českých i zahraničních cestovních kanceláří a řada firem a institucí z ČR i zahraničí.

Přeprava zboží a nákladu

České aerolinie zajišťují také leteckou nákladní přepravu, přičemž disponují jedním z nejmodernějších cargo terminálů ve střední Evropě. Kvalitní technologie zaručují šetrnou manipulaci se zásilkami a moderní skladové prostory také umožňují uložení zboží, které vyžaduje zvláštní péči při zacházení. Vzhledem ke koncentraci společnosti na hlavní předmět podnikání, optimalizaci nákladové struktury a posílení finanční stability, byly v roce 2006 zahájeny kroky směřující k odprodeji Cargo terminálu. Začátkem roku 2007 České aerolinie

vyčlenily Cargo terminál a handling do 100procentní dceřiné společnosti Air Cargo Terminal. Samotnou nákladní přepravu si České aerolinie ponechají i nadále.

Pozemní služby

Kromě pravidelné a nepravidelné přepravy zajišťují ČSA také odbavování cestujících letadel. Díky svému špičkovému vybavení mohou odbavit na pražském letišti jakékoli letadlo, ať už se jedná o velké dopravní letadlo typu Jumbo nebo letadlo uzpůsobené pouze k přepravě nákladu. ČSA také každoročně odbavují téměř tři čtvrtiny všech cestujících na pražském letišti, ať už na vlastní linky nebo lety dalších společností.

Catering

ČSA Catering pokrývá 90 % cateringového trhu letiště Praha-Ruzyně. Nově zrekonstruované prostory a vybavení evropské úrovně umožňují společnosti nabízet občerstvení špičkové kvality nejen cestujícím Českých aerolinií, ale i ostatním společnostem, které provozují pravidelnou i nepravidelnou leteckou přepravu na letišti v Praze, a dalším zákazníkům v režimu privátních letů. Také pokud jde o cateringové aktivity, zahájily České aerolinie v roce 2006 kroky k jejich případnému odprodeji. Catering byl rovněž vyčleněn do 100procentní dceřiné společnosti Air Czech Catering.

DutyFree prodej

Na palubách svých letadel a v tranzitním prostoru letiště Praha-Ruzyně a na letišti v Karlových Varech provozuje ČSA Duty Free obchody pro cestující. Cestující mířící do destinací mimo Evropskou unii mohou zakoupit zboží bezcelní a cestující, kteří míří do zemí Evropské unie, nakupují zboží zdaněné. Zboží v těchto obchodech lze nakoupit za ceny až o 20 % nižší než v běžných obchodech díky tomu, že je osvobozeno od cla a DPH. Sortiment tvoří hlavně předměty dárkového a luxusního charakteru, cigarety, alkohol a parfémy.

Údržba letadel

Mimořádně velkou pozornost věnují ČSA bezpečnosti provozu letadel a jejich technické údržbě. Na základě splnění podmínek obdržela společnost oprávnění k údržbě letadel podle evropských leteckých předpisů JAR-145. Špičkoví odborníci ČSA zajišťují pravidelnou údržbu nejen vlastním letadlům, ale i smluvním partnerům z východní i západní Evropy.

Výcvik posádek

Výcvik posádek letadel ČSA se nachází v prostorách hangáru B na letišti Ruzyně - Jih v Praze. Organizuje se zde specializovaný výcvik posádek letadel nejen pro potřeby ČSA, ale i pro posádky jiných leteckých společností z České republiky i ze zahraničí.

3.2.2 Dceřiné společnosti

Již bylo uvedeno, že ČSA vyčlenili do dceřiných společností následující společnosti:

Tabulka 5 – Dceřiné společnosti[41]

Společnost	ČSA a.s. vlastní
ČSA Airtours a.s.	100 %
Slovak Air Services s.r.o.	100 %
Amadeus Marketing CSA, s.r.o.	65 %
CSA Services, s.r.o.	100 %
ČSA Support s.r.o	100 %

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006

ČSA Airtours a.s. – je cestovní kanceláří, která podniká v oblasti aktivního i pasivního cestovního ruchu. Věnuje se individuální turistice, zájezdům, služebním cestám, kongresové turistice, konferencím a zájezdům pro sportovce. Společnost má 25 zaměstnanců.

Slovak Air Services s.r.o. – byla založena za účelem zabezpečení kvalitní pozemní obsluhy letadel (činnost leteckých mechaniků, poskytování služeb při odbavení cestujících a nákladu, nakládání a vykládání letadel, čištění letadel, zprostředkování zásobování paluby letadel potravinami, nápoji a potřebami souvisejícími s cateringovou obsluhou na palubách letadel). Společnost svoji činnost vykonává na letišti Bratislava, v Košicích a Piešťanech. Společnost má 73 zaměstnanců.

Amadeus Marketing CSA, s.r.o. – poskytuje a udržuje globální distribuční systém (GDS) Amadeus cestovním kancelářím v České a Slovenské republice. GDS Amadeus je celosvětová počítačová síť sloužící k nabídce, rezervování a prodeji služeb v cestovním ruchu. Hlavní činností společnosti Amadeus Marketing CSA, s.r.o. je poskytování služeb a údržba systému GDS Amadeus, zajišťování školení a technické a uživatelské podpory zákazníkům. Společnost má 15 zaměstnanců.

CSA Services, s.r.o. – spolupracuje výhradně s Cateringem ČSA a.s. při poskytování konkrétních cateringových služeb na jednotlivé akce v oblasti neleteckého cateringu. V roce

[41] Dále ČSA a.s. vlastní podíly ve společnostech Walter a.s. a Boeing Česká s.r.o.

2005 bylo vytvořeno kontaktní centrum pro obsluhu příchozích hovorů na kontaktních číslech společnosti ČSA a zároveň se stalo help deskem pro členy aliance SkyTeam, on-line booking a pro přepravu zavazadel. Toto kontaktní centrum také zajišťuje obsluhu e-mailů na kontaktních adresách ČSA a pro vybraná zahraniční zastoupení, zpracovává zprávy z rezervačních systémů a vystavuje letenky rezervované zákazníky přes internet.

ČSA Support s.r.o. – byla založena pro zabezpečení úklidu objektů užívaných ČSA a úklidu letadel ČSA i zahraničních společností, pro které ČSA poskytují služby v přepravě zavazadel na letišti Praha-Ruzyně. Dále rozvíjí uvedené aktivity pro externí subjekty a zajišťuje úklid letadel vyšších rozsahů v revizích prováděných technickým úsekem ČSA na vlastním letovém parku i na letadlech zahraničních společností. Úklidové služby poskytuje ČSA Support na smluvní bázi všem letadlům společnosti Travel Service, a.s. V rámci dopravních činností zabezpečuje dopravu nedoručených zavazadel cestujících ČSA v celé České republice, přepravu tranzitních cestujících a v rámci vnitropodnikové dopravy zajišťuje přepravy posádek ČSA mezi odbavovací halou a stojánkami na ploše letiště Ruzyně. Poslední jmenovanou službu poskytuje také dalším třem leteckým společnostem. Od roku 2005 je také držitelem certifikátu kvality norem ISO 9001:2000.

3.2.3 Správa a řízení společnosti

Na správě a řízení společnosti ČSA a.s. se podílejí následující orgány společnosti:

- představenstvo,
- dozorčí rada,
- valná hromada.

Představenstvo tvoří 9 členů a je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Statutární orgán je volen dozorčí radou a je zpravidla sestaven z členů vrcholového vedení Českých aeroliní. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou upraveny právními předpisy nebo stanovami nebo nespadají do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady společnosti.

Dozorční rada společnosti má 12 členů a dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování strategie společnosti včetně podnikatelské činnosti. Složení, působnost a pravomoci dozorčí rady určují obchodní zákoník a stanovy společnosti.

Valná hromada, tvořená akcionáři, rozhoduje o zásadních hospodářských, organizačních, provozních záležitostech a o strategickém zaměření společnosti. Její působnost a pravomoci

určují obchodní zákoník a stanovy společnosti. Struktura akcionářů společnosti a jejich podíly jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 6 – Struktura akcionářů společnosti ČSA a jejich podíly k 1. 4. 2007

Ministerstvo financí České republiky	56,92 %
Česká konsolidační agentura	34,59 %
Česká pojišťovna a.s.	4,33 %
Hlavní město Praha	2,94 %
Hlavní město Bratislava	0,98 %
Fond národního majetku SR	0,24 %

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006

Pro zjednodušený náhled uvádím strukturu akcionářů společnosti s jednotlivými podíly rovněž v grafu.

Graf 5 – Struktura akcionářů společnosti ČSA a jejich podíly k 1. 4. 2007

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006

Pro představu čtenáři jsem do přílohy zařadila celkovou organizační strukturu společnosti ČSA – zařazena je v Příloze č. 3.

3.2.4 Lidské zdroje

Nyní se pojďme zaměřit na lidské zdroje společnosti, které jsem zařadila jako zvláštní kapitolu, neboť tvoří často velmi diskutovanou položku.

Tabulka 7 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti ČSA, a. s.

2001	2002	2003	2004	2005	2006
4 422	4 455	4 543	4 861	5 303	5 442

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006

Jak vidíme v tabulce, ve všech sledovaných letech počet zaměstnanců ČSA postupně rostl, a to i v těch letech, kdy společnost vykazovala ztrátu. Počet zaměstnanců ve společnosti ČSA překročil již v roce 2005 5tisícovou hranici. Tento růst souvisel se zaváděním nových služeb poskytovaných zákazníkům, s růstem letadlové flotily, se zaváděním nových leteckých linek a s nutností personálně zajistit obsluhu nového terminálu letiště Praha-Ruzyně. Nejvíce lidí bylo zaměstnáno v kategorii palubních průvodčích. Dlouhodobě je společnost ČSA žádaným zaměstnavatelem a v roce 2006 byla dokonce uvedena jako nejžádanější zaměstnavatel v České republice. V současné době probíhá ve společnosti restrukturalizace. V personální oblasti toto znamená, že přijímání zaměstnanců je omezeno a jsou přijímána opatření ke snížení jejich počtu.

3.3 Proč právě SkyTeam

Zde se pokusím zodpovědět otázku: Proč byl zvolen mezi aliancemi právě SkyTeam? Jednoduše řečeno tehdejší vedení společnosti vidělo v alianci SkyTeam největší růstový potenciál pro ČSA. „Dostaneme velký prostor stát se významným dopravcem pro střední a východní Evropu, Praha by se měla stát významným přestupním bodem, přes který budou létat cestující celé aliance a velmi významné také bylo, že nám aliance dává příležitost ještě rozšířit náš provoz na dálkových linkách, zejména na atlantických linkách. To, co považujeme za naprosto nepochybné je, že vstup do aliance přinese zvýšení zájmu o ČSA, tím pádem zvýšení počtu cestujících a následně i zlepšení hospodářských výsledků ČSA.“[42] uvedl tehdejší prezident ČSA Miroslav Kůla. Jenom doplním, že o ČSA soupeřila kromě SkyTeamu i další letecká aliance Wings, která dnes již má svůj křížek na leteckém hřbitově.

[42] www.vztlak.cz

Z pohledu čísel by se postavení ČSA v alianci mohlo zdát jako okrajové, ale i podle vyjádření nezávislých analytiků, kteří hodnotí pozici ČSA mezi ostatními leteckými společnostmi, opak je pravdou. Oceňují, že ČSA v posledních letech před přistoupením k alianci dosahovalo příznivých ekonomických výsledků. Za rok 1999 například přepravila tehdy rekordních 2,064 miliónu cestujících a dosáhla zisku 37 miliónů.[43] Disponovala jedním z nejmodernějších letadlových parků na světě. Jednou z hlavních předností ČSA je sídlo jejího mateřského letiště. Aliance přes ně získá strategickou pozici na mapě leteckých tras. Na to pamatuje dohoda ČSA se SkyTeamem o tom, že náš dopravce se stane exkluzívním členem společenství v regionu střední a východní Evropy. Praha bude na leteckých mapách významným tranzitním místem. ČSA se tak po začlenění do Sky Teamu měly stát sice nejmenším, ale velice hodnotným, strategickým partnerem aliance.

V době rozhodování o výběru aliance se objevily spekulace o „možného strachu z Francouzů“, kteří již v té době v alianci byli členy. Společnost Air France už v letech 1992-1994 vlastnila v ČSA spolu s Evropskou bankou pro obnovu a rozvoj 38procentní podíl, ovšem kvůli neúspěšnému působení a neshody vedení obou firem byla Air France nucena akcie odprodat zpět státu.

To že strach ze spolupráce s Air France nebyl na místě svědčilo to, že vstupem do aliance vlastně ČSA začíná vzájemné partnerství z opačného konce. Tehdy to začalo kapitálovým vstupem Air France a bohužel prakticky nikdy nezačala skutečná obchodní spolupráce, zatímco vstupem do aliance začínáme právě tou obchodní spoluprací a jestli se v budoucnu nějakým způsobem bude kdokoliv z aliančních partnerů kapitálově účastnit na ČSA, to už bude až ten důsledek.

Air France prošla v období od 90. let velmi složitým obdobím, kdy byla zásadním způsobem obrácena, řekněme revitalizována, použijeme-li český termín. Je tam zcela nové vedení, které má zcela jinou obchodní politiku a v posledních letech je to společnost, která je na velkém vzestupu a je v konkurenci úspěšnější než mnohé jiné. Čili domnívám se, že ona nepříliš dobrá zkušenost s tehdejší státní Air France z počátku 90. let už neodpovídá té dnešní Air France, jaká je dnes agresivní a dynamicky vystupuje na světovém leteckém trhu.

[43] Dnes již jsou tato čísla dimetrálně odlišná, jak jsme se již mohli dozvědět.

Tabulka 8 – Informace o členech aliance SkyTeam (údaje za rok 2006)

Společnost	Flotila*	Počet letů denně	Počet přepravených cestujících za rok (v mil.)
Aeroflot	78	302	7,3
Aéromexico	71	464	8,6
Air France	241	1700	47,8
KLM	102	621	21,5
Alitalia	151	853	24,1
Continental Airlines	368	3207	61
Czech Airlines	***50***	***231***	***5,5***
Delta Air Lines	600	4414	106,6
Korean Air	127	407	23,6
Northwest Airlines	411	2513	54,8

* Flotila neobsahuje letouny z dceřinných společností přičemž pouze Czech Airlines a Korean Air dceřinnou společnost nemají.

Zdroj: www.skyteam.com

ČSA mohou na první pohled vedle těchto společností vypadat jako „chudý příbuzný“, jak můžeme soudit z porovnání čísel v tabulce. Při bližší analýze zjistíme, že ČSA hrají důležitou úlohu v přepravě v regionu střední a východní Evropy a díky své geografické poloze mají jedinečné postavení.

Začlenění ČSA do globální aliance bylo důsledkem celosvětové globalizace a vývoje v letecké přepravě. Přípravnou fází prošly ČSA v rámci jednání s tehdejšími aliančními uskupeními – aliancemi Oneworld (vedený British Airways), již neexistujícím Qualiflyer (vedený dnes již zkrachovalým Swissairem), Star (vedený Lufthansou) a samozřejmě SkyTeam (vedený společnostmi Air France/KLM a Delta Airlines). Jiří Průša, tehdejší vicepresident ČSA pro marketing a strategické aliance na své přednášce na Vysoké škole ekonomické v březnu 1999 řekl: „Aliance otevírá 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.“[44]

SkyTeam byl vybrán na základě zvážení všech výhod i nevýhod z postavení ČSA v aliančním uskupení. ČSA se snažily o posílení své pozice v rámci aliance a zakotvení svého jedinečného

[44] ZADRAŽILOVÁ, D.: Mezinárodní management

postavení pro střední a východní Evropu, což ČSA umožnil právě SkyTeam. Mezi zaměstnanci ČSA však neustále panovaly obavy z neúspěšného podnikatelského záměru ČSA a Air France ze začátku 90.let. Poslední vývoj ale ukazuje, že společnost velikosti ČSA by v současné době velmi těžko hledala rovnocenné postavení v kterékoli alianci. Postavení ČSA se zlepšilo v následujících oblastech: nabízený produkt a dosažení úspor ve vybraných oblastech (rezervační a distribuční systémy, nadnárodní smlouvy pro dodávání výrobků např. pro catering, přístup do participačních smluv pro hotelové řetězce, možnost obchodní spolupráce i s velkými světovými korporacemi např. Philips.

V této souvislosti bych pouze chtěla krátce zmínit právní základ mezinárodní letecké pravidelné přepravy (neplatí pro nepravidelnou přepravu) a jejího provozování. Letecká přeprava je regulována mezivládními leteckými dohodami uzavíranými na úrovni vlád jednotlivých států. Tyto mezivládní dohody upravují podmínky pro leteckou přepravu, povinnosti a práva leteckého dopravce. Přesně stanovují rámec pro podnikání, mj. zakotvují tratě pro letecké dopravce, popř. mohou i omezovat nabízenou kapacitu na trhu. V minulosti byly mezivládní letecké dohody základním nástrojem ochrany a podpory národního leteckého přepravce. Do vstupu ČR do Evropské Unie platily bilaterální dohody, na jejich základě mezi body v České republice a např. v Itálii, mohly pravidelnou přepravu provozovat jen dva dopravci – jeden z České republiky – ČSA, druhý z Itálie, tedy Alitalia. Takovýto princip bude i nadále uplatňován mezi ČR a státy mimo EU.

V rámci Evropské Unie platí nařízení č. 2407/93, které zakotvuje liberální princip, nazývaný „open sky“. „Open sky“ – „volné nebe“ znamená, že letečtí dopravci EU mohou nalétávat a využívat obchodní práva mezi libovolnymi dvěma body v EU. Na základě této možnosti ČSA např. ihned od 1. května 2004 začali provozovat pravidelnou linku mezi francouzskou Marseille a Barcelonou ve Španělsku.

3.4 Přínosy a náklady členství v alianci SkyTeam

V následující kapitole se pokusím zpracovat informaci o hlavních přínosech, které pro ČSA plynou z jejich členství v letecké alianci SkyTeam a zároveň provést jejich srovnání s náklady, které s členstvím v ČSA v alianci souvisí. Následně se vyjádřím k tomu, zda si ČSA členstvím v alianci polepšily či nikoliv.

Následující zhodnocení je nutno chápat pouze jako přiblížení, protože některé benefity by teoreticky mohly existovat i bez členství v alianci (např. handling SkyTeam dopravců v Praze), naopak některé přínosy budou vyčísleny pouze částečně nebo vůbec (např.

přítomnost dálkových linek Korean Air od května 2007 i Delta Air Lines v Praze a z toho plynoucí sekundární dopady do výnosů na síti ČSA).

3.4.1 Finanční přínosy

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

1. Prodeje partnerských leteckých společností na linky ČSA
2. Spolupráce v oblasti Frequent Flyer Programu
3. Úspora nákladů v oblasti inzerce v obchodním tisku, při realizaci celosvětových reklamních kampaní SkyTeamu
4. Úspora nákladů v oblasti In-flight services
5. Příjmy z poskytování handlingových služeb aliančním partnerům na letišti Praha

Nyní se budeme jednotlivě věnovat uvedeným bodům.

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

Tabulka 9 – Prodeje partnerských leteckých společností na linky ČSA[45]

VÝNOSY (v tis. USD)	2003	2004	2005	2006
Aeroflot			(3 904)	5 253
Aeromexico	204	239	243	255
Air France	17 342	22 368	26 551	20 505
Alitalia	2 048	3 264	8 693	8 761
Continental Airlines	(700)	1 421	1 380	754
Delta Air Lines	6 757	7 558	10 276	8 716
KLM	(10 415)	10 096	10 133	9 019
Korean Air	721	974	1 238	2 048
Northwest Airlines	(1 179)	1 910	1 416	1 785
Celkem SkyTeam na ČSA	**27 069**	**47 830**	**59 930**	**57 096**
PROLETĚNÉ SEGMENTY	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Aeroflot			(23 997)	35 471
Aeromexico	1 757	2 202	2 363	2 277
Air France	102 929	130 239	150 723	161 452
Alitalia	9 683	17 087	51 637	40 979
Continental Airlines	(7 373)	12 161	11 997	10 314
Delta Air Lines	37 456	48 011	53 359	59 585
KLM	(106 833)	97 749	75 955	97 753
Korean Air	7 492	8 983	10 696	17 089
Northwest Airlines	(14 865)	14 645	16 294	22 163
Celkem SkyTeam na ČSA	**159 307**	**331 077**	**373 024**	**447 083**

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

Z tabulky můžeme vyčíst, že největší podíl z prodejů na ČSA linky (a to za všechny sledované roky) má jednoznačně Air France (hlavně díky Joint Venture[46] spolupráci OK/AF[47] na linkách mezi PRG a CDG[48]) a sice 36% v celkovém objemu tržeb a 36% v počtu

[45] Letecké společnosti uvedené v závorce nebyly započteny do příslušného roku srovnání, protože v daném roce ještě nebyly členem aliance SkyTeam.
[46] Problematika již byla přiblížena viz kapitola Bilaterální obchodní spolupráce – subkapitola Společný provoz
[47] OK – označení letů ČSA, AF – označení letů Air France viz Tabulka 3 – Srovnání Star Alliance, SkyTeam a Oneworld.
[48] PRG – kód letiště Praha – Ruzyně, CDG – kód letiště Paříž – Charles de Gaulle

proletěných segmentů. Na druhém místě je KLM s poměry 15,7%, resp. 22% a o třetí místo co do objemu tržeb se víceméně dělí Alitalia – 15,3 % s Delta Air Lines –15,2%. Delta rovněž zaujímá třetí místo v počtu proletěných segmentů na linkách ČSA – 13,3% (údaje jsou uvedeny pro rok 2006).

Shrnuteme-li výše uvedené údaje, můžeme uvést, že interline prodej 9 partnerských společností aliance SkyTeam v roce 2006 představuje 56% z celkového objemu interline prodejů všech leteckých společností (na linky ČSA prodalo v roce 2006 své doklady celkem 177 leteckých společností).

Z výběru 50 leteckých společností, které v uplynulém roce prodaly na ČSA více jak 1000 segmentů, se 6 aliančních partnerů (Air France, KLM, Delta Air Lines, Alitalia, Aeroflot, Korean Air) umístilo do 10. místa a 7 partnerů (Air France, KLM, Delta Air Lines, Alitalia, Northwest Airlines, Aeroflot, Korean Air) do místa dvacátého. Zároveň se členové aliance umístili na prvních pěti místech v celkovém pořadí prodejů – Air France, KLM, Alitalia, Delta Air Lines, Aeroflot.

Závěrem bych ještě zdůraznila, že prodeje aliančních partnerů na ČSA ve finančním vyjádření sice zaznamenaly v roce 2006 pokles o 10,6% v porovnání s rokem 2005, nicméně v naturálním vyjádření – tzn. v počtu prodaných a proletěných segmentů – došlo ve stejném období k nárůstu o 12,6% (447 083 segmentů v roce 2006 oproti 397 021 v roce 2005 – pro toto srovnání již byl zahrnut Aeroflot jakožto nový člen SkyTeam).

2. Spolupráce v oblasti Frequent Flyer Programu

Co se týká přínosů ze spolupráce v oblasti FFP (Frequent Flyer Program – věrnostní program) – získává ČSA celkově kladný hospodářský výsledek plynoucí z porovnání výnosů a nákladů při zúčtování proletů bonusových a placených 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[49] a s danou společností nalétá určitý počet mílí, má možnost získat bonusovou letenku.

Nejdříve si uvedeme statistiku týkající se příjmů za bonusové letenky – tedy příjmů z prodeje volné kapacity na letech ČSA. Bonusové letenky jsou pro členy FFP aliančních partnerů na linkách OK, tedy ČSA.

[49] Zde připomínám, že České aerolinie mají svůj věrnostní program pod názvem OK Plus.

Tabulka 10 – Příjmy za bonusové letenky

Rok	2006	2005	2004	2003
Příjem CZK	26 109 084	25 103 451	24 665 327	18 515 197

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

Nyní si uvedeme statistiku týkající se nákladů na bonusové letenky členů OK Plus na linkách aliančních partnerů. Mezi tyto náklady můžeme například zařadit náklad na vystavení dané letenky.

Tabulka 11 – Náklady za bonusové letenky

Rok	2006	2005	2004	2003
Náklady CZK	15,6 mil.	15 mil.	8,3 mil.	6,5 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

Co se týče klasických placených letenek, dostáváme následující příjmy uvedené v další tabulce, tedy jsou to příjmy za lety členů OK Plus na linkách aliančních partnerů.

Tabulka 12 – Příjmy za placené letenky

Rok	2006	2005	2004	2003
Příjmy CZK	62,2 mil.	54,9 mil.	57 mil.	27 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

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

Tabulka 13 – Náklady a příjmy za placené letenky

Rok	2006	2005	2004	2003
Náklady na míle CZK	81,9 mil.	104,7 mil.	101,5 mil.	60 mil.
Počet FFP cestujících na linkách OK	286 050	256 092	169 557	127 560
Průměrný příjem za segment	3 007	3 226	3 500	3 800
Tržby za členy FFP SkyTeam na linkách OK v CZK	860 152 350	826 152 792	593 449 500	484 728 000

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

V případě porovnání příjmů a nákladů z placených letenek (tj. příjmy a náklady za načtení mil) je sice hospodářský výsledek záporný, nicméně je třeba vzít v úvahu výši tržeb za placené letenky, které od SkyTeam partnerů ČSA inkasuje (viz poslední řádek tabulky).

Co se týká využití salonku Crystal Lounge na letišti Praha – Ruzyně a plateb členů FFP programů aliančních partnerů ze využívání, můžeme porovnat následující tabulku.

Tabulka 14 – Platby za využití salonku Crystal Lounge na letišti Praha – Ruzyně

Rok	2006	2005	2004	2003
Příjmy CZK	10,55 mil.	10,5 mil.	8,71 mil.	8,46 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

V tabulce vidíme, že každoročně příjmy za využívání salonku rostou. Za pozitivní lze rovněž označit skutečnost, že v rámci spolupráce mezi aliančními partnery nedošlo od roku 2003 ke vzájemnému zvýšení cen za použití letištních salonků. Tento trend lze očekávat i v nadcházejícím roce.

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

Za první z úspor zmíním úsporu 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 – úspory je možno vyčíslit ve výši 0,26 mil.USD ročně.

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

Tabulka 15 – Úspory nákladů v oblasti reklamních kampaní

Rok	2006	2005	2004	2003
Úspory nákladů CZK[50]	17,5 mil.	25 mil.	29,5 mil.	10 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

K uvedeným dvěma bodům je nutno podotknout, že náklady na výše zmíněné aktivity jsou hrazeny z podílu ČSA na celkovém rozpočtu SkyTeamu (rozpočet byl pro rok 2006 stanoven na 19,5 mil.USD[51]).

Podíl ČSA na celkovém rozpočtu aliance je v posledním roce 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. A 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 smlovy aliance SkyTeam s firmou Coca-cola

Na základě exkluzivní smlouvy mezi aliancí SkyTeam a firmou CocaCola – financování marketingových aktivit aliance z finančních prostředků CocaColy a zejména odběru produktů zmíněné firmy za exkluzivní ceny, došlo k následující finanční úspoře u ČSA v jednotlivých letech:

[50] Ve zdrojovém materiálu je tato částka uvedena v USD. Pro sjednocení informací do jedné měny, jsem provedla převod USD na CZK ve výši 25 CZK/USD, neboť v této výši se dolar nacházel v době zpracování zdrojového materiálu, z kterého vycházím.
[51] Tj. při opětovném přepočtu 25 CZK/USD částka činí 487,5 mil. CZK.

Tabulka 16 – Úspory nákladů v oblasti In-flight services

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

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

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

V této části 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 konečně třetí tabulka uvádí příjmy za odmrazování letadel opět pro SkyTeam partnery.

Tabulka 17 – Tržby za handling pro členy SkyTeamu

Rok	2006	2005	2004	2003
Příjmy CZK	92,3 mil.	92 mil.	87 mil.	80,4 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

Tabulka 18 – Tržby za technickou údržbu letadel pro SkyTeam partnery

Rok	2006	2005	2004	2003
Příjmy CZK	3,4 mil.	2,8 mil.	3 mil.	0,71 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

Tabulka 19 – Tržby za odmrazování letadel pro SkyTeam partnery

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

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

K poslední tabulce doplním, že pokles příjmů za odmrazování letadel pro SkyTeam partnery v posledním roce tj. 2006 byl způsoben velmi teplým zimním období.

Tímto jsme si uvedli hlavní příjmy či úspory nákladů, které plynou popř. jsou možné díky členství ČSA v alianci SkyTeam.

3.4.2 Náklady

Nyní se dostáváme k zhodnocení nákladů, které jsou spojené s členstvím ČSA v alianci SkyTeam. Tyto náklady můžeme rozdělit do čtyř základních kategorií:

1. Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu
2. Náklady na placené/bonusové letenky (OK Plus program)
3. Mzdy pracovníků útvaru ČSA Aliance
4. Náklady na služební cesty – alianční jednání

1. Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu

Aliance SkyTeam jako taková disponuje určitým rozpočtem, který se rok od roku mění (rovněž záleží na počtu nových členů v daném roce a tím pádem rozptýlení výdajů na více „hlav“. Podíl ČSA na takovémto SkyTeam rozpočtu za jednotlivé členské roky je uveden v následující tabulce. Z tabulky můžeme vidět, že v posledních dvou letech výdaje na rozpočet SkyTeam výrazně klesly, a to díky tomu, že v těchto letech se výrazně zvýšil počet členů v alianci.

Tabulka 20 – Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu

Rok	2006	2005	2004	2003
Výdaje na rozpočet CZK	14,62 mil.	14,87 mil.	23,75 mil.	23 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

2. Náklady na placené/bonusové letenky

Tak jako bonusové a placené letenky přinášejí určité úspory, je nutné shrnout ještě náklady, které tyto letenky v rámci programu OK Plus přinášejí. Statistická data již byla uvedena v rámci vyčíslení příjmů za FFP. V následující tabulce jsou sečteny náklady na bonusové i placené letenky.

Tabulka 21 – Náklady za platby v rámci programu OK Plus

Rok	2006	2005	2004	2003
Náklady CZK	97,5 mil.	119,7 mil.	109,8 mil.	66,5 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

3. Mzdy pracovníků útvaru ČSA Aliance

Jak můžeme vidět v následující tabulce, nákladová položka mezd pracovníků ČSA se tak jako v celé společnosti (viz kapitola Společnost ČSA – subkapitola Lidské zdroje), i v útvaru Aliancí, snižuje. Pracovní síly jsou tedy snižovány a efektivněji využívány.

Tabulka 22 – Mzdy pracovníků útraru ČSA Aliance

Rok	2006	2005	2004	2003
Náklady CZK	1,04 mil.	2,27 mil.	2,79 mil.	1,85 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

4. Náklady na služební cesty

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 a především v posledním sledovaném roce. Tato klesající tendence by měla i v následujících letech setrvat.

Tabulka 23 – Náklady na služební cesty

Rok	2006	2005	2004	2003
Náklady CZK	0,8 mil.	1,13 mil.	2,12 mil.	2,77 mil.

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

V této kapitole jsme si vyčíslili náklady, které souvisejí s členstvím ČSA v alianci. 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 zdokonalování 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.

3.5 Vyhodnocení přínosů a nákladů členství ČSA v alianci SkyTeam

V této kapitole mohu konečně zrekapitulovat údaje týkající se přínosů či nákladů členství ČSA v alianci a zároveň se pokusím provést zhodnocení členství.

Tabulka 24 – Rekapitulace přínosů a nákladů za období 2003-2006

1. VÝNOSY (v mil. CZK)	2003	2004	2005	2006
Prodej SkyTeam partnerů na ČSA*	677	1 196	1 498	1 427
Platby za placené/bonusové letenky	45,5	81,7	80	88,3
Využití Crystal Lounge	8,5	8,7	10,5	10,55
Handling pro SkyTeam partnery	80,4	87	92	92,3
Technická údržba letadel	0,7	3	2,8	3,4
Odmrazování	1,2	4,9	7,5	6,6
Celkem	**813,3**	**1 381,30**	**1 690,80**	**1 628,15**

2. ÚSPORY (v mil. CZK)	2003	2004	2005	2006
Náklady na inzerci – sales*	0,26	0,26	0,26	0,26
Náklady na reklamní kampaně*	10	29,5	25	17,5
In-flight	1,9	2,1	1,52	0,4
Celkem	**12,16**	**31,86**	**26,78**	**18,16**

3. NÁKLADY (v mil. CZK)	2003	2004	2005	2006
Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu	23	23,75	14,88	14,62
Náklady na letenky(placené/bonus)	66,5	109,8	119,7	97,5
Mzdy pracovníků ČSA Aliance	1,85	2,79	2,02	1,04
Náklady na služební cesty	2,77	2,12	1,13	0,8
Celkem	**94,12**	**138,46**	**137,73**	**113,96**

4. HV (v mil CZK)*	2003	2004	2005	2006
Celkem 1. + 2. (výnosy + úspory)	**825,46**	**1 413,16**	**1 717,58**	**1 646,31**
Celkem 3. (náklady)	**94,12**	**138,46**	**137,73**	**113,96**
Celkem HV	**731,34**	**1274,7**	**1 579,85**	**1 532,35**

* pro zajištění srovnatelnosti údajů za celé období je použitý kurs 25CZK/USD

Zdroj: Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

Z výše uvedené tabulky respektive posledního řádku tabulky vyplývá pozitivní vliv členství v alianci do celkových výnosů ČSA, neboť hospodářský výsledek je ve všech sledovaných letech kladný. Rovněž je možno konstatovat, že od roku 2004 pokračuje i v ČSA trend v úspoře nákladů na členství ve SkyTeamu. Tento trend by měl pokračovat i v roce 2007.

Zároveň je třeba znovu zmínit skutečnost, že materiál vyčísluje pouze přímé finanční přínosy a nezahrnuje tedy např. zmíněný dopad spolupráce s aliančními partnery na dálkových linkách do sítě ČSA, eventuelně další finanční přínosy. Pro jejich kvantifikaci by bylo zapotřebí provedení hlubších analýz, pro které jsem již neměla k dispozici potřebná statistická data či podkladové materiály.

Shrnutí:

V této poslední kapitole bylo hlavním cílem zpracování statistických údajů ohledně přínosech či nákladech členství domovských aerolinií v alianci SkyTeam. Byly mi poskytnuty údaje za poslední čtyři roky členství, a tak jsem mohla zpracovat dostatečnou časovou řadu, která by načrtla trend, který směřuje jednak v příjmech spojených s členstvím v alianci (je možné říci, že vesměs se tyto příjmy rok od roku zvyšují), dále v úsporách a nákladech. Co se týká úspor společnosti, kterých mohlo být a bylo dosaženo díky členství v alianci SkyTeam, je nutné podotknout, že v posledním sledovaném roce bylo dosáhnuto pouze poloviční hodnoty úspor, dosažené v letech 2004 či 2005. Přesto však tyto úspory zůstávají vyšší v roce 2006 než v prvním sledovaném roce, tedy v roce 2003. Ohledně nákladů je možné shrnout pozitivní informaci o snižující se hodnotě nákladů spojených s aliančním členstvím společnosti, a sice postupně od roku 2004. Stále však ani v tomto roce neklesla hodnota nákladů na výši z roku 2003.

Pokud se zaměříme na hospodářský výsledek, velmi ráda shrnu skutečnost, že pozitivní a víceméně postupně se každoročně zvyšující hodnota hospodářského výsledku je známkou potvrzující správnou volbu společnosti ČSA o začlenění do letecké aliance. Rozhodnutí tehdejšího vedení společnosti ČSA o vstupu společnosti do aliance SkyTeam v roce 2001, může být hodnoceno velice pozitivně.

Závěr

Globalizace ekonomiky nutí podnikatelské subjekty na národní i mezinárodní úrovni ke spojování a vytváření různých (formalizovaných i neformalizovaných) uskupení s cílem obstát ve stále náročnějším konkurenčním prostředí. Jednou z forem takovéto integrace se staly strategické aliance. Protože jde o formu, která nemá v České republice dlouhou tradici, ale má, myslím si, dobrou perspektivu, je problematika strategických aliancí tématem aktuálním.

Co tedy motivuje letecké dopravce spojovat se do aliancí? Aerolinie se musí přizpůsobit trendu globalizace světové ekonomiky, aby uspokojily požadavky svých klientů, kteří požadují celosvětovou nabídku leteckých služeb. To nemůže žádný dopravce zajistit sám, a proto se spojuje s dalšími partnery, aby toho dosáhl. Zde se naskytá otázka - Nepřináší to menší konkurenci mezi dopravci? Letecké aliance bývají často obviňovány, že se snaží omezovat konkurenci. Z mého pohledu o žádné omezení soutěže nejde. Je to pouze přeměna soutěže mezi samostatnými dopravci na soutěž mezi aliancemi. Tento boj je přitom mnohem tvrdší.

Je více než zřejmé, že letecká doprava se bude nadále rozvíjet rychlým tempem, neboť nabízí zatím nenahraditelné možnosti pro spojení mezi jednotlivými zeměmi a částmi světa. V současné době nastává zlomová situace v letecké přepravě osob. Vstup nízkorozpočtových aerolinií na trh se postará o rychlou reorganizaci a adaptaci „klasických“ aerolinií. Tarifní podmínky tradičních leteckých společností se dostaly pod tlak. Nízkonákladové letecké společnosti nasazují své ceny nízko díky minimalizaci poskytovaných služeb. Samostatně působící národní dopravci a nezávislé charterové společnosti se tak pomalu stávají minulostí. Národní aerolinie vstupují do konkurenceschopnějších aliancí a stejně tak charterové společnosti se stávají integrovanějšími nebo předávají své destinace a tržní podíly právě nízkorozpočtovým společnostem. Mezikontinentální dopravu ovládají tři globální aliance – Star Alliance, SkyTeam a Oneworld. Konsolidace leteckých společností bude jistě nadále pokračovat. Alianční seskupení budou nabízet stále se zhušťující síť integrovaných letů k pokrytí celého světa. Aliance, které ovládnou „asijské draky“ - čínský a indický letecký trh si vybudují dominantní postavení v konkurenčním prostředí. Rostoucí poptávka a obchodní liberalizace letecké dopravy v regionálním měřítku a přes Atlantik jistě povedou k dalšímu aliančnímu sdružování dopravců. Prezident čínských aerolinií Air China, Li Jiaxianga, u příležitosti oficiálního pozvání k začlenění Air China do Star Alliance dne 22. května 2006

v čínském Pekingu řekl: „S prohlubující se ekonomickou globalizací a politikou tzv. open skies, konkurence v letecké dopravě bude nadále růst. Žádná letecká společnost nemůže vytvářet celosvětovou leteckou síť izolovaně. Pokud chtějí letecké společnosti zůstat a nadále se rozvíjet v leteckém odvětví, musí s dalšími leteckými partnery spolupracovat na různých úrovních, a to především ve formě aliancí na základě multilaterálních dohod.“

Domnívám se, že velké letecké společnosti budou fúzovat a budou nadále překonávat národní hlediska už z toho důvodu, že se pro budoucnost očekává, že trh leteckých společností změní strukturu. Podle prognostických předpovědí se na trhu zvýší podíly nízkonákladových společností ze současných 5% až na pětinásobek současného stavu. Znamená to, že aerolinie tak budou následovat americký trh a trh Spojeného království, kde nízkonákladoví přepravci tvoří celou čtvrtinu trhu. Oproti tomu trendu, malí regionální, národní dopravci budou pravděpodobně muset trh opustit, pokud nevstoupí do některé z aliancí a neposílí tak svou konkurenční pozici.

Cílem této diplomové práce byl základní teoretický rozbor možností spolupráce leteckých dopravců či samotných strategických aliancí. Vyvrcholením této práce bylo zhodnocení vstupu ČSA do strategické aliance SkyTeam po uplynutí 6 let členství. Informace při psaní mé práce jsem čerpala vesměs z informačních zdrojů internetu. V leteckém průmyslu je vše natolik v pohybu, že se informace mohou, řekněme, každý měsíc měnit. Dokonce během doby psaní své práce jsem byla nucena změnit nejednu informaci.

Základem pro uvedené zhodnocení pro mne byla předně charakteristika Českých aerolinií a.s. a strategické aliance SkyTeam, a to včetně uvedení konkurentů na světovém trhu letecké dopravy. Pro provedení rozboru výsledků a přínosů jsem dále považovala za nezbytné prezentovat teoretické základy strategických aliancí a samotné vymezení spolupráce leteckých dopravců od samých počátků.

Co se týče našich domovských aerolinií, domnívám se, že nabízí dostatečně kvalitní služby svým cestujícím (vypovídá o tom i řada mezinárodních ocenění). Přesto by se ČSA měly v příštích letech především soustředit na hledání nových a efektivních cest podpory prodeje, a tím zvyšovat svoji výnosovou strukturu.

Pro analytickou část jsem využila dokumentu pro zasedání představenstva společnosti ČSA v dubnu tohoto roku, který mi podal dostatečné faktické a statistické informace o přínosech či evidovaných nákladech, které souvisejí se členstvím ČSA v alianci SkyTeam. V této části

jsem dospěla k závěru, že České aerolinie udělaly správný krok začleněním se do letecké aliance a z tohoto členství vesměs mohou těžit.

Avšak jakákoliv snaha o predikci vývoje leteckého průmyslu je v současné době rychlých změn ošidná. Jakýkoliv problém, který se může vyskytnout ve světě i na domácím trhu, může s sebou přinést katastrofu ve formě krachu leteckých společností. Vzpomeňme na teroristické útoky v USA.

V celkovém zhodnocení v poslední kapitole jsem tedy došla k závěru, že vstup ČSA do strategické aliance byl přínosem nejen pro ČSA, ale i pro celý SkyTeam. Proto by úzká spolupráce aliančních partnerů měla pokračovat, zejména za účelem využití co největšího počtu příležitostí, které nyní letectví nabízí. ČSA by měly posilovat své stávající silné stránky, jako jsou tradice a spolehlivost. Současně by měly využít členství ve SkyTeamu k minimalizaci stránek slabých, dobudování hubu Praha (dopravní obslužnost), ale také důkladnou racionalizaci práce.

Domnívám se, že zhodnocení obsažené ve třetí části dokládá, že byl splněn cíl mé diplomové práce.

Použité informační zdroje

[1] PRUŠA J. A KOL.: *Svět letecké dopravy*, Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

[2] ZADRAŽILOVÁ, D.: *Mezinárodní management. Praha*: VŠE Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0683-1.

[3] VESELÁ L.: *Strategické aliance leteckých společností*, Bakalářská práce VŠE, 2004

[4] KAŠOVÁ, E.: *Popis a analýza leteckých aliancí*, Diplomová práce VŠE, 2006

[5] BAUEROVÁ V.: *Finanční analýza ČSA a.s.*, Diplomová práce VŠE, 2006

[6] *Informace o přímých přínosech z členství v alianci SkyTeam* - materiál pro zasedání představenstva společnosti České aerolinie, a.s., 3.4.2007

[7] *Global Competition in the aviation industry* – CEMS group, University of Cologne

[8] Výroční zpráva společnosti ČSA a.s. pro rok 2006

[9] www.icao.int - ICAO (Mezinárodní organizace pro civilní letectví, *International Civil Aviation Organization*)

[10] www.iata.org - IATA (Mezinárodní sdružení leteckých dopraců, *International Air Transport Association*)

[11] www.aea.be - AEA (Sdružení evropských leteckých dopravců, *Association of European Airlines*)

[12] www.csa.cz – webové stránky společnosti ČSA

[13] www.csanews.cz - Tiskové centrum ČSA

[14] www.staralliance.com – webové stránky Star Alliance

[15] www.oneworld.com – webové stránky Oneworld

[16] www.skyteam.com – webové stránky SkyTeam

[17] www.mdcr.cz – webové stránky Ministerstva dopravy České republiky

[18] www.ucl.cz – webové stránky Ústavu civilního letectví ČR

[19] www.czso.cz – webové stránky Českého statistického úřadu

[20] www.vztlak.cz – webové stránky českého leteckého serveru Vztlak

[21] www.airway.cz – webová stránka informací z letecké dopravy

[22] www.wikipedia.org – volná encyklopedie

[23] www.aaco.org – webové stránky Organizace arabských dopravců (Arab Air Carriers Organization)

[24] www.airtransportnews.aero – webové stránky novinek z oblasti letecké dopravy

[25] http://www.travelmole.com/stories/1113489.php - The online community for the travel and tourism industry, [29.11.2007]

[26] http://www.oneworld.com/ow/news-and-information/fact-sheets - Introduction to oneworld – the alliance that revolves around you, [11.7.2007]

[27] http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/kapitola/9303-07-od_roku_2000-500 - Hlavní tendence vývoje dopravy a spojů od roku 2000 – Analýza letecké dopravy, [19.11.2007]

[28] http://www.usatoday.com/travel/columnist/grossman/2007-03-09-grossman-airline-alliances_N.htm - článek USA Today, [05.12.2007]

[29] http://64.233.183.104/search?q=cache:_MsNf6nW7_gJ:www.airtransportnews.aero/analysis.pl%3Facateg%3Dreports+Alliance+and+Network+Expansion+Conference&hl=cs&ct=clnk&cd=1&gl=cz – publikované informace z „Alliance and Network Expansion Conference“, [13.12.2007]

[30] Zajistím ČSA zisky, Hospodářské noviny z 13.4.2004

[31] World Air Transport Statistics–WATS 50st Edition , 2006

[32] *Ti, co již nejsou mezi námi*, OKNO – magazín pro zaměstnance společnosti České aerolinie, březen 2005

[33] „Události, komentáře“ – pořad České televize ze dne 6.11.2007 – hostem byl Radomír Lašák, prezident společnosti ČSA, a.s.

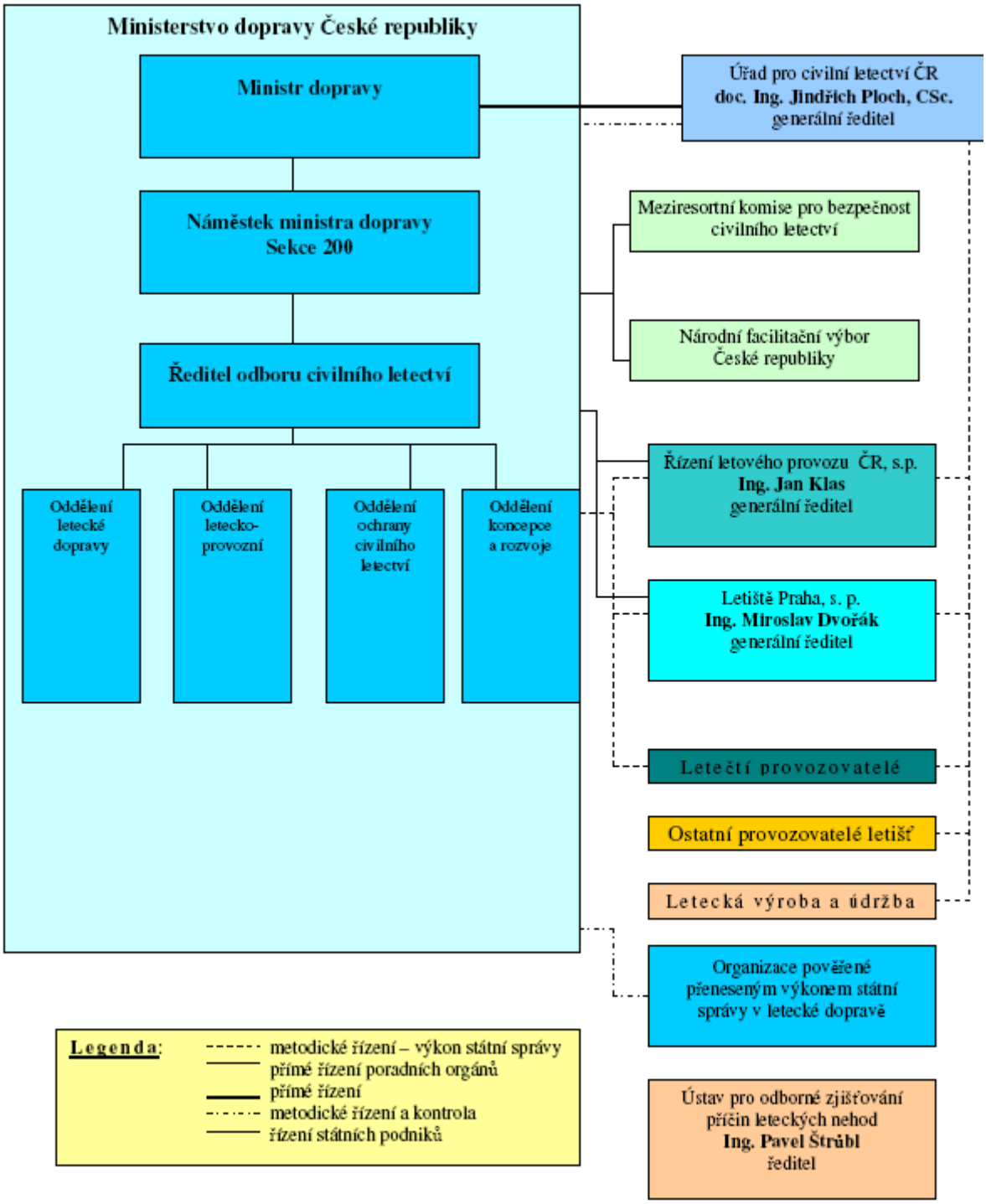
Seznam tabulek a grafů

Tabulka 10 – Fáze možného vývoje alianční spolupráce
Tabulka 11 – Výkony a výnosy globálních aliancí (výsledky roku 2005)
Tabulka 12 – Srovnání Star Alliance, SkyTeam a Oneworld
Tabulka 13 – Flotila ČSA (stav ke konci roku 2007)
Tabulka 14 – Dceřiné společnosti
Tabulka 15 – Struktura akcionářů společnosti ČSA a jejich podíly k 1. 4. 2007
Tabulka 16 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti ČSA, a. s.
Tabulka 17 – Informace o členech aliance SkyTeam (údaje za rok 2006)
Tabulka 18 – Prodeje partnerských leteckých společností na linky ČSA
Tabulka 10 – Příjmy za bonusové letenky
Tabulka 11 – Náklady za bonusové letenky
Tabulka 12 – Příjmy za placené letenky
Tabulka 13 – Náklady a příjmy za placené letenky
Tabulka 14 – Platby za využití salonku Crystal Lounge na letišti Praha – Ruzyně
Tabulka 15 – Úspory nákladů v oblasti reklamních kampaní
Tabulka 16 – Úspory nákladů v oblasti In-flight services
Tabulka 17 – Tržby za handling pro členy SkyTeamu
Tabulka 18 – Tržby za technickou údržbu letadel pro SkyTeam partnery
Tabulka 19 – Tržby za odmrazování letadel pro SkyTeam partnery
Tabulka 20 – Podíl ČSA na rozpočtu SkyTeamu
Tabulka 21 – Náklady za platby v rámci programu OK Plus
Tabulka 22 – Mzdy pracovníků útraru ČSA Aliance
Tabulka 23 – Náklady na služební cesty
Tabulka 24 – Rekapitulace přínosů a nákladů za období 2003-2006

Graf 6 – Průměrná nominální mzda v podnikatelském sektoru OKEČ 62 (letecká doprava), OKEČ 60 – 63 (doprava celkem) a NH (národní hospodářství) (v Kč)
Graf 7 – Výkony letišť v osobní letecké dopravě v České republice
Graf 8 – Obchodní letecká přeprava cestujících českými obchodními leteckými dopravci (mil. oskm)
Graf 9 – Počet přepravených cestujících na linkách ČSA v letech 1996-2006
Graf 10 – Struktura akcionářů společnosti ČSA a jejich podíly k 1. 4. 2007

Příloha 1

Struktura civilního letectví v ČR



Zdroj: www.mdcr.cz

Příloha 2

Seznam zahraničních leteckých společností provádějících pravidelnou leteckou dopravu do ČR v IATA zimním letovém období 2007/8 do Prahy

	Kód	Název společnosti	Místo odletu
1	EI	AER LINGUS	Dublin (DUB), Cork (ORK)
2.	SU	AEROFLOT	Moskva (MOW)
3.	VV	AEROSVIT	Kijev (KBP)
4.	AEA	AIR EUROPA	Madrid (MAD)
5.	AF	AIR FRANCE	Paříž (CDG), Lyon (LYS)
6.	I9	AIR ITALY	Verona
7.	9U	AIR MOLDOVA	Kišiněv (KIV)
8.	E8	ALPI EAGLES	Neapol (NAP)
9.	AZ	ALITALIA	Řím (FCO), Miláno (MXP)
10.	OS	AUSTRIAN AIRLINES	Vídeň (VIE)
11.	BA	BRITISH AIRLINES	Londýn Heathrow (LHR), Londýn Gatwick (LGW)
12.	B2/BRU	Belavia	Minsk
13.	SN/DAT	BRUSSELS AIRLINES	Brusel (BRU)
14.	WW/BMI	BMI Baby	Manchester (MAN), Birmingham (BHX), East Midlands (EMA)
15.	FB	BULGARIA AIR	Sofia (SOF)
16.	XG	CLICKAIR	Barcelona (BCN)
17.	QG	CIMBER AIR	Kodaň (CPH)
18.	LS	CHANNEL EXPRESS AIR (JET 2)	Leeds (LBA), Belfast (BFS), Blackpool (BLK)
19.	DL	DELTA AIR LINES	Atlanta (ATL)
20.	DTR	DANISH AIR TRANSPORT	Copenhagen (CPH)
21.	LH	DEUTSCHE LUFTHANSA	Hamburk (HAM), Frankfurt (FRA), Mnichov (MUC), Dusseldorf (DUS), Stuttgart (STR)
22.	LY	EL AL AIRLINES	Tel Aviv (TLV)
23.	U2/EZY	EASYJET	Stansted (STN), Londýn Gatwick (LGW), Bristol (BRS), East Midland (EMA), Newcastle (NCL) Dortmund (DTM), Milano (MXP)
24.	EZS	EASYJET SWITZERLAND	BASLE (BSL), Ženeva (GVA)
25.	AY	FINNAIR	Helsinki (HEL)
26.	GSM	FLYGLOBESPAN	Glasgow (GLA) , Edinburg (EDI)
27.	4U/GWI	GERMANWINGS	Cologne (CGN), Stuttgart (STN)
28.	LS	CHANNEL	Leeds (LBA), Belfast (BFS),

		EXPRESS AIR (JET 2)	Blackpool (BLK)
29.	IB	IBERIA	Madrid (MAD)
30.	JU	JAT AIRWAYS	Beograd (BEG)
31.	KE/KAL	KOREAN AIR	Seoul (ICN)
32.	KD	KD AVIA	Kaliningrad
33.	KL	KLM	Amsterodam
34.	LO	LOT	Varšava (WAW)
35.	MA	MALEV	Budapešt (BUD)
36.	IG	MERIDIANA	Florencie(FLR)
37.	DY	NORWEGIAN AIR SHUTTLE	Trondheim (TRD), Oslo (OSL) Bergen (BGO)
38.	POT	POLET	Voronez
39.	SDM	RUSSIA	Petrohrad (LED)
40.	FR	RYANAIR	Stansted
41.	SK	SAS SCANDINAVIAN AIRLIES SYSTEM	Kodaň (CPH), Stockholm (ARN)
42.	SN/DAT	BRUSSELS AIRLINES	Brusel (BRU)
43.	LX	SWISS AIR LINES	Curych (ZRH), Ženeva (GVA), Basel (BSL)
44.	NE	SKY EUROPE AIRLINES	Bratislava (BTS), Košice(KSC),London (LTN), Brusel (BRU)Atheny (ATH) Paříž Orly(ORY), Milan(BGY), Rimini (RMI), Tenerife (TSF), Rome(FCO),Naples(NAP), Amsterdam(AMS), Kodaň (CPH), Vídeň (VIE)
45.	NB/SNB	STERLING EUROPEAN AIRLINES	Kodaň (CPH),Stockholm(ARN)
46.	TP	TAP AIR PORTUGAL	Lisabon (LIS)-Budapest (BUD)
47.	TOM	THOMSONFLY	Doncaster (DSA),Lutton(LTN), Bournemouth(BOH)
48.	TK	TURKISH AIRLINES	Istanbul (IST)
49.	U6/SVR	URAL AIRLIES	Jekatěrinburg (SVX)
50.	CI	CHINA AIRLINES	Taipei (TPE) cargo
51.	BCS	EUROPEAN AIR TRANSPORT	Frankfurt-Brusel pošta DHL
52.	EK	EMIRATES	Dubai (DXB) cargo
53.	FAH	FAIRNAIR	Paříž pošta pro UPS

		HUNGARY		
54.	2V/TAY	TNT AIRWAYS		Liege– pošta
55.	FX	AIR CONTRACTORS		Paříž pošta pro FEDEX

Letiště Brno

1.	AYZ	ATLANT SOYUZ		Moskva (MOW)
2.	FR	RYANAIR		Stansted(STN), Barcelona
3.	2V	TNT		Liege-PRG-BRQ pošta

Letiště Pardubice

1.	TSO	TRANSAERO		Moskva(MOW)
2.	SDM	RUSSIA		St.Petersburg (LED), MOW
3.	AYZ	ATLANT SOYUZ	*	Moskva (MOW)
4.	KJC	KRASNOYARSK	*	Moskva(MOW)
5.	SDM	RUSSIA	*	Moskva (MOW)

* série pravidelných charterů

Zdroj: www.mdcr.cz

Příloha 3

Organizační struktura společnosti ČSA k 1.4.2007

Dozorčí rada

- sekce Kancelář tajemníka společnosti (KTS)

Představenstvo
Prezident

- sekce Management dodavatelských služeb (MDS)
- sekce Bezpečnost (BEZ)
  - Kancelář prezidenta (KPR)
  - Management kvality (QMN)
  - Interní audit a kontrola (IAK)
  - Bezpečnost letů (FS)
  - Právní věci (PV)

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI K 1. 4. 2007

Úsek prodeje
- Regiony – zahraničí
- Obchod Česká republika (OČR)
- Generální prodejní agenti (GSA)
- Řízení a podpora obchodu (RPO)
- Reporting a analýzy (REA)
  - samostatná obchodní jednotka Chartery (CHT)
  - samostatná obchodní jednotka Cargo (CAR)
  - samostatná obchodní jednotka Duty Free (DFR)

Úsek marketingu a vývoje produktu
- sekce Marketing a řízení segmentů (MRS)
  - Rezervační a distribuční systémy (RDS)
  - Revenue Management (REM)
  - Linky, smlouvy a předpisy (LSP)
    - Nekomerční letenky
    - Analýzy

Ekonomický úsek
- sekce Účetnictví (UCT)
  - Treasury (TRS)
  - Externí finanční vztahy (EFV)
  - Platební styk a platební operace (PSO)
  - Controlling a plánování (CPL)
  - Rozvoj letadlového parku (RLP)
  - Technika rozvoje letadlového parku (TRP)
  - Akvizice letadel (AKL)

Úsek lidských zdrojů
- Personální politika (PPO)
- Mzdová politika a benefity (MPB)
- Vzdělávání a rozvoj LZ (VZR)

Technický úsek
- sekce Údržba letadel (UDL)
- sekce Zásobování a rozvoj TÚ (ZRT)
- sekce Technika letadel (TL)
  - Marketing a prodej služeb TU (MP)
  - Technická kontrola (TEK)
  - Zabezpečování jakosti a kontrola letové způsobilosti (ZJL)

Úsek pozemního provozu
- sekce Odbavení a služby cestujícím (ODC)
- sekce Organizace pozemního provozu (OPP)
  - Plánování provozu a správy systému (PLP)
  - Handlingové smlouvy (HSM)
  - Řízení provozu zahraniční (RPZ)
  - Standardy provozu a ekonomická správa (SES)

Úsek letového provozu
- sekce Organizace letového provozu (OLP)
- sekce Letové posádky (FC)
- sekce Palubní průvodčí (CC)
- samostatná organizační jednotka Výcvik posádek letadel (VPL)
  - Letecké předpisy a standardy (LPS)
  - Administrace a podpora (ADP)
    - Systém jakosti výcviku posádek letadel (SJV)

Úsek informačních technologií
- Správa velkých podnikových aplikací (BMA)
- Kompetenční skupina (COG)
- Inovace a projekty (INP)
- Provoz ICT (ITT)
- IT Bezpečnost a metodika (SAM)

Zdroj: Výroční zpráva společnosti ČSA pro rok 2006