



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA DOPRAVNÍ

Bc. Michaela Mrzenová

**Provozní analýza fúze zákaznických center leteckých
společností TVS a ČSA**

Diplomová práce

2015



K621..... Ústav letecké dopravy

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Bc. Michaela Mrzenová

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – PL – Provoz a řízení letecké dopravy

Název tématu (česky): **Provozní analýza fúze zákaznických center
leteckých společností TVS a ČSA**

Název tématu (anglicky): Operational Analysis of the Merger of Airlines Customer
Care Dept. of TVS & CSA

Zásady pro vypracování

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Úvod
- Charakteristika leteckých společností, ve kterých je fúze zamýšlená
- Oddělení péče o zákazníky ve společnostech Travel Service a České aerolinie
- Rozdíly mezi nabízejícími produkty a službami
- Personální zajištění
- Návrh varianty fúze
- Přínos fúze
- Závěr

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího diplomové práce

Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)

Seznam odborné literatury: Manuál rezervačního systému SITA
Manuál rezervačního systému Amadeus
Interní dokumenty leteckých společností

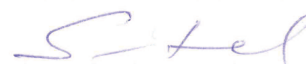
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **31. července 2014**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **31. května 2015**
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia



doc. Ing. Daniel Hanus, CSc.
vedoucí
Ústavu letecké dopravy



prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.



Bc. Michaela Mrzenová
jméno a podpis studenta

V Praze dne31. července 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svým konzultantům panu Kryštofu Páleníčkovi a Radku Müllerovi za poskytnutí mnoha podnětných informací týkajících se zvoleného tématu přímo z prostředí, které se danou problematikou zabývá. Rovněž bych chtěla poděkovat paní Ing. Evě Endrizalové Ph.D. za odborné vedení a podporu při tvorbě diplomové práce a také paní Mgr. Marcele Mrzenové za korekturu práce.

Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze 31. 5. 2015

Podpis.....

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

PROVOZNÍ ANALÝZA FÚZE ZÁKAZNICKÝCH CENTER LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ TVS A ČSA

Diplomová práce

červen 2015

Bc. Michaela Mrzenová

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá provozní analýzou fúze zákaznických center leteckých společností Travel Service a České aerolinie. Konkrétně analyzuje současný stav obou oddělení a na základě těchto analýz navrhuje možné varianty fúze. Součástí práce je rovněž zjištění překážek stojící v cestě k efektivnímu provedení fúze. Kromě identifikace těchto překážek jsou v práci navrženy kroky vedoucí k jejich odstranění či k jejich změně takovým způsobem, aby fúzi nebránily.

Klíčová slova: Zákaznické centrum, call centrum, SITA, Amadeus, fúze, České aerolinie, Travel Service,

Abstract

The diploma thesis is concerned with the operational analysis of the merger of Airline Customer Care Departments of Travel Service and Czech Airlines. Specifically, it analyzes the current states of both departments. Based on the analysis, there are several possible options for the merger suggested. The thesis also detects obstacles standing in the way of an effective realisation of the merger. Besides finding these barriers a suggestion of the steps leading to their elimination or their alternation is made in order not to obstruct the merger.

Key words: Customer Care department, Call Centre, SITA, Amadeus, merger, Czech Airlines, Travel Service

Obsah

Obsah.....	4
Seznam použitých zkratek.....	6
1 Úvod.....	8
2 Travel service.....	9
2.1 Historie společnosti Travel Service.....	9
2.2 Současnost.....	11
3 České aerolinie.....	14
3.1 Historie Českých aerolinií.....	14
3.2 Současnost aerolinek.....	16
4 Vývoj zákaznického centra TVS.....	19
5 Současný stav oddělení Péče o zákazníky.....	23
5.1 Call centrum.....	23
5.2 Úsek reklamací zpožděných letů.....	27
5.3 Reklamace zavazadel.....	28
5.4 Přepážky na letišti.....	30
6 Zákaznické centrum ČSA.....	32
6.1 Vývoj zákaznického centra.....	32
6.2 Současný stav kontaktního centra ČSA.....	35
7 Rezervační systémy.....	39
7.1 SITA.....	39
7.2 Amadeus.....	41
7.3 Rozdíl mezi systémy.....	42
8 Rozdíly mezi TVS a ČSA.....	43
8.1 Srovnatelné produkty a služby či shody v přepravních podmínkách.....	43
8.2 Rozdíly v nabízených produktech, službách a přepravních podmínkách.....	44
9 Návrhy variant fúze.....	55

9.1	Provozovatel zákaznického centra.....	55
9.2	Produkty a služby	60
9.3	Rezervační systémy	61
10	Závěr	63
11	Zdroje	65
12	Seznam obrázků.....	68
13	Seznam tabulek	69
14	Seznam příloh	70

Seznam použitých zkratk

ACMI	Pronájem letadla včetně zajištění posádky, údržby a pojištění letadla	Aircraft Crew Maintenance Insurance
AIG	Pojišťovna spolupracující s ČSA	American International Group
AOC	Osvědčení leteckého provozovatele	Air Operator Certificate
AWS	Výhradní obchodní zástupce TVS pro ČR a SR	Air World Services
CAH	Sesterská společnost ČSA	Czech Airlines Handling
CK	Cestovní kancelář	Travel agency
ČSA	České aerolinie	Czech Airlines
EMAA	Ocenění získané společností ČSA	Emerging Markets Airports Awards
ERV	Evropská pojišťovna spolupracující s TVS	Europäische Reiseversicherung
ES	Evropské společenství	European Community
EU	Evropská Unie	European Union
GDS	Světový distribuční systém	Global Distribution System
GSA	Generální zastoupení	General Sales Agent
IATA	Mezinárodní asociace leteckých dopravců	International Air Transport Association
IT	Informační technologie	Information Technology
KFT	Dceřiná společnost TVS (báze v Maďarsku)	Travel Service Légiforgalmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság
OK	IATA označení letů ČSA	
PIR	Protokol o ztrátě či poškození zavazadla	Property Irregularity Report
PNR	Kód rezervace cestujícího	Passenger Name Record
QS	IATA označení letů SmartWings	

SAS	Letecká společnost Skandinávie	Scandinavian Airline System
SDR	Zvláštní práva čerpání (měnová jednotka definovaná Mezinárodním měnovým fondem)	Special Drawing Rights
SITA	Provozovatel telekomunikační sítě v oblasti letectví	Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques
SSR	Požadavek na speciální službu	Special Service Request
SW	Zkratka obchodní značky společnosti Travel Service	SmartWings
TVP	ICAO zkratka polské báze společnosti Travel Service	Travel Service Polska
TVS	ICAO zkratka letecké společnosti Travel Service	Travel Service
VIP	Velmi důležitá osoba	Very Important Person

1 Úvod

Téma diplomové práce jsem si zvolila na základě svého působení na oddělení zákaznického centra letecké společnosti Travel service. Pracuji zde na částečný pracovní úvazek od roku 2010. Problematika je mi tedy velmi blízká a několikaletá praxe by měla zaručit, že diplomová práce bude vycházet z reálných faktů a reálné situace. Námět práce vzešel z aktuálního stavu, ve kterém se dopravci v současnosti nacházejí. Zvyšující se spolupráce mezi Českými aeroliniemi a Travel Servicem a zároveň koupě třetinového podílu akcií ČSA společností TVS logicky vede k myšlence fúze některých oddělení dopravců. Důvod je při zvyšujícím se tlaku konkurence v oblasti cen letenek pochopitelný. Efektivním snižováním nákladů administrativních oddělení lze dosáhnout cen letenek, které by byly ještě více konkurenceschopné. Snižování nákladů obou společností již probíhá v rámci sdílení letadel na některých vybraných linkách. Jelikož se spolupráce osvědčila, nabízí se otázka, zda by nebylo vhodné provést fúzi některých oddělení vedoucí k dalšímu snížení nákladů. V tomto případě by se jednalo o oddělení věnující se péči o zákazníky. Úkolem této diplomové práce je tedy nalézt „třecí plochy“, které by při případné fúzi zákaznických center dopravců, měly být odstraněny. Kromě identifikace překážek stojících v cestě k efektivnímu propojení oddělení bude součástí práce rovněž nastínění možných variant fúze.

První dvě kapitoly budou věnovány samotným aerolinkám, jejich historií i současnému stavu. Následující části práce se budou zabývat oddělením péče o zákazníky, konkrétně jejich vývojem a také analýzou stávající podoby těchto oddělení. Ta bude poté použita jako podklad pro kapitolu, která se bude zabývat možnými variantami fúze. Zmíněná kapitola bude rovněž vycházet z poznatků z jiných částí diplomové práce, například z kapitol pojednávajících o rozdílnosti dopravců či rezervačních systémech. Poslední částí práce budou návrhy variant fúze, včetně popsání změn, které by jednotlivým variantám předcházely. Na závěr bude vybrána ta nejvhodnější varianta fúze.

2 Travel service

Jak již v úvodu bylo zmíněno, zamýšlená fúze zákaznických center se týká dvou leteckých společností. Tato kapitola se bude zabývat historií, současností a výhledem do budoucna jedné z nich, společností Travel service.

2.1 *Historie společnosti Travel Service*

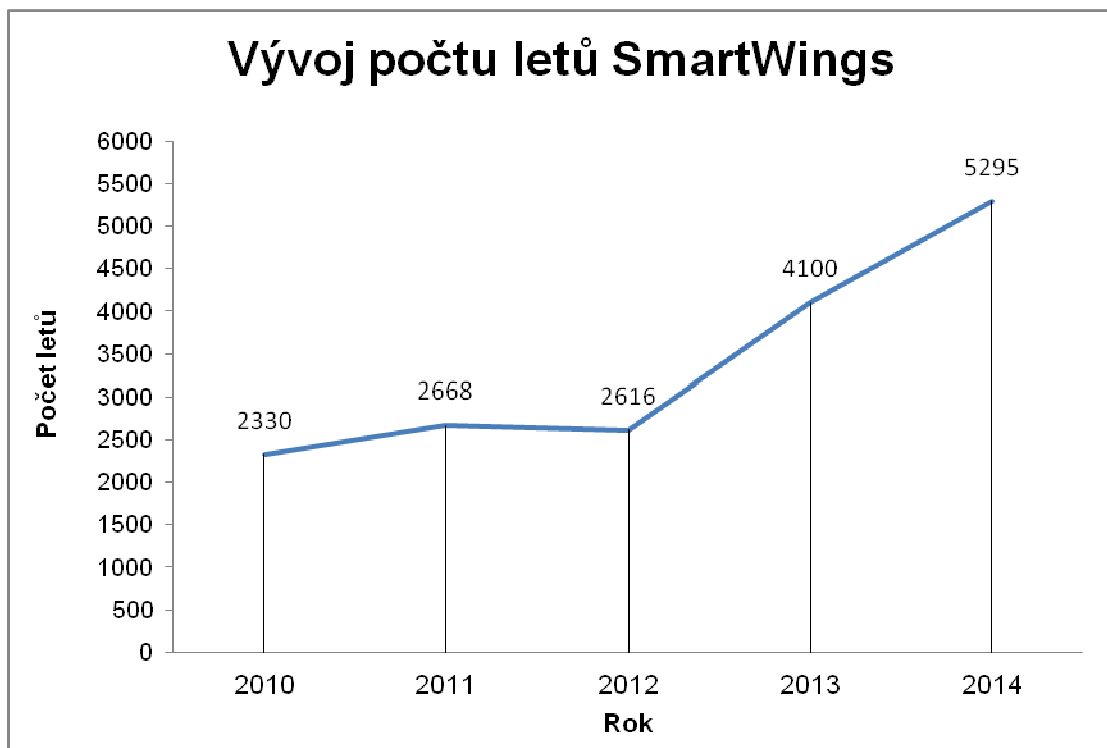
Společnost Travel Service a. s. je v současnosti **největším českým leteckým dopravcem**. Tato soukromá firma vznikla necelých osm let po pádu komunistického režimu v Československu, konkrétně v říjnu 1997. Tehdejší situace byla pro vznik nových společností velmi příznivá. Vzhledem k tomu, že trh letecké dopravy v České republice ovládal jediný dopravce, bylo namístě vytvořit v této oblasti konkurenci. Na začátku provozu se Travel Service zaměřoval na provozování **charterových letů** především pro cestovní kanceláře. Majoritním akcionářem společnosti byla cestovní kancelář Canaria Travel. Zbýlých 34% akcií tehdy vlastnila Česká správa letišť. Prvních 9 měsíců společnost cestující dopravovala v proudovém letounu ruské výroby – Tupolev TU-154M. Poté dopravce získal první stroj vyrobený ve Spojených státech amerických, Boeing 737- 400 s kapacitou 168 míst. Další stroj tohoto typu si Travel Service pronajal od British Midland. Zmíněný letoun Tupolev TU-154M u společnosti létal necelé dva roky od jejího založení a poté byl předán ruské společnosti Omskavia. Na konci roku 1999 se výhradním vlastníkem společnosti stala cestovní kancelář Canaria Travel, která o více než rok později svůj 34 % podíl prodala cestovní kanceláři Čedok. V roce 2000 se flotila letecké společnosti rozrostla o dva nové stroje Boeing 737- 800 s kapacitou 186 míst. Dopravce v následujícím roce provozoval pět strojů značky Boeing s tím, že letadlo původně létající v České republice pod imatrikulační značkou OK-TVS létalo na nově založené bázi v Maďarsku - Travel Service Hungary (dnes Travel Service KFT.). Důležitým mezníkem byl rok 2004, kdy Travel Service začal létat **pravidelné linky pod svou novou obchodní značkou SmartWings**. V následujících částech práce bude pro zjednodušení SmartWings nazýván jako společnost, i když se jedná o obchodní značku společnosti Travel Service. Na obrázku č. 1 je vyobrazen letoun v barvách SmartWings.



Obrázek č. 1: Letoun TVS v barvách SmartWings

Zdroj: <http://www.travelservice.aero/flotila/>

Pravidelné lety se postupem času staly nedílnou součástí portfolia dopravy. Rostoucí úspěch je zobrazen následujícím grafem, na kterém lze vidět vývoj počtu letů, které byly v období od roku 2010 do roku 2014 pod touto obchodní značkou vypraveny. Data, ze kterých graf čerpá, jsou součástí příloh č. 1 a 2. V přílohách jsou uvedeny počty letů do všech destinací, do kterých SmartWings ve zmíněném období létal.



Obrázek č. 2: Vývoj počtu letů SmartWings

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů TVS/SW

V roce 2007 společnost vstoupila na trh **business jetů**, a to s letounem Cessna 680 Citation Sovereign, který disponuje devíti místy pro cestující. O dva roky později do flotily TVS přibyla další Cessna stejného typu. V současnosti společnost v oblasti privátních letů provozuje tři letadla. Letoun Cessna 680 Citation Sovereign v barvách TVS, kterým jsou privátní lety zajišťovány, je na obrázku č. 3.



Obrázek č. 3: Cessna 680 Citation Sovereign

Zdroj: <http://www.travelservice.aero/flotila/>

V roce 2012 společnost získala licenci leteckého dopravce (tzv. AOC) na provoz obchodní letecké dopravy v Polsku. Prostřednictvím nové báze v Polsku dopravce rozšířil svou působnost. [1]

Od 20. května 2013 má TVS svého Cargo General Sales and Services agenta, kterým je společnost GC Air. Prostřednictvím tohoto externího oddělení TVS společnost rozšířila své portfolio služeb do oblasti **přepravy leteckého carga**.

O měsíc později, tedy v červnu 2013, byla zahájena **spolupráce mezi SmartWings a Českými aeroliniemi** v podobě sdílení letadel na některých linkách. Vzhledem k tomu, že tato codeshareová spolupráce měla na vývoj zákaznického centra TVS zásadní vliv, bude toto téma podrobněji rozebráno v kapitole přímo zaměřené na zákaznické centrum TVS.

2.2 Současnost

V současnosti je Travel Service největším hráčem na českém trhu charterové letecké přepravy. Společnost zaujímá velmi významný podíl na charterových trzích na Slovensku, v Maďarsku a v Polsku, což ji vedlo k tomu, aby v těchto zemích založila báze. Na palubách letadel jsou přepravováni klienti českých i zahraničních cestovních kancelářů. Nepravidelné lety jsou u společnosti objednávané rovněž mezinárodními firmami nebo sportovními týmy jak z ČR, tak ze zahraničí. „Právě pro charterové lety má Travel Service vyčleněnou největší flotilu, ve které valnou většinu tvoří moderní letadla nové generace Boeing 737 – 800.“

Hlavně v zimním období dopravce létá do velmi exotických destinací zahrnujících například Venezuelu, Keňu, Thajsko, Mexiko nebo Dominikánskou republiku. Klientela se v zimním období rozšiřuje o cestovní kanceláře působící mimo báze TVS, a to zejména o cestovní kanceláře ze Švýcarska, Británie či Francie. [2]

Jak již v průřezu historií společnosti bylo zmíněno, Travel Service rovněž provozuje pravidelné linky. Díky efektivnímu propojení pravidelné a nepravidelné dopravy dopravce dokáže svá letadla velmi dobře naplnit. Příkladem jsou tzv. **part-charterové lety**. V případě, že si cestovní kanceláře neobjednají celou kapacitu letounu, může ji dopravce prostřednictvím své obchodní značky SmartWings doprodat individuálním cestujícím. Mnohdy jsou tedy do letového řádu pravidelných linek vkládány lety navíc, což nabízí cestujícím větší výběr odletů a zároveň se tím zvyšuje load factor společnosti. Naopak cestovní kanceláře, které potřebují zajistit let jen pro malou skupinu cestujících, mohou prostřednictvím skupinových rezervací využít pravidelných linek vypravovaných pod značkou SmartWings.

Úspěch dopravce dokazuje rostoucí počet přepravených cestujících. Přehled počtů přepravených cestujících od roku 2000 je na základě interních dokumentů společnosti zpracován v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Počty přepravených cestujících společností TVS/ SW

Rok	Počty přepravených cestujících v milionech
2000	0,54
2001	0,78
2002	0,93
2003	1,2
2004	1,2
2005	1,8
2006	1,8
2007	2,2
2008	2,3
2009	2,7
2010	3,2

2011	3,5
2012	3,5
2013	4,3
2014	4,45*

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů TVS

* 4 450 000 cestujících bylo přepraveno prostřednictvím charterových a pravidelných linek dopravce, dalších zhruba 1 000 000 pasažérů bylo na palubách letadel přepraveno pro jiného dopravce.

Kromě provozování pravidelné a nepravidelné obchodní letecké dopravy Travel Service podniká i v oblasti **pronájmů letadel**. Je to velmi efektivní řešení, jak plnohodnotně využít letouny, které jsou v letní sezóně plně vytížené, také v zimním období, kdy počet letů výrazně klesá. Letadla jsou pronajímána jak na tzv. dry leasing, tak na tzv. wet leasing. Wet leasing, jinak známý pod zkratkou ACMI, zahrnuje kromě pronájmu samotného letadla i posádku či pojištění a údržbu stroje. Právě tyto čtyři produkty pronájmu jsou ve zkratce ACMI ukryty. Naopak předmětem smlouvy o pronájmu na dry leasing je pouze pronajímané letadlo. Mezi partnery TVS v této oblasti patří například kanadská společnost Sunwing Airlines či indická společnost SpiceJet. Konkrétně u těchto dvou leteckých společností funguje pronájem letadel i opačným směrem. Travel Service si totiž při nedostatku svých letounů v letní sezóně jejich letadla pronajímá.

Letos Travel Service oficiálně **vstoupil do letecké společnosti České aerolinie**. Podrobněji je tento vstup rozebrán v následující kapitole, která se těmito aerolinkami zabývá.

3 České aerolinie

České aerolinie patří k významným českým leteckým dopravcům, ale již několik let svůj vliv na trhu letecké dopravy zásadně ztrácejí. Tato kapitola se bude zabývat dobami, kdy byla tato společnost na vrcholu, ale i dobami, kdy bylo její hospodaření velmi ztrátové.

3.1 *Historie Českých aerolinií*

České aerolinie jsou **národním dopravcem s dlouholetou tradicí**. Byly založeny roku 1923, tedy před více než devadesáti lety. Po necelých sedmi letech provozu, kdy byly společností operovány pouze vnitrostátní linky, byl vypraven první mezinárodní let na lince Praha - Záhřeb. Do ukončení provozu z důvodu okupace Československa v roce 1939 byla díky těmto aerolinkám Praha spojena s metropolemi, jako jsou Moskva, Brusel, Řím, Budapešť, Paříž či Bukurešť. Po druhé světové válce se činnost aerolinek obnovila. Nastala éra **velkého rozkvětu společnosti**. Kromě obnovených vnitrostátních a mezinárodních linek po Evropě začaly ČSA provozovat i mezikontinentální lety. Mezi první lety mimo Evropu patřily linky do Káhiry a Ankary. V té době aerolinky své cestující a poštu převážně přepravovaly stroji ruské výroby - Iljušin IL 12, Lisunov Li - 2. V roce 1957 byl do flotily dopravce zařazen první proudový letoun Tupolev Tu-104 A, rovněž ruské výroby, se 70 místy pro cestující, který v prosinci téhož roku zahájil pravidelnou linku mezi Prahou a Moskvou. O pět let později vypravila společnost první transatlantický let do hlavního města Kuby - Havany. V šedesátých letech **doprovce zažil největší rozkvět**. Důkazem tohoto rozvoje bylo zavedení velkého množství linek do Afriky, jihovýchodní Asie či na Střední a Blízký východ. Spojené státy americké byly letecky s Prahou spojeny v roce 1970. Lety do New Yorku a kanadského Montrealu byly zajišťovány strojem určeným k dálkovým letům - Iljušinem IL - 62, který měl kapacitu 148 míst. V roce 1974 do flotily přibily stroje JAK-40. Až do sametové revoluce v roce 1989 se flotila o jiné než sovětské stroje nerozrostla. V devadesátých letech začala **obnova letadlového parku**. Prvním letounem ze západu byl Airbus A310-300, který ČSA převzaly v roce 1991. Přelomovým rokem byl pro společnost rok 1992, a to nejen díky novým letounům značky Boeing a ATR, ale také díky přechodu dopravce **ze státní na akciovou společnost**, v níž měla společnost Air France kapitálovou účast. Nicméně většinovým vlastníkem akcií byl nadále stát. Air France svůj podíl o dva roky později prodala Konsolidační bance. Již v této době provozovaly ČSA leteckou dopravu se ztrátou, která po dalších patnácti letech dostala hodnoty vlastního kapitálu společnosti do záporných čísel. V roce 1996 České aerolinie poprvé podepsaly dohodu o spolupráci s jinou leteckou společností. Jednalo se o amerického dopravce Continental Airlines. O dva roky později, tedy v roce 1998, technický úsek ČSA získal

od Úřadu civilního letectví osvědčení na opravu letadel Boeing 737. V době, kdy v podstatě vzniká největší konkurent Českých aerolinií, společnost Travel Service, opouští důležitá osoba – pan Antonín Jakubše post generálního ředitele ČSA. Na uvolněné místo v roce 1999 přichází tehdejší viceprezident ČSA pro techniku Ing. Miroslav Kůla, který o čtyři roky později přechází ke společnosti Travel Service. V roce 2000 zahájily aerolinky **prodej svých letenek na internetu** a rovněž zcela ukončily provoz letadel sovětské výroby. O rok později, přesně 25. března 2001, aliance **SkyTeam** přijala ČSA za nového člena. Vstupem do aliance společnost mohla cestujícím nabídnout daleko větší výběr destinací, do kterých aerolinky létaly ve spolupráci se členy SkyTeamu. Od roku 2003, kdy post generálního ředitele obsadil bývalý ministr obrany Jaroslav Tvrdík, **vedení ČSA provedlo několik nešťastných rozhodnutí**, které s přispěním finanční krize měly pro společnost dalekosáhlé negativní důsledky. Jednalo se například o nákup nových Airbusů, které nahradily všechny letouny značky Boeing, či financování nákladné stavby cargo terminálu. V roce 2004 ČSA podepsalo s EXIM Tours, jednou z největších cestovních kanceláří v ČR, dlouhodobý kontrakt na poskytování charterové dopravy. Do roku 2006 vzrostl počet přepravených cestujících na 5,5 milionů, což jen potvrzovalo kvalitu služeb aerolinek. Bohužel ani celá řada ocenění, které dopravce získal, neodvrátila **obrovské zadlužení společnosti**. V následujících letech se aerolinky již účinně nedokážou bránit nastupující konkurenci ze strany TVS, který mimo jiné v posledních letech zajišťuje charterové lety pro již zmíněný EXIM tours, ani jiným zahraničním, především nízkonákladovým společnostem. Po odvolaném generálním řediteli Jaroslavu Tvrdíkovi nastupuje v roce 2006 do čela aerolinek Radomír Lašák, který krizi aerolinek řeší **rozprodáváním letounů, budov společnosti či některých neletových úseků**. Ani novými produkty, jako bylo například internetové odbavení zavedené v roce 2007 nebo rozšíření výhod pro členy věrnostního programu v roce 2008, se ČSA nedokázaly od pomyslného dna samy odrazit. V roce 2009 tedy poprvé přichází návrh ministerstva financí na **privatizaci aerolinek**. Ze čtyř zájemců nakonec finální nabídku podalo pouze konsorcium Unimex Group/ Travel Service. Tato nabídka však byla vládou ČR zamítnuta. Namísto privatizace nakonec vláda odstartovala rozsáhlou **restrukturalizaci společnosti**, která s sebou nesla snižování počtu zaměstnanců či výrazné snižování platů. V roce 2009 aerolinky rovněž učinily některé kontroverzní kroky, které do dnes nelze považovat za příkladné pro zdravé konkurenční prostředí. Jednalo se například o **finanční půjčku** od státní firmy Osinek či nástup generálního ředitele Letiště Praha Miroslava Dvořáka na post předsedy představenstva aerolinek. Rok 2010 by se mohl nazvat **rokem dceřiných společností**. Několik úseků bylo převedeno do nově vzniklých „dceřinek“. Činnosti související s cestujícími a jejich odbavením, byly převedeny pod dceřinou společnost nesoucí dnes název Czech Airlines Handling, do kterého dnes patří i zákaznické centrum

ČSA. Dále byla přesunuta charterová letecká doprava pod společnost HOLIDAYS Czech Airlines a.s. a technický úsek pod Czech Airlines Technics.

Pomyslný hřebíček do rakve zdravému konkurenčnímu prostředí zasadil v roce 2011 ministr financí podpisem zakladatelské listiny akciové společnosti **Český Aeroholding**. Nově vzniklá společnost spojující České aerolinie a Letiště Praha se postupně stala jediným akcionářem společností Czech Airlines Handling, CSA Services, HOLIDAYS Czech Airlines a Czech Airlines Technics. Tyto společnosti se z dceřiných společností ČSA staly společnostmi sesterskými. V listopadu téhož roku na post prezidenta společnosti nastoupil Philippe Moreels, který o dva roky později rezignoval. [1, 3]

3.2 Současnost aerolinek

Současnost ČSA charakterizují události, které se odehrály od začátku roku 2013 a měly významný vliv na stávající situaci aerolinek. V roce 2013 vláda ČR našla strategického partnera. 10. 4. 2013 byl podepsán **prodej čtyřiačtyřicetiprocentního podílu** asijskému dopravci Korean Air. Smlouva měla přinést výhodu oběma stranám, jelikož Korean Air plánoval z pražského letiště vytvořit další hubové letiště spojující Evropu a Asii, což by pražskému letišti, tedy i celému Českému aeroholdingu, přineslo další profit. Naopak Korean Air díky smlouvě rozšířil počet nabízených destinací, takže se cestující ze Soulu mohou pouze jedním přestupem v Praze dostat do mnoha evropských metropolí. [4] Bohužel o více než rok později se plány dopravců nenaplnily. Nově zavedená linka mezi Prahou a Soulem, která je provozována největším letounem ČSA, Airbusem A330, jenž je na obrázku č. 4, značně prodělává. „*Navíc slibovaná synergie v podobě cestujících ze Soulu do Prahy a jejich rozvoz letadly ČSA se nekoná – v Praze dál ze Soulu přestupuje jen patnáct procent pasažérů.*“ [5]



Obrázek č. 4: Airbus A330

Zdroj: http://www.csa.cz/news_pictures_aircraft.htm

Součástí smlouvy s korejskými aerolinkami byla i opce na další akcie. Tu investor v prosinci roku 2013 uplatnil s cílem, že nový **podíl čítající 34% akcií prodá společnosti Travel Service**. Až letos, konkrétně 31. 3. 2015, fakticky Travel Service do aerolinek vstoupil. Samotné transakci předcházelo schválení od čtyř příslušných národních antimonopolních úřadů a rovněž od Evropské komise. K 31. 3. 2015 mají vlastníci Českých aerolinií následné výše podílů:

- Korean Air - 44 %
- Travel Service - 34 %
- Český aeroholding - 19,74 %
- Česká pojišťovna - 2,26 %.

Tím, že do Českých aerolinií vstoupil další český dopravce, **nemění se ČSA status národního ani evropského dopravce**. Nicméně stát fakticky ztrácí kontrolu nad aerolinkami. [6]

Dnes tedy do portfolia služeb nabízených Českými aeroliniemi patří **provozování pravidelné letecké dopravy, přeprava zásilek a pošty, pozemní služby, údržba letadel a výcvik posádek**. České aerolinie však samy provozují pouze tři z vyjmenovaných činností. Další činnosti, jako jsou pozemní služby a údržba letadel, jsou už dnes provozovány sesterskými společnostmi Czech Airlines Handling a Czech Airlines Technics. Přeprava zásilek a pošty je zajišťována prostřednictvím jejich cargo oddělení s využitím volné kapacity letadel na pravidelných linkách dopravce. Dříve byly zásilky přepravovány rovněž na palubách letadel sesterské společnosti HOLIDAYS Czech Airlines. Ta ovšem svou činnost v oblasti nepravidelné dopravy v roce 2013 ukončila. K 1. 7. 2014 došlo k fúzi HOLIDAYS Czech Airlines do společnosti Czech Airlines Handling. Pravidelné linky jsou operovány 17 letadly, mezi něž patří ATR72, ATR42, Airbus A319-100 a již zmíněný Airbus A330-300. Když se ohlédneme zpět do roku 2006, kdy aerolinky provoz zajišťovaly 45 letouny, musíme konstatovat, že je nyní flotila výrazně zredukována. Spolu s tím klesl i počet přepravených cestujících. V následující tabulce je na základě výročních zpráv společnosti a prohlášení mluvčího aerolinek zpracován přehled počtů přepravených cestujících Českými aeroliniemi od roku 2000.

Tabulka č. 2: Počty přepravených cestujících na linkách ČSA

Rok	Počty přepravených cestujících v milionech
2000	2,46
2001	2,87
2002	3,06
2003	3,59
2004	4,34
2005	5,21
2006	5,46
2007	5,49
2008	5,62
2009	5,46
2010	5,06
2011	4,24
2012	2,89
2013	2,84
2014	2,27*

Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv ČSA a prohlášení mluvčího ČSA

*2 270 000 cestujících bylo přepraveno na pravidelných linkách ČSA, další 722 000 cestujících bylo přepraveno na palubách jejich letounů, které měli v pronájmu jiní dopravci.

Další oblastí podnikání společnosti je výcvik posádek. Ve výcvikovém centru Czech Airlines Training Center, které dnes provozuje Řízení letového provozu ČR, poskytuje ČSA výcvik nejen svým, ale i zahraničním posádkám. V prostorách výcvikového centra se pořádají rovněž kurzy „Létání bez strachu“ provozované od roku 2006, „Letuškou/ Stewardem na zkoušku“ či „Létání pro radost“. [7]

4 Vývoj zákaznického centra TVS

Tato kapitola se zabývá proměnou zákaznického centra od roku 2010. Ačkoliv je to doba relativně krátká, změny se udály velmi mnoho. V roce 2010 zákaznické oddělení v dnešní podobě neexistovalo. Call centrum bylo určeno **výhradně pro zákazníky společnosti SmartWings**. Jeho chod byl zajišťován pouze vedoucím, jeho zástupcem a vysokoškolskými studenty, kteří obvykle na dvanáctihodinové směně sloužili ve dvou. Call centrum bylo ve všední dny otevřeno od 8:00 do 20:00 a v sobotu byl jeho provoz zajišťován pouze jednou osobou, a to od 8:00 do 14:00. V té době byl tento režim dostačující. Nicméně s narůstajícím počtem pravidelných linek a zvyšujícím se objemem dopravy bylo nutné call centrum novým podmínkám přizpůsobit. Změny se odehrály v několika etapách, počínaje pracovní dobou operátorů či přechodem na jiný rezervační systém a konče nárůstem povinností, které přísluší call centru. V této kapitole budou tyto změny chronologicky popsány.

S nástupem nově jmenovaného vedoucího call centra se **prodloužila provozní doba** oddělení, což znamenalo, že od 1. 11. 2011 byl na call centru zajištěn každodenní dvanáctihodinový provoz.

O půl roku později došlo v obchodním úseku k **organizační změně**, která se týkala především oddělení zajišťujících styk se zákazníky. Call centrum fungovalo až do 1. 6. 2012 výhradně pro zákazníky letů SmartWings. Díky rostoucímu povědomí cestujících o nařízení EU 261/2004 a s tím souvisejícím nárůstem reklamací zpožděných letů se vedení společnosti rozhodlo vytvořit nové oddělení Péče o zákazníky. Do tohoto nového úseku bylo zařazeno několik do té doby samostatně fungujících oddělení, jako například reklamace zavazadel, call centrum SmartWings či letištní přepážky na letišti Václava Havla v Praze. Do oddělení Péče o zákazníky přibylo i zmíněné oddělení reklamací zpožděných letů. Touto organizační změnou bylo call centrum významně ovlivněno, jelikož jeho působnost se rozšířila na veškeré zákazníky společnosti Travel Service. To pro operátory znamenalo nutnost rozšíření znalostí problematiky charterových letů tak, aby byli schopni klientům cestovních kanceláří podat požadované informace týkající se nejčastěji odletů jejich letadel na dovolenou.

Nejzásadnější změna týkající se celé společnosti přišla 1. 11. 2012. Jednalo se o **migraci ze stávajícího rezervačního systému na systém nový**. Tehdejší rezervační systém spravovaný společností Lufthansa Systems se jevil jako nedostatečný, a to hned z několika důvodů. Platforma, kterou firma SmartWings používala, neumožňovala vystavovat elektronické letenky, jako je to běžné u většiny leteckých společností, takže všichni agenti, kteří prodávali letenky na linky SmartWings, byli nuceni tyto letenky vystavovat na islandskou

leteckou společnost Icelandair. Z každé takto vystavené letenky plynul Icelandairu provizní poplatky, což při nárůstu počtu letenek prodaných tímto způsobem bylo nákladné. Dále reálně hrozilo zvýšení počtu technických problémů s vysokým rizikem zhroucení zastaralého systému. Vedení společnosti se tedy rozhodlo přikročit k zásadní změně, a tím byl přechod na nového poskytovatele rezervačního systému. Mezi uchazeči byli poskytovatelé systému Amadeus a SITA, která byla nakonec zvolena jako vhodnější varianta. Svými funkcemi je SITA pro Travel Service/SmartWings naprosto dostačující. Systém Amadeus se zaměřuje především na giganty typu British Airways či Lufthansa. Z toho vyplývá, že by Travel Service nebyl pro Amadea tak významným zákazníkem, jako je nyní pro poskytovatele SITA. Zdálo by se, že významnost nehraje důležitou roli, jelikož by poskytovatel měl přistupovat ke všem rovnocenně, nicméně opak je pravdou. V případě problémů bude poskytovatel nejdříve řešit významné zákazníky a až poté se dostane na ty méně významné. K přechodu došlo po hlavní letní sezóně, tedy v dostatečném předstihu před začátkem nadcházející sezóny. Mimo letní sezónu byl větší prostor na seznámení se se systémem do té míry, aby rostoucí provoz v sezóně nebyl nijak zásadně změnou ovlivněn. Správnost tohoto kroku byla potvrzena i dalším faktem. Provoz rezervačního systému Lufthansy byl po skončení spolupráce se společností Travel Service definitivně ukončen.

Spolu s novým rezervačním systémem se změnila tarifní podmínky prodávaných letenek. Do této doby byly zakoupené letenky na lety SmartWings nerefundovatelné a měnitelné pouze za poplatek. Od 1. 12. 2012 SmartWings zavedl na své veškeré nabízené lety možnost zakoupení **třech druhů letenek**. Tyto tři druhy letenek se od sebe liší cenou, která se odvíjí od možnosti letenky změnit či je bezplatně vrátit. Cenově nejnižší tarify jsou u letenek „Economy Restricted“. Letenky jsou především určené pro zákazníky, kteří termíny svých letů nechtějí měnit ani rušit. Letenky jsou tedy neměnitelné a nevratné. Letenky, které lze za poplatek změnit, ale nelze je vrátit, jsou označeny jako „Economy Semi-Flexible“. Cenově nejdražší jsou tarify na „Economy Flexible“ letenkách. Cestující s touto letenkou může bezplatně a neomezeně měnit termíny svých odletů či letenku bez dalšího poplatku vrátit. Tento tarifní koncept se osvědčil a je stále používán. Nejvíce tarifních tříd spadá pod Semi-Flexible letenky, takže jich je k prodeji v tomto režimu uvolněno největší množství. Počty uvolněných letenek v ostatních dvou režimech jsou přibližně stejné, nicméně výrazně menší než ve zmíněném Semi-Flexible.

Více než půl roku po zavedení nového rezervačního systému nastala první fáze propojení dvou největších českých leteckých dopravců. **Travel Service a České aerolinie zahájily 26. 6. 2013 codeshareovou spolupráci.** Tato zpočátku netradiční spolupráce mezi největšími konkurenty na trhu přinesla výhody transferovým cestujícím, kteří směřovali

ze sítě ČSA do destinací, kam létalo TVS/SW, či naopak. „Na začátku této spolupráce České aerolinie svůj OK kód měly na 9 linkách, na kterých operuje SmartWings, a TVS/SW měl svůj QS kód na letech do 13 destinací ČSA. Codeshareová spolupráce obou společností se netýkala tzv. lokálního trhu, tj. cest začínajících nebo končících v Praze.“ [8] Na základě ekonomického přínosu oběma stranám se tato spolupráce dále rozšiřovala. Příkladem může být **spolupráce typu block space** na lince do Tel Avivu a Říma, která začala 4. 11. 2013. Block space funguje na podobném principu jako codeshare. Rozdíl je v tom, že u block space je přesně rozdělená kapacita prodávajících dopravců, zatímco u codeshare prodávají oba dopravci celou kapacitu letadla. Pro zákaznické centrum to znamenalo narůstající počet hovorů klientů, kteří tuto nabídku chtěli využít.

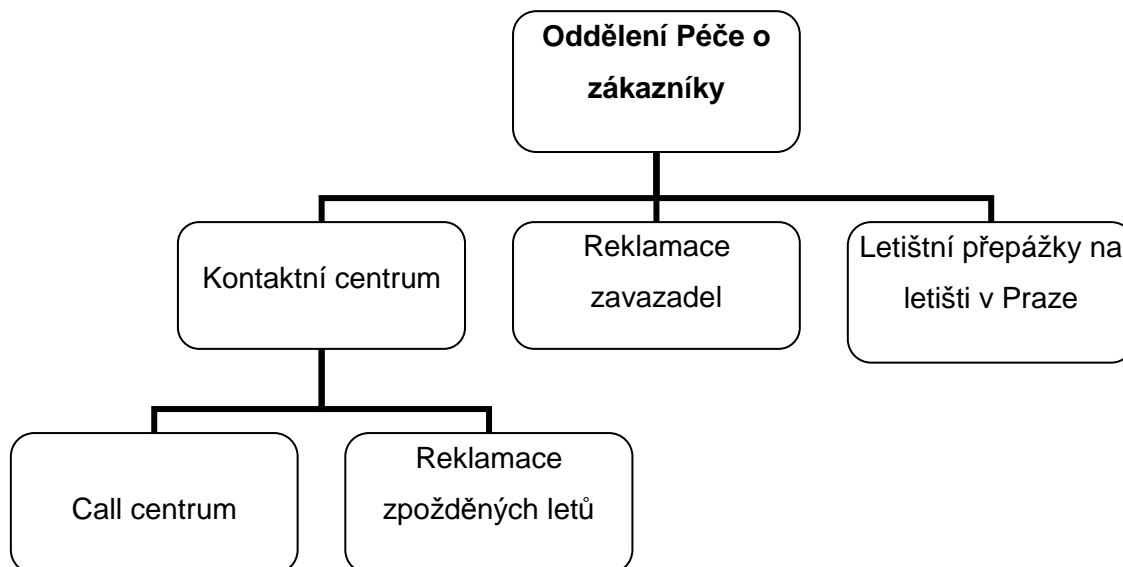
Zásadní změna proběhla 1. 5. 2014, kdy call centrum zahájilo svůj **nepřetržitý provoz**. Na základě této skutečnosti již nebylo možné, aby byl provoz zajišťován studenty pracujícími na částečný úvazek. Proto na call centrum přibyl na základě výběrového řízení větší počet nových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Studenti poté fungovali jako alternativa za operátory v pracovní neschopnosti či při čerpání dovolené. Nyní je tedy provoz zajišťován vždy třemi operátory a zástupcem vedoucího call centra při denních službách a dvěma operátory při nočních službách. Novou pracovní dobu kontaktního centra přivítala i ostatní oddělení. Operátoři převzali některé činnosti, které vykonávali zaměstnanci letištní přepážky či dispečinku TVS. Jedná se zejména o koordinaci péče o cestující zpožděných letů a s tím spojenou komunikaci s handlingovými agenty v jednotlivých destinacích či o povinnosti, které se týkají cestovních kancelářů. Touto problematikou se podrobněji bude zabývat kapitola věnující se současným povinnostem pracovníků call centra. Zároveň se zahájením non-stop provozu kontaktního centra bylo **zrušeno zvláštní zpoplatnění telefonní linky**. Novinku přivítali zejména klienti call centra, kteří za hovor nyní platí jako za běžný hovor dle ceníku svého operátora.

Na základě zvyšujícího se počtu dotazů na **možnost rezervací míst v letadle** se vedení SmartWings rozhodlo tento produkt individuálním cestujícím nabídnout. Změna se týkala zejména kontaktního centra, kterému se tím od 1. 11. 2014 rozšířily povinnosti. Tzv. seating lze zakoupit pouze přes operátory call centra. Cestující má možnost výběru ze dvou druhů sedadel. Dražší produkt se nazývá Premium Seat a jedná se o sedadla v exitových či prvních třech řadách. Levnější, přesto stejně žádaný produkt, nazvaný Standard Seat, si obvykle vybírají cestující s přáním sedět do uličky či naopak u okénka a ti, kteří nepotřebují větší prostor na nohy. Ten totiž umožňuje právě Premium Seat.

Do budoucna se počítá s možností nákupu míst přes internet, kde si cestující po vytvoření svého účtu na stránkách SmartWings bude moci sedadlo vybrat sám. Dále by si klient mohl u letenek, které to umožňují, sám změnit datum odletu. Tím by pracovníkům call centra odpadla spousta povinností.

5 Současný stav oddělení Péče o zákazníky

Oddělení Péče o zákazníky vzniklo 1. 6. 2012. Spadá pod obchodní úsek TVS a skládá se z úseků graficky znázorněných na obrázku č. 5. Jednotlivým úsekům, zejména jejich pracovní náplni, se věnuje tato kapitola.



Obrázek č. 5: Hierarchie oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

5.1 Call centrum

Call centrum sídlící v budově společnosti Travel Service je k dispozici pro veškeré své zákazníky tohoto dopravce, tj. pro zákazníky TVS Polska, Slovenska a dalších bází, kde TVS dlouhodobě působí. Z důvodu velkého rozsahu činností, které call centrum vykonává, je pro přehlednost zpracován jejich výčet. Podrobnější popis pracovní náplně zaměstnanců navazuje na zmíněný výčet ve stejném pořadí, v jakém jsou činnosti vyjmenovány.

- Zpracování telefonických a e-mailových přání a dotazů
- Veškeré operace s letenkami
- Tvorba služebních letenek
- Informování klientů o změnách letového řádu
- Změny kapacit prodávaných míst na letech

- Zpracování dohlášek a doobjednávek
- Péče o VIP klienty

Hlavní náplní operátorů call centra je **zpracovávání telefonických a e-mailových přání klientů** z řad cestujících, cestovních kancelářů a objednavatelů charterových letů. [9] Přání a dotazy individuálních cestujících jsou vznášeny telefonicky nebo prostřednictvím kontaktního formuláře, který je umístěn na webových stránkách www.smartwings.com a www.travelservice.aero. E-mailovou komunikací jsou především vyřizována speciální přání cestujících. Konkrétně se jedná o dotazy, které se týkají přepravy sportovních vybavení, zvířat na palubě či v nákladovém prostoru nebo služby „nedoprovázené dítě“. Ojedinele se vyskytují dotazy na přepravu střelných zbraní a nábojů či na změnu jména na letence z důvodu sňatku. Dále jsou e-mailem řešeny jakékoliv zdravotní komplikace cestujících, zahrnující například objednávku kyslíku na palubu či asistenci na letišti při odletu a příletu. Nicméně operátoři nejvíce odpovídají na otázky týkající se způsobu odbavení či zavazadel, jejich limitů, případně poplatků za jejich překročení, ačkoli všechny tyto informace jsou uvedeny v přepravním řádu, s nímž klienti při koupi letenky souhlasí. Nově si dokonce cestující mohou nadváhu zavazadla přikoupit na internetu v průběhu nákupu letenky. Později lze nadváhu zakoupit přes operátora call centra či při odbavení. Cena je ve všech případech platby nadváhy srovnatelná.

Obecně lze e-mailem vyřídit jakýkoliv dotaz, který není podmíněný okamžitou platbou. Zmíněné služby jsou buď zdarma, nebo jsou hrazeny až na letišti při odbavení.

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, do budoucna se počítá s možností nákupu konkrétních sedadel v letadle přímo na internetu. Nicméně nyní cestující pro nákup sedadla musí telefonicky kontaktovat call centrum. Stejně je to i u **změn rezervací**. Důvodem je neustále se měnící aktuální cena na daný let podle toho, jak se letenky na internetu prodávají. Pokud by změna rezervace probíhala e-mailovou komunikací, mohla by mezitím, než by k samotné změně došlo, narůst cena za změnu. Tento případ se týká placené změny u letenek Semi-Flexible. U Flexible letenek by bylo teoreticky možné změnu provést e-mailem, nicméně z důvodu jednotnosti postupů jsou veškeré změny vyřizovány pouze telefonicky. Stejně je to i v případě nákupu letenky. Operátoři volajícím zákazníkům poskytují informace o aktuálních cenách letenek a v případě zájmu cestujícího operátor může letenku poskytnout. **Nákup letenky** může cestující rovněž provést on-line na stránkách SmartWings, či u některé z agentur nabízejících dané letenky. Jediný případ, kdy není možné žádost týkající se letenky provést telefonicky, je její **zrušení**. Zrušit letenku lze pouze

písemně na e-mailovou adresu call centra, a to z důvodu dohledatelnosti požadavku zákazníka.

Během letní sezóny musí zaměstnanci call centra odpovídat nejen na mnohem vyšší počet dotazů ze strany zákazníků, což je naprosto přirozené, ale i na vyšší počet dotazů a požadavků z řad zaměstnanců. Další náplní práce operátorů je totiž **vystavování služebních letenek**. V podstatě se jedná o tvorbu rezervací s nepotvrzenými místy v letadle. Při počtu zhruba 1800 zaměstnanců, kteří v TVS v létě obvykle působí, se nejedná o ojedinělou činnost operátorů a mnohdy to zabere nemalou část pracovní doby.

Další důležitou činností, která je zahrnuta do pracovní náplně operátorů, je **informování cestujících, cestovních kancelářích a objednavatelů charterových letů o změnách letového řádu**. [9] Než call centrum přešlo na non-stop provoz, bylo povinností zaměstnanců zákaznického centra informovat pouze individuální cestující letů SmartWings. Jednalo se hlavně o změny s více než čtrnáctidenním předstihem před datem odletu. Ojediněle byly lety SmartWings změněny v kratším časovém období než zmíněných 14 dní dopředu, pak ale cestujícím bylo nabídnuto více možností, jak s letenkou naložit. S přechodem na 24 hodinový provoz se operátorům rozsah informování značně rozšířil. Aktuálně do kompetence call centra spadá povinnost informovat o náhlých změnách letového řádu cestovní kanceláře či objednavatele charterových letů. Informování probíhá pouze mimo pracovní dobu obchodního oddělení, které jinak tuto činnost vykonává. Pracovníci call centra jsou o změnách informováni přímo z dispečinku prostřednictvím tzv. movement zpráv nebo volnou řečí popisující aktuální vývoj. Informování o změnách letového řádu s dostatečným předstihem před odletem zůstává nadále v kompetenci obchodního úseku, i když změna nastane mimo pracovní dobu obchodního úseku. V kontaktu s dispečinkem je call centrum rovněž v případech, když je z provozních důvodů nutné změnit prodávanou kapacitu letounu. Jestliže je nutné kapacitu prodávaných míst změnit, je tato skutečnost call centru prostřednictvím e-mailu oznámena. Tato situace nastává nejčastěji z důvodu výměny plánovaného letounu za letoun s menším či větším počtem sedadel.

Při spuštění nepřetržitého provozu call centra došlo k nárůstu počtu úkolů operátorů. Zmíněný příklad informování o změnách letového řádu snížil pracovní zátěž pracovníků obchodního úseku. Stejně tak byla snížena zátěž pracovníků letištních přepážek na letišti v Praze. Operátoři zákaznického centra od nich převzali **vyřizování tzv. dohlášek a doobjednávek**. Činnost se týká skupinových rezervací na letech SmartWings, které bývají objednávány v převážné většině případů cestovními kancelářemi. I tady operátoři činnost vykonávají pouze mimo pracovní dobu subjektu, který se danou problematikou standardně zabývá. Konkrétně se jedná o agenturu AWS, která je GSA společnosti Travel

Service/SmartWings pro skupinové rezervace od českých a slovenských zákazníků. AWS na základě požadavku dané cestovní kanceláře vytvoří na konkrétním letu rezervaci s požadovaným počtem míst. Tato místa jsou součástí skupinové rezervace, která obvykle zpočátku konkrétní jména cestujících neobsahuje. Doplnění jmen do skupinové rezervace je prováděno agenturou AWS na základě informací od cestovní kanceláře, a to standardně přibližně jeden den před odletem. Jestliže cestovní kancelář potřebuje k seznamu cestujících doplnit další jména mimo pracovní dobu AWS, zašle kontaktnímu centru tzv. dohlášku. Následně jsou nová jména do rezervace zapsána operátorem call centra. Často se stává, že jsou jména posílána na poslední chvíli, tedy těsně před odletem, kdy pracovníci na letišti vyřizují doplatky za dodatečné služby či nadváhy zavazadel s cestujícími na přepážce. V minulosti se tak dostávali do časové tísně, která se stávala příčinou chybovosti v zadávaných jménech.

Pokud už cestovní kancelář nemá žádnou skupinovou rezervaci s neojmenovanými místy, může si v případě volných míst v letadle objednat další skupinovou rezervaci. V tuto chvíli se jedná o tzv. doobjednávku. Operátor tedy musí vytvořit zcela novou skupinovou rezervaci s požadovaným počtem míst.

Kromě přidávání jmen do skupinových rezervací na linkách SW jsou operátoři povinni doplňovat jména cestujících na charterových letech, ačkoliv mají cestovní kanceláře ve většině případů přístup do příslušného systému samy. Nicméně ne vždy funguje vše tak, jak má, a call centrum je tady především od toho, aby klientům pomohlo.

S rostoucí spokojeností stálých zákazníků přibyla kontaktnímu centru další povinnost. Jedná se o **péči o VIP klienty**, kteří mají u SmartWings zakoupené vouchery nebo čerpají předplacenou zálohu. Nákup jejich letenek tedy neprobíhá standardní cestou přes internet, nýbrž přes supervizora call centra. V případě jeho nepřítomnosti či mimo jeho pracovní dobu tato povinnost přechází na operátory.

5.1.1 Krizové call centrum

Poslední kompetencí, o které je nutné se v rámci call centra zmínit, je **poskytování informací v krizových situacích**. V případě letecké nehody je dopravce povinen řídit se schváleným dokumentem nazvaným Krizový pohotovostní plán. Tento dokument rovněž obsahuje zřízení krizového call centra, jehož úkolem je především komunikace s příbuznými cestujících a posádky, jejichž letu se krizová situace týká. Operátoři call centra mohou práci v krizovém call centru odmítnout, což je také důvod, proč tato činnost není zahrnuta ve výčtu povinností operátorů. „Pracoviště musí být připraveno do 90 minut od obdržení informace o letecké nehodě. Krizové call centrum TVS tvoří 5 pracovních míst vybavených telefonem“

a počítači, přičemž 4 pracovní místa jsou určena pro odpovídání na příchozí hovory, jedno pak na koordinaci činností mezi krizovým call centrem, krizovým řídicím centrem a ostatními pracovišti TVS. Součástí pracoviště je rovněž magnetická tabule sloužící pro umístění nejdůležitějších informací o vývoji situace. Vedoucím krizového call centra jsou jmenováni dva členové TVS call centra, kteří se ve vedení střídají v pravidelných intervalech. Jejich úkolem je koordinovat činnost jednotlivých pracovníků a zajistit komunikaci s krizovým řídicím centrem.“ [10]

5.2 Úsek reklamací zpožděných letů

V souvislosti s nařízením Evropského parlamentu a Rady ES č. 261/2004, kterým se stanovují společná pravidla náhrad a pomoci cestujícím v letecké dopravě v případě odepření nástupu na palubu, zrušení nebo významného zpoždění letů, se zvýšil počet reklamací. Převážná většina z nich se týkala zpožděných letů. Travel Service tedy na základě rostoucí administrativní zátěže reklamačního oddělení podpořil vytvoření úseku, který se stížnostmi a reklamacemi tohoto typu nyní zabývá. Zmíněné nařízení dalo základ pro vznik nových společností, které za cestující případně finanční náhrady kvůli zpožděnému letu vymáhají. Stížnosti jsou tedy dopravci zasílány buď individuálně cestujícími, nebo zmíněnými agenturami, a to na základě zplnomocnění od cestujících. Mezi agentury vymáhající kompenzace pro cestující patří například firmy Click2claim, Nahrady.cz či Vaše nároky.cz. Toto nařízení vytvořené se záměrem ochránit cestující se tedy stalo i předmětem obchodního zájmu zmíněných agentur, jelikož si od každého klienta účtují provizi z uhrazených náhrad. Dle nařízení má cestující při zpoždění letu nad 3 hodiny nárok na finanční kompenzaci.

Její výše se dle délky letu dělí na tři částky:

- 250€ u letů do 1500 km
- 400€ u letů o délce 1500 – 3500 km
- 600€ u letů nad 3500 km.

Nařízení se vztahuje na cestující odlétávající z letiště umístěného na území členského státu, který je vázán smlouvou, či na cestující odlétající z letiště umístěného na území třetí země na letiště umístěného na území členského státu, na které se vztahuje smlouva, a pokud neobdrželi náhradu nebo odškodnění a nebyla jim poskytnuta pomoc v této třetí zemi a pokud je provozující letecký dopravce dopravcem Společenství. Nařízení platí pro lety pravidelné i nepravidelné obchodní letecké dopravy. Náhrada se neposkytuje, bylo-li zpoždění způsobeno mimořádnými okolnostmi. Mezi tyto výjimky patří nestabilní politická

situace, nevyhovující povětrnostní podmínky, bezpečnostní rizika, neočekávané nedostatky letové bezpečnosti či stávky. [11] Úkolem pracovníků úseku reklamací zpožděných letů je tedy každou reklamaci posoudit. Jejich práce spočívá **v ověřování faktů o letech, na které jsou reklamace podávány**. Pracovníci posuzují, zda zpoždění opravdu přesáhlo stanovené lhůty, či zda důvod vzniklého zpoždění opravňuje cestující nárokovat si kompenzace. Vyjádření úseku k daným případům ne vždy vede ke spokojenosti zákazníků, takže není výjimkou, že jednotlivé případy končí u soudu.

5.3 Reklamace zavazadel

V samotném procesu odbavení cestujících se mohou vyskytnout chyby. Následkem těchto chyb v odbavení je například ztráta odbaveného zavazadla či jeho poškození. Mnohdy se jedná o chyby jedinců z řad zaměstnanců handlingových společností, kteří nejsou dostatečně vyškolení. Nicméně chyba může být i technického rázu, kdy odbavovací systém zavazadlo odešle na nesprávný pás, což v konečném důsledku znamená do nesprávné destinace. Plnou zodpovědnost za zavazadlo nese v každém případě letecký dopravce, ačkoliv v drtivé většině případů není chyba na jeho straně. V případě, že dojde k poškození či ztrátě zavazadla, obrací se cestující na oddělení reklamací zavazadel. Na základě Montrealské úmluvy totiž může cestující uplatnit nárok na kompenzaci za poškozené, vykradené, zpožděné či ztracené zavazadlo. Montrealskou úmluvou je rovněž stanovena maximální výše odpovědnosti dopravce částkou 1131 SDR. Pracovníci reklamací zavazadel **likvidují nahlášené škody na základě získaných dokladů od cestujících**. Ve všech případech reklamací je nutné, aby zaměstnanci vyřizující reklamaci obdrželi od cestujících zavazadlový lístek, palubní vstupenky a originál damage reportu (PIR), který cestující dostanou jako písemné potvrzení o nahlášení škody na letišti příletu v kanceláři Claim baggage/ Reklamace zavazadel.

Pokud je zavazadlo poškozené, je nutné rovněž zaslat doklad o opravě. V případě neopravitelnosti zavazadla musí cestující tuto skutečnost doložit potvrzením z opravy a zaslat doklad o pořízení poškozeného zavazadla, aby dopravce mohl zavazadlo uhradit.

V případě, že cestujícím bylo zavazadlo vykradeno, musí být tato událost nejpozději do 7 dnů od obdržení zavazadla oznámena dopravci. Je nutné také zaslat seznam věcí, které byly ze zavazadla odcizeny, a to včetně pořizovací ceny těchto věcí. Bohužel si cestující velmi často neuvědomují, že za některé věci dopravce nenese odpovědnost. Jedná se zejména o šperky, peněžní hotovost, křehké věci, elektronické přístroje, identifikační doklady, cenné papíry, dluhopisy či akcie a podobně.

Pokud cestujícímu zavazadlo není doručeno, jedná se nejprve o případ zpožděného zavazadla. Po uplynutí doby 4 týdnů, kdy zavazadlo není stále doručeno, se považuje za ztracené. Cestující, kterému do destinace nedorazí zavazadlo, má nárok na proplacení kompenzace na nezbytné výlohy a to tehdy, když zavazadlo neobdrží do 24 hodin od příletu. Kompenzace na nezbytné výlohy, zvaná one-off help, je jednorázová ve výši 60€ na osobu. V případě, že cestující neobdrží zavazadlo déle než 48 hodin, může si nakoupit nezbytně nutné potřeby, které mu po doložení účtenek dopravce proplatí. Nárok na nákup nezbytně nutných potřeb vzniká cestujícímu jen tehdy, když mu zavazadlo není doručeno do destinace, kde nemá domov, a předpokládá se tedy, že si náhradní věci pořídit musí. V případě ztraceného zavazadla je cestující požádán o zaslání seznamu ztracených věcí s jejich pořizovací hodnotou a datem pořízení včetně účtenek dokládajících jejich nákup. [12]

Pracovníci reklamací zavazadel sice přijímají reklamace e-mailem, nicméně originály požadovaných dokladů je nutné zaslat poštou na adresu úseku reklamací zavazadel. Cestující se mnohdy obracejí na call centrum se stížnostmi na nevyřízené reklamace jejich zavazadel. Nicméně po bližším prozkoumání jejich případu se zjistí, že jsou často viníkem nevyřízené reklamace právě oni, a to díky nedodržení pokynů pracovníků reklamací. Nejčastějšími příčinami zdlouhavé reklamace jsou nedodané potřebné dokumenty ze strany cestujících. Na obrázcích s číslem 6 a 7 jsou ukázky požadovaných dokumentů.



Obrázek č. 6: Útržek palubního lístku a zavazadlový lístek

Zdroj: interní dokumenty TVS



Obrázek č. 7: Potvrzení o nahlášení škody

Zdroj: interní dokument TVS

Dále pracovníci reklamací zavazadel **shromažďují a předávají cestujícím věci, které se našly na palubách letadel.** Tato činnost je zcela dobrovolnou iniciativou ze strany dopravce, jelikož dopravce není za tyto věci zodpovědný. Nejčastěji se jedná o dioptrické brýle, knížky či elektronická zařízení. V kapsách sedadel se ale bohužel rovněž nalézají cestovní doklady, jejichž ztrátou by se cestující ocitl v nepříjemné situaci. Proto je tato dobrovolná činnost oddělení cestujícími velmi oceňována.

5.4 Přepážky na letišti

Posledním pracovištěm, které spadá pod oddělení Péče o zákazníky, jsou přepážky na letišti Václava Havla v Praze. Nacházejí se na obou letištních terminálech a otevřeny jsou vždy, když je na daném terminále odbavován let TVS/SW. V nepřetržitém provozu bez ohledu na aktuálně probíhající odbavení je přepážka na terminálu 2. Letištní přepážky leteckých společností primárně slouží **k poskytování informací a k prodeji jak vlastních letenek, tak i letenek smluvních partnerů.** Přepážka společnosti Travel Service je i místem, kde cestující hradí těsně před odletem **poplatky za dodatečné služby.** Jedná se především o platby za službu nedoprovázených dětí, za přepravu sportovních vybavení či za přepravu zvířat na palubě a v nákladovém prostoru. Rovněž se na přepážce platí nadváhy zapsaných zavazadel. Práce je zde psychicky náročná, mimo jiné i proto, že pracovníci komunikují s klienty tváří v tvář, což v případě řešení některých nepříjemných situací není vždy jednoduché. Příkladem náročnějšího druhu

práce je komunikace s cestujícím, kterému byl odepřen nástup na palubu. Jsou to ojedinělé případy a příčinou těchto nepříjemných situací jsou náhlé provozní změny způsobené nejčastěji technickou závadou na letounu, který musel být nahrazen letounem s menší kapacitou. Dalším úkolem pracovníků přepážek je **poskytování asistence cestujícím v případě déletrvajících zpoždění**. Dle výše zmiňovaného nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 261/2004 je letecký dopravce, na něhož se nařízení vztahuje, povinen tuto asistenci poskytnout cestujícím při zpoždění letů:

- nad 2 hodiny u letů do vzdálenosti 1500 km
- nad 3 hodiny u letů se vzdáleností od 1500 do 3500 km
- nad 4 hodiny u letů se vzdáleností nad 3500 km.

Při uvedené délce zpoždění je dopravce povinen kromě stravy odpovídající čekací době rovněž poskytnout každému cestujícímu dva telefonní hovory a dvě zprávy podané faxem či elektronickou poštou zdarma. V případě, že očekávaný odlet je odložen oproti plánovanému času o celý den, je cestujícím poskytnuto na náklady leteckého dopravce ubytování včetně transferu z letiště na místo ubytování a zpět. Vhodné ubytování je s ohledem na očekávaný čas odletu zajištěno ve spolupráci s oddělením Crew Support, které má na starosti zajišťování ubytování posádek TVS. Jejich zkušenosti jsou tedy při řešení této situace velkým přínosem.

Dále je zaměstnanci přepážek poskytována **asistence pracovníkům handlingu** při jakémkoliv vzniklém problému souvisejícím s problematikou odbavení cestujících. Vedoucí pracovníci letištních přepážek rovněž osobně dohlížejí na bezproblémový průběh nástupu cestujících a nakládání zavazadel do jednotlivých letadel.

6 Zákaznické centrum ČSA

V předchozích dvou kapitolách byl shrnut vývoj zákaznického centra TVS/SW a zároveň zanalyzován současný stav oddělení. V podobném duchu bude i tato kapitola, která se bude zabývat kontaktním centrem Českých aerolinií, jeho vývojem i stávající podobou. České aerolinie se z konceptu klasických aerolinek změnily na model tzv. hybridních aerolinek. Tento model představuje snížení provozních nákladů na úroveň nízkonákladových společností současně se zachováním některých služeb, které nejsou pro „low costy“ typické. Jedná se například o zavazadla zahrnutá v ceně letenky, bezplatné poskytování občerstvení na palubě letadla či existence business třídy. Hybridnímu konceptu předcházely několikaletý produktový vývoj, kterým se dopravce ze složitějšího modelu služeb dostal do podoby, která je pro zákazníky přehlednější. Produktové změny aerolinek mají zásadní vliv na kontaktní centrum, jelikož právě zaměstnanci call centra zodpovídají dotazy a řeší požadavky ze strany zákazníků týkající se nabízených produktů a služeb. Následující podkapitola se vývoji produktů, a tedy i vývoji zákaznického centra, bude věnovat.

6.1 Vývoj zákaznického centra

Vzhledem k historii dopravce má ČSA v některých ohledech oproti TVS/SW ve vývoji zákaznického centra, a tedy i v péči o zákazníka, náskok. Nicméně z produktového hlediska hybridních aerolinek je SmartWings ve výhodě, jelikož s hybridním konceptem začínal. Z jednoduchého konceptu časem TVS/SW vytvořil model složitější, který s sebou přinesl více povinností pro zaměstnance call centra. Naopak České aerolinie se ze složitějšího modelu tradičních aerolinek postupně dostávaly do konceptu hybridu, a to z důvodu zvyšujícího se tlaku ze strany nízkonákladových dopravců, kterým by aerolinky jinak nebyly schopny cenově konkurovat. I přes výrazné zjednodušení produktů má ČSA i nadále složitější produktový koncept, než má v současnosti společnost SmartWings. Stejně jako v kapitole o vývoji oddělení péče o zákazníky TVS/SW i zde budou všechny změny, které se kontaktního centra týkají, chronologicky popsány.

Už od května roku 2006 České aerolinie zavedly **čtyřadvacetihodinový provoz** kontaktního centra. Pro srovnání TVS/SW nepřetržitý provoz zavedl až v roce 2014. Provozní doba kontaktního centra ČSA byla změněna na základě nově nabízené služby – odbavení po telefonu. Cestující s kabinovým zavazadlem se mohli odbavit telefonicky přes call centrum a následně si palubní vstupenku vyzvedli na určené odbavovací přepážce. Tato služba byla zacílena zejména na business cestující, kteří na svých častých služebních cestách kratší dobu potřebnou k odbavení ocenili. [13] K dalšímu rozšíření

možností odbavení došlo o rok později, kdy ČSA jako první český dopravce nabídly svým cestujícím **odbavení přes internet**. Tím se mohli vyhnout čekání ve frontě u odbavovací přepážky také klienti se zapsaným zavazadlem. Zavazadlo po příchodu na letiště odevzdali u speciální drop-off přepážky a s vytištěnou letenkou z internetu mohli rovnou zamířit k bezpečnostní kontrole. Tento nový druh odbavení mohli však využít pouze cestující s elektronickou letenkou. Ta je v dnešní době samozřejmostí, ale před osmi lety byly papírové letenky vystavovány až v 30% případech prodaných letenek. [14]

Ve stejném roce ČSA rovněž udělaly první krok směrem k hybridnímu konceptu. Konkrétně od května roku 2007 dopravce **zřehlednil a zjednodušil typy nabízených letenek**. Dvě desítky tarifů rozdělil do 5 skupin, které se od sebe lišily možnostmi letenky změnit či zrušit. Ceny nadále odpovídaly knihovacím třídám, kterých bylo v nových tarifních balíčcích několik, takže cena za stejný typ letenky se mohla u dvou cestujících lišit. Klienti se však mohli snadno zorientovat, která letenka nabízí například změnu letu zdarma. [15]

V roce 2007 byla také v kontaktním centru zavedena **nová technologie**, která výrazně **urychlila vyřizování příchozích telefonických hovorů** klientů. *„Díky propracovanějšímu hlasovému stromu se zákazník dovolal bez zbytečné časové prodlevy přímo kvalifikovanému pracovníkovi kontaktního centra, který se specializoval na požadovanou problematiku. Novou technologii poskytla společnost Hewlett-Packard, která vyhrála ve výběrovém řízení v únoru 2007.“* Hlasový strom byl vytvořen na základě analýzy požadavků volajících klientů. Nová technologie přinesla efektivnější a rychlejší vyřizování těchto požadavků. [16]

Další přibližování ke konceptu hybridu nastalo v roce 2009, kdy **doprovce zjednodušil platby za nadváhu zavazadel**. Do této změny se nadváha zavazadla stanovovala konkrétním procentem z tzv. IATA tarifu, což pro cestujícího nebylo přehledné a zcela jasné. Cena za nadváhu se nově odvíjela od pásma, do kterého konkrétní destinace spadala. Všechny nabízené destinace totiž byly na základě vzdáleností rozděleny do tří pásem. Navíc aerolinky ve stejném roce zavedly možnost platit nadváhu zavazadla dopředu přes internet, a to za nižší cenu. Nadváhu si mohl koupit cestující jak s elektronickou, tak s papírovou letenkou vždy až po vystavení tiketů na letence. [17]

V roce 2009 rovněž **ČSA rozšířily možnosti plateb za letenku**. Cestující, kteří si chtěli koupit letenku přes internet, ale zároveň nechtěli za letenku platit platební kartou, mohli peníze převést online bezhotovostním převodem z účtu na účet. Tuto možnost platby dodnes ČSA nabízí. Tato novinka byla součástí projektu eCommerce, který se u aerolinek v tomto období zaváděl. Cílem projektu bylo posílení prodeje služeb přes internet. Do tohoto projektu

také spadal již zmíněný nákup nadváhy zavazadel přes internet, ale i nabídka cestovního pojištění k letence. [18]

Ve stejném roce došlo k dalšímu rozšíření možností odbavení. Na podzim v roce 2009 se mohli cestující Českých aerolinií nově odbavit u **samoobslužných kiosků**. Odbavení u samoobslužných kiosků mohli provádět pouze cestující s elektronickou letenkou. Na druhou stranu k odbavení cestujícímu stačil pouze cestovní pas, jehož čtecí zóna se přiložila ke snímacímu zařízení, nebo platební karta použitá při nákupu, kterou pasažér vložil do čtečky. Poté se na monitoru zobrazila rezervace cestujícího a on se mohl sám pohodlně odbavit. [19]

Jak bylo již v historii aerolinek uvedeno, v roce 2010 se kontaktního centra dotkla **významná organizační změna**. Oddělení odbavení a péče o cestující, pod které call centrum spadalo, bylo z aerolinek vyčleněno do dceřiné společnosti nesoucí název CSA Services s.r.o. Další organizační změnou call centrum prošlo v loňském roce, kdy 1. 7. 2014 došlo k fúzi call centra společnosti CSA Services s.r.o., a společnosti HOLIDAYS Czech Airlines, a.s., sloučením do společnosti Czech Airlines Handling a.s. Důvodem této fúze byla snaha snížit náklady a zefektivnit provozně obchodních činnosti související s prodejem letenek a péčí o cestující. ČSA tedy už od roku 2010 **služby kontaktního centra outsourcuje**. CSA Services dále působila jako pracovní agentura – vyhledává a zprostředkovává vhodné kandidáty pro své klienty a zajišťuje dočasné přidělení zaměstnanců na různé pracovní pozice. Dnes je společnost součástí oddělení řízení lidských zdrojů Českého Aeroholdingu, tudíž jako samostatný subjekt zanikl.

Zásadní změna týkající se call centra přišla v roce 2012, kdy na konci tohoto roku aerolinky **sjednotily airline systémy** na novou platformu – Amadeus Altéa. Více k migraci ČSA na jiného poskytovatele rezervačního systému bude uvedeno v další kapitole, která se rezervačními systémy bude zabývat.

Od března roku 2013 začal dopravce na svých webových stránkách nabízet rezervaci parkování aut na pražském letišti Václava Havla, a to navíc za výhodnější ceny. Nová služba přišla spolu s novým poskytovatelem půjčovny aut, se kterým ČSA i TVS dodnes spolupracují. O měsíc později ČSA do nabízených služeb přidaly i online rezervaci ubytování. V tomto roce ČSA rovněž zavedly další způsob odbavení, který mohl být spuštěn až po druhé fázi migrace společnosti na nového poskytovatele odbavovacího a airline systému – Amadeus. **Mobilní check-in** Českých aerolinií lze využívat na chytrých telefonech

s připojením k internetu. Tato služba uzavřela soubor možností odbavení nabízených dopravcem. Dnes se tedy klienti ČSA mohou odbavit čtyřmi způsoby. [20]

V roce 2014 dopravce rozšířil nabízené služby. Cestující si od srpna 2014 můžou při nákupu letenky **zarezerovat konkrétní sedadlo**. Přednostní výběr sedadla je zpoplatněn a výše poplatků se odvíjí od druhu sedadla. Dále dopravce začal nabízet upgrade občerstvení v ekonomické třídě na menu podávané v třídě business. Tato služba je rovněž zpoplatněna. Na základě zvýšené poptávky po přepravě domácích mazlíčků ze strany klientů se dopravce rozhodl vytvořit 4 kategorie, do kterých jsou zvířata dle váhy zařazována. Poplatky za jejich přepravu se právě od těchto kategorií odvíjejí. [21]

Od 25. února 2015 jsou v platnosti nové přepravní podmínky i **nové tarifní balíčky**. České aerolinie nabízejí místo pěti druhů letenek, tři druhy – z toho dva druhy jsou ve třídě ekonomické a třetí je pro business třídu. ČSA se tedy dostalo na stejný počet nabízených typů letenek, jako má SmartWings, ovšem s tím rozdílem, že SmartWings s výjimkou letů do Dubaje nenabízí business třídu. Nové tarifní balíčky nesou název Business, Flexi a Standard. Do budoucna dopravce počítá s přenesením některých služeb na internet do aplikace nazvané Manage My Booking, kde si cestující bude moci libovolně svou rezervaci spravovat. Tím by pracovníkům kontaktního centra mohly ubýt některé povinnosti.

6.2 Současný stav kontaktního centra ČSA

Podkapitola zabývající se současným stavem kontaktního centra ČSA je zpracovaná na základě rozhovoru se zaměstnancem tohoto oddělení. Call centrum ČSA spadá od roku 2010 pod společnost **Czech Airlines Handling**. Kromě zajišťování služeb spojených s péčí o zákazníky aerolinek, Czech Airlines Handling rovněž funguje jako kontaktní centrum Letiště Václava Havla. Operátoři call centra, které je tedy společné jak **pro ČSA, tak pro Letiště Václava Havla**, zodpovídají jednak obecné dotazy týkající se příletů a odletů letadel na letišti, jednak specifické dotazy týkající se přímo Českých aerolinií. Ačkoliv jsou pro obě call centra telefonní čísla odlišná, můžou být zákazníci volající kvůli jiné záležitosti obsluženi stejným operátorem. Operátoři nejsou totiž rozděleni na základě společností, pro které Czech Airlines Handling pracuje, ale na základě složitosti požadavků klientů. Po vytočení telefonního čísla, ať už se jedná o číslo pro zákazníky ČSA, či pro volající na letišti Praha, je hlasovým automatem nabídnuto několik skupin, do kterých dotaz klienta nejčastěji patří. Klient se po zařazení svého dotazu do příslušné skupiny dostane k operátorovi, který se problematikou zabývá. Důvodem, proč byl tento hlasový strom vytvořen, je velké množství různých typů dotazů, které operátoři musejí zodpovědět.

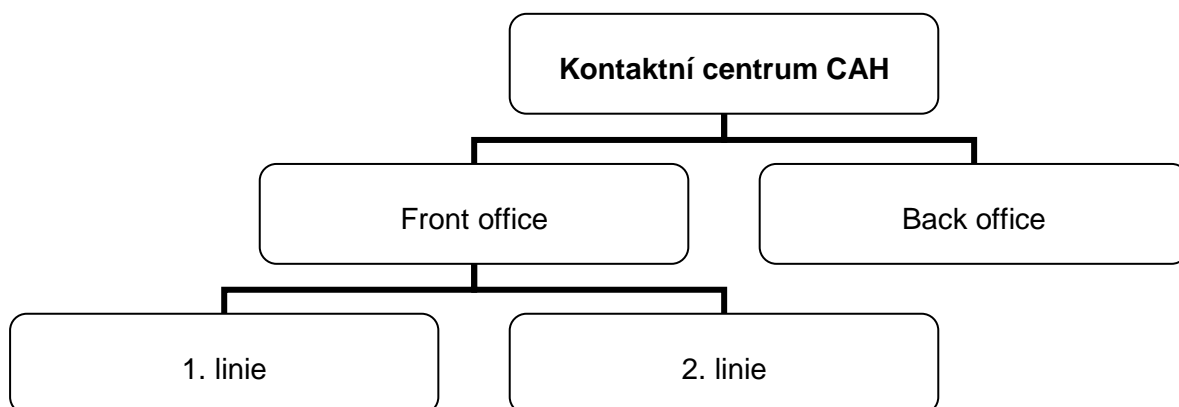
V minulosti, kdy k automatickému přepojování nedocházelo, trvalo dlouho, než se zákazník dostal ke správnému operátorovi. Tímto systémem jsou tak hovory rychleji vyřizovány. V následující tabulce jsou skupiny hlasového stromu uvedeny.

Tabulka č. 3: Hlasový strom

Telefonní linka Českých aerolinií	Telefonní linka Letiště Václava Havla
Věrnostní program	Přílety a odlety na letiště
Rezervace / Ceny a nákup letenek	Kontakty v rámci letiště Praha
Změny rezervací	Ostatní
Zavazadla	
Ostatní	

Zdroj: vlastní zpracování

Operátoři jsou dle svých dovedností a zkušeností rozděleni. Struktura kontaktního centra na základě tohoto rozdělení je zobrazena v následujícím grafu.



Obrázek č. 8: Struktura kontaktního centra CAH

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci Back Office řeší náročnější úkoly, mezi které patří například:

- vystavování letenek cestujícím
- vystavování zaměstnaneckých letenek
- skupinové rezervace
- vyřizování podaných stížností na zpožděné lety.

Naopak operátoři z Front Office vyřizují jednodušší úkoly. Dle složitosti dotazů či požadavků jsou klienti obsluhováni operátory z první či druhé linie. Ti, kteří spadají do první linie, mají méně zkušeností, a proto plní méně náročné úkoly. Dotazy a požadavky, se kterými se tito zaměstnanci setkávají, jsou následující:

- dotazy týkající se letů a letenek
- dotazy na přepravní podmínky
- dotazy související s věrnostním programem
- tvorba rezervací
- tvorba zaměstnaneckých rezervací.

Velká část zaměstnaneckých letenek je vystavována prostřednictvím systému Edita, ve kterém si zaměstnanec může rezervaci vytvořit, zaplatit a poté si i nechat vystavit letenky. Nicméně zaměstnanci mohou pro pořízení zaměstnaneckých letenek rovněž kontaktovat call centrum, které pro ně letenku zajistí.

Komplikovanější požadavky jsou vyřizovány operátory z druhé linie. Mezi vykonávané úkoly patří zejména:

- změny letenek
- informování cestujících o změnách a rušení letů
- dotazy ohledně změn a rušení letů
- reklamace zavazadel.

Náplň práce, která se pod heslovitě uvedenými úkoly skrývá, je téměř totožná s tou, která byla již popsána v kapitole věnující se Oddělení péče o zákazníky společnosti Travel Service. Proto zde již nebude dopodrobna rozepsána.

Obecně tedy kontaktní centrum ČSA zpracovává veškerou telefonickou a elektronickou komunikaci s klienty a obsluhuje návazné procesy zahrnující například stížnosti na zpožděné lety či vyřizování reklamací zavazadel. Zároveň je prodejním místem, jež provádí rezervace letenek a veškeré operace s nimi související. Call centrum rovněž slouží jako helpdesk pro agentury, které vystavují letenky ČSA. Pracovníci centra jsou schopni obsloužit volající v osmi jazycích - kromě češtiny také ve slovenštině, angličtině, francouzštině, španělštině, italštině, němčině a ruštině.

Nejčastější dotazy na pracovníky kontaktního centra se týkají informací o konkrétních letech ČSA a možnostech leteckého spojení s partnerskými aeroliniemi v alianci SkyTeam nebo

o výhodách věrnostního programu společnosti. Operátoři však nemusejí znát přepravní podmínky svých aliančních partnerů. Sice mohou letenky partnerských dopravců prodávat, ale požadavky na nákupy letenek s aliančními partnery se vyskytují jen zřídka. České aerolinie navíc nemají se všemi dopravci smluvní tarify, takže ceny letenek na linky partnerů jsou poměrně vysoké.

Provoz kontaktního centra je zajišťován jak zaměstnanci na plný úvazek, tak externími pracovníky zaměstnanými na částečný úvazek. Ti navyšují počet operátorů při zvýšeném náporu požadavků a dotazů ze stran cestujících. Období, kdy call centrum čelí většímu množství práce, jsou již společností statisticky zjištěna. Dvanáctihodinové směny jsou pouze v nočním režimu. Provoz call centra na nočních směnách je zpravidla zajištěn třemi až pěti operátory. Naopak při denní směně je na call centru až patnáct operátorů. Na denních službách operátoři zpravidla pracují osm hodin.

7 Rezervační systémy

České aerolinie stejně jako Travel Service **přešly k jinému poskytovateli rezervačního systému**. Obě společnosti dokonce migrovaly ve stejný rok, a to v roce 2012. Travel Service přešel ke společnosti SITA, což byl předchozí poskytovatel rezervačního systému letecké společnosti ČSA. Naopak ČSA od roku 2012 spolupracují s poskytovatelem rezervačního systému Amadeus. V době rozhodování o změně poskytovatelů rezervačních systémů se pravděpodobně s rozsáhlou spoluprací mezi těmito velkými konkurenty nepočítalo. Možná by jedna z leteckých společností migraci s ohledem na případnou fúzi zákaznických center přehodnotila, jelikož shodné rezervační systémy by byly nespornou výhodou. Oběma systémy, jejich charakteristikou a srovnáním se bude tato kapitola zabývat.

7.1 SITA

SITA byla založena v padesátých letech minulého století jedenácti leteckými dopravci. Mezi ně patřily například aerolinky KLM či Air France. V roce 1950 byla pod vedením společnosti SITA vytvořena první generace světově nejrozšířenější telekomunikační sítě, ve které byly informace přenášeny pomocí **děrné pásky a telekomunikační tiskárny**, tzv. teleprinteru. O dvacet let později byla do provozu uvedena druhá generace telekomunikační sítě, ve které komunikace probíhala prostřednictvím **přepínání paketů**. V osmdesátých letech se komunikace v rámci třetí generace přenesla do oblasti **datové výměny**. V roce 1989 SITA svoji působnost rozšířila na cestovní kanceláře, zasilatele leteckého carga, letiště a jiné subjekty podnikající v letecké dopravě. O tři roky později byl společností představen telefon zajišťující komunikaci mezi letadlem a zemí. První komunikace proběhla z palub letadel společností Air France a Lufthansa. V roce 1995 SITA odstartovala intranet nazvaný AeroNet, který fungoval jako **komunikační médium v letecké dopravě**. O šest let později už SITA provozovala aplikace založené na webové bázi a zároveň integrovala do oblastí cestovního ruchu a letectví tzv. eCommerce služby. Díky využití trendu, který mířil čím dál více do oblasti IT komunikací, SITA upevňovala své postavení. Dnes se zaměřuje především na **poskytování jednotné komunikace a IT služeb v leteckém průmyslu**. Společnost s více než šedesátiletou historií je ve zmíněném oboru považována za světovou špičku. Kvalitu jejích služeb dokazuje celá řada ocenění, které SITA získala. Od roku 2010 SITA dostala třikrát ocenění nejlepšího poskytovatele IT roku - tzv. EMAA award. V roce 2011 SITA společně s aerolinkami Malaysia airlines získala ocenění „IT inovace roku 2011“, a to za aplikaci do telefonů iPhone, která zákazníkům umožňuje získávat nejlepší nabídky aerolinek z nejbližších letišť.

Dnes jsou její produkty využívány 450 subjekty, mezi něž patří:

- letecké společnosti
- handlingové společnosti
- letiště
- provozovatelé distribučních systémů (tzv. GDS)
- vlády
- mezinárodními organizace.

Mezi známé partnery patří například Qantas Airways, Qatar Airways, Menzies Aviation Group Mexico, Amadeus IT Group S. A., Air Canada, EasyJet, Aer Lingus, Iberia, KLM nebo právě Travel Service či Český aeroholding. Ve svém portfoliu SITA nabízí:

- služby obchodnímu managementu aerolinek
- služby týkající se:
 - cestujících
 - zavazadel
 - provozu letů
 - provozu letadel
- služby pro letištní management
- komunikaci země-vzduch
- služby spojené s letištním cargem
- další služby.

Konkrétními příklady používání technologií společnosti SITA mohou být rezervace letenek, odbavování cestujících či vyhledávání ztracených zavazadel. [22]

7.2 Amadeus

Amadeus patří do skupiny **globálních distribučních systémů**. Byl založen v roce 1987, tedy mnohem později, než vznikla společnost SITA. U zrodu systému stály čtyři letecké společnosti - Air France, Iberia, Lufthansa a SAS. V rámci systému, který je dnes známý pod názvem Amadeus Altéa Reservation, informace mohly sdílet nejen zakládající aerolinky, ale i cestovní kanceláře, které se do používání Amadea zapojily. To činilo Amadea v té době na trhu jedinečným. V roce 2000 společnost uzavřela jeden z největších kontraktů s aerolinkami British Airways a Qantas. V následujících letech byly společnostmi Amadeus vyvinuty další nástavby systému. Jedná se o Amadeus Altéa Inventory, Amadeus Altéa Departure Control - Flight či Amadeus Altéa Departure Control - Customer. Tyto zmíněné nástavby spolu s Amadeem Altéa Reservation spadají pod hromadný název Altéa Suite. V roce 2011 využívalo produkt Amadeus Altéa Reservation přes 140 leteckých společností. Přes 100 z nich si zakoupilo produkt Amadeus Altéa Inventory a 60 z nich používá i Amadeus Altéa Departure Control.

Systém Amadeus neslouží pouze leteckým společnostem. Jeho funkce využívají i další subjekty v letectví či v jiných oblastech. Okruh uživatelů lze rozdělit následovně:

- aerolinie
- cestovní kanceláře a agentury
- handlingové společnosti
- hotely
- autopůjčovny
- železniční společnosti
- společnosti provozující trajekty a výletní plavby
- poskytovatelé cestovního pojištění
- touroperátoři. [23]

České aerolinie před migrací systém **Amadeus již používali**, a to platformu Amadeus Altéa Reservation. V Amadeu tedy vytvářeli pouze rezervace - tzv. PNR. Nicméně jako inventární systém, kam byly nahrávány nové linky, kde se zpracovávaly speciální požadavky tzv. SSR, kde se měnily či rušily linky, a kde se nastavovala pravidla pro celkový chod systému, **sloužila SITA**. To ovšem znamenalo, že musela být zajištěna mezi oběma systémy nepřetržitá komunikace, přes kterou byly informace synchronizovány. Obecně lze

konstatovat, že čím je systém složitější, tím je v něm více prostoru pro nesrovnalosti. Nejenže komunikace mezi systémy byla finančně nákladná, ale objevovaly se i občasné odchylky v synchronizaci. To vše vedlo k rozhodnutí ČSA zcela přejít k systému Amadeus. Byla zde i možnost využít služeb poskytovatele SITA, který zmíněné operace pro Travel Service dnes bez problémů vykonává. Ovšem vzhledem k tomu, že je Amadeus používán většinou leteckých společností, které patří do aliancí, jako jsou Star Alliance, One World nebo Sky Team, zdá se pravděpodobnější, že ČSA, jako člen aliance Sky Team, se k tomuto poskytovateli přiklonilo právě kvůli jednotnosti v alianci. České aerolinie tedy **sjednotily rezervační a inventární systém pod jednoho poskytovatele**, což jim přineslo finanční úsporu a odstranilo nutnost duplicity PNR ve dvou různých systémech. Na jaře roku 2013 ČSA podstoupily druhou fázi migrace, která se týkala odbavovacích systémů. „*Bez sjednocení a migrace systémů by České aerolinie nikdy nemohly zavést třeba odbavení přes telefon nebo řešení Single PNR, které je ve světě trendem,*“ uvedla Edita Postávková, ředitelka Řízení pozemního provozu a produktů Českých aerolinií.

7.3 Rozdíl mezi systémy

Zjednodušeně řečeno společnost SITA je především zaměřena na IT technologie v oblasti letectví. Oproti tomu Amadeus je rezervační systém směřující hlavně do oblasti cestovního ruchu. Jak bylo v předchozí části kapitoly uvedeno, systém slouží nejen v oblasti letectví, ale i v hotelnictví, v železniční dopravě a v jiných oblastech, které mají spojitost s cestovním ruchem.

8 Rozdíly mezi TVS a ČSA

Tato diplomová práce je zaměřená na analýzu fúze zákaznických center leteckých společností Travel Service a České aerolinie, proto je nutné zjistit, v čem jsou jejich nabízené služby a produkty či podmínky přepravy odlišné a v čem se naopak shodují. Právě zákaznická centra pracují s nabízenými produkty a službami nejvíce a znalost přepravních podmínek je pro jejich poslání naprosto nezbytná. Tato kapitola popisuje jen ty záležitosti, které nejsou striktně vázány leteckými předpisy a které si dopravce může libovolně zvolit sám. Dále bude kapitola podkladem pro další část diplomové práce, která se bude věnovat návrhům variant fúze.

8.1 Srovnatelné produkty a služby či shody v přepravních podmínkách

Nejprve budou zmíněny produkty ČSA a TVS/SW, které jsou stejné nebo velmi podobné. Pro přehlednost jsou srovnatelné produkty a služby heslovitě uvedeny v následujícím výčtu.

- Extra Seat
- Nepřenositelnost letenky
- Občerstvení na palubě
- Asistence cestujícím s omezenou pohyblivostí
- Přeprava asistenčních psů
- Přeprava těhotných žen

Obě společnosti mají stejné podmínky pro nákup tzv. **Extra Seatu**. Tento produkt je nejčastěji využíván cestujícími, jež potřebují přepravit například hudební nástroj, který se kvůli svým rozměrům nevejde do úložných schránek nad hlavami cestujících, jinými slovy překračuje povolené rozměry kabinového zavazadla, a zároveň je natolik křehký, že by mohl být při přepravě v nákladovém prostoru poškozen. Pro přepravu je tedy zvolena varianta Extra Seat, což znamená, že je vedle sedadla cestujícího vyblokováno místo, na kterém svůj nástroj klient přepraví. Extra Seat je jak u ČSA, tak u TVS/SW zpoplatněn. Poplatek odpovídá ceně aktuálně nabízené letenky na daném letu s tím rozdílem, že u Extra Seatu nejsou hrazeny letištní poplatky.

Dále mají TVS/SW a ČSA stejně nastavenou **nepřenositelnost letenek**, což znamená, že cestující nemohou jméno na letence změnit, a to ani za poplatek, za který to některé jiné letecké společnosti umožňují. [24]

Oba dopravci na svých letech cestujícím poskytují **občerstvení**, které je již zahrnuté v ceně letenek. Druh a velikost občerstvení se odvíjí od denní doby a délky letu. Ještě nedávno by se České aerolinie od SmartWings výrazně lišily, jelikož svým zákazníkům nabízely možnost objednání speciálního jídla, což společnost SmartWings neumožňovala, a to ani za poplatek. ČSA měly tedy konkurenční výhodu, protože například cestující s bezlepkovou dietou by si na dobu letu nemuseli brát vlastní jídlo, což mohlo ovlivnit jejich volbu dopravce. Nicméně SW svoji strategii přehodnotilo a nyní si cestující může jídlo zdarma objednat již při nákupu letenky na internetu či dodatečně přes call centrum. ČSA rovněž nabízí varianty jídel, nicméně je nutné si je objednat telefonicky nebo e-mailem přes kontaktní centrum. Na internetu objednat jídlo nelze.

Zdarma je oběma společnostmi rovněž poskytována **asistence cestujícím s omezenou pohyblivostí**. Součástí této služby je poskytnutí kolečkového křesla pro překonání dlouhých vzdáleností na letištích či doprovod z prostoru odbavovacích přepážek k letadlu, včetně nástupu do letadla, zajištěný letištním personálem. Těmto zákazníkům jsou také bezplatně přepravovány jejich vlastní invalidní vozíky či další ortopedické pomůcky. Stejně je to u osob se sluchovým či zrakovým postižením. Kromě poskytnutí asistence ze strany dopravce je zřetelně postiženým zákazníkům zdarma převezen v kabině pro cestující jejich asistenční pes. Všechny tyto speciální požadavky je nutné dopravcům oznámit v dostatečném předstihu před odletem.

Do zvláštní skupiny cestujících patří i **těhotné ženy**. V současnosti oba dopravci přepravují ženy, které jsou těhotné kratší dobu než 34 týdnů. Rovněž je u obou leteckých společností vyžadováno potvrzení od lékaře, na kterém je uvedeno, v jakém týdnu těhotenství se žena nachází. [24, 25]

8.2 Rozdíly v nabízených produktech, službách a přepravních podmínkách

Podstatnou částí této kapitoly je vymezení rozdílů mezi TVS/SW a ČSA v přepravních podmínkách a nabízených produktech a službách. Přehled těchto rozdílů je zpracován v následujícím seznamu.

- Odbavení
- Zavazadla
- Letenky
- Poplatky a dodatečné služby

- Výběr sedadla
- Věrnostní program
- Služby zajištěné obchodními partnery
- Poskytování víz

Cestující společnosti TVS/SW jsou bez rozdílu odbavováni pouze na letišti. Odbavovací přepážky se otevírají zpravidla 2 hodiny před odletem a uzavírají se 40 minut před odletem. Naproti tomu cestující Českých aerolinií mají na výběr ze čtyř druhů odbavení. Mezi ně patří klasické odbavení na letištní přepážce, odbavení na webu, mobilní odbavení či odbavení u samoobslužného kiosku na letišti. Výhodou tohoto výběru je kratší čekací doba na letišti. Cestující se pohodlně odbaví například přes aplikaci v telefonu, která mu vygeneruje čárový kód jeho palubní vstupenky. Elektronická palubní vstupenka zcela nahrazuje klasickou papírovou verzi. Poté už jen odevzdá své zavazadlo u tzv. drop-off přepážky. Pokud cestující tyto nové způsoby odbavení nechce využít a zároveň by se rád vyhnul čekání u přepážky, je pro něho vhodné odbavení u samoobslužného kiosku na letišti. Bohužel nelze využít všech druhů odbavení na všechny linky, které dopravce provozuje. [26]

Rozdílné jsou rovněž limity u zavazadel, která jsou zahrnuta v ceně letenky. V tabulce č. 4 jsou limity obou dopravců porovnány.

Tabulka č. 4: Kusové a váhové limity bezplatných zavazadel

Zavazadla zahrnutá v ceně letenky			TVS/SW	ČSA
Zapsaná zavazadla***	Business třída*		1 x 30 kg	2 x 32 kg
	Ekonomická třída	Flexi	X	2 x 23 kg
			1 x 15 kg	1 x 15-23 kg**
Kabinová zavazadla (56x45x25 cm)	Business třída*		1 x 5 kg	2 x 12 kg
	Ekonomická třída	Flexi	X	1 x 12 kg
			1 x 5 kg	1 x 8 kg

Zavazadla pro děti do 2 let	TVS/SW	ČSA
Kabinová zavazadla	NE	NE
Zapsaná zavazadla***	NE	1 x 10 kg
Jiné	Kočárek	Kočárek
	Dětská postýlka	
	Dětská autosedačka	
<p>* TVS/SW poskytuje business třídu vybraných na letech.</p> <p>** Povoleno váhový limit se odvíjí od oblasti, kam cestující letí.</p> <p>*** Součet všech tří stran nesmí u TVS/SW přesáhnout 250 cm a nejdelší strana zavazadla nesmí přesáhnout 150 cm. Součet všech tří stran u ČSA nesmí přesáhnout 203 cm u zavazadel třídy business a flexi a 158 cm u ostatních tříd.</p> <p>X=Třída Flexi je pouze u ČSA.</p>		

Zdroj: vlastní zpracování dle přepravních podmínek dopravců

Obecně lze konstatovat, že České aerolinie jsou k zákazníkům benevolentnější. Ovšem je nutné dodat, že zákazníci TVS/SW si kromě kabinového zavazadla mohou na palubu vzít věci osobní potřeby, do kterých jsou zahrnuty například dámská kabelka, fotoaparát, malý přenosný počítač, kamera, deštník a jiné. Oproti tomu cestující na linkách ČSA musejí mít toto uložené v kabinovém zavazadle, pokud ovšem nehovoříme o zákaznících letících v business třídě. Tam mohou klienti ke kabinovému zavazadlu ještě převážet samostatně kabelku, kufřík či malý přenosný počítač. Tyto věci jsou ale započítávány do celkové váhy kabinového zavazadla. [24, 25]

Je ovšem poměrně složité srovnávat poplatky za překročení stanovených limitů bezplatných zavazadel, a to proto, že dopravci se řídí **odlišnými koncepty**. Travel Service uplatňuje tzv. váhový koncept, což znamená, že cestující platí za překročení povolené váhy poplatek odpovídající celkovému překročení váhy. Je nepodstatné, kolik kusů zavazadel cestující odbaví, podstatná je celková váha těchto zavazadel, případně váha překračující bezplatný limit. Naopak České aerolinie se kromě váhového konceptu řídí také tzv. kusovým konceptem, což znamená, že při překročení povoleného počtu zavazadel platí cestující poplatek za zavazadlo navíc. V případě překročení váhy zavazadla, platí cestující automaticky nadváhu 8 kg, i když limit překročil například jen o 5 kilo. V následující tabulce jsou vypsány poplatky za nadváhu a nadpočetná zavazadla.

Tabulka č. 5: Poplatky za nadváhu a nadpočetná zavazadla

Nadpočetná zavazadla /nadváha			TVS/SW	ČSA-kusový koncept	ČSA- váhový koncept
Zapsaná zavazadla	Business třída*		1 kg nadváhy/ 160 CZK/ 6 EUR	1 x 32 kg/ 1250-2100 CZK/ 45-75 EUR **	NEPOSKYTOVÁNO
	Ekonomická třída	Flexi	X	1 x 23 kg/ 1250-2100 CZK/ 45-75 EUR **	8 kg/ 1250-1700 CZK/ 45-60 EUR**
			1 kg nadváhy/ 160 CZK/ 6 EUR	1 x 15-23 kg/ 1250-2100 CZK/ 45-75 EUR**	8 kg/ 850-1700 CZK/ 30-60 EUR**

* TVS/SW poskytuje business třídu pouze na vybraných letech.

** Poplatek se odvíjí od oblasti, kam cestující letí.

X=Třída Flexi je pouze u ČSA.

Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálně platných ceníků dopravců

Z tabulky je patrné, že váhový koncept se vyplatí cestujícímu, který stanovený limit překračuje pouze nepatrně. Naopak cestující překračující váhový limit výrazně raději přivítá koncept kusový. Pokud zákazník SmartWings už dopředu ví, že jeho zavazadlo váhový limit splňovat nebude, může si nadváhu při nákupu letenky na internetu nebo později přes call centrum dopředu zaplatit. Cena je shodná s tou, kterou by cestující za nadváhu zaplatil až na letišti při odbavení. Cestující Českých aerolinií si při nákupu letenky na internetu může rovněž nadváhu či zavazadlo navíc přikoupit. Výhodou nákupu nadváhy dopředu je, že cestující se při odbavení na letišti již nemusí zdržovat platbou za nadváhu zavazadel.

Další odlišnosti lze nalézt u prodávaných letenek. První z rozdílů se objeví už při nákupu, a to **ve způsobu platby za letenku**. TVS/SW umožňuje nákup letenky přes internet, kde lze platit pouze platební kartou značky VISA, MasterCard a Diners Club. Donedávna mohla být letenka na internetu hrazena stejně jako u ČSA i kartou American Express. Stejný způsob platby je také u nákupu letenky přes zákaznické centrum. Dále je možné letenku zakoupit u přepážky na letišti v hotovosti či u agentur nabízejících dané letenky. Tam je způsob platby stanoven agenturou. ČSA kromě všech zmíněných metod ještě nabízí platbu prostřednictvím bankovního převodu, který občas požadují i zákazníci společnosti SmartWings. Dále ČSA nabízí rezervaci letenky bez okamžité úhrady na dobu až

4 dní. Podmínkou bezplatného zarezervování je vytvoření rezervace přes call centrum a to na let, který odlétá nejdříve za 17 dní. Pokud je odlet dříve než za týden, umožňují aerolinky rezervaci letenky bez platby na 24 hodin. To SmartWings nikdy neumožňoval, letenku klient mohl a nadále může rezervovat pouze s platbou.

Naopak ČSA může cestujícím dle přepravních podmínek **zrušit letenky na následující segmenty**, a to v případě, že cestující nenastoupí na první úsek cesty. TVS/SW vždy cestujícímu nechá letenky na všechny úseky cesty platné, i když první úsek cestující nevyužije. Na druhou stranu České aerolinie nabízejí **dětskou slevu** pro cestující do 12 let. U tarifů, kde je tato sleva umožněna, platí cestující pouze 67% z plné ceny. SmartWings dětské letenky bohužel neposkytuje. Od věku 2 let platí cestující za letenku stejnou částku jako dospělý. [24, 25] V tabulce č. 6 jsou podrobně porovnány služby u prodávaných letenek. Jelikož jsou letenky trochu odlišné a jejich názvy nejsou totožné, jsou letenky rozděleny do skupin podle podobných parametrů. Názvy produktů jsou poté barevně odlišené.

Tabulka č. 6: Nabízené letenky

Letenky		TVS/SW	ČSA	TVS/SW	ČSA
		Změna letenky		Refundace letenky	
Business třída*		ANO	ANO	ANO	ANO
Ekonomická třída	Flexible/Flexi	ANO	ANO	ANO	ANO
	Semi-flexible	Za poplatek/ NE ****	Za poplatek	NE	NE/ Za poplatek**
	Restricted				
Standard					
		Přednostní odbavení		Upgrade do Business Class	
Business třída*		ANO	ANO		
Ekonomická třída	Flexible/ Flexi	NE	ANO	NE	Za poplatek
	Semi-flexible	NE	NE	NE	NE/ Za poplatek***
	Restricted				
Standard					

		TVS/SW	ČSA	TVS/SW	ČSA
		Rezervace sedadla		Letištní salonek	
Business třída*		ANO	ANO	ANO	ANO
Ekonomická třída	Flexible/Flexi	Za poplatek	ANO	NE	Za poplatek
	Semi-flexible Restricted Standard	Za poplatek	Za poplatek	NE	Za poplatek
Letenky pro děti do dvou let (bez nároku na vlastní sedadlo)		8 EUR/segment	10% z ceny tarifu*****		
Letenky pro děti do 12 let (s nárokem na vlastní sedadlo)		Plná cena	67% z ceny tarifu*****		
<p>*Business třída je u TVS/SW poskytována pouze na vybraných linkách.</p> <p>**Refundace letenky pouze do destinace Soul.</p> <p>*** Upgrade nelze udělat na letišti do Almaty a evropských destinací. V těchto případech lze udělat pouze přes internet a to za poplatek.</p> <p>**** V závislosti na druhu letenky</p> <p>*****Sleva je poskytována jen v případě, že tarif slevu umožňuje.</p>					

Zdroj: vlastní zpracování dle přepravních podmínek dopravců

V návaznosti na přehled nabízených letenek, jsou v následující tabulce porovnány poplatky, které si dopravci za některé operace u letenek účtují.

Tabulka č. 7: Poplatky

Změna letenky	TVS/SW	ČSA	TVS/SW	ČSA
	Servisní poplatek		Cenový rozdíl mezi tarify letenek	
Na internetu	X	X	X	X
Přes call centrum	750 CZK/ 30 EUR*	400 CZK/ 15 EUR*	ANO	ANO
V prodejní kanceláři/ u letištní přepážky	750 CZK/ 30 EUR*	400 CZK/ 15 EUR*	ANO	ANO
	Poplatek za změnu rezervace			
Na internetu	X	X		
Přes call centrum	750 CZK/ 30 EUR**	1700 CZK/ 60 EUR*		
V prodejní kanceláři/ u letištní přepážky	750 CZK/ 30 EUR**	1700 CZK/ 60 EUR*		
			Za změnu rezervace do destinace Soul je účtován poplatek ve výši 2500 CZK	
Nákup letenky	Servisní poplatek			
Na internetu	300 CZK/ 12 EUR*	270 CZK/ 10 EUR*		
Přes call centrum	750 CZK/ 30 EUR*	800 CZK/ 30 EUR*		
V prodejní kanceláři/ u letištní přepážky	750 CZK/ 30 EUR*	800 CZK/ 30 EUR*		

Refundace letenky	Servisní poplatek	
	Na internetu	X
Přes call centrum	750 CZK/ 30 EUR**	800 CZK/ 30 EUR*
V prodejní kanceláři/ u letištní přepážky	750 CZK/ 30 EUR**	800 CZK/ 30 EUR*

* Poplatek je účtován na osobu.

** Poplatek je účtován na osobu a směr.

X= služba není poskytována

Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálně platných ceníků dopravců

Poplatky jsou u obou společností odlišné také u **dodatečně poskytovaných služeb**. Jedná se zejména o přepravu sportovních vybavení či živých zvířat, o zajištění kyslíku na palubu letadla či zajištění služby nedoprovázených dětí. Poplatky za tyto dodatečné služby jsou porovnány v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Poplatky za dodatečné služby

Sportovní vybavení		TVS/SW	ČSA
Lyžařské a golfové vybavení	do 15 kg	1500 CZK/ 60 EUR	zdarma
	nad 15 kg*	3000 CZK/ 120 EUR	1700-2100 CZK/ 60-75 EUR**
Jízdní kolo, surfové prkno, windsurfový set, rybářská a potápěčská výstroj, kajak atd.	do 15 kg	1500 CZK/ 60 EUR	1250-2100 CZK/ 45-75 EUR **
	nad 15 kg*	3000 CZK/ 120 EUR	1250-2100 CZK/ 45-75 EUR **
Služba nedoprovázených dětí			
do 3500 km letu		1500 CZK/ 60 EUR	1350 CZK/ 50 EUR
nad 3500 km letu		1500 CZK/ 60 EUR	2025 CZK/ 75 EUR

Přeprava zvířat		TVS/SW	ČSA
V kabině pro cestující		1500 CZK/ 60 EUR***	1700 CZK/ 60EUR***
V nákladovém prostoru	do 32 kg	3000 CZK/ 120 EUR****	1700 - 4200 CZK/ 60 - 150 EUR****
	od 32 kg	X	5100 - 8400 CZK/ 180 - 300 EUR****

TVS/SW umožňuje přepravovat pouze psy a kočky, plazi a hlodavci nejsou z bezpečnostních důvodů přepravováni. Naopak ČSA kromě psů a koček také přepravuje činčily a králíky.

Kyslík na palubě		
112 L	2500 CZK/ 100 EUR	2160 CZK/ 80 EUR*****
311,5 L	5000 CZK/ 200 EUR	X

*ČSA má váhový limit sportovního vybavení do 23 kg, TVS/SW má limit do 32 kg.

**Výše poplatku se odvíjí od třídy, ve které klient cestuje, a kontinentu, oblasti či destinace, kam cestující letí.

*** U TVS/SW váha zvířete i s přepravní schránou nesmí přesáhnout 5 kg (maximální rozměr schráně je 55x35x25 cm), u ČSA je váhový limit do 8 kg (maximální rozměr schráně je 43x30x27 cm).

**** U TVS/SW je váhový limit do 32 kg, u ČSA se cena za přepravu odvíjí od váhy zvířete a oblasti, kam cestující letí.

***** ČSA poskytuje kyslíkovou lahev, která vydrží 2-2,5 h letu.

Veškeré poplatky jsou za jeden kus sportovního vybavení / za jedno dítě /za jedno zvíře za jeden úsek cesty.

X=není poskytováno

Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálně platných ceníků dopravců

Mezi poslední zpoplatněnou službu, kterou obě letecké společnosti nabízejí, patří **výběr sedadla**. Cestující Českých aerolinií mají výběr pohodlnější, jelikož si místo v letadle mohou vybrat přímo na internetových stránkách při nákupu letenky. Klienti TVS/SW jsou prozatím

odkázání na call centrum, u kterého si lze konkrétní sedadlo zakoupit. V budoucnosti se SmartWings chystá přesunout výběr sedadla na internet. I v této oblasti jsou poplatky obou dopravců rozdílné. V následující tabulce je uveden jejich přehled.

Tabulka č. 9: Poplatky za sedadla

Rezervace sedadla		TVS/SW	ČSA
Bussiness třída*		zdarma	zdarma
Ekonomická třída	Tarif Flexi	X	zdarma
	Okénko/ulička	145-290 CZK/ 5-10 EUR**	170-280 CZK/ 6-10 EUR**
	Nouzové východy a první řady	290-590 CZK/ 10-20 EUR**	390-980 CZK/ 15-35 EUR**
<p>*Business třída je u TVS/SW poskytována pouze na lince do Dubaje.</p> <p>**Výše poplatku se odvíjí od třídy, ve které klient cestuje, a kontinentu, oblasti či destinace, kam cestující letí.</p> <p>X=Tarif Flexi je pouze u ČSA.</p>			

Zdroj: vlastní zpracování dle aktuálně platných ceníků dopravců

České aerolinie věrnost svých zákazníků odměňují, a to v podobě výhod, které přináší jejich **věrnostní program**. Do věrnostního programu nazvaného OK Plus se může přihlásit jakákoliv fyzická osoba starší dvou let, která pro své lety využívá linek ČSA nebo jejich smluvních partnerů. Míra loajality zákazníků je vyjádřena uletěnými mílemi, které mohou být následně proměněny za bonusové letenky, upgrade do business třídy či jiné služby. [27] Věrnostní program je záměrně pouze nastíněn, jelikož podmínky tohoto programu, případně výjimky z něho jsou poměrně rozsáhlé a komplikované. To se ostatně shoduje s konceptem aerolinek, které dle mého názoru jednoduchost neuznávají a spoustu produktů mají zbytečně komplikované. O tom ale bude pojednávat následující kapitola věnující se návrhům variant fúze. Věrnostní program je zmíněn z toho důvodu, že Travel Service/ SmartWings své věrné zákazníky žádným takovým způsobem neodměňuje. Jediné, co lze považovat za odměnění loajality, je péče o tzv. VIP zákazníky, o kterých bylo již zmíněno v kapitole o povinnostech Oddělní péče o zákazníky. Jedná se ale pouze o zlomek zákazníků.

Odišnost mezi TVS/SW a ČSA lze nalézt i ve **službách**, které jsou na jejich webových stránkách **nabízeny jejich smluvními partnery**. V tomto případě se jedná o služby jako je rezervace hotelu, pronájem auta, pojištění letenek a zavazadel či zajištění parkování

na letišti. Oba dopravci nabízejí k zakoupené letence pojištění zrušení cesty, pojištění zavazadel či komplexní pojištění, které kryje například léčebné výlohy. Partnerem ČSA je pojišťovna AIG. SmartWings spolupracuje s Evropskou pojišťovnou ERV. U pronájmu automobilů a rezervaci hotelů oba dopravci spolupracují se stejnými společnostmi. Konkrétně se jedná o Cartrawler a Booking.com. ČSA mimo zmíněné služby navíc nabízí zvýhodněné parkování na pražském letišti. Pokud si zákazníci objednají parkování přes stránky ČSA, získají na parkovném slevu.

Další službou, kterou ČSA svým zákazníkům nabízí, je zajištění **víz do Ruské federace**. SmartWings nově od konce března 2015 zahájilo linku do Moskvy, takže se jejich zákazníkům vize do této země rovněž týká. Travel Service/ SmartWings však víza do Ruska ani do jiných zemí, kam je vízum zapotřebí, nezajišťuje.

9 Návrhy variant fúze

Tato kapitola vychází z předcházejících částí diplomové práce. Po analýze zákaznických center společností České aerolinie a Travel Service a nalezení produktových rozdílů mezi dopravci je nutné **vymezit oblasti, které je nezbytné sjednotit či určitým způsobem upravit** tak, aby nebyly překážkami realizace samotné fúze. Jedná se zejména o následující oblasti:

- provozovatel zákaznického centra
- produkty a služby aerolinek
- rezervační systém.

Obsahem následujících podkapitol budou návrhy řešení, jak překážky odstranit. V úvahu bude přicházet více možných variant. Z každé pak bude v závěru vybrána ta nejvhodnější, která bude tvořit výsledný návrh varianty fúze. Varianty budou navrženy **pouze z hlediska provozního**. Z ekonomického hlediska nelze varianty posoudit, jelikož informace potřebné k tomuto zhodnocení dopravci neposkytují. K tomu, aby toto hledisko mohlo být bráno v úvahu, by bylo zapotřebí znát například finanční náklady spojené s outsourcingem služeb kontaktního centra ČSA, náklady na provoz kontaktního centra TVS či náklady spojené s užíváním rezervačních systémů. Tyto informace jsou pro aerolinky natolik citlivé, že je pro účely této práce neposkytly.

9.1 Provozovatel zákaznického centra

Provozovatelem zákaznického centra TVS jsou samotné aerolinky. Naopak České aerolinie využívají služeb své sesterské společnosti Czech Airlines Handling, tedy služby outsourcují. V úvahu tedy přicházejí tři, respektive čtyři, možnosti, kdo by společné zákaznické centrum mohl spravovat.

A/ Letecká společnost Travel Service

B/ Letecká společnost České aerolinie

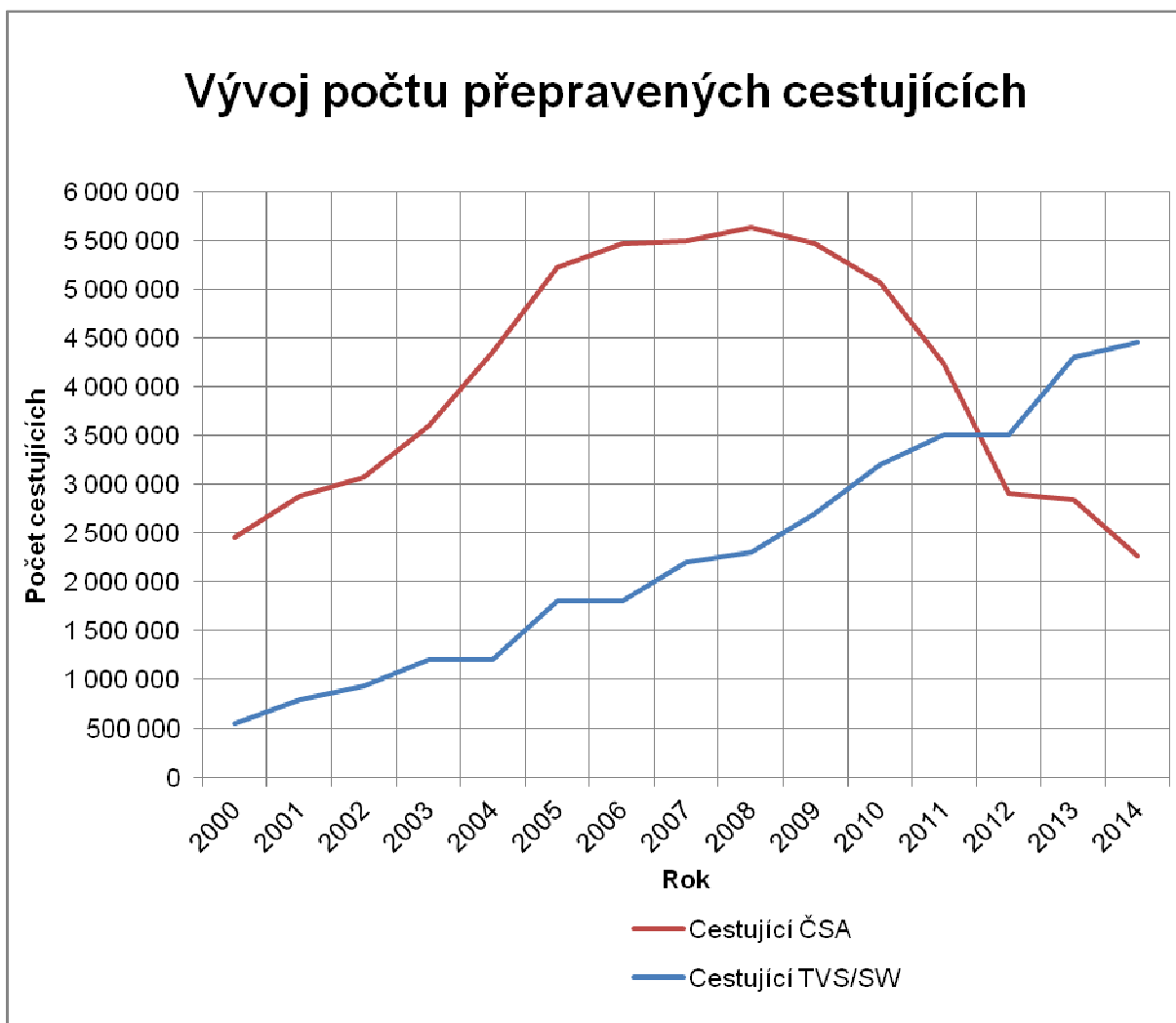
C/ Czech Airlines Handling

D/ Jiný subjekt.

Druhou a čtvrtou možnost lze prakticky vyloučit, jelikož České aerolinie, soudě podle současného stavu, vyhodnotily, že je výhodnější službu kontaktního centra outsourcovat. Proto nelze předpokládat, že by se k variantě mít vlastní kontaktní centrum, případně kontaktní centrum pro obě společnosti, vrátily. Ztráta zkušených zaměstnanců, kteří nyní

v kontaktních centrech pracují, by v případě volby čtvrté varianty byla neekonomická, proto se i tato možnost může vyloučit. Zbývají tedy dvě varianty. Buď by kontaktní centrum pro obě společnosti spravoval Travel Service, nebo by služby vykonávala společnost Czech Airlines Handling. Oba subjekty však mají **odlišný koncept zákaznických center**, ať už se jedná o strukturu oddělení, počty pracovníků nebo jejich povinnosti.

V současnosti pracovníci call centra TVS ve všedních dnech pracují na dvanáctihodinové směně ve třech s tím, že v pracovním týdnu je další osobou vykonávající práci operátora zástupce vedoucího kontaktního centra, který ve své osmihodinové pracovní době při plném vytížení operátorů rovněž práci operátora zastává. Ve stejnou chvíli lze tedy obsloužit čtyři zákazníky najednou. Aby počty pracovníků obou zákaznických center byly srovnatelné, je nutné k počtu zaměstnanců call centra TVS připočítat i pracovníky reklamací zavazadel TVS, pracovníky úseku zpožděných letů TVS a zaměstnance vyřizující skupinové rezervace, jelikož všechny tyto oblasti call centrum CAH spravuje. Ve všední dny se tedy jedná o zhruba jedenáct zaměstnanců. Czech Airlines Handling na denní směnu v pracovním týdnu obvykle nasazuje patnáct pracovníků, což je v průměru o čtyři osoby více. I když pracovníci kontaktního centra vyřizují požadavky nejen cestujících ČSA, ale i cestujících jiných aerolinek, protože jsou rovněž call centrem Letiště Praha, nabízí se otázka, zda není call centrum předimenzováno. Když se totiž zmíněné počty pracovníků aplikují na počty přepravených cestujících za rok, kontaktní centrum společnosti Czech Airlines Handling nasazuje více zaměstnanců, i když ČSA ve srovnání s TVS přepraví polovinu cestujících. Porovnání počtu přepravených cestujících vzhledem k počtu zaměstnanců na call centru si můžeme dovojit, jelikož dle slov jednoho z operátorů je počet klientů volajících na linku ČSA mnohem vyšší, než počet klientů volajících na kontaktní centrum letiště. Na obrázku č. 9 je graf, který počet přepravených cestujících obou aerolinek porovnává.

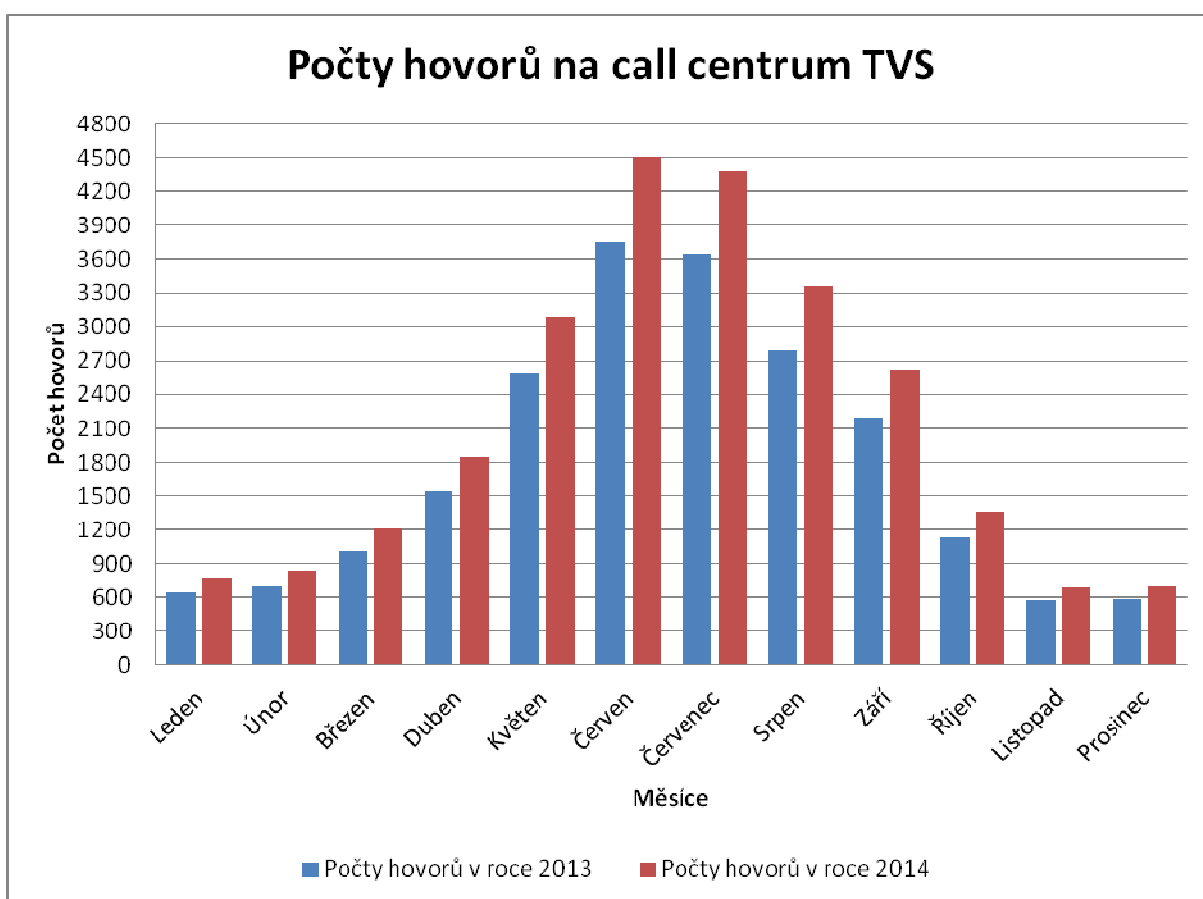


Obrázek č. 9: Graf vývoje počtu přepravených cestujících

Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulek č. 1 a 2

Z uvedených počtů zaměstnanců jednotlivých kontaktních center a celkového počtu přepravených cestujících zjistíme, že na jednoho zaměstnance CAH připadá 151 000 odbavených cestujících a na jednoho zaměstnance TVS připadá 405 000 cestujících. Z těchto čísel vyplývá, že na **jednoho zaměstnance společnosti TVS připadá přibližně 2,5krát více zákazníků**. Vzhledem k tomuto zjištění by měl Travel Service dělat vše pro to, aby cestující získali co nejvíce informací na webových stránkách dopravce a nemuseli tak často kontaktovat call centrum. Tato úvaha zřejmě nebude natolik přesvědčivá, aby se internetové stránky SmartWings změnily. Informace sice nejsou nikde skryty, ale zároveň nejsou přehledně uspořádané. Klienti jsou nuceni pro získání informací procházet dlouhý dokument přepravních podmínek. Ve většině případů proto raději volí kontaktování zákaznického centra, a to buď telefonicky, nebo e-mailem. Naproti tomu ČSA má informace, které cestující nejčastěji potřebují, přehledně uvedené na svých internetových stránkách. O to více je zářející fakt, že má oproti společnosti Travel Service více zaměstnanců na call

centru. Přihlédneme-li k tomu, že zaměstnanci kontaktního centra CAH rovněž vykonávají práci call centra Letiště Václava Havla, je zde zaměstnáno poměrně dost lidí. Navíc zde nejsou zmíněni další zaměstnanci, které mají aerolinky na zastoupeních v zahraničí. I tyto kanceláře jsou zároveň kontaktními centry aerolinek, takže se dá předpokládat, že mnoho klientů volá na tyto pobočky. Na druhou stranu je nutné dodat, že zaměstnanci call centra TVS nejčastěji komunikují s individuálními cestujícími společnosti SmartWings. Velkou část cestujících Travel Service tvoří ti, kteří využívají charterové lety. Tito klienti komunikují hlavně se svými cestovními agenturami. Nicméně v případech reklamací zavazadel či zpožděných letů jsou již v kontaktu se zaměstnanci z Oddělení péče o zákazníky. Nejprínosnější informací by byl počet příchozích hovorů na call centra či počet obslužených zákazníků zaměstnanci zákaznických center. Z toho by se dala efektivita práce zaměstnanců určit. Bohužel tato informace nebyla aerolinkami pro účely této práce poskytnuta. Nicméně Travel Service poskytl počty hovorů na call centrum TVS za roky 2013 a 2014. Na základě těchto údajů je zpracován následující graf.



Obrázek č. 10: Graf počtů hovorů na call centru TVS za roky 2013 a 2014

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů TVS

Konkrétní čísla udávající počet hovorů v jednotlivých měsících zmíněného období, a to včetně rozdělení počtů hovorů na ty, které byly uskutečněny z ČR a které ze zahraničí, jsou v příloze č. 3. Z grafu vyplývá, že **zaměstnanci call centra TVS jsou nejvíce vytíženi v období letní sezóny**. Na grafu lze rovněž vidět meziroční nárůst počtu přijatých hovorů, což souvisí se zvyšujícím se počtem přepravených cestujících i s codeshareovou spoluprací TVS a ČSA.

Další odlišností obou konceptů zákaznických center je rozvržení povinností pracovníků. Oddělení péče o zákazníky TVS je rozděleno do úseků, které mají jasně vymezenou oblast působnosti. Naproti tomu kontaktní centrum CAH není rozděleno podle oblastí působnosti, ale podle dovedností a zkušeností zaměstnanců. To je z praktického hlediska poměrně neflexibilní, jelikož **operátoři nejsou zastupitelní**. Jinými slovy ti méně zkušení nemohou zastat práci těch zkušenějších. Příkladem může být nákup letenky přes call centrum. Operátor na call centru TVS klientovi letenku zarezervuje, provede platbu za letenku, vystaví letenku a zašle potvrzení rezervace, která je zároveň daňovým dokladem. Operátor na call centru ČSA klientovi letenku zarezervuje a provede platbu za letenku. Jiný, více zkušenější operátor, letenku vystaví a odešle cestujícímu potvrzení. Pokud zákazník požaduje daňový doklad, je mu zvlášť vystaven, jelikož potvrzení o rezervaci u ČSA není daňovým dokladem. Nákupem letenky jednoho klienta jsou tak zaměstnání dva operátoři. V případě fúze by se muselo přejít na **jednotný koncept**. Kontaktní centrum CAH má sice propracovanější systém příchozích hovorů, ale na druhou stranu kdyby call centrum mělo stejnou strukturu, jako má Oddělení péče o zákazníky TVS, nebyl by hlasový strom zajišťující spojení klienta se správným operátorem potřeba. Nezáleželo by na tom, kdo telefon zvedne, jelikož by všichni operátoři byli schopni díky znalostem dané problematiky požadavek klienta vyřešit. Z toho vyplývá, že efektivnější by bylo převzít koncept, který v současnosti využívá Travel Service, tedy rozdělení zaměstnanců na ty, kteří provádějí veškeré operace v rezervačním systému, podávají informace o cenách letenek, vytvářejí rezervace či vystavují letenky, dále na zaměstnance zabývající se reklamacemi zavazadel, zaměstnance vyřizující stížnosti na zpožděné lety a zaměstnance, do jejichž kompetence by spadaly skupinové rezervace.

Větší počet operátorů pracuje pravděpodobně na call centru CAH nejen kvůli neefektivnímu rozdělení jejich práce, ale rovněž kvůli rozsáhlejší nabídce služeb aerolinek a jejich složitější nabídce produktů. Právě produkty a službami obou aerolinek se bude podrobněji zabývat druhá podkapitola.

Úsekem, který je součástí Oddělení péče o zákazníky společnosti Travel Service a který dosud nebyl zmíněn, jsou přepážky na letišti. České aerolinie mají rovněž přepážky na letišti Václava Havla, ty ale nespádají pod Czech Airlines Handling. Přepážky ČSA jsou

spravovány Českými aeroliniemi. Pokud by došlo k fúzi zákaznických oddělení, mohlo by dojít i ke **sloučení přepážek ČSA s přepážkami TVS**. Obě letecké společnosti by tak snížily náklady na provozu těchto přepážek.

9.2 Produkty a služby

Z předcházející kapitoly, kde jsou popsány rozdíly mezi poplatky za služby obou dopravců, vyplývá, že si dopravci účtují rozdílné ceny za stejné služby. České aerolinie navíc mají mnohem složitější strukturu poplatků. Ve zmíněné kapitole jsou uvedeny i další rozdíly, které se u produktů obou aerolinek objevují. V případě fúze by nebylo praktické, aby operátoři museli rozeznávat, zda klient letí linkou ČSA či SmartWings, k tomu, aby mu podali správné informace. Proto lze vyloučit možnost, že by rozdíly v produktech a službách aerolinek zůstaly tak, jak aktuálně jsou. Za účelem jednotnosti by se **stávající produktové koncepty musely změnit**. Varianty, které by přicházely v úvahu, jsou:

A/ změna produktového konceptu ČSA dle vzoru SmartWings

B/ změna produktového konceptu SmartWings podle vzoru ČSA

C/ vytvoření jednotného produktového konceptu vycházejícího z produktů obou společností

Ačkoliv se České aerolinie snaží přibližovat k modelu hybridní aerolinky, nedokážou upustit od některých služeb, které spíše připomínají tradiční aerolinky. To, že je jejich produktový koncept složitější, klade větší časové nároky na zodpovídání dotazů jejich klientů a v konečném důsledku trvá déle i samotné vyřízení požadavku zákazníka. Opět může být jako příklad uveden prodej letenky. Tím, že ČSA umožňuje rezervaci letenek bez platby, operátoři musejí klienty, kteří využijí tuto možnost, obvolávat s dotazem, zda si skutečně letenku přejí.

Dále by stálo za zvážení, zda **věrnostní program** opravdu přiláká tolik zákazníků, aby se vyplatilo ho nabízet. V dnešní době se cestující řídí především cenou letenek. Důkazem jsou rostoucí tržby nízkonákladových společností a snižování cen letenek u tradičních dopravců. Dle slov jednoho ze zaměstnanců kontaktního centra CAH je to právě věrnostní program OK Plus, který operátorům zabere hodně času. Klienti totiž nároky na volné letenky, kterými mohou být v tomto programu odměňováni, mohou uplatnit pouze přes call centrum. Jelikož lze využít i letů smluvních partnerů z aliance SkyTeam, je hledání letenek za použití co možná nejmenšího množství nasbíraných mílů práce na delší dobu. Navíc samotný koncept věrnostního programu, kde jsou zákazníci odměňováni na základě uletěných mílů, místo

toho, aby byli odměňováni dle množství utracených peněz ve prospěch dopravce, není příliš pro aerolinky efektivní.

Dle výše uvedených příkladů by změna produktů SmartWings podle vzoru ČSA nebyla efektivní volbou. Na druhou stranu standard služeb call centra SmartWings by mohl být rozšířen o některé aktivity, které uskutečňuje kontaktní centrum CAH. Příkladem může být způsob informování cestující o změně či zrušení letu. Call centrum TVS cestující informuje prostřednictvím e-mailu. Operátoři CAH však kromě informačního e-mailu zasílají i všem cestujícím, kterých se tato informace týká, SMS zprávu. Tím je vyloučeno riziko, že by se tuto důležitou zprávu cestující nedozvěděl, a to třeba jen kvůli tomu, že byl tento e-mail vyhodnocen jako spam a rovnou zařazen do spamové schránky klienta. Nejlepším řešením by tedy bylo **vytvořit koncept zahrnující jednotné služby, poplatky a produkty pro obě letecké společnosti**. Tento nový koncept by čerpal z původních konceptů obou společností tak, aby výsledek byl neoptimálnější. SmartWings by například mohl rozšířit nabídku odbavení, naopak České aerolinie by měly zjednodušit poplatky za nadváhu zavazadel. Poplatky, jejichž výše se nyní na linkách ČSA odvíjí od oblastí, kam cestující letí, by při množství linek po fúzi call center, nebyly přehledné. U zavazadel by rovněž bylo vhodné přejít na jednotný koncept, a to buď na váhový, nebo na kusový.

9.3 Rezervační systémy

Poslední oblastí, která by před samotnou fúzí musela být vyřešena, jsou rezervační systémy. Obě aerolinky pracují s odlišnými rezervačními systémy. České aerolinie používají jako rezervační, inventární a odbavovací systém Amadea. Travel Service však používá systém SITA. Bohužel **nelze tyto dva systémy propojit** tak, aby jedna společnost mohla v případě potřeby knihovat do systému druhé společnosti. Řešením problému tedy mohou být tři následující možnosti:

A/ obě společnosti si nechají stávající systémy

B/ ČSA přejde na systém SITA

C/ Travel Service přejde na systém Amadeus.

První varianta je tou nejsložitější a nejméně efektivní, jelikož by pracovníci call centra museli umět ovládat oba systémy. V některých ohledech jsou si systémy podobné, nicméně vstupní systémové příkazy, bez jejichž znalosti se operátor neobejde, jsou odlišné. Rychlost zpracování požadavku klienta je poměrně důležitá, proto je nezbytná znalost systémových příkazů nazpaměť. V případě ovládání dvou různých systémů by bylo velmi obtížné umět příkazy obou systémů nazpaměť, a to zejména kvůli jejich rozsahu. Operátor by tak musel

mít po ruce příručku, do které by mohl nahlížet. V tomto případě by však došlo k tomu, že by se požadavky klientů vyřizovali déle, což by nebylo pro call centrum žádoucí. Call centrum by mohlo být rovněž rozděleno na operátory pracující s Amadeem a operátory pracující se systémem SITA. To by však operátoři nebyli zastupitelní a musel by se zachovat hlasový strom, ve kterém by volající byli rozdělováni na klienty společnosti Travel Service a klienty Českých aerolinek. V konečném důsledku by se tedy příliš nezměnilo a fúze by tak nedocílila žádoucích výsledků.

Z provozního hlediska se tedy jako optimálnější jeví přechod **jedné společnosti ze stávajícího systému na systém té druhé**. Pro ČSA by přechod na systém SITA byl krokem zpět. Navíc by aerolinky musely zrušit nově zavedené odbavení po telefonu, které systém Amadeus umožňuje. Vhodnější variantou by tedy byl přechod společnosti Travel Service na systém Amadeus. Dalším faktorem, který mluví ve prospěch této možnosti, je stávající problém v odbavení. Konkrétně se jedná o problém s tzv. through check-inem, jehož funkci nemá TVS u společnosti SITA zakoupenou. Otázkou zůstává ekonomická stránka věci, jelikož služby společnosti Amadeus jsou výrazně dražší.

10 Závěr

Cílem diplomové práce, která se zabývá analýzou fúze zákaznických center leteckých společností Travel Service a České aerolinie a jejich fúzí, bylo vytvořit optimální návrh propojení oddělení zabývající se péčí o zákazníky. Konečný návrh vznikl na základě zhodnocení těchto tří oblastí- stávající podoba zákaznických center společností TVS a ČSA, rozdíly v nabízených službách a produktech aerolinek a používané rezervační systémy. Právě tyto tři oblasti byly pro výběr návrhu klíčové. Před samotným zvolením nejvhodnější varianty byly zhodnoceny i další možnosti fúze. Rozhodnutí, že jsou tyto možnosti nevyhovující, bylo vždy adekvátně zdůvodněno. Jako nejvhodnější varianta tedy byla z provozního hlediska zvolena ta, ve které by se použil koncept a struktura zákaznického centra TVS. Před fúzí by se dále sjednotily nabízené produkty a služby obou aerolinek, a to tak, že by nová podoba produktového konceptu vzešla ze stávajících nabídek obou aerolinek. Posledním krokem vedoucí k optimální fúzi by byl přechod společnosti Travel Service k poskytovateli rezervačního systému Českých aerolinií, k systému Amadeus.

Ačkoliv tato práce nehodnotí ekonomickou stránku fúze, může sloužit jako vzor pro ty, kdo ekonomické zhodnocení budou zpracovávat. Na základě ekonomické analýzy se mohou možnosti jevící se z provozního hlediska jako nevyhovující stát výhodné. Poté je na uvážení vedeních společností, zda se přikloní k variantě ekonomicky nebo provozně výhodnější.

Práce je pro přehlednost rozdělena do osmi kapitol. První dvě kapitoly se zabývají samotnými společnostmi. Na konci těchto kapitol jsou uvedeny tabulky s počty přepravenými cestujícími za posledních 15 let, což dokresluje popsany vývoj a současnou větší či menší úspěšnost aerolinek. Další tři kapitoly se podrobně věnují zákaznickým centrům. Obsahem těchto kapitol jsou vývoje zákaznických center a jejich současné stavy, kde se podrobně popisují náplně práce zaměstnanců a struktury oddělení. Následují kapitoly, které se věnují rezervačním systémům a rozdílům produktů a služeb mezi aerolinkami. Právě kapitoly věnující se zákaznickým centrům, rozdílům produktů a rezervačním systémům jsou pro výsledek diplomové práce podstatné, jelikož jsou celkovou provozní analýzou problematiky práce v tomto oddělení. Poslední kapitola nese název Návrhy variant fúze a je výstupem diplomové práce, jelikož byla vytvořena na základě poznatků z předcházejících kapitol. Na základě celkové provozní analýzy navrhuje nejvhodnější variantu fúze. Tím byl cíl diplomové práce splněn.

Letecká společnost Travel Service, která klade důraz na vysokou efektivitu provozu, je pro České aerolinie důležitým strategickým partnerem. Její způsob řízení aerolinek může ČSA vyvést ze ztrát a obnovit tak jejich dřívější úspěch. Naopak České aerolinie jakožto dlouholetý dopravce s mnoha oceněními můžou pomoci zkvalitnit služby poskytované společností Travel Service. Dále by TVS mohl navázat užší spolupráci s partnery ČSA. Děje se tak už v případě těžké údržby letounů, kterou nyní pro Travel Service zajišťuje společnost Czech Airlines Technics. Pokračováním a rozšiřováním spolupráce si oba dopravci mohou své postavení na trhu udržet, ale i rozšířit.

11 Zdroje

1. ŠVEC, Martin. Švíciho letecké stránky. [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://svici.sweb.cz/>.
2. KRAUS, Pavel. TRAVEL SERVICE A.S. [online]. 2005-2015. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: www.travelservice.aero.
3. CZECH AIRLINES A.S. Historie. CZECH AIRLINES J.S.C. [online]. 1998-2015. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/history.htm>.
4. ČTK a Jan NEVYHOŠTĚNÝ. *Podepsáno. Korean Air získaly 44procentní podíl v ČSA*. In: idnes.cz/Ekonomika [online]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/korean-air-ziskaly-44procentni-podil-v-csa-f16-/eko-doprava.aspx?c=A130410_142246_eko-doprava_neh.
5. SŮRA, Jan. *Spolupráce s Korejci ČSA uškodila, na letech do Soulu tratí stamiliony*. In: [idnes.cz/ Ekonomika](http://idnes.cz/Ekonomika) [online]. 2. 10. 2014 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/csa-a-ztraty-na-letech-do-soulu-dzc-/eko-doprava.aspx?c=A141001_200217_ekonomika_ert.
6. CZECH AIRLINES A.S. Novinky. CZECH AIRLINES J.S.C. [online]. 1998-2015. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: <http://www.csa.cz/cs/portal/csa-novinky/novinky.htm>.
7. CZECH AIRLINES A.S. Profil společnosti. CZECH AIRLINES J.S.C. [online]. 1998-2015. [cit.2015-04-10]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/about-us/corporation/_profile.htm.
8. ŠABÍK, Daniel a Vladka DUFKOVÁ. *CSA. České aerolinie a Travel Service si vzájemně budou sdílet kódy na vybraných pravidelných linkách*. [online] 26. 6. 2013. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_27062013.htm.
9. PÁLENÍČEK, Kryštof a Marcela ŠEVCOVOVÁ. *Travel service call centrum manuál*. 1. 2. 2015.
10. TRAVEL SERVICE A.S. *Krizový pohotovostní plán*. 2009.

11. EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 261/2004 ze dne 11. února 2004, kterým se stanoví společná pravidla náhrad a pomoci cestujícím v letecké dopravě v případě odepření nástupu na palubu, zrušení nebo významného zpoždění letů a kterým se zrušuje nařízení (EHS) č. 295/91. In: *Úřední věstník Evropské Unie*. 2004. Dostupné z: www.evropskyspotrebitel.cz/letecka-doprava/letecka-doprava-predpisy-27143.
12. TRAVEL SERVICE A.S. *Reklamace zavazadel* [online DOC]. [cit. 2015-03-14] Dostupné z: <http://www.travelservice.aero/dokumenty/reklamace-zavazadel.doc>.
13. NOVOTNÁ, Jitka. CSA. *České aerolinie rozšířily službu odbavení po telefonu*. [Online] 2. 5. 2006. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/news_2006_2_5_04.htm.
14. HUPÁKOVÁ, Daniela. CSA. *ČSA zavádějí odbavení na webu a další internetové novinky*. [Online] 19. 6. 2007. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_15062007.htm.
15. HUPÁKOVÁ, Daniela. CSA. *Cestující budou mít od května jednodušší orientaci v tarifech ČSA*. [Online] 2. 5. 2007. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_02052007.htm.
16. HUPÁKOVÁ, Daniela. CSA. *Telefonické kontaktní centrum ČSA s novou technologií*. [Online] 2. 5. 2007. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_15062007.htm.
17. HEJSKOVÁ, Hana. CSA. *České aerolinie zpřehlední a zlevní platby za nadváhu zavazadel*. [Online] 14. 1. 2009. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_14012009.htm.
18. HEJSKOVÁ, Hana. CSA. *Letenky Českých aerolinií lze nově hradit nejen kartou, ale i převodem z účtu na účet*. [Online] 20. 8. 2009. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_2008209.htm.
19. HEJSKOVÁ, Hana. CSA. *Cestující Českých aerolinií se na Letišti Praha mohou odbavovat sami*. [Online] 26. 11. 2009. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_26112009.htm.
20. ŠABÍK, Daniel. CSA. *České aerolinie nabízí novou službu – odbavení přes mobilní telefon*. [Online] 25. 6. 2013. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tzarchiv_data/tz_25062013.htm.

21. ŠABÍK, Daniel. CSA. *České aerolinie rozšiřují služby o možnost výběru sedadla, upgrade menu a řadu dalších.* [Online] 4. 8. 2014. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/quicklinks/news/news_tz/news_tz_data/tz_04082014.htm.
22. SITA. [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: www.sita.aero.
23. Amadeus IT Solutions for Airlines. AMADEUS IT GROUPS SA. [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: <http://www.amadeus.com/airlineit/index.html>.
24. ČESKÉ AEROLINIE A.S. *Přepravní podmínky* [online PDF]. [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/info-and-services/travel-information/conditions_of_carriage/conditions_25022015.pdf.
25. TRAVEL SERVICE / SMARTWINGS. *Přepravní podmínky.* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.smartwings.com/cs/cestovni-informace/prepravni-podminky/>.
26. CZECH AIRLINES A.S. *Odbavení.* CZECH AIRLINES J.S.C. [online]. 1998-2015. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/info-and-services/servicescsa/odbaveni_sub.htm.
27. CZECH AIRLINES A.S. *OK Plus.* CZECH AIRLINES J.S.C. [online]. 1998-2015. [cit. 2015-03-24]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/ok_plus/okp_login_no_reg/okp_pravidla_p.htm.

12 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Letoun TVS v barvách SmartWings

Obrázek č. 2 Vývoj počtu letů SmartWings

Obrázek č. 3 Cessna 680 Citation Sovereign

Obrázek č. 4 Airbus A330

Obrázek č. 5 Hierarchie oddělení

Obrázek č. 6 Útržek palubního lístku a zavazadlový lístek

Obrázek č. 7 Potvrzení o nahlášení škody

Obrázek č. 8 Struktura kontaktního centra

Obrázek č. 9 Graf vývoje počtu přepravených cestujících

Obrázek č. 10 Graf počtu hovorů na call centru TVS za roky 2013 a 2014

13 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Počty přepravených cestujících společností TVS/ SW

Tabulka č. 2 Počty přepravených cestujících na linkách ČSA

Tabulka č. 3 Hlasový strom

Tabulka č. 4 Kusové a váhové limity bezplatných zavazadel

Tabulka č. 5 Poplatky za nadváhu a nadpočetná zavazadla

Tabulka č. 6 Nabízené letenky

Tabulka č. 7 Poplatky

Tabulka č. 8 Poplatky za dodatečné služby

Tabulka č. 9 Poplatky za sedadla

14 Seznam příloh

Příloha č. 1 SmartWings lety vypravené z Prahy

Příloha č. 2 SmartWings lety vypravené z ostatních měst

Příloha č. 3 Počet hovorů na call centrum TVS za roky 2013 a 2014

Příloha č. 1

SmartWings lety vypravené z Prahy					
Destinace	Počty uskutečněných letů				
	2010	2011	2012	2013	2014
Atheny (ATH)	0	0	6	0	0
Amsterdam (AMS)	77	5	0	0	0
Řím (FCO)	363	321	321	370	487
Neapol (NAP)	46	54	44	26	18
Bergamo (BGY)	49	0	0	0	0
Catania (CTA)	41	32	41	25	40
Alghero (AHO)	0	0	18	0	0
Cagliari (CAG)	36	35	36	35	35
Lamezia Terme (SUF)	0	0	33	34	35
Olbie (OLB)	17	17	18	24	19
Malta (MLA)	10	0	0	0	17
Nice (NCE)	0	59	38	0	0
Nantes (NTE)	0	42	0	0	0
Paříž (CDG)	754	699	525	506	851
Valencia (VLC)	54	59	62	69	76
Almeria (LEI)	0	0	16	0	0
Bilbao (BIO)	0	0	30	36	0
Madrid (MAD)	11	0	0	0	37
Barcelona (BCN)	78	82	69	59	280
Dubrovnik (DBV)	0	0	0	17	66
Pula (PUY)	0	0	0	0	5

Split (SPU)	45	45	62	128	150
Heraklion (HER)	144	157	121	288	296
Kos (KGS)	0	59	56	210	176
Larnaca (LCA)	44	44	61	60	49
Chania (CHQ)	40	68	53	39	65
Rhodos (RHO)	81	120	82	169	221
Corfu (CFU)	74	74	102	90	147
Zakynthos (ZTH)	77	75	92	125	128
Patras (GPA)	0	0	17	17	0
Thessaloniki (SKG)	57	71	37	30	36
Kavala (KVA)	1	2	0	0	0
Malaga (AGP)	55	80	91	126	110
Seville (SVQ)	0	0	0	0	18
Ibiza (IBZ)	28	28	29	27	31
Palma de Mallorca (PMI)	72	128	68	148	148
Menorca (MAH)	15	0	0	0	0
Burgas (BOJ)	61	127	98	118	134
Antalya (AYT)	0	131	104	198	149
Tel Aviv (TLV)	0	33	193	216	415
Dubai (DXB)	0	0	0	0	77
SUMA	2330	2647	2523	3190	4316

Příloha č. 2

SmartWings lety vypravené z ostatních měst					
Destinace	Počty uskutečněných letů				
	2010	2011	2012	2013	2014
Bratislava-Tel Aviv	0	21	17	28	0
Ostrava-Paříž	0	0	47	58	62
Budapešť - Paříž	0	0	16	0	0
Ostrava- Split	0	0	13	13	0
Brno-Heraklion	0	0	0	81	106
Ostrava-Heraklion	0	0	0	64	73
Ostrava-Rodos	0	0	0	49	55
Ostrava-Zakynthos	0	0	0	11	23
Brno-Kos	0	0	0	50	54
Ostrava-Kos	0	0	0	37	36
Ostrava-Chania	0	0	0	11	0
Ostrava- Palma de Mallorca	0	0	0	17	34
Brno-Lamezia Terme	0	0	0	14	15
Ostrava-Lamezia Terme	0	0	0	14	15
Brno-Rodos	0	0	0	64	72
Brno-Burgas	0	0	0	66	78
Ostrava-Burgas	0	0	0	67	77
Brno-Antalya	0	0	0	127	133
Ostrava-Antalya	0	0	0	88	78
Brno-Zakynthos	0	0	0	35	35
Brno-Palma de Mallorca	0	0	0	16	33
Suma	0	21	93	910	979

Příloha č. 3

Počet hovorů na call centrum TVS v roce 2013			
	<i>ČR</i>	<i>Zahraničí</i>	<i>Celkem</i>
Leden	383	255	638
Únor	419	279	698
Březen	602	401	1003
Duben	922	615	1537
Květen	1546	1031	2577
Červen	2256	1504	3760
Červenec	2186	1457	3643
Srpen	1676	1117	2793
Září	1315	877	2192
Říjen	680	453	1133
Listopad	343	229	572
Prosinec	351	234	585
Suma	12 679	8452	21131

Počet hovorů na call centrum TVS v roce 2014			
	<i>ČR</i>	<i>Zahraničí</i>	<i>Celkem</i>
Leden	460	306	766
Únor	503	335	838
Březen	722	482	1204
Duben	1106	738	1844
Květen	1855	1237	3092
Červen	2707	1805	4512
Červenec	2623	1749	4372
Srpen	2011	1341	3352
Září	1578	1052	2630
Říjen	816	544	1360
Listopad	412	274	686
Prosinec	421	281	702
Suma	15214	10144	25358