

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA DOPRAVNÍ

Daniel Jarnot
FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ LETECKÝCH
SPOLEČNOSTÍ

Diplomová práce

2016



K621..... Ústav letecké dopravy

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Bc. Daniel Jarnot

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – PL – Provoz a řízení letecké dopravy

Název tématu (česky): **Finanční hospodaření leteckých společností**

Název tématu (anglicky): Airlines Finance Management

Zásady pro vypracování

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

- Ekonomická analýza leteckých společností
- Klíčové faktory ovlivňující finanční výsledky LS
- Bankroty leteckých společností, předcházení, příčiny, řešení
- Finanční regulace a kontrola v ČR, EU, USA
- Návrh - algoritmus tvorby plánů hospodáření leteckých společností

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: Peter S. Morrell: Airline Finance. Ashgate Publishing. 2007, 259 s.
Rigas Doganis: The Airline Business. Routledge. 2006, 307 s.
Bijan Vasigh, Ken Fleming, Liam Macka: Foundations of Airline Finance: Methodology and Practice. Ashgate Publishing. 2010, 372 s.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Peter Vittek
Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce:

30. června 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:

1. června 2016

- 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. Stanislav Szabo, PhD. MBA
vedoucí
Ústavu letecké dopravy



prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

Bc. Daniel Jarnot
jméno a podpis studenta

V Praze dne..... 30. prosince 2015

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování této práce. Zvláště pak děkuji Ing. Evě Endrizalové, Ph.D. za odborné vedení a konzultování diplomové práce a za rady, které mi poskytovala po celou dobu mého studia a dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Andreji Lališovi za cenné připomínky během překladu z anglického jazyka. V neposlední řadě je mou milou povinností poděkovat svým rodičům a blízkým za morální a materiální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

Prohlášení

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

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

Nemám závažný důvod proti užití 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 dne 30. května 2016

.....

podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ LETECKÝCH SPOLEČNOSTÍ

diplomová práce

květen 2016

Daniel Jarnot

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je analýza leteckých společností ve 21. století a následná specifikace bodů plánu hospodaření letecké společnosti. V práci jsou popsány podmínky zahájení provozu letecké společnosti, faktory ovlivňující leteckou dopravu, problematika bankrotů leteckých společností a způsoby regulace trhu s leteckou dopravou.

ABSTRACT

The subject of this thesis is to analyze the airlines in 21st century and subsequent specification of points in a management plan of an airline. The thesis describes conditions for the launch of an airline, factors that affect air traffic, bankruptcies and ways of regulating air transport market.

KLÍČOVÁ SLOVA

Letecká společnost, externí faktory, fúze, plán hospodaření, reorganizace, bankroty, náklady

KEY WORDS

Airline, external factors, fusion, management plan, reorganization, bankruptcies, costs

Obsah

Seznam použitých zkratk	6
1. Úvod	7
2. Činnosti leteckých společností a podmínky zahájení provozu	8
2.1. Podmínky zahájení provozu letecké společnosti v ČR	10
2.2. Podmínky zahájení provozu letecké společnosti v USA	13
2.3. Činnosti leteckých společností	15
2.3.1. Hlavní činnosti leteckých společností	17
2.3.2. Doplnkové činnosti leteckých společností	18
3. Náklady a výnosy leteckých společností	20
3.1. Náklady leteckých společností	20
3.1.1. Přímé provozní náklady	20
3.1.2. Nepřímé provozní náklady	23
3.1.3. Celkové náklady	24
3.2. Výnosy leteckých společností	25
3.2.1. Převážní výnosy	26
3.2.2. Nepřevážní výnosy	26
4. Klíčové faktory ovlivňující finanční výsledky leteckých společností	27
4.1. Politické a právní faktory	27
4.2. Ekonomické faktory	29
4.3. Sociální a demografické faktory	33
4.3.1. Generace cestujících v USA	35
4.4. Technologické a environmentální faktory	37
5. Bankrot leteckých společností, předcházení, příčiny, řešení	41
5.1. Příčiny bankrotů leteckých společností	42
5.1.1. Hospodářská krize	43
5.1.2. Letecké katastrofy	43
5.1.3. Provoz nerentabilních linek (struktura sítě)	45
5.1.4. Nákup nevhodného typu letadla	46
5.1.5. Zadluženost	47
5.1.6. Nejednoznačná strategie	47
5.1.7. Externí faktory	48
5.2. Řešení bankrotů leteckých společností	48
5.2.1. Evropská unie (ČR)	48
5.2.1.1. Konkurs	50
5.2.1.2. Reorganizace (restrukturalizace)	50
5.2.2. USA	52

5.3.	Předcházení bankrotům leteckých společností	53
5.3.1.	Snížení nákladů.....	54
5.3.2.	Financování letadel.....	59
5.3.3.	Marketing zaměřený na zvýšení tržeb.....	60
5.3.4.	Alianční spolupráce	61
5.3.5.	Fúze, akvizice.....	63
5.3.6.	Shrnutí.....	64
6.	Finanční regulace a kontrola v ČR, EU, USA.....	66
6.1.	Evropská unie a ČR [62].....	66
6.2.	USA.....	67
7.	Plán hospodaření leteckých společností	69
7.1.	Organizační struktura.....	73
7.2.	Řízení společnosti	75
7.2.1.	Definování pracovních vztahů a pravomocí mezi představenstvem společnosti, ředitelem a zaměstnanci	77
7.2.2.	Výběrové řízení	77
7.2.3.	Podpora zaměstnanců.....	78
7.2.4.	Podpora interní komunikace	78
7.2.5.	Audit řízení	79
7.2.6.	Vztahy s veřejností	80
7.2.7.	Zdroje financování dlouhodobého majetku.....	80
7.2.7.1.	Interní zdroje financování	82
7.2.7.2.	Externí zdroje financování	83
7.3.	Analýza.....	83
7.3.1.	Analýza trhu.....	84
7.3.2.	Analýza finančních možností	84
7.3.2.1.	Travel Service – finanční analýza pro rok 2013	86
7.3.3.	Analýza rizika	87
7.3.4.	Analýza bodu zvratu (kritický bod rentability)	89
7.4.	Stanovení cílů.....	89
7.5.	Strategie	90
8.	Závěr	93
9.	Použité zdroje.....	97

Seznam použitých zkratk

ÚCL	Úřad pro civilní letectví
AOC	Osvědčení provozovatele letecké dopravy
EU	Evropská unie
FAA	Federal Aviation Administration
ČR	Česká republika
ČSA	České aerolinie
USD	Americký dolar
LPH	Letecké pohonné hmoty
IATA	International Air Transport Association
AEA	Association of European Airlines
ERA	European Regional Airline Association
IT	Information Technology
HDP	Hrubý domácí produkt
ACI	Airports Council International (Sdružení provozovatelů letišť)
ICAO	International Civil Aviation Organization
RPK	Revenue passenger kilometers (osobokilometry)
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
USA	Spojené státy americké
CO ₂	Oxid uhličitý
EASA	European Aviation Safety Agency
Mil	Milión
Mld	Miliarda
Kč	Koruna
ŘLP	Řízení letového provozu
EU-ETS	The EU Emissions Trading System
FFP	Frequent Flyer Program
SFEU	Konsolidované znění Smlouvy o fungování Evropské unie
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
IOSA	IATA Operational Safety Audit
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
EBIT	Zisk před zdaněním
ROA	Rentabilita aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
EUR	Euro
ITA	Interline traffic agreement

1. Úvod

Letecká doprava patří mezi velmi specifické druhy dopravy, na kterou působí mnoho faktorů, které ovlivňují její rozvoj ať už pozitivně či negativně. Letecká doprava se začala výrazněji rozvíjet po 1. světové válce, která pomohla rozvoji nových technologií v letecké dopravě následovaných vznikem národních leteckých společností, které díky mezinárodním dohodám začaly globálně provozovat leteckou dopravu. V počátcích letectví byla letecká doprava vyhrazena pouze pro zámožnější cestující, co se změnilo až po 2. světové válce s nástupem proudových letadel a vznikem větší konkurence, která zapříčinila snížení cen letenek a tím zpřístupnila leteckou dopravu střední třídě. Následujícím milníkem v letecké dopravě byla liberalizace letecké dopravy v USA v roce 1978 vstupem v platnost zákona o deregulaci letecké dopravy. V Evropě došlo k liberalizaci v 80. a 90. letech 20. století zavedením třech liberalizačních balíčků, díky kterým se původní chráněný vnitrostátní letecký trh postupně stal konkurenceschopným jednotným trhem s leteckou dopravou.

Liberalizace a deregulace letecké dopravy umožnila vznik nové konkurence, hlavně v podobě nízkonákladových dopravců, kteří výrazněji začali ovlivňovat letecký trh na začátku 21. století. Klasičtí dopravci se tak museli rychle přizpůsobit nové konkurenci změnou charakteru nabízených služeb a cenovou nabídkou.

Tato diplomová práce se zabývá hospodařením leteckých společností ve 21. století, tedy v době, kdy provozovatelé letecké dopravy se již teoreticky přizpůsobili novým pravidlům jednotného trhu, ale musí čelit novým překážkám hlavně ze strany Evropské unie a mezinárodních organizací a to zejména v oblasti ochrany životního prostředí.

První kapitoly této diplomové práce se týkají činností leteckých dopravců, jejich nákladů a výnosů, podmínek zahájení provozu v ČR a USA. Dále se práce zabývá klíčovými faktory ovlivňujícími leteckou dopravu, řeší bankroty leteckých společností, jejich příčiny, předcházení a způsoby řešení. Následně navazuje na regulaci trhu letecké dopravy v ČR, EU a USA, konkrétně orgánů, které mají na starost dodržování hospodářské soutěže. Poslední kapitola je věnována řízení letecké společnosti ve 21. století s ohledem na měnící se požadavky cestujících a nové technologie.

Napsáním této diplomové práce jsem chtěl navázat na mou bakalářskou práci, která se týkala hospodaření nízkonákladových společností a předpovědi vývoje obchodní letecké dopravy, čímž jsem chtěl prohloubit mé znalosti v hospodaření nejenom nízkonákladových leteckých společností.

2. Činnosti leteckých společností a podmínky zahájení provozu

Liberalizace a deregulace letecké dopravy, která v Evropě trvá už skoro 30 let, umožnila leteckým dopravcům rozšířit pole působnosti a rozvíjet své služby, které jsou dostupné i pro obyčejné cestující. Výsledkem liberalizace leteckého trhu je vznik nízkonákladových dopravců, kteří nabízejí své služby většímu spektru cestujících na rozdíl od klasických (národních) dopravců, kteří v minulosti tvořili jakýsi monopol, jenž byl chráněn jejich vlastními státy. První nízkonákladová letecká společnost, kterou založili Rollin W. King a Herbert D. Kelleher pod názvem Southwest Airlines, vznikla v roce 1970 v USA. K největšímu rozvoji nízkonákladového modelu došlo až v roce 2000, kdy v Evropě začala provozovat své lety irská společnost Ryanair, která dělá vrásky klasickým dopravcům díky její agresivní marketingové strategii. V Evropě operuje kolem 60 nízkonákladových dopravců. Mezi nejznámější patří letecký dopravce Ryanair, EasyJet, Wizzair a Germanwings. Někteří nízkonákladoví dopravci vznikli jako dceřiné společnosti klasických dopravců, aby zavedení klasičtí dopravci (Lufthansa, Air France) neztratili část svých zákazníků, kteří preferují nízkou cenu před pohodlím. Mezi takto vzniklé dopravce můžeme uvést německého dopravce Germanwings, který je dceřinou společností Lufthansy.

Rychlý vývoj nízkonákladových dopravců vyústil ve vznik aliančních uskupení. V současné době působí na leteckém trhu tři alianční uskupení, jejichž členy jsou letečtí dopravci, kteří vstoupili do aliance s cílem zlepšení svého postavení na trhu vůči nízkonákladovým dopravcům. První alianční uskupení vzniklo v roce 1997 pod názvem Star Alliance a v současnosti má 28 členů. Zbývající dvě aliance vznikly o pár let později pod názvem Oneworld (11 členů) a Sky Team (19 členů).

To, zda se nový letecký dopravce uchytí mezi tvrdou konkurencí, závisí od mnoha externích a interních faktorů. Současná situace na leteckém trhu podporuje vznik nízkonákladových dopravců nebo dceřiných společností již zavedených dopravců na rozdíl od vzniku nových klasických dopravců. Je to dáno tím, že je snazší založit dceřinou společnost, která se odkazuje na již ověřeného dopravce (odpadá tím budování renomé úplně od základu).

Dělení leteckých dopravců [13]:

- klasičtí dopravci
- nízkonákladoví dopravci
 - 1) ultra - nízkonákladoví dopravci (např. Ryanair)
 - 2) nízkonákladoví dopravci (např. EasyJet)
 - 3) polonízkonákladoví / charteroví dopravci (např. Air Berlin)

S rozvojem letecké dopravy a stále se zvyšujícími požadavky cestujících dochází k mutaci základních druhů dopravců. Nejvíce je to patrné u nízkonákladových dopravců. Díky snaze o nalákání nových zákazníků někdy dochází k rozšíření nabídky služeb na palubě letadel a úpravě přepravních podmínek. Tím se nízkonákladoví dopravci někdy stávají přímými konkurenty klasických dopravců. V následujících třech bodech jsou uvedeny charakteristické znaky různých druhů nízkonákladových dopravců.

ad 1) ultra - nízkonákladoví dopravci

- ✓ používají sekundární letiště
- ✓ minimum služeb na palubě
- ✓ možnost koupě letenky pouze přes internet nebo call centrum
- ✓ zvýšený počet sedadel na palubě letadla
- ✓ minimální náklady na odbavení cestujících a zavazadel
- ✓ provoz na krátkých trasách
- ✓ velká využitelnost letadel
- ✓ doba letu mezi jednou až dvěma hodinami
- ✓ pouze jeden typ letadel
- ✓ menší počet zaměstnanců v administrativě a nižší režijní náklady
- ✓ velké využití posádky a nízké náklady na posádku

ad 2) nízkonákladoví dopravci

- ✓ často používají hlavní letiště (huby)
- ✓ někdy nabízejí vyšší úroveň služeb na palubě, ale za vyšší ceny

ad 3) polonízkonákladoví / charteroví dopravci

- ✓ používají primárně hlavní letiště, někdy i sekundární letiště
- ✓ na palubě jsou jak charteroví cestující, tak i klasičtí cestující
- ✓ někdy je nabízena vyšší úroveň služeb na palubě

Zástupcem první kategorie je evropský dopravce Ryanair, který je znám velmi agresivním marketingem. Nízké ceny letenek jsou umožněny díky neustálé snaze snížit provozní náklady. S tím jsou spojeny poplatky za transport zavazadel, přednostní odbavení, občerstvení na palubě, rezervace míst a další. Snahou dopravce Ryanair bylo i zpoplatnění použití toalety, z čehož nakonec sešlo. Dalším charakteristickým znakem jsou letadla s uspořádáním sedadel pro co největší množství cestujících s cílem zvýšení využití letadla a tím zvýšení osobokilometrů. Nejlevnější letenky lze zakoupit pouze s několikaměsíčním předstihem a za podmínky, že cestujete jen s příručním zavazadlem. Mnoho dopravců této kategorie létá

pouze na sekundární letiště, která jsou většinou vzdálená 100-150 km od hlavního města, z důvodu nižších letištních poplatků. Nevýhodou některých sekundárních letišť je omezený počet navazujících letů.

Do druhé kategorie můžeme zařadit dopravce EasyJet, který stejně jako Ryanair provozuje letadla s maximálním možným počtem sedadel na úkor pohodlí cestujících s tím rozdílem, že nelétá pouze na sekundární letiště, ale i na ta hlavní. S tím se pojí nové možnosti pro cestující, jelikož mohou využít větší nabídky letů z hlavních letišť (hubů). Nevýhodou pro leteckého dopravce jsou větší letištní poplatky, které plynou z využití hlavního letiště.

Třetí kategorie leží na rozmezí nízkonákladového a klasického modelu. Charakteristické pro ni je nabídka podobných služeb na palubě jako u klasických dopravců. Není zde pravidlem snížení nákladů za každou cenu na úkor pohodlí cestujících. Cestující mají v letadle více místa na nohy a v některých případech je nabízeno občerstvení v ceně letenky. Zástupcem této kategorie je dopravce Wizzair [54].

2.1. Podmínky zahájení provozu letecké společnosti v ČR

Leteckým dopravcem může být jakákoliv společnost, závod či podnik provozující leteckou dopravu jako svoji podnikatelskou činnost a disponuje platnou licencí, kterou v České republice vydává ÚCL dle příslušných ustanovení leteckého Zákona č. 49/1997, o civilním letectví a o změně a doplnění Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Letecký dopravce poskytuje letecké dopravní služby (přeprava cestujících, zavazadel, zboží a pošty) za úplatu. Aby tyto služby mohl poskytovat, musí splnit určité požadavky, které jsou definovány v nařízení (ES) č. 1008/2008. Toto nařízení upravuje vydávání provozních licencí leteckým dopravcům Společenství, upravuje právo na provoz leteckých služeb leteckými dopravci Společenství a stanovování cen leteckých služeb uvnitř Společenství.

Požadavky na provoz letecké dopravy:

- ✓ Získání osvědčení provozovatele letecké dopravy (AOC)
- ✓ Získání provozní licence
- ✓ Mít udělení přepravního práva
- ✓ Mít zjednané pojištění
- ✓ Mít schválený program na ochranu před protiprávními činy
- ✓ Získání oprávnění organizace pro řízení zachování letové způsobilosti na základě hlavy G nařízení komise (EU) č. 1321/2014

Postupy žadatele před vydáním osvědčení provozovatele letecké dopravy (AOC) dle směrnice CAA-SLP-030-0-14:

Před podáním žádosti o vydání (AOC) musí budoucí provozovatel absolvovat setkání na Úřadu pro civilní letectví (ÚCL). Cílem setkání je zjistit, zda budoucí provozovatel má dostatečné znalosti předpisových požadavků příslušných prováděcích pravidel a seznámit žadatele s tím, co ÚCL od něj očekává ve vztahu k bezpečnému zajištění provozu a letové způsobilosti letadel. Na schůzce budou budoucímu provozovateli také poskytnuty veškeré informace k získání oprávnění organizace pro řízení zachování letové způsobilosti. Na setkání by měl být přítomný vrcholný management budoucího provozovatele a osoby odpovědné za letový provoz, pozemní provoz, výcvik posádek, řízení zachování letové způsobilosti a osoba odpovědná za řízení bezpečnosti a sledování shody. Provozovatel musí také předložit kopii své provozní příručky.

Budoucí provozovatel by měl být připraven diskutovat a předvést ¹:

- 1) Organizaci společnosti.
- 2) Kde bude trvalé sídlo organizace, ze kterého bude řízen provoz letadel a zachování jejich letové způsobilosti, prostory a vybavení.
- 3) Zamýšlenou strukturu řízení organizace s důrazem na řízení bezpečnosti a sledování shody.
- 4) Odbornou způsobilost jednotlivců, kteří budou zapojeni do řízení a práce v provozu.
- 5) Jak bude AOC financováno.
- 6) O jaké druhy provozu bude žádáno.
- 7) Jaká letadla hodlá budoucí provozovatel provozovat a jejich počet.
- 8) Předpokládané oblasti provozu.
- 9) Jak zná a jak rozumí předpisovým požadavkům příslušných prováděcích pravidel.

Žádný podnik nemůže provozovat leteckou přepravu cestujících, poštovních zásilek nebo nákladu za úplaty, pokud mu nebyla vydána příslušná provozní licence. Příslušný orgán členského státu vydávající licenci vydá podniku provozní licenci, pokud se jeho hlavní místo obchodní činnosti nachází v tomto členském státě². Žadatel (fyzická osoba) nebo její odpovědný zástupce byl-li ustanoven, musí mít minimálně 18 let, musí být plně způsobilý k právním úkonům, bezúhonný a alespoň jeden z nich musí být odborně způsobilý. Nutnost vlastnit provozní licenci se nevztahuje na leteckou přepravu prováděnou bezmotorovými nebo

¹ směrnice CAA-SLP-030-0-14 Postupy pro počáteční osvědčování provozovatele obchodní letecké dopravy za účelem získání/vydání Osvědčení leteckého provozovatele /AOC/

² článek 4, nařízení evropského parlamentu (ES) č. 1008/2008 ze dne 24. září 2008

motorovými ultralehkými letadly a na místní lety. V případě, že provozovatel chce provozovat mezinárodní leteckou dopravu, musí vlastnit oprávnění cizího státu, ve kterém bude provozovat svou činnost.

Vydání a platnost provozní licence je závislá na vlastnictví platného osvědčení provozovatele letecké dopravy (AOC), které stanovuje činnosti, na něž se vztahuje provozní licence. AOC je osvědčení, které potvrzuje, že daný provozovatel má odbornou způsobilost a organizaci k zajištění bezpečného provozu letadel při leteckých činnostech uvedených v osvědčení. Písemnou žádost o vydání AOC musí žadatel předložit nejpozději 90 dní před datem zamýšleného zahájení provozu. Součástí AOC je oprávnění pro řízení zachování letové způsobilosti.

Nařízení komise (EU) č. 1321/2014, konkrétně Hlava G, stanovuje požadavky, které musí být splněny pro získání nebo zachování oprávnění. Jmenujme například požadavek na zřízení vhodných kanceláří pro personál na odpovídajícím místě, jmenování vedoucích, stanovení vhodného personálu, vedení dokumentace a záznamů týkajících se údržby letadel a jiné dle Hlavy G, nařízení komise (EU) č. 1321/2014.

Podmínky pro získání provozní licence

- držitel osvědčení provozovatele letecké dopravy (AOC)
- k dispozici jedno nebo více letadel
- hlavní místo podnikání v členském státu (50% vlastnictví v státu)
- finanční zajištění
- povinnost pojištění
- poskytnutí finanční záruky
- důkaz prokazující bezúhonnost

Po dobu 24 měsíců od začátku provozu musí letecký dopravce kdykoliv dostát svým stávajícím a možným budoucím závazkům. Dále musí být schopen pokrýt náklady na provoz v souladu s obchodním plánem po dobu 3 měsíců od začátku provozu. Každý žadatel provozní licence musí předložit obchodní plán nejméně na první tři roky provozu. Tento odstavec se nevztahuje na letecké dopravce, kteří žádají o provozní licenci určenou pro povoz letadel s maximální vzletovou hmotností menší než 10 tun nebo s méně než 20 letadly. Tito dopravci musí prokázat, že disponují kapitálem nejméně 100 000 EUR.

V souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 785/2004 má letecký dopravce mít pojištění, které pokrývá odpovědnost pro případ nehod ve vztahu k cestujícím, nákladu a třetím osobám. Týká se to také odpovědnosti k poštovním zásilkám.

Orgán vydávající provozní licenci (v České republice ÚCL) se musí rozhodnout do třech měsíců od předložení všech informací. V případě zamítnutí vydání licence musí být stanovisko odůvodněno.

Podle nařízení (ES) č. 1008/2008 by orgány vydávající licence měly pravidelně posuzovat finanční situaci leteckých dopravců. Tito dopravci by pak měli poskytovat informace o své finanční situaci hlavně během prvních dvou let své existence, a to z toho důvodu, že v prvních dvou letech provozu se ukáže, zda jsou schopni se udržet na trhu.

Informace předkládané leteckým dopravcem pro posouzení průběžné finanční způsobilosti ³:

1. Ověřené účty nejpozději šest měsíců po posledním dni příslušného účetního období, pokud není vnitrostátními právními předpisy stanoveno jinak, a je-li to nutné, poslední rozvaha vnitřních provozních účtů
2. Navrhovaná účetní rozvaha, včetně výsledovky na následující rok.
3. Minulé a navrhované částky výdajů a příjmů u položek, jako jsou palivo, přepravné, mzdy, údržba, amortizace, kolísání měnového kurzu, letištní poplatky, poplatky za letové navigační služby, náklady na pozemní odbavení, pojištění, atd.; odhad provozních příjmů.
4. Odhad peněžního toku a plány likvidity na následující rok.

Význam rozvahy a likvidity:

Rozvaha je součástí účetní závěrky a musí se sestavovat povinně ze zákona. Podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) k jednomu dni a umožňuje také vypočítat výsledek hospodaření. Likvidita je finanční termín, který lze definovat jako momentální schopnost podniku uhradit splatné závazky, nebo je to také schopnost firmy získat prostředky pro úhradu svých závazků.

2.2. Podmínky zahájení provozu letecké společnosti v USA

Postupy, které musí učinit žadatel, aby se stal leteckým dopravcem v USA, se příliš neliší oproti těm v Evropské Unii, konkrétně v ČR. Požadavky pro zahájení provozu letecké dopravy jsou zveřejněné na stránkách amerického ministerstva dopravy www.transportation.gov. Každý, kdo chce poskytovat leteckou dopravu v USA jako letecký dopravce, musí získat dvě

³ příloha I, nařízení evropského parlamentu (ES) č. 1008/2008 ze dne 24. září 2008

povolení definované na stránkách Ministerstva dopravy. Konkrétně se jedná o „**Certificate for interstate or foreign passenger and/or cargo authority**“, který definuje finanční požadavky na provoz a „**Air Carrier Certificate and Operations Specifications**“ Federální letecké správy (Federal Aviation Administration FAA), který definuje bezpečnostní požadavky.

Žadatelé, kteří chtějí provozovat leteckou dopravu, musí vyplnit formulář na webových stránkách www.regulations.gov. Ministerstvo pak prověří žadatele pomocí testu, který se skládá ze tří částí. Cílem tohoto testu je získat povědomí o budoucí činnosti žadatele jako leteckého dopravce. V České republice je žadatel pozván na schůzku na ÚCL, o které jsem se zmiňoval v jednom z minulých odstavců.

Americké ministerstvo dopravy pro posouzení schopnosti plnit závazky budoucího leteckého dopravce, vytvořilo útvar „Air Carrier Fitness Division“, které analyzuje a posuzuje všechny žádosti z finančního hlediska. Útvar má také na starosti pravidelnou kontrolu finanční situace amerických dopravců, aby si byl jistý, že letečtí dopravci poskytují leteckou přepravu podle amerických standardů a jsou schopni plnit své závazky vůči svým zákazníkům.

V případě, že žadatel získal oprávnění provozovat leteckou dopravu, je povinen do 45 dnů po skončení prvního roku provozu předložit útvaru „Air Carrier Fitness Division“ podrobnou zprávu o jeho fungování.

Ve zprávě má být zahrnutý:

- počet a typ všech letadel
- hlavní trhy působnosti
- počet stálých zaměstnanců
- přehled změn ve fungování společnosti
- změny, se kterými počítá v následujícím roce
- aktuální finanční výkazy
- seznam členů vrcholného managementu a jiné klíčové osoby

Aby bylo zajištěno, že společnost, která získala oprávnění provozovat leteckou dopravu, bude schopná splnit své závazky vůči státu registrace a svým závazkům, může Ministerstvo dopravy stanovit podmínky, za kterých je letecký dopravce povinen provozovat svou činnost. Podmínky se mohou týkat omezení doby platnosti oprávnění (např. na dobu jednoho roku), omezení počtu, typu nebo velikosti provozovaných letadel nebo omezení vztahující se na služby, které letecký dopravce provozuje.

V případě, že letecký dopravce chce rozšířit své pole působnosti za hranice omezení stanovených úřadem, musí o tom poinformovat úřad. Cílem podmínek uvedených v minulém odstavci, je snaha úřadu o přesnější monitoring činností leteckých dopravců v prvních letech jejich provozu.

2.3. Činnosti leteckých společností

Činnosti leteckých dopravců lze dělit na hlavní a doplňkové. Hlavní činnosti jsou základem fungování leteckého dopravce. Až později s vývojem letecké dopravy a nástupem větší konkurence na trhu se letečtí provozovatelé začali zajímat o jiné zdroje zisku a začali hledat možnosti úspor. Díky snaze o uspoření nákladů se letečtí provozovatelé zaměřili i na doplňkové činnosti. Pro řízení doplňkových činností někteří letečtí dopravci vytvářejí dceřiné společnosti. Hlavní letecký dopravce se tím stává mateřskou společností neboli holdingovou společností, která sdružuje a ovládá dceřiné společnosti. Není to ale pravidlem. Například německá Lufthansa je dceřinou společností skupiny Lufthansa Group, která se skládá z mnoha segmentů.

V České republice je známý Český aeroholding, který je skupinou společností, které působí v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách. Jediným akcionářem Českého aeroholdingu je stát reprezentovaný Ministerstvem financí ČR. Dceřinými společnostmi jsou Letiště Praha a.s., České aerolinie a.s., Czech Airlines Handling a.s., Czech Airlines Technics a.s., B.aircraft a.s. a další.

V zahraničí v roce 2004 Air France a nizozemská společnost KLM vytvořily holding, který se skládá ze dvou zakládajících leteckých dopravců, dvou dceřiných nízkonákladových dopravců Hop! a Transavia, cateringové společnosti Servair a společnosti „Air France Industries KLM Engineering & Maintenance“ specializující se na servis letadlové techniky. Ročně přepraví 573 letadel více jak 77 mil cestujících do 243 destinací.

Jak už jsem psal v jednom z minulých odstavců, za zmínění také stojí největší evropský letecký dopravce Lufthansa, který je součástí holdingu Lufthansa Group, zastupující 540 dceřiných společností. Lufthansa Group je rozdělená do několika segmentů (podskupin), které jsou zaměřeny na různá odvětví v poskytování leteckého transportu a vedlejších služeb. Passenger Airline Group je jednou z těchto podskupin zahrnující osobní letecké dopravce, jako je nízkonákladový dopravce Germanwings, rakouský dopravce Austrian Airlines, švýcarský dopravce Edelweiss, Swiss, Brussels airlines a SunExpress. Mezi součástí Lufthansa Group také patří LSG Sky Chefs group, který je největším poskytovatelem cateringu a podobných služeb na palubách letadel a na letištích. Skládá se ze 159 dceřiných společností poskytujících své služby v 51 státech.

Většinu akcií Lufthansa Group vlastní soukromí investoři (88,52%) a zbytek je rozdělen mezi MGL Gesellschaft für Luftverkehrswerte 10,05%, Deutsche Postbank (1,3%) a Deutsche Bank (0,4%).

V tabulce č. 1 jsou uvedeny dceřiné společnosti velkých evropských aeroholdingů a dceřiné společnosti polského národního leteckého dopravce Lot, který není členem žádné skupiny.

Tabulka č. 1: Dceřiné společnosti leteckých dopravců

HOLDINGOVÁ SPOLEČNOST	LETECKÝ DOPRAVCE	DCEŘINÁ SPOLEČNOST	ČINNOST
Lufthansa Group	Lufthansa	Lufthansa Technik	údržba a opravy
		Germanwings	nízkonákladový dopravce
		Austrian Airlines	rakouský národní dopravce
		LSG Sky Chefs	catering
Air France/KLM	KLM	Air France-KLM Cargo	přeprava nákladu
		KLM Flight Academy	letecká akademie
		Air France Industries KLM Engineering & Maintenance	údržba a opravy
	Air France	Transavia	nízkonákladový dopravce
		Servair	catering
International Consolidated Airlines Group, S.A	British Airways	Aer Lingus	irský národní dopravce
	Iberia	Vueling	španělský nízkonákladový dopravce
		IAG Cargo	přeprava nákladu
	Lot (Polish Airlines)	Lot Charters	charterový letecký dopravce
		Lot Cargo	přeprava nákladu
Český aeroholding	České aerolinie a.s.	Letiště Praha a.s.	letiště
		Czech Airlines Handling a.s.	pozemní obsluha
		Czech Airlines Technics a.s.	údržba a opravy

Německá Lufthansa vlastní několik dceřiných společností. Jednou z nich je Lufthansa Technik, která byla vytvořena pro údržbu a opravy letadlové techniky. Další dceřinou společností je Germanwings, která má umožnit Lufthanse konkurovat nízkonákladovým dopravcům tak, aby Lufthansa neztratila renomé prémiové značky.

KLM a Air France díky spojení v roce 2004 přepravují náklad a zboží prostřednictvím společnosti Air France-KLM Cargo. Britský dopravce British Airways spolu se španělským dopravcem Iberia přepravují náklad prostřednictvím dceřiné společnosti IAG Cargo, která je

součástí holdingu International Consolidated Airlines Group, S.A, která byla založena v roce 2011 leteckým dopravcem British Airways a společností Iberia. Součástí tohoto holdingu je i irský národní dopravce Aer Lingus nebo španělský nízkonákladový dopravce Vueling. Ročně International Consolidated Airlines Group, S.A přepraví 96,9 mil cestujících do 255 destinací.

2.3.1. Hlavní činnosti leteckých společností

Mezi hlavní činnosti leteckých společností patří:

- Letecká přeprava osob
 - pravidelná
 - charterová
- Letecká přeprava nákladu, pošty, zásilek (DHL, UPS)

Pravidelná letecká přeprava osob

Jedná se o přepravu osob podle letového řádu. Místa na pravidelných letech jsou veřejně nabízená na webových stránkách nebo pobočkách leteckých dopravců. Provozovatelé těchto letů provozují síť linek, která je závislá na velikosti trhu a finanční síle provozovatele.

Charterová letecká přeprava osob

Je nepravidelná přeprava osob. Nevztahuje se na ni letový řád. Letečtí dopravci provozují leteckou přepravu na objednávku. Nejčastěji se jedná o prázdninové lety nebo lety, které jsou nabízené cestovní kanceláří, která je objednavatelem. Cena letu je pak stanovena podle dohody mezi leteckým dopravcem a cestovní kanceláří (objednavatelem).

Letecká přeprava nákladu, pošty, zásilek

Letečtí dopravci, kteří se specializují na přepravu nákladu, většinou provozují přepravu na velkých vzdálenostech. Takoví to dopravci jsou většinou dceřinými společnostmi klasických osobních přepravců. Mezi ně patří např. společnost KLM Cargo nebo Lufthansa Cargo.

Přepravu zásilek zajišťují zásilkoví dopravci, kteří v noci provozují přípojně lety, které svázejí nebo rozvázejí zásilky do/z hubů (hlavní uzly-letišť) a odtud jsou pak rozvážené do finálních destinací. Průběh přepravy je možno sledovat na internetu. Díky tomu je zákazník neustále v obraze, co se děje s jeho zásilkou. Společnosti zabývající se přepravou nákladu, pošty a zásilek:

- Air France-KLM Cargo

- IAG Cargo
- Lot Cargo
- Lufthansa Cargo

2.3.2. Doplnkové činnosti leteckých společností

Mezi doplňkové činnosti leteckých společností patří:

- Handling
- Catering
- Outsourcing
- Údržba a opravy letadel
- Hotelnictví
- Výcvik posádek
- Distribuční služby
- Prodej zboží na palubě letadel a letišti
- Jiné

➤ Handling

Handlingem se rozumí všechny činnosti pozemního personálu kolem letadla, které mají zajistit jeho obsluhu po přeletu a před letem včetně odbavení cestujících a zboží. Konkrétně se jedná o čištění letadla, doplnění paliva a dalších provozních tekutin, zajištění a příprava potřebné dokumentace, naložení zavazadel a nákladu, manipulace s letadlem na ploše, zajištění odbavení cestujících a další. Společnosti zabývající se handlingem:

- Czech Airlines Handling a.s.
- Menzies Aviation

➤ Catering

Z bezpečnostních důvodů cestující si nesmí vzít na palubu letadel vlastní občerstvení, pokud nebylo zakoupeno na letišti v bezcelní zóně. Na dlouhých trasách proto většina cestujících využívá nabídek občerstvení leteckých dopravců. Občerstvení na palubě letadel je zajištěno činnostmi, které se říká catering. Větší nebo úspěšnější dopravci většinou využívají dceřiné společnosti pro zajištění této činnosti ve snaze ušetřit náklady. Menší nebo nově vzniklí dopravci, kteří nedisponují velkým kapitálem, raději využívají služeb vnějších dodavatelů. Společnosti zabývající se cateringem:

- Servair
- LSG Sky Chefs
- Gastro Hroch

➤ **Outsourcing**

Outsourcing je umožnění jiné společnosti nebo vnějšímu dodavateli vykonávat určité činnosti, o kterých si myslíme, že naše letecká společnost by nebyla schopna tyto činnosti vykonávat podle našich požadavků a vnější dodavatel je v této oblasti zkušenější nebo efektivnější.

➤ **Údržba a opravy letadel**

Úspěšní a velcí dopravci poskytují jiným dopravcům servis a opravy letadlové techniky. V rámci údržby se provádí pravidelné kontroly a inspekce letadlové techniky. Pokud je to nutné, tak jsou provedeny opravy letadlové techniky do rozsahu daného licenčními omezeními. Společnosti zabývající se údržbou a opravami letadel:

- Lufthansa Technik
- Air France Industries KLM Engineering & Maintenance

➤ **Hotelnictví**

Populární doplňkovou činností leteckých dopravců je poskytování ubytování svým cestujícím. Letečtí dopravci propagují nabídky ubytování již během zakoupení letenky na webových stránkách leteckého dopravce. Webová stránka leteckého dopravce automaticky zobrazuje nabídky hotelů v destinaci, kde cestující plánuje vycestovat.

➤ **Výcvik posádek**

Někteří dopravci zvyšují své příjmy poskytováním výcviku personálu jiných leteckých dopravců. Společnosti zabývající se výcvikem posádek:

- KLM Flight Academy
- Lufthansa Flight Training

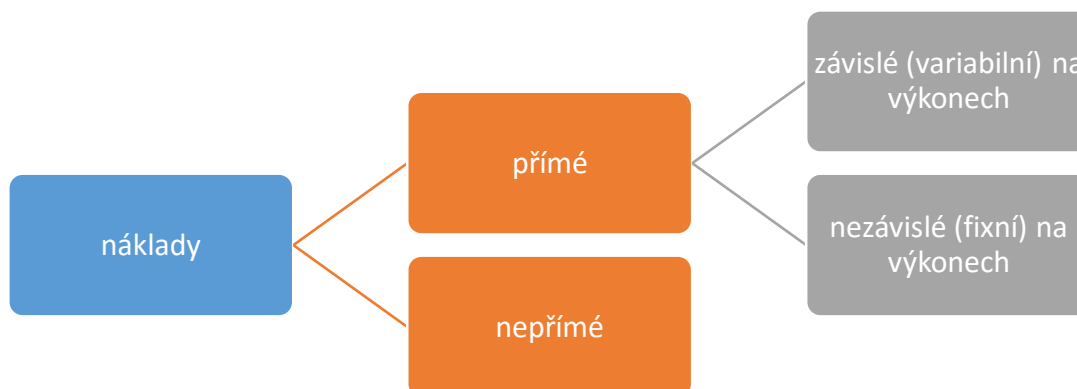
➤ **Prodej zboží na palubě letadel a letišti**

Letečtí dopravci jsou si vědomi, že cestující rádi nakupují v bezcelních zónách, a proto taky poskytují prodej svého zboží na palubách letadel nebo ve svých prodejnách na letištích.

3. Náklady a výnosy leteckých společností

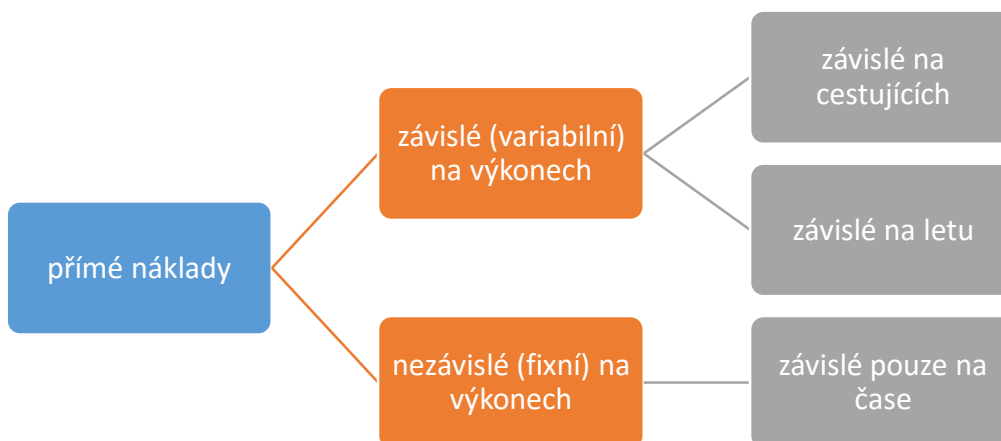
3.1. Náklady leteckých společností

Vzhledem k velmi nízké úrovni marží leteckých dopravců (zpravidla do úrovně řádu jednotek procent) musí být strategie i taktika leteckých společností mnohem více svázána s mnohem přesnějšími předpoklady na straně nákladů i výnosů, než je vyžadováno ve většině jiných odvětví [1]. Podle autora knihy „Svět letecké dopravy“ se náklady na provoz leteckých dopravců dělí na přímé provozní náklady a nepřímé provozní náklady. Přímé provozní náklady lze dělit na závislé (variabilní) na výkonech a nezávislé (fixní) na výkonech. Informace, uvedené v následujících kapitolách týkajících se nákladů a výnosů leteckých dopravců, jsem převzal z knihy „Svět letecké dopravy“.



3.1.1. Přímé provozní náklady

Jsou závislé přímo na stavu, zda byl proveden let s cílem zajištění přepravy. Přímé variabilní náklady pak můžeme dělit na náklady závislé na cestujících a na letu. Přímé fixní náklady jsou závislé pouze na čase.



a) Přímé (variabilní) náklady závislé na cestujících

Letecký dopravce počítá s těmito náklady, jakmile si cestující zakoupí letenku. Mezi ně patří:

- **Náklady na rezervaci** – poplatky za knihování přes GDS (Global distribution system)
- **Přímé provize prodejcům**
- **Náklady za použití letiště** – jedná se o poplatky za použití letiště cestujícím. Letecký dopravce je v podstatě výběřčím letištních poplatků pro letiště, kde provozuje své lety. Tyto náklady jsou zahrnuty v ceně letenky.
- **Náklady za odbavení cestujících** – jedná se o náklady hrazené handlingovému agentovi, jsou zde zahrnuty i poplatky za použití odbavovacího systému.
- **Náklady za pojištění cestujících**
- **Náklady na občerstvení cestujících** – v poslední době letečtí dopravci, jako ČSA a Travel Service, který je třetinovým vlastníkem ČSA, uvažují o zrušení bezplatného občerstvení na některých letech [2]. Je to jeden z kroků ve snižování celkových nákladů. Většinou jsou náklady na občerstvení cestujících zahrnuty v ceně letenky.
- **Náklady na reklamace**

b) Přímé (variabilní) náklady závislé na letu

Závisí na použitém typu letadla a délce trati, na kterém je daný typ letadla použit. Zahrnujeme zde náklady související s pohybem a odbavením letadla a náklady spojené s využitím vzdušného prostoru (náklady na trati):

Náklady související s pohybem a odbavením letadla a náklady na posádku:

- **Parkovací poplatky**
- **Odbavení letadla před odletem a po příletu** – patří sem úklid prostoru pro cestující, doplnění paliva, vody, napájení letadla pozemním zdrojem elektrické energie, odmrazení letadla a prevence proti námraze pokud je potřeba, zajištění letadla proti pohybu, vyložení nákladu, vypouštění toalet.
- **Náklady na údržbu letadel** – Náklady na údržbu se pohybují mezi 10-13% celkových nákladů leteckých dopravců. Jejich velikost se odvíjí od počtu nalétaných hodin a cyklů (počet cyklů je roven počtu nalétaných úseků). Vliv na výši těchto nákladů má také druh letadlového parku a jeho stáří. Letecký dopravce provozující velká letadla musí počítat s delší dobou na údržbu a opravy svých letadel a k tomu mít i početný personál. Výhodou je provoz jednoho typu letadel nebo alespoň provoz letadel stejného výrobce, se kterými jsou spojeny nižší náklady. Cílem je, aby náklady na údržbu

nepřekročily přínosy, které údržba přináší, co v případě staršího letadlového parku může být problém.

- **Náklady na catering**
- **Poplatek za nástupní most nebo autobus** – spojen s nástupem cestujících a posádky do letadla
- **Personální náklady** (variabilní) – představují 15-35% z celkových nákladů. Zahrnujeme zde mzdy zaměstnanců, jejich školení, zajištění ubytování pro posádky a jejich odvoz do hotelu. Letecký dopravce musí do těchto nákladů zahrnout i tzv. diety (stravné), pokud jeho zaměstnanci pracují mimo sjednané místo výkonu pracovní činnosti. Zákonné předpisy stanovují minimální výši cestovních náhrad zaměstnanců. Podle zákoníku práce nově přísluší zaměstnanci v podnikatelské sféře za každý den pracovní cesty stravné nejméně ve výši [4]:
 - ❖ 69 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin
 - ❖ 104 Kč, trvá-li pracovní cesta 12 hodin až 18 hodin
 - ❖ 163 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin

Mzdy zaměstnanců jsou většinou rozděleny na variabilní a fixní složku mzdy. Fixní část mzdy je vyplácena nezávisle na odvedené práci. Variabilní část se zavádí s cílem motivovat zaměstnance k větší produktivitě a snížení personálních nákladů v době menšího provozu. Výše variabilní části mzdy může být závislá na počtu odlétaných hodin, pracovním výkonu, počtu hodin ve službě atd.

Náklady na trati:

- **Letecké palivo (LPH)** – náklady na letecké palivo mohou dosahovat až 40 % celkových nákladů leteckého dopravce, což není málo [3]. Náklady na LPH jsou závislé na dvou hlavních faktorech, které spolu úzce souvisí. Jedním je cena ropy, která se v současnosti pohybuje mezi 30-40 USD za barel. Druhým faktorem je politická situace ve světě a na Blízkém východě. Existují dva způsoby, kterými se letecký dopravce snaží snižovat náklady na LPH. První metoda je tzv. Hedging LPH. Funguje to na principu zakoupení určitého množství paliva na stanovené období za dohodnutou cenu. Na tuto cenu LPH nemá vliv budoucí vývoj cen paliva. V době nákupu letecký dopravce neví, zda se mu nákup vyplatí. Například pokud letecký dopravce podepíše smlouvu, ve které bude mít zajištěnou dodávku paliva po celý rok v ceně 1 €/l a cena LPH v tom roce se bude pohybovat pod touto hodnotou, potom letecký dopravce ví, že špatně odhadl trh. V případě, že cena LPH bude stoupat

nad cenu, která je stanovena ve smlouvě, letecký dopravce může být spokojen, protože po celý rok provozoval svá letadla za cenu menší, než bylo běžné.

Druhá metoda není tak riziková. Letecký dopravce nakupuje palivo na letištích s nejnižšími cenami LPH. To znamená, že letecký dopravce natankuje maximální množství paliva v případě, že ví, že v následující destinaci se ceny paliva pohybují nad průměrem běžné ceny LPH. Vypočítá si minimální množství paliva, které bude muset natankovat v destinaci s dražším palivem a až v následující destinaci, pokud to bude výhodné, dotankuje potřebné zbývající množství paliva za cenu nižší než v předchozí destinaci.

- **Navigační a traťové poplatky** – evropský letecký dopravce hradí tyto poplatky organizaci EUROCONTROL nebo organizaci poskytující služby řízení letového provozu v daných zemích

c) **Přímé (fixní) náklady závislé na čase**

Jsou to náklady, které přímo souvisí s provozem. Jejich výše je nezávislá na stavu, zda byl, či nebyl proveden let. Mezi tyto náklady zahrnujeme:

- **Pořizovací náklady letadel** – patří sem odpisy a nájemné v případě provozování letadel na operativní pronájem (uzavírá se na relativně krátkou dobu pronájmu, která je podstatně kratší, než je doba životnosti a doba odepisování předmětu podle platné legislativy).
- **Personální náklady (fixní)** – zahrnujeme zde zajištění počítačů, telefonů včetně jejich údržby a provozu, poskytnutí uniforem a jejich výstroje pro zaměstnance. Patří sem i fixní složka mezd posádek, o které jsem již hovořil v bodě b) této kapitoly.
- **Údržba letadel nezávislá na výkonech** – počítáme zde s náklady na mzdy, sociální a zdravotní pojištění technického personálu. Dále také náklady na logistiku při zajištění materiálů, náhradních dílů, provozních kapalin apod. Zahrnujeme zde také náklady na zajištění prostor pro provádění údržby.
- **Pojištění letadel**

3.1.2. **Nepřímé provozní náklady**

Jsou závislé na celkovém chodu leteckého dopravce. Nesouvisí přímo se zajištěním provozu letadel. Patří sem náklady spojené se zajištěním prodeje přepravy, tzn. náklady

na obchod a marketing. Zahrnujeme zde také náklady na doplňkové činnosti, které jsou prováděné vlastními silami.

- **Náklady na prodej přepravy** (náklady na obchod, marketing) – zahrnujeme zde náklady na školení personálu, náklady na vybavení, náklady na distribuční síť (prodejní kanceláře), inventární systémy, náklady na revenue management, náklady na inzerci a propagaci, provize (zpětně vyplácené dle dosažených prodejních cílů obchodního partnera), náklady na služby cestujícím mimo palubních služeb (ubytování, doprava)
- **Náklady na podporu provozu prováděnou vlastními silami** - zahrnujeme zde náklady na činnosti jako je handling, catering, výcvik posádek, úklid, které vykonává letecký dopravce bez pomoci externích nebo dceřiných společností
- **Náklady na management** – zahrnujeme zde personální náklady, školení, vybavení pracovníků v oblasti managementu, financí, účetnictví, personalistiky, správy informačních systémů. Dále pak nájemné a odpisy týkající se pořizovacích nákladů budov a pozemků, právní služby, audity, správní poplatky (za vydání nebo změny oprávnění nebo licencí), členství v organizacích (IATA, AEA, ERA), pokuty a další.

3.1.3. Celkové náklady

Vzniknou součtem přímých a nepřímých provozních nákladů.

- Úroky z poskytnutých úvěrů
- Úroky z finančního leasingu letadel
- Kurzové rozdíly
- Daně z příjmu
- Vliv finančních činností, jako je zajištění paliva (hedging) a jiné

V tabulce č. 2 jsem srovnal provozní náklady leteckých dopravců Emirates a Cathay Pacific pro rok 2014. U obou dopravců jsou náklady na palivo největší položkou provozních nákladů. U společnosti Cathay tvoří náklady na palivo 39 % z celkových provozních nákladů, kdežto společnost Emirates vynaložila na palivo 34,6 % z celkových provozních nákladů. Náklady na personál měla společnost Emirates opět nižší než Cathay. U Emirates činily personální náklady 14,3% z celkových nákladů a u Cathay to bylo 18 % z celkových nákladů. V oblasti údržby letadel vede opět Emirates s 3,1 % provozních nákladů oproti 7% společnosti Cathay. V oblasti přistávacích poplatků je rozdíl mezi těmito dopravci největší. Náklady na přistávací poplatky činily pouze 2,1 % ve prospěch Emirates. V případě Cathay tvoří přistávací poplatky až 14% (rozdíl 11,9 %).

Tabulka č. 2: Provozní náklady společností Emirates a Cathay Pacific v roce 2014

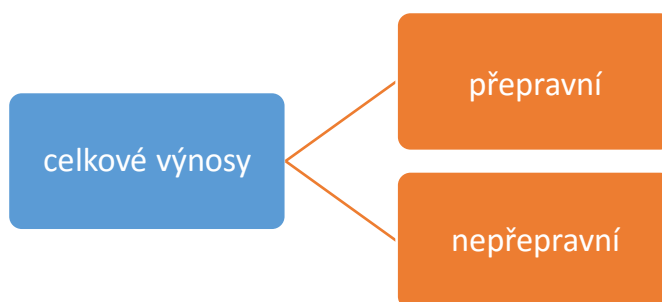
[46, 47]

	Emirates	Cathay Pacific
Palivo	34,6 %	39 %
Personál	14,3 %	18 %
Ztráta hodnoty a amortizace	9 %	12 %
Operativní leasing	8,3 %	
Údržba letadel	3,1 %	7 %
Přistávací a parkovací poplatky	2,1%	14 %
Handling	6,1 %	4 %
Catering	4,7 %	
Prodej a marketing	7,4 %	-
Přelety	3,2 %	-
Vybavení a IT náklady	2,7 %	-
Náklady na prodané zboží	1,5 %	-
Režijní náklady	3 %	-

3.2. Výnosy leteckých společností

Celkové výnosy letecký dopravců jsou součtem přepravních a nepřepravních výnosů. K celkovým nákladům můžeme ještě počítat s tzv. ostatními náklady, které zahrnují úroky z volných finančních prostředků uložených na bankovních účtech a výnosy vyplývající ze změny kurzů měn.

Dělení výnosů v letecké dopravě:



3.2.1. Převravní výnosy

Jedná se o výnosy z letecké přepravy cestujících, zavazadel, nákladu a pošty. Jejich výše je závislá na objemu přepravy a stanovení cen za přepravu v rámci pravidelné i nepravidelné přepravy.

Dělení přepravních výnosů podle toho, zda se jedná o:

- pravidelnou/nepravidelnou přepravu
- mezinárodní/vnitrostátní přepravu
- přepravu cestujících, zavazadel, zboží, pošty
- vlastní prodej dopravce, agenturní prodej, interline prodej
- další hlediska

3.2.2. Nepřevravní výnosy

Jsou tvořeny výnosy z nepřevravních činností, jako jsou doplňkové činnosti prováděné dceřinými společnostmi leteckého dopravce nebo obchodními partnery. Patří sem i interline provize za prodej přepravy partnerskými leteckými společnostmi.

4. Klíčové faktory ovlivňující finanční výsledky leteckých společností

Letecká doprava výrazně přispívá ke globalizaci světové ekonomiky. I přes vývoj nových komunikačních technologií, které umožňují kvalitní komunikaci mezi vzdálenými místy na zeměkouli, je osobní kontakt mezi dvěma subjekty nenahraditelný a letecká doprava se stává každým rokem populárnější i díky nízkým cenám letenek a širokou nabídkou služeb nabízených leteckými dopravci. Letecká doprava jako globální forma transportu je ovlivnitelná mnoha faktory, které mají vliv na finanční výsledky leteckých dopravců. Mezi externí faktory ovlivňující leteckou dopravu patří: politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory, technologické a environmentální faktory. Vyjmenované externí faktory jsou součástí „PESTE“ analýzy, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí leteckého dopravce (organizace).

4.1. Politické a právní faktory

Letecká doprava je navzdory pokračující deregulaci a liberalizaci silně regulovaným odvětvím dopravy. Je ve velké míře ovlivněna předpisy a omezeními týkajícími se mezinárodního obchodu, daňové politiky a hospodářské soutěže. Na vývoj letecké dopravy mají také vliv i jiné faktory, které vyžadují vládní intervenci, jako jsou války, terorismus nebo choroby (Ebola, Zika).

Terorismus

Téma terorismu je v současné době velmi aktuální. První razantní kroky v zabezpečení bezpečnosti letecké dopravy byly zavedeny po teroristických útocích na World Trade Center v New Yorku v roce 2001. Zpřísnila se bezpečnostní prohlídka na letištích po celém světě, byly vyvinuty nové softwary pro identifikaci potenciálně nebezpečných osob, jako je například Vibraimage, který pracuje na principu skenování vyzařování tepla osob na letištích a také jejich pohybu, kde větší množství vyzařování tepla nebo nezvyklé pohyby jedince upozorňují na potenciálně nebezpečnou osobu. Na zvýšení úrovně bezpečnostních kontrol se podepsalo zavedení elektromagnetických a rentgenových skenerů a také použití kapalinového skeneru, díky kterému je možno provést spektrální rozbor obsahu láhve. Zpřísnění bezpečnostních prohlídek má bohužel negativní vliv na komfort cestování prostřednictvím letecké dopravy. Cestující se musí připravit na osobní kontroly, které pro některé cestující jsou velmi nepříjemné. Většinou je třeba také počítat se strávením několika hodin na letišti před odletem, z důvodu odbavení zavazadel a již zmíněných bezpečnostních kontrol, které do jisté míry omezují naše soukromí. Výsledkem je vznik potenciální konkurence v podobě pozemní dopravy, konkrétně železnice, na kterou nejsou kladeny tak vysoké bezpečnostní nároky.

I přes existenci nových technologií nelze zaručit stoprocentní bezpečnost v jakémkoliv odvětví dopravy. Jedním z důvodů je existence lidského činitele, který je vždy jednou z příčin tragédie. Příkladem může být pád ruského letadla nad egyptským Sinajským poloostrovem v říjnu roku 2015, kde selhala bezpečnostní kontrola na letišti. Vyšetřování zjistilo, že příčinou pádu byl výbuch bomby, kterou do letadla umístila teroristická organizace ISIS.

Asi největším smolařem posledních let je letecký dopravce Malaysia airlines, který od roku 2014 ztratil dvě letadla. V roce 2014 přišel o Boeing 777-200ER, který se ztratil z radaru nad Jihočínským mořem a doposud nebyl nalezen. V následujícím roce 2015 byl jeho další stroj Boeing 777 sestřelen nad Ukrajinou protiletadlovým raketovým systémem. Dosud se neví, zda šlo o ukrajinský nebo separatistický raketový systém. Nicméně tyto dvě tragédie těžce poškodily pověst malajsijského dopravce, který byl nucen propustit velké množství svých zaměstnanců z důvodů těžké finanční situace, která nastala po těchto tragédiích. Podrobnější informace o společnosti Malaysia airlines jsou zahrnuty v kapitole 3.

Regulace a privatizace

Do politických a právních faktorů, které ovlivňují finanční situaci leteckých dopravců, zahrnujeme také regulaci a privatizaci letecké dopravy. V minulosti se letecká doprava rozvíjela pod dohledem vnitrostátních orgánů [5]. Letečtí národní dopravci tvořili monopol díky přísným kontrolám přístupu na trh. To ale postupem času přestalo odpovídat stále se zvyšující poptávce po letecké dopravě díky zvyšující se životní úrovni. Rozdrobenost na vnitrostátní trhy a absence skutečné konkurence vyvrcholila v polovině sedmdesátých let přechodem civilního letectví z řízeného hospodářství k hospodářství tržnímu. V USA došlo k liberalizaci trhu v roce 1978 zákonem o deregulaci letecké dopravy. V Evropě došlo k liberalizaci trhu po přijetí Jednotného evropského aktu v roce 1986. Během následujících deseti let byly v Evropě vydány tři liberalizační balíčky, díky kterým se původní chráněný vnitrostátní letecký trh postupně stal konkurenceschopným jednotným trhem s leteckou dopravou, kde kromě státních dopravců začali provozovat leteckou dopravu i soukromí dopravci.

- a) první liberalizační balíček [6] - byl přijat v prosinci 1987 a začal uvolňovat v té době zavedená pravidla. Pro dopravu v rámci EU omezil právo vlád bránit zavádění nových přepravních podmínek a cenové politiky v letecké dopravě. To dodalo jistou flexibilitu leteckým společnostem, co se týče sdílení kapacity sedadel.
- b) druhý liberalizační balíček [6] – byl přijat v roce 1990. Otevřel trh a umožnil větší flexibilitu ohledně cenových a přepravních podmínek a vzájemného sdílení kapacit. Opatření rovněž dala všem přepravcům v Evropské unii právo zajišťovat přepravu

neomezeného počtu cestujících nebo nákladu mezi jejich domácí zemí a další členskou zemí EU.

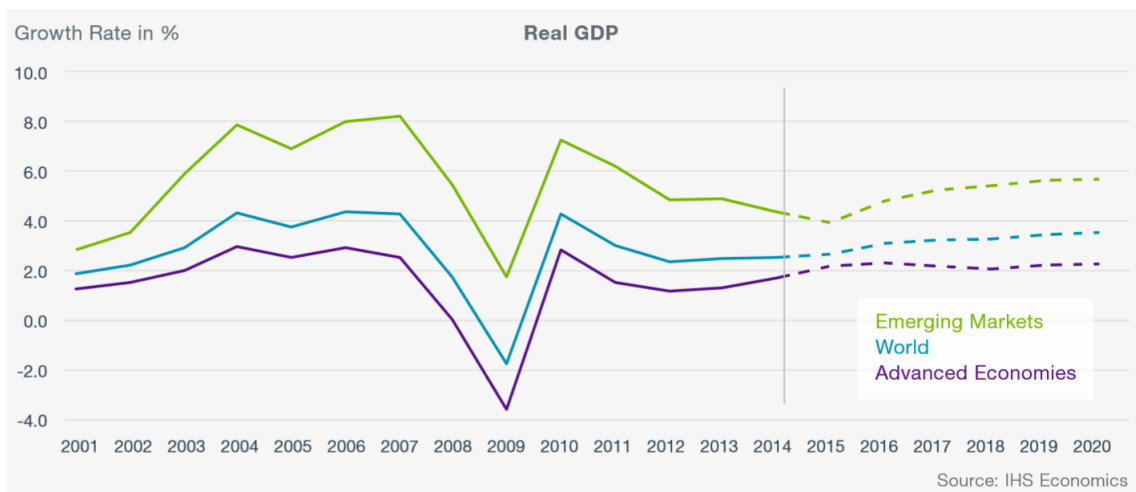
- c) třetí liberalizační balíček [5] – byl přijat v roce 1992. Odstranil veškerá zbývající obchodní omezení, jimž podléhaly evropské letecké společnosti působící v rámci EU, a tím v podstatě zřídil „Jednotný evropský letecký trh“. Jedná se konkrétně o nařízení Rady (EHS) č. 2407/92, 2408/92 a 2409/92) jež jsou nyní nahrazena nařízením Evropského parlamentu (ES) č. 1008/2008.

Výsledkem deregulace je růst poptávky po letecké dopravě, která ale odhalila nepřipravenost stávající infrastruktury letišť přesycením jejich kapacit. Letečtí dopravci teď musí spíše řešit problém s výběrem destinací a letišť, která jim umožní odbavení cestujících, například výběrem druhotných letišť, která ne vždy leží v blízkosti hlavních měst nebo atraktivních destinací. Letečtí provozovatelé teď můžou jen doufat ve vznik nových letišť a zvětšení kapacit stávajících letišť.

4.2. Ekonomické faktory

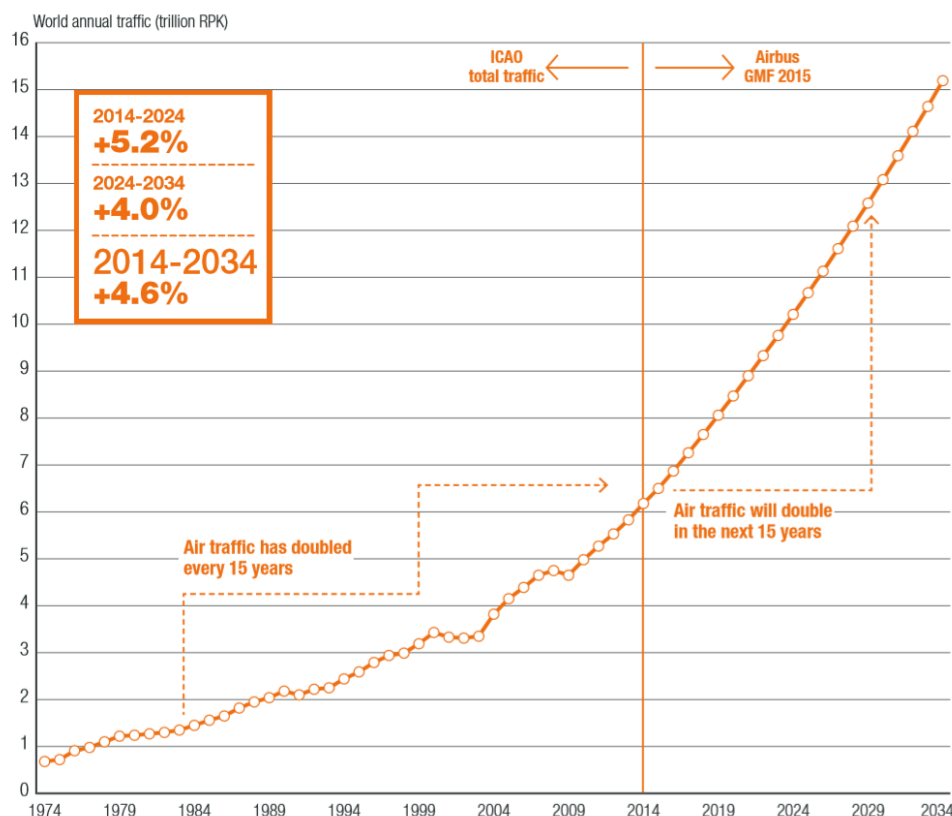
HDP (hrubý domácí produkt)

Na vývoj letecké dopravy má velký dopad stav světové ekonomiky. Zdravá světová ekonomika přispívá k růstu letecké dopravy. Jedním ze znaků zdravé ekonomiky je růst HDP, zvýšení životní úrovně obyvatelstva, větší příjmy nebo také důvěra spotřebitelů. Tyto ukazatele mají pozitivní vliv na osobní a nákladní leteckou dopravu. Na obrázku č. 1 je zobrazen vývoj světového HDP, jeho srovnání s HPD rozvíjejících se trhů a vyspělých zemí. Firma Boeing očekává pokračování růstu světového HDP, nicméně v současné době se stále častěji objevují spekulace týkající se opakování ekonomické krize z roku 2008. Na obrázku č. 1 je vidět pád světové ekonomiky promítnutý do křivky HDP, která v roce 2009 klesla o více jak 5 %.



Obrázek č. 1: Vývoj světového HDP a jeho prognóza [7]

V Evropě podle ACI (Sdružení provozovatelů letišť – Airports Council International) tvoří letecká doprava 4,1 % evropského HDP a téměř 12 milionů pracovních pozic. Podle ICAO, v roce 2014 došlo k 5 % navýšení počtu cestujících, kteří využili leteckou dopravu za účelem pracovní cesty nebo turistiky oproti roku 2013. Konkrétně bylo v roce 2014 přepraveno 3,2 miliardy těchto cestujících. Zdravá světová ekonomika a sílící světový obchod přispěl ke zvýšení počtu osobokilometrů o 5,9 % v roce 2014 oproti roku 2013 a to navzdory relativně slabého růstu světového HDP. Na obrázku č. 2 je zobrazen vývoj letecké dopravy od první poloviny 80 let po současnost spolu s předpovědí vývoje do roku 2034. V tabulce můžeme vidět, že poptávka po letecké dopravě se s 15 letým intervalem zdvojnásobuje. Tento trend můžeme sledovat v celém období od 80. let po současnost a očekává se, že tento trend bude pokračovat i v příštích 15 letech, kdy se čeká 4,6 % průměrný roční růst letecké dopravy.



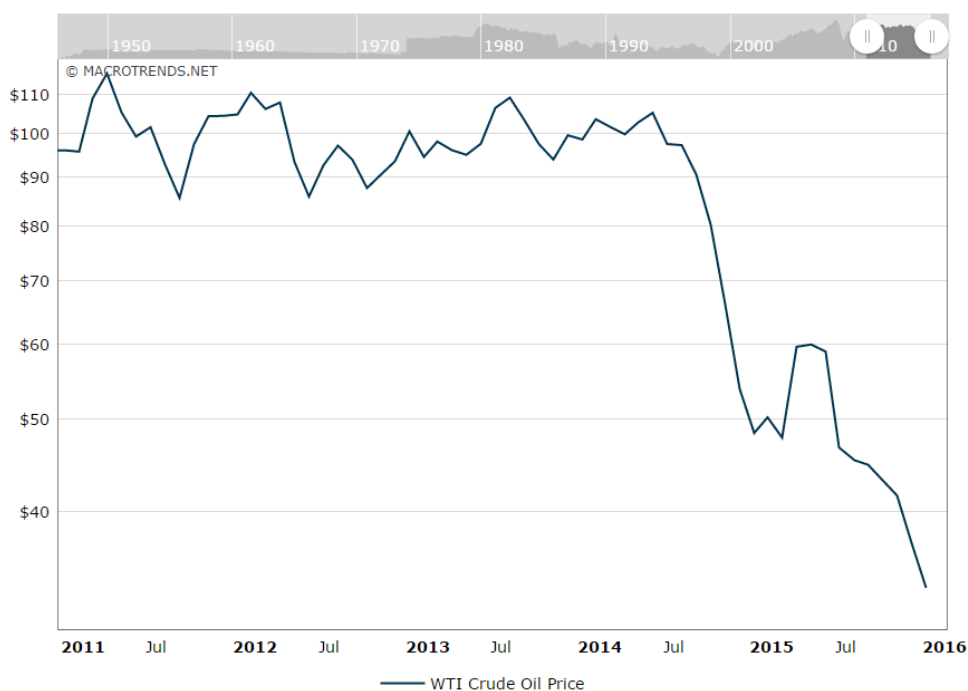
Obrázek č. 2: Vývoj letecké dopravy (osobokilometry) [8]

Růst mezinárodní letecké dopravy bude o něco větší oproti růstu regionální a vnitrostátní dopravy. Ve výsledku bude mezinárodní dálková letecká doprava představovat 45 % podílu na světových osobokilometrech.

Cena ropy

Mezi důležité ekonomické faktory, které ovlivňují finanční výsledky leteckých dopravců, patří cena paliva a s tím spojený vývoj ceny ropy. Náklady na palivo představují velkou část provozních nákladů leteckých dopravců, proto je pro ně výhodné provozovat úsporná letadla a investovat do nových technologií. V Evropě jsou letečtí dopravci nuceni snižovat spotřebu paliva nejen z důvodů snížení provozních nákladů, ale také z důvodů zavedení emisních povolenek pro leteckou dopravu, které motivují letecké dopravce k ohleduplnějšímu přístupu k životnímu prostředí. Je otázkou, zda se dopravci budou držet svých závazků v nákupu úsporných letadel, pokud přetrvá současná nízká cena paliva. Může dojít k demotivaci leteckých dopravců odložením modernizace stávajících flotil, z čehož plyne zpomalení dodávek nových letadel, co může nabourat plány výrobců letecké techniky. Podle některých analytiků může vzniknout nová bublina v objednávkách letecké techniky. Optimistická varianta spoléhá na dodržení stávajících závazků leteckých dopravců, jejichž

plány do budoucna jsou založeny na dlouhodobých trendech a nespolehají na setrvání nízké ceny paliva.



Obrázek č. 3: Vývoj ceny ropy v letech 2011-2016 [9]

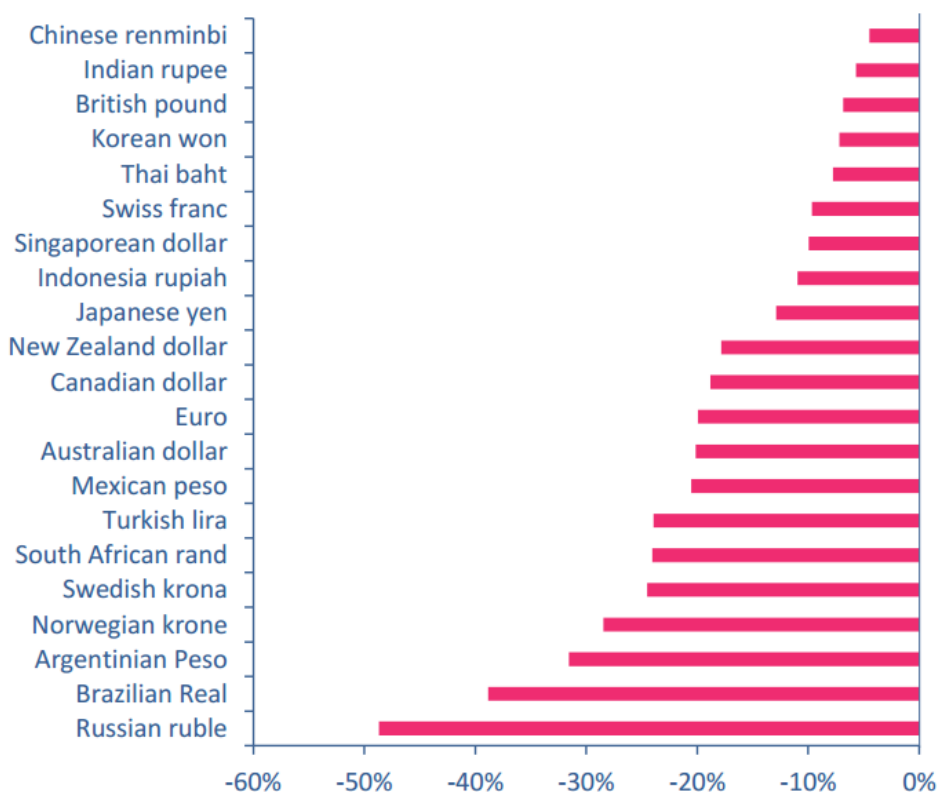
Jak už jsem psal v jednom z minulých odstavců, letecké palivo představuje jednu z největších položek v nákladech leteckých dopravců. Například náklady na palivo u nízkonákladového dopravce Ryanair tvoří až 45 % celkových nákladů. Je jisté, že ze současné nízké ceny paliva budou letečtí dopravci profitovat, je jen otázkou jak dlouho a zda nedojde k intervenci EU týkající se emisních povolenek. Na obrázku č. 3 je zobrazen vývoj ceny ropy od roku 2011 až po současnost. Do poloviny roku 2014 se cena ropy pohybovala mezi 90 USD a 110 USD za barel. Pak došlo k pádu ceny ropy až na současnou hodnotu, která se pohybuje od 30 USD do 40 USD za barel. Analytici jsou rozdělení do dvou skupin. Jedni věří v pokračování sestupného trendu a druzí očekávají opětovný růst ceny ropy, k němuž dojde, jakmile se OPEC rozhodne omezit produkci ropy a zastavit pokles cen.

Kurzy měn

Většina leteckých dopravců provozuje svou činnost na principu mezinárodní přepravy. Z toho vyplývá riziko kolísání měny, které ovlivňuje finanční výsledky dopravců. Velikost rizika je závislá na charakteru a rozsahu činností leteckého dopravce. Letečtí dopravci hospodaří se svým majetkem v různých měnách, podle toho v jakém regionu působí daný

dopravce. V některých případech je potřeba daný peněžní tok přeměnit na jinou měnu z čehož plyne určité riziko.

Meziroční změny směnných kurzů jsou obvykle poměrně malé a letečtí dopravci jsou většinou schopni na ně reagovat. Nicméně posilující trend amerického dolaru měl v roce 2014 vliv na zvýšení nákladů leteckých dopravců v řádu 10-15 %, kteří vykazovali své náklady v amerických dolarech.



Obrázek č. 4: Procentuální změna bilaterálních směnných kurzů vůči americkému dolaru od začátku roku 2014 [36]

4.3. Sociální a demografické faktory

Poptávka po letecké dopravě se výrazně zvýšila v průběhu několika let. Velký vliv na to má změna požadavků na přepravu nejmladší generace obyvatel. Většina mladých lidí preferuje rychlý způsob transportu. Při výběru dovolené preferují dopravu do destinace prostřednictvím letecké dopravy, nikoliv pozemní dopravy. Neztrácejí tak dny strávené v autobuse nebo autě. To, jak rychle a pružně je schopen reagovat letecký dopravce na změny v požadavcích cestujících, je zásadní pro jeho konkurenceschopnost na trhu. Téměř polovina mezinárodního turismu se koncentruje na Evropu. Z toho je patrné, že letecký dopravce, který chce konkurovat na mezinárodním trhu, by měl počítat s evropským regionem jako jednou z destinací, kde by měl provozovat své lety. Do Evropy v roce 2014 přicestovalo 588 mil

cestujících, což představuje 4 % nárůst oproti roku 2013 [8]. Západní a jižní Evropa se stala cílem 3/4 všech cestujících, střední Evropa přilákala 12 % cestujících a severní Evropa 14 % cestujících (navýšení o 6,9 % oproti roku 2013). Znalost popularity jednotlivých regionů by měla být základem pro stanovení sítě linek leteckého dopravce.

Velkou zkouškou pružnosti leteckých dopravců je liberalizace letecké dopravy. Přechodem civilního letectví z řízeného hospodářství k hospodářství tržnímu vznikla nová konkurence pro stávající, většinou národní dopravce. V 80. letech se objevil nový druh dopravců, kteří nabízeli své služby za mnohem nižší ceny na úkor služeb nabízených na palubě. Dnes se tyto dopravci označují jako nízkonákladoví dopravci. Hlavní rozvoj nízkonákladového modelu nastal v 90. letech a začátkem 21. století. Nejznámějším nízkonákladovým dopravcem v Evropě je společnost Ryanair, která přinutila klasické dopravce ke změně přístupu prodeje svých služeb. Jedním z kroků byl vznik dceřiných společností klasických dopravců, které mají konkurovat nízkonákladovým dopravcům jako je Ryanair.

Vznikem nízkonákladových dopravců se letecká doprava stala přístupnější pro větší spektrum cestujících. Větší konkurence na trhu přinesla nejen nižší ceny letenek, ale také více nabízených destinací. Nízkonákladoví dopravci pokryli prázdná místa, kde běžným dopravcům se nevyplatilo provozovat lety, tedy až do doby, než jim nízkonákladoví dopravci začali přímo konkurovat. Mladá část populace je otevřena novým technologiím a není pro ni problém cestovat bez větších příprav na cestu. Dochází ke změně destinací, o které je zájem. Mladí cestující preferují poznávací a cestovatelsky atraktivnější destinace oproti přímořským destinacím a nevyžadují příliš velký komfort cestování.

Podle Světové organizace cestovního ruchu bylo v roce 2014 přepraveno víc jak 1 mld cestujících, z toho víc jak polovina cestujících využila leteckou dopravu.

Hlavní důvody cestování v roce 2014 [8]:

- Dovolená, odpočinek (52 % cestujících)
- Návštěva příbuzných a přátel (27 %)
- Práce, business (14 %)

Návštěva příbuzných a přátel patří do kategorie, u které je pozorována neutralita vůči mezinárodním krizím. Je to dáno tím, že lidé se odjakživa rádi setkávají se svými blízkými. K sociálním faktorům patří změny v rodinných strukturách, kde tradiční čtyřčlenná rodina není již tak dominantní a v segmentu soukromých zákazníků se objevují v rostoucí míře jednotliví rodiče s jedním nebo dvěma dětmi. Na druhou stranu existuje i opačné spektrum cestujících, kteří vyžadují určitou úroveň komfortu na cestách. Mezi tyto cestující patří

například obchodníci, kteří si nemohou dovolit vypadat unaveně před uzavřením důležitého obchodu nebo bohatí lidé.

Nesmíme zapomenout na emancipaci žen. V posledních letech stoupl podíl žen jako obchodních cestujících. Tomuto faktu je třeba přizpůsobit nabízený produkt, jelikož letecká doprava byla původně přizpůsobená mužské populaci.

Zjednodušeně lze říct, že bohatí cestující a obchodní zástupci budou využívat služeb klasických osvědčených dopravců s vysokým standardem služeb a na druhé straně rodiny s dětmi, mladá část populace a studenti budou z finančních důvodů preferovat nízkonákladové dopravce. Je ale také třeba brát v potaz délku trasy a čas strávený v letadle. Na krátkých trasách (1-2 hodiny letu) není komfort již tak podstatný ani pro bohatší cestující. Zde je nízkonákladový model ve výhodě oproti klasickému modelu. Naopak na dlouhých trasách operuje minimum nízkonákladových dopravců, kteří používají letadla krátkého a středního doletu. V tomto případě klasický model dopravce nemá konkurenci, tedy až do doby, než společnost Ryanair začne provozovat transatlantické lety. Osobně si ale myslím, že většina cestujících na dlouhých trasách stále dává přednost příjemnému letu na úkor ceny.

4.3.1. Generace cestujících v USA

Rozdělení cestujících do kategorií (generace cestujících) podle roku narození nám umožňuje pohled na měnící se trendy v cestovním ruchu. Poptávka po letecké dopravě se výrazně zvýšila v průběhu posledních let, což je dáno měnícími se preferencemi ze strany cestujících.

Americká společnost je rozdělena do čtyř kategorií podle roku narození [53]:

1. Baby boom generace (narození 1946-1964)
2. Generace X (narození 1965-1979)
3. Generace Y (narození 1980-1999) millennial
4. Generace Z (narození po roce 2000)

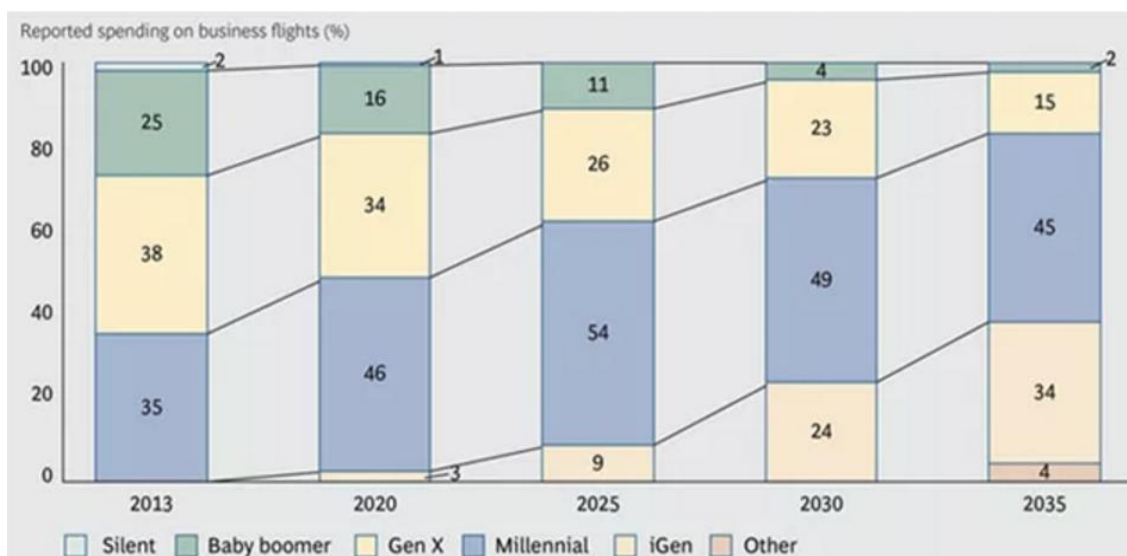
Budoucnost cestovního ruchu v USA bude záviset na generaci Y (lidé ve věku 18-36 let, vztaženo k roku 2016), která dosáhne svého maxima v příštích 5 až 10 letech. To znamená, že v té době bude mít nejvyšší podíl na cestovním ruchu ze všech čtyř generací cestujících. Očekává se, že do roku 2020 se zvýší počet služebních cest generace Y až o 50% a jejich poptávka zůstane silná i v následujících 15 letech.

V současnosti je letecká doprava přizpůsobena preferencím Baby boom generace. Nicméně její podíl na cestovním ruchu se bude zmenšovat. V roce 2020 by se podíl výdajů Baby boom generace na služební cesty, z celkových výdajů všech generací cestujících, měl

snížit na 16%, a v roce 2025 by měl činit už jen 11% (viz obrázek č. 5). Aby letečtí dopravci uspěli na trhu, musí pružně reagovat na změny v požadavcích cestujících. Jsou nuceni měnit nabízený produkt a strategii podle toho, která generace cestujících je v daném období dominantní. Tedy ta, která tvoří většinu přepravených cestujících.

Charakteristika generace Y (narození 1980-1999):

- Utrácí o 13% víc za letenky než jiné generace.
- Z 60 % pravděpodobností si připlatí za místa s větším prostorem pro nohy a hlavu.
- Jsou ochotnější platit za služby na palubě letadla, jako je Wi-Fi, zábavní portály apod.
- Preferují letenky s možností jejich stornování.
- Kupují letenky, které neposkytují pozdější změny v průběhu cesty
- Mají tendenci častěji provádět změny v programu své cesty než jiné generace cestujících.
- Více se zajímají o slevy a nabízené cestovní balíčky, a také o nízkonákladové dopravce, jako jsou dopravci JetBlue a Southwest.
- Preferují zakoupení letenky elektronickou cestou (internet). Předpokládá se u nich častější využití mobilních aplikací leteckých dopravců, jako je Delta Airlines, American Airlines.

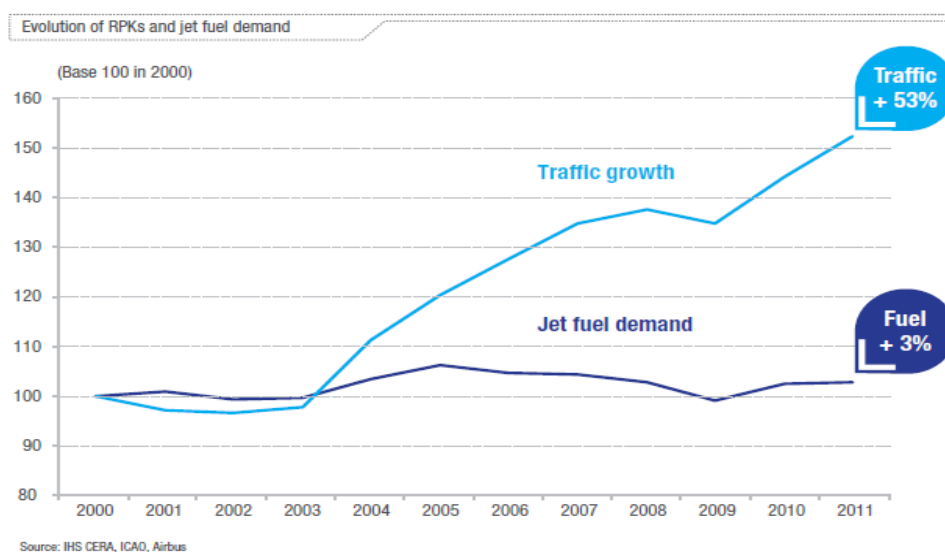


Obrázek č. 5: Procentuální zastoupení jednotlivých generací amerických cestujících v letecké dopravě [53]

4.4. Technologické a environmentální faktory

Investice do moderních technologií

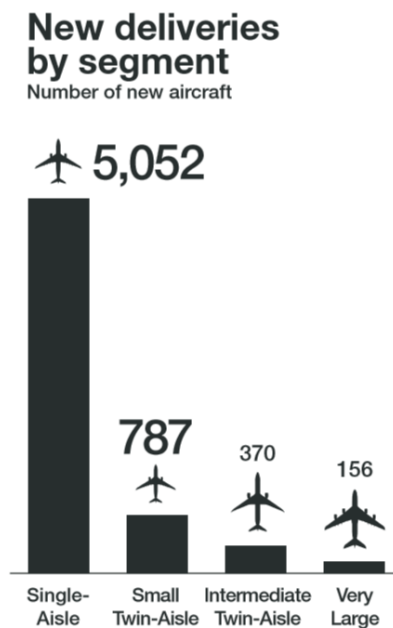
Aby letečtí dopravci byli konkurenceschopní, je nutné, aby investovali do moderních technologií, které snižují spotřebu paliva a hluk z provozu letadel a tím i dopad na životní prostředí. Tím se zvýší efektivita provozu a sníží se náklady na provoz. Tuto skutečnost nám zobrazuje Obrázek č. 6, ve kterém je srovnán růst letecké dopravy s poptávkou paliva. Můžeme na něm vidět pouze 3 % nárůst poptávky paliva při 53 % zvýšení letecké dopravy.



Obrázek č. 6: Růst letecké dopravy vs. poptávka paliva [12]

Tomuto výsledku vděčíme nahrazením starých typů letadel za nová úspornější letadla a změně postupů řízení letadel vyplývajících z hlukových požadavků na letištích, jež byla v posledních letech zpřísněna, viz kapitola 3 ICAO Annex 16/I [13]. V roce 2015 bylo celkem dodáno 6365 nových letadel evropským dopravcům. Z toho 5052 jednouličkových letadel, 1157 dvouličkových a 156 obřích letadel (širokotrupých), viz obrázek č. 7.

Jedním z dopravců, kteří pokračují v modernizaci své flotily, je irský Ryanair, který v roce 2013 objednal 180 nových letadel typu Boeing 737-800NG a v roce 2015 dalších 200 letadel modernizované verze Boeing 737 MAX 200 (Gamechanger). Od posledního zmíněného typu očekává 18 % snížení spotřeby paliva na jednoho cestujícího. Ryanair si je vědom nutnosti kontinuálního snižování provozních nákladů pro udržení silné pozice na trhu. Modernizace flotily je toho důkazem. Dokazuje to i zvýšení čistého zisku o 66% oproti roku 2014 na 867 mln € v roce 2015 [55].



Obrázek č. 7: Počet nově dodaných letadel v roce 2015 (Evropa) [8]

Internet

S nástupem internetu nastalo riziko snížení významnosti letecké dopravy pro určité spektrum cestujících (např. obchodní cestující), které využívalo/využívá leteckou dopravu z pracovních důvodů. Výhodou internetu je snadná komunikace a dostupnost dat na jednom místě, které umožňují realizaci videokonferencí, a které částečně eliminují potřebu cestovat. Výsledkem je snížení počtu přepravených cestujících, kteří cestují v business nebo první třídě. Z toho důvodu musí letecká doprava stále prokazovat svůj význam a přínos osobního setkání.

Sloučení více druhů dopravy

K technologickým faktorům můžeme zařadit i rozvoj infrastruktury pozemní dopravy. Hlavní výhodou letecké dopravy je její rychlost na velké vzdálenosti. Tam, kde letecká doprava může ztrácet oproti pozemní dopravě (železniční, autobusová), je doprava na krátké vzdálenosti nebo také kontinentální doprava, kde je třeba počítat s konkurencí vysokorychlostních železnic (např.: Čína, Francie, Španělsko). Pozemní druhy dopravy jsou oprostěny od přísných bezpečnostních kontrol, které uměle prodlužují dobu cestování, a proto ve srovnání s leteckou dopravou mohou být výhodnější s menším rizikem zdržení. Letečtí dopravci proto musí vyhodnotit vliv rozvoje konkurenční nabídky na svoji tržní pozici a následně zvolit správnou strategii dalšího rozvoje své sítě, produktu i cenové politiky [1].

Riziko ztráty cestujících z letecké dopravy je částečně eliminováno spolupráci letecké dopravy s pozemními druhy dopravy a tím umožněním přístupu k novým zákazníkům. Spojením více druhů dopravy vznikl pojem multimodální doprava (kombinace silniční, železniční a letecké dopravy). Aby mohlo dojít k integraci letecké a pozemní dopravy je zapotřebí

výstavba infrastruktury, která toto spojení umožní. Je nutné, aby autobusová stanoviště a železniční nádraží byla umístěná v blízkosti letiště nebo v jeho areálu, a tím umožněna jejich snadná dostupnost pro cestující. Takovéto požadavky splňuje například londýnské letiště Heathrow nebo letiště Chek Lap Kok v Hong Kongu.

Aby byl zajištěn kvalitní provoz multimodální dopravy, je potřeba zajistit následující požadavky [11]:

- Cestujícím musí být zajištěno bezproblémové spojení mezi leteckou a pozemní dopravou (železnice, autobusy). Cestujícím bude zajištěno spojení i při vzniku zpoždění, pokud mají zakoupenou multimodální jízdenku.
- V místech pohybu cestujících budou umístěny informační zdroje pro zajištění informovanosti cestujících o stavu provozu obou složek multimodálního produktu. (informace o letecké dopravě nebudou jen na letišti – systém Travelnet – Fraport,...).
- Bude zajištěn společný marketing (multimodální doprava bude nabízena všemi provozovateli společně, včetně nabídky kombinovaného jízdního dokumentu - společná jízdenka na vlak a letenka).
- Cestujícím musí být poskytnuta možnost odbavení jak na letišti počáteční destinace, tak i na železničních stanicích, kterých se týká multimodální doprava.
- Budou zajištěny společné služby při přepravě zavazadel, jejich odbavení, vlastní přepravy, předání zavazadel cestujícím, včetně poskytování informací o pohybu zavazadel.

Biopalivo

Trendem posledních let je zavádění biopaliv, které mají nižší ekologickou stopu a nekladou nároky na nový logistický řetězec, na nové postupy skladování a novou leteckou techniku. První zkušební let s biopalivem se uskutečnil v roce 2008 na lince, kterou provozovala společnost Lufthansa. Postupem času začaly používat biopalivo i jiné společnosti, jako je Finnair, Iberia nebo Air France. Se zaváděním biopaliv je spojováno kontroverzní sázení technických plodin namísto krmných plodin v zemích třetího světa, kde tamní obyvatelstvo trpí hladem. Dalším problémem je potřeba velkých ploch, na kterých jsou plodiny sázeny. Nevýhodou biopaliv je dlouhá doba pěstování plodin pro jejich produkci a v některých případech nemožnost pěstování ve vyspělých zemích kvůli podnebí. Asi nejznámějším tématem posledních měsíců v oblasti pěstování technických plodin, ačkoliv o něm většina médií mlčí, je palmový olej, který se využívá jak k produkci biopaliva, tak v potravinářství pro jeho nízkou cenu. K produkci palmového oleje jsou v Indonésii každoročně vysazovány palmy olejné na obrovských plochách, které vznikají vypalováním pralesů. V roce 2015 se situace s vypalováním pralesů vymkla kontrole a vznikl obrovský požár, který zasahuje 5 000 kilometrů Indonésie na více než dvou milionech hektarech deštného pralesa [14]. Jeho síla je tak

velká, že nehoří pouze pralesy, ale i samotná země. Jedná se o největší požár v historii. Indonésie s více než 1 500 ohnisky vyprodukuje za měsíc více CO₂ než USA za celý rok. Zde si je třeba položit otázku, zda je opravdu nutné podporovat zavádění biopaliva v letecké dopravě, když jeho samotná produkce je neekologická a hlavně ohrožuje život na Zemi.

Změny klimatu

Mezi environmentální faktory počítáme změny klimatu, s tím související erupce sopek, hurikány, změny proudění větru apod. Již řadu let panují velké obavy z globálního oteplování, které má vliv na proudění větru, tání ledovců, které způsobuje zvýšení hladiny oceánu a další přírodní změny. Předpokládá se pokračující růstový trend průměrné teploty atmosféry, který výrazně ovlivňuje leteckou dopravu. Například v roce 2003 sužovaly Velkou Británii extrémní horka takřka nepřetržitě od května do září, což mělo za následek 10 % snížení poptávky po leteckých zájezdech do oblastí Středozevního moře, jelikož lidé, kteří nechali dovolenou na poslední chvíli (tzv. last minute) se rozhodli z důvodů vysokých teplot a slunečného počasí, strávit dovolenou doma [68].

Stále častější výskyt tropických bouřek a hurikánů hlavně v karibské oblasti a jižní části USA je důsledkem zvýšení hladiny oceánů. Z toho důvodu je sledován úbytek cestujících do těchto oblastí, jelikož se z výše uvedených důvodů staly tyto oblasti méně atraktivní, hlavně v období mezi srpnem a prosincem, kdy je výskyt hurikánů a bouří nejčastější [68].

Není to tak dávno, kdy koncem roku 2010 došlo k výbuchu islandské sopky, která na několik dní zparalyzovala leteckou dopravu nad Evropou z důvodu sopečného prachu, jež může způsobit zničení motoru letadla. EASA (Mezinárodní Asociace leteckých dopravců) odhadla škodu na leteckém průmyslu na 42 mld Kč [16].

V rámci ochrany životního prostředí musí evropští letečtí dopravci počítat s určitými omezeními, která jsou spojena se zavedením Evropského systému obchodování s emisními povolenkami (EU-ETS), který pracuje na principu stanovení absolutního množství emisních povolenek pro jednotlivé státy a následně jejich distribuci jednotlivým subjektům [15]. Jedna povolenka představuje 1 tunu vypuštěného CO₂. Od roku 2013 je celkový limit přidělovaných povolenek stanovován centrálně Evropskou unií a vztahuje se pouze na lety mezi dvěma místy v EU nebo dvěma místy v evropské exklávě.

Důvodem zavedení emisních povolenek v letecké dopravě je snaha omezit vliv letecké dopravy (která produkuje 3 % celkových emisí ve státech EU) na životní prostředí spolu s jejím očekávaným růstem. ICAO očekává 70 % nárůst emisí CO₂ do roku 2020 oproti roku 2005.

5. Bankroty leteckých společností, předcházení, příčiny, řešení

Začátkem nového tisíciletí se leteckým dopravcům začaly snižovat tržby vyvolané cyklickým poklesem, který v roce 2001 vyústil v krizi letecké dopravy, následovanou událostmi, jako útok na světové obchodní centrum v New Yorku 11. září 2001, invaze amerických vojsk do Iráku a epidemie SARS v roce 2003 a aby toho nebylo málo, zvýšení ceny ropy v roce 2004. Souhrn těchto událostí způsobil největší krizi letecké dopravy v dějinách. Pro mnoho leteckých dopravců byla tato krize zničující. Mnozí dopravci pocítili ztráty ve výši stovek miliónů dolarů, které v mnoha případech skončily bankrotem těchto leteckých společností nebo musely být zachráněny jejich vládami.

Letecká doprava je známa z náchylnosti k cyklickým změnám ziskovosti, která jdou ruku v ruce s aktuální situací na světovém trhu. V případě, že růst světové ekonomiky se zpomalí, zpomalí se i růst poptávky po letecké dopravě a naopak. V minulých dekádách byla pěti až šestiletá období stoupavých tržeb následována dvěmi až čtyřmi lety klesajících tržeb. Letecký průmysl je ze své podstaty nestabilní kvůli externím a interním faktorům, jakou jsou například: vývoj nových technologií, omezení ze strany Evropské unie a vlád jednotlivých států. Tato vlastnost se výrazně projevila na začátku nového tisíciletí. Pokračující liberalizace letecké dopravy, vznik leteckých aliancí, nástup nízkonákladových dopravců nebo privatizace státních leteckých dopravců a mnoho dalších, měly velký vliv na letecký průmysl v době klesajících tržeb a cen letenek. Letečtí dopravci museli na tuto skutečnost odpovědět změnou politiky fungování společnosti a tvorbou nových strategií, které by jim umožnily konkurovat nově vzniklým dopravcům, jež jsou produktem změny řízeného hospodářství v tržní hospodářství.

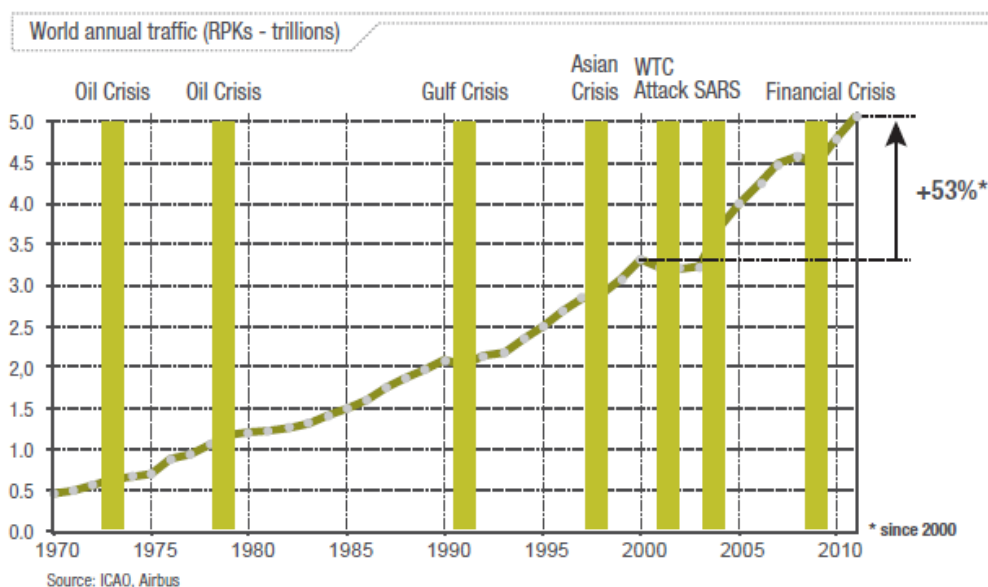
Z různých ekonomických důvodů si letečtí dopravci začali upevňovat své postavení na trhu uzavíráním bilaterálních dohod nebo vstupem do nově vzniklých aliancí. Ne vždy je ale vstup do aliance dobrým řešením navzdory pocitu členství ve velkém společenství. V době pokračujícího poklesu cen tarifů je nutné snižovat všechny možné náklady. Jedním z řešení je snížení personálních nákladů a to z toho důvodů, že se jedná o jeden z největších nákladů, nad kterým má management společnosti určitou kontrolu. Snížení personálních nákladů a zvýšení produktivity je vždy výzvou pro vrcholný management, jelikož musí počítat s rizikem stávek, které z hlediska publicity a provozu společnosti nejsou žádané.

Při přechodu k tržnímu hospodářství se privatizace státních dopravců stala běžnou součástí letecké dopravy. S pokračující liberalizací letecké dopravy a sílící konkurencí jsou státní dopravci stále častěji proděleční. Vlastnictví státem má tu výhodou, že státní finanční podpora jim umožňuje pokračovat v provozování dopravy. Na druhou stranu příliš časté vměšování a ovlivňování ze strany státu v rozhodování vedení společnosti zabraňuje letecké společnosti, aby byla výdělečná. Proto je potřeba si položit otázku, co je výhodnější? Provést restrukturalizaci popřípadě privatizaci leteckého dopravce nebo jej nechat zaniknout

v případě, že se stát rozhodne ukončit podporu jeho provozu? Toto dilema musí řešit vrcholná vedení státních leteckých dopravců již několik let.

5.1. Příčiny bankrotů leteckých společností

Trh s leteckou dopravou je charakteristický svojí nestabilitou. Roky rostoucích tržeb jsou střídány roky stagnace a poklesu tržeb. Pro letecké dopravce je zásadní vytvářet dlouhodobé strategie pro jejich přežití mezi silnou konkurencí. Z historie je známa náchylnost letecké dopravy k vnějším faktorům, jakou jsou ekonomické, politické faktory a jiné, které způsobily zánik mnoha leteckých dopravců, jejichž kořeny sahaly až na začátek vzniku letecké dopravy. Nicméně vliv těchto faktorů z dlouhodobého hlediska nemá zásadní vliv na růst vývoje letecké dopravy, viz obrázek č. 8.



Obrázek č. 8: Vliv světových událostí na leteckou dopravu [12]

Asi nejznámější letecký dopravce, který zbankrotoval po letech prosperity a který se po většinu času své činnosti těšil velmi dobrou pověstí, byl Pan Am (Pan American World Airways). Značka Pan Am představovala po dlouhá desetiletí symbol americké letecké dopravy a svým způsobem i celých Spojených států. Společnost byla také tahounem v zavádění řady pokrokových technologií a postupů ve vzdušné přepravě [17]. Situace se začala měnit s nástupem ropné krize v roce 1973, která způsobila zvýšení nákladů leteckých dopravců na svůj provoz, hlavně díky zvýšení cen paliva, které představovalo největší položku nákladů většiny provozovatelů té doby. Pan Am ještě před vypuknutím ropné krize investoval značné částky do moderních letadel typu Boeing 747 s očekáváním růstu poptávky po letecké dopravě. K růstu poptávky ale nedošlo, naopak se začala zmenšovat.

Další příčinou byla intervence ze strany amerických úřadů, které zamítly společnosti Pan Am provoz vnitrostátních linek a naopak povolily domácím dopravcům vstup na mezinárodní linky, čímž situaci, ve které se nacházel Pan Am, ještě zhoršily [17]. Ve snaze se dostat z těžké finanční situace se Pan Am rozhodl prodat nepotřebná letadla, rozprodat některé části společnosti a nakoupit menší konkurenční společnosti. I přes veškeré snahy vedení společnosti došlo k bankrotu Pan Amu 4. prosince 1991. Velký vliv na to měly i stále častější útoky teroristů, které se nevyhnuly ani Pan Amu, jež byl lákavým cílem jakožto symbol Spojených států. Posledním hřebíkem do rakve byl pád Boeingu 747 této společnosti v roce 1988 nad skotským městem Lockerbie, způsobený výbuchem bomby na palubě letadla.

5.1.1. Hospodářská krize

Hospodářská (ekonomická) krize je jednou z fází hospodářského cyklu, jehož výsledkem je zvýšení nezaměstnanosti, snížení příjmů a nárůst cen. Poslední hospodářská krize vznikla v roce 2008, kdy americká vláda oznámila, že převezme kontrolu nad polostátními hypotečními agenturami Fannie Mae a Freddie Mac [18], což bylo následkem krize na hypotečním trhu, který se poprvé začal otřásat již v roce 2006 a který následně přerostl v globální krizi. Za otřesy amerického hypotečního trhu stály nesplácené hypotéky poskytované za vyšší úrokové sazby klientům se špatnou úvěrovou minulostí [18].

Klíčovým okamžikem hospodářské krize byl pád investiční banky Lehman Brothers 14. září 2008, která doplatila na propad cen na trhu nemovitostí a na následnou krizi spojenou s nesplácením rizikových hypoték [19]. Výsledkem byla vlna akvizic, bankrotů, znárodňování finančních institucí v USA a jiných zemích nebo propady světových akciových trhů. Mnoho zemí oznámilo propad hospodářského růstu a zvýšení nezaměstnanosti. Krize zasáhla všechna odvětví světových ekonomik. Měla negativní dopad na letectví (snížení počtu cestujících), na automobilový průmysl (snížení poptávky po nových automobilech) a turismus obecně [18].

5.1.2. Letecké katastrofy

Letecká doprava patří mezi nejbezpečnější druhy dopravy na světě s minimálním počtem nehod v přepočtu na přepravené cestující. Je to dáno bezpečnostními opatřeními, která byla ještě zpřísněna po útoku na Světové obchodní centrum v New Yorku v roce 2001. Bylo by ale utopii si myslet, že status nejbezpečnějšího druhu dopravy, který patří letecké dopravě, vylučuje vznik jakýchkoliv technických závad nebo pochybení ze strany personálu dopravce nebo letiště. Přes všechny snahy mezinárodních organizací (ICAO, IATA...) a vlád států nelze vyloučit vliv negativních faktorů na bezpečnost dopravy, o čemž svědčí ztráta

letadla malajsijských aerolinek v roce 2013 a následné sestřelení letadla téhož dopravce nad Ukrajinou nebo výbuch bomby na palubě letadla nejmenované ruské společnosti v Egyptě koncem roku 2015.

Malaysia Airlines

Největším smolařem posledních let v letecké dopravě je letecký dopravce Malaysia Airlines, který patří mezi největší asijské letecké dopravce. Tento letecký dopravce se začal potýkat s finančními problémy již od počátku nového tisíciletí s nástupem nízkonákladových dopravců. S cílem vymanění se z tíživé finanční situace se v roce 2011, po velkých ztrátách, rozhodl k restrukturalizaci společnosti prodáním výcvikového střediska pilotů a servisního oddělení. Vedení společnosti se rozhodlo zrušit dálkové linky do neziskových, ač prominentních destinací, jako je Los Angeles, Buenos Aires nebo Jižní Afrika s cílem snížení nákladů. K již tak špatné finanční situaci přispěla další rána v podobě ztráty dvou letadel v rozmezí 5 měsíců v roce 2014 a 2015.

V prvním případě došlo ke ztrátě letadla z radarů na cestě z Kuala Lumpur do Peking. To se dosud nenašlo a příčinu jeho zmizení dosud neznáme. Na jeho palubě byly dvě třetiny cestujících Číňané, což vzhledem k tehdejší strategii společnosti, která byla orientována na čínskou klientelu z důvodu rostoucí poptávky po letech z a do Číny, bylo devastující. Výsledkem bylo stornování tisíce letenek čínských cestujících, kteří tvořili hlavní klientelu společnosti na linkách mezi Čínou a jinými destinacemi z důvodu obav o svoji bezpečnost a ztrátu důvěry v Malaysia Airlines [21].

V druhém případě byl Boeing 777 sestřelen nad Ukrajinou v místě bojů mezi ukrajinskými vojáky a proruskými separatisty. Dosud se neví, zda zničení letadla má na svědomí ukrajinská armáda nebo separatisté. Navzdory nezavinění pádu letadla nad Ukrajinou leteckým dopravcem se Malaysia Airlines dostala do ještě větší krize, která vyústila propuštěním 6 tisíc zaměstnanců společnosti z celkových 20 tisíc a následně v roce 2015 technicky zbankrotovala. Zbylým zaměstnancům byla nabídnuta místa ve společnosti přebírající dědictví Malaysia Airlines. V současnosti tento letecký dopravce funguje díky dotacím malajsijské vlády [20].

Pan Am

Další z leteckých dopravců, o kterém bych se chtěl zmínit, je již více jak dvě dekády zaniklá americká společnost Pan Am. K jejímu zániku, kromě prudkých změn cen paliva, přispěly aktivity teroristů, které měly podíl na ztrátě životů cestujících tohoto dopravce nebo nešťastné náhody, které způsobily, že jedno z jeho letadel se podílelo na největší katastrofě v dějinách letectví (Kanárské ostrovy rok 1977).

Pan Am byl po desetiletí považován za neoficiální symbol Spojených států a také na to z určitého pohledu dopltil. Jako symbol silného státu, který má vůdčí politické postavení, se

stal cílem mnoha teroristů, kteří se nejméně jednou pokusili o útok na jeho letadla. K prvnímu únosu došlo v roce 1970, kdy byl Boeing 747 letící z Amsterdamu do New Yorku unesen a poté přinucen k přistání v Káhiře. Naštěstí nedošlo ke ztrátě na životech, nicméně došlo ke zničení letadla výbušninami. Při dalším útoku již cestující neměli takové štěstí, kdy v roce 1973 pronesli palestinskí teroristé zbraně a výbušniny do Boeingu 707 „Clipper Celestial“ na letišti v Římě. Při přestřelce a následném požáru zahynul jeden člen posádky a 29 cestujících. Další incident se stal v roce 1982, kdy v Boeingu 747 letícím z Tokia do Honolulu explodovala menší nálož, jejímž následkem byla smrt jednoho cestujícího. V roce 1986 bylo letadlo Pan Am terčem útoku teroristů. Výsledkem byla smrt dvaceti cestujících na palubě letadla po neúspěšném vyjednávání s teroristy [17].

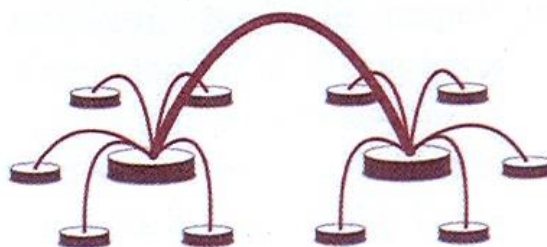
Na pádu symbolu Spojených států se hlavně podílí katastrofa spojená s výbuchem Boeingu 747 „Clipper Maid of the Seas“ nad skotským městečkem Lockerbie v roce 1988, kdy zahynuli všichni cestující na palubě letadla a jedenáct obyvatel městečka. Tato velká katastrofa zasáhla veřejnost na celém světě, následována zhoršením reputace Pan Amu a následně bankrotem v roce 1991 [17].

Smutný konec Pan Amu nebyl zapříčiněn pouze leteckými katastrofami, ale i jinými faktory, jako například dvě ropné krize v 70. letech nebo intervence amerických úřadů, které znesnadnily tomuto dopravci postavení na mezinárodních linkách.

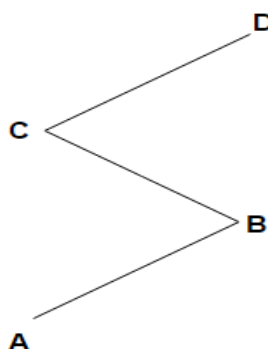
5.1.3. Provoz nerentabilních linek (struktura sítě)

Před nástupem nízkonákladových dopravců, byla konkurence na leteckém trhu tvořena hlavně národními dopravci, kteří provozovali dopravu jak na krátkých, tak na dlouhých trasách. Se začátkem liberalizace letecké dopravy, museli již zavedení dopravci počítat s novou konkurencí v podobě nízkonákladových dopravců, jejichž síla spočívala na krátkých trasách. Klasičtí dopravci museli přehodnotit svou strategii a rozhodnout se, zda je stále rentabilní provozovat linky na krátkých trasách, na kterých začali dominovat nízkonákladoví dopravci. Je velmi důležité disponovat odpovídajícím typem letadel, která jsou provozována na daných linkách. Je logické použití velkých letadel na dlouhých trasách, kvůli zvětšené kapacitě pro cestující s cílem snížení nákladů na jednoho cestujícího, snížení spotřeby paliva a eliminace nutnosti provozování více letadel na dané lince, se kterou se pojí větší náklady na údržbu a posádky. Na krátkých trasách jsou používána malá a střední letadla, která jsou uzpůsobena pro co největší množství cestujících na palubě letadla většinou na úkor pohodlí cestujících. V případě klasických dopravců jsou krátké linky součástí sítě hub and spoke (Obr. č. 9), kde cestující jsou přepravováni z malých měst a soustředováni do tzv. hubů (velká letiště), ze kterých jsou pak přepravováni do cílové destinace. Nízkonákladoví dopravci využívají síť point to point (Obr. č. 10), tedy přepravu cestujících z bodu A do bodu B. Kvalita sítě leteckých

dopravců je závislá na vedení daného dopravce, které by mělo mít povědomí o politické a demografické situaci, jejíž vývoj může mít zásadní vliv na rentabilitu provozu daných linek. Neschopnost odhadu požadavků zákazníků a obecně poptávky v daných destinacích, může mít v budoucnu zásadní vliv na finanční situaci leteckého dopravce.



Obrázek č. 9: síť hub and spoke [13]



Obrázek č. 10: point to point (liniová síť)

5.1.4. Nákup nevhodného typu letadla

S rychle se měnícími požadavky na leteckém trhu a dlouhou dobou mezi rozhodnutím nakoupení daného typu letadla a jeho dodáním (5-6 let) je spojeno riziko se ztrátou využitelnosti daného typu letadla. Výsledkem může být neschopnost uspokojení poptávky na dané lince buď disponováním malým počtem letadel, nebo jejich nedostatečnou kapacitou. Opačný případ nastane v případě snížení poptávky nebo vzniku nové konkurence, která má tendenci převzít část cestujících, čehož výsledkem je nenaplnění kapacity letadla. Pořízení zbytečně velkého množství nových letadel nebo nevhodného typu může vyústit v nevyužití těchto letadel, se kterými se pojí další náklady spojené s jejich odstavením. Je třeba mít na paměti, že s vlastnictvím letadel jsou spojené náklady bez ohledu na to, zda letadla jsou v provozu nebo nejsou.

5.1.5. Zadluženost

Velké množství leteckých dopravců je zadluženo, aby mohlo provozovat svou činnost. Není na tom nic neobvyklého. Dopravní letadla jsou extrémně drahá (v řádech stovek milionů amerických dolarů) a ne všichni dopravci disponují kapitálem, který by jim umožnil nákup těchto letadel nebo jejich údržbu. Proto je v letecké dopravě běžné využití operativního nebo finančního leasingu. Operativní leasing je z hlediska nákladů dlouhodobě výhodnější než finanční leasing. Na rozdíl od finančního leasingu, po jehož splacení letadla zůstanou v majetku dopravce, operativní leasing představuje pronájem na dobu určitou [22].

Se zadlužením se pojí riziko neschopnosti splácení svých závazků, které může přivést danou společnost na hranu bankrotu. Zjednodušeně, k této situaci může dojít, když náklady na provoz převyšují tržby dané společnosti.

5.1.6. Nejednoznačná strategie

Většina problémových leteckých dopravců nemá jasnou strategii, podle které by byli schopni efektivně provozovat svou činnost. Je to dáno příliš častým střídáním vedoucích vrcholného managementu a opakujícím se intervencím ze strany státu v otázkách řízení podniku, které později negativně ovlivňují rozhodnutí vrcholných činitelů. Vlády státu mají tendenci vetovat návrhy na zrušení prodělečných linek vrcholného managementu leteckého dopravce. Státní dopravci většinou provozují příliš mnoho linek, které ve výsledku jsou neziskové. Vrcholný management by měl zvolit dlouhodobou strategii, která bude mít jednoznačné cíle, jinak bude stále častěji docházet ke strategickým chybám, které přivedou leteckého dopravce do ještě větších finančních problémů. Příkladem může být letecký dopravce Iberia, který v roce 1990 nakoupil akcie třech neziskových leteckých dopravců Aerolíneas Argentinas, VIASA a Ladeco. Nakoupení těchto akcií se ukázalo jako velká chyba, když mezi lety 1991-1995 Iberia prodělala více jak 1 mld USD na těchto latinskoamerických investicích. Až po roce 2000 došlo k úspěšné restrukturalizaci a privatizaci tohoto dopravce.

Problémem jiného leteckého dopravce Alitalia bylo, že zaspal dobu. Důvodem byla absence dlouhodobé strategie, která by jej připravila na budoucí změny v letecké dopravě, kdy se začalo počítat s nízkonákladovými dopravci. Na místo toho přecházela z jedné strategie na druhou bez zásadního zlepšení. Alitalia disponovala příliš hustou sítí dálkových linek, z nichž většina se ukázala jako prodělečná. Chybou managementu byla jeho pasivita, kdy správným krokem mělo být zrušení prodělečných linek. Neschopnost managementu připravit Alitalii na nový druh konkurence ve formě nízkonákladových dopravců, vyústila ve ztrátu podílu na evropském leteckém trhu, jako například na linkách mezi Londýnem a Itálií.

Špatné finanční výsledky problémových dopravců jsou mezi jinými způsobené pozdní modernizací letecké techniky. To většinou znamená, že tito dopravci disponují stárnoucími typy letadel, které se stávají nevhodné pro použití na provozovaných linkách. Většinou, když letecký dopravce disponuje menší flotilou, je různorodost letadlového parku velmi velká. Následkem čeho musí počítat s většími náklady na údržbu a posádky, než jak by tomu bylo v případě provozu jednoho typu letadla [44].

5.1.7. Externí faktory

Na chod letecké společnosti mají velký vliv externí faktory (politické, ekonomické, environmentální, technologické, sociální, demografické), viz kapitola 4., které se v případě jejich nepochopení velkou mírou podílejí na jejich bankrotu. V tabulce č. 3 jsou zobrazeny hlavní příčiny bankrotů vyjmenovaných dopravců. Je však třeba zdůraznit, že k bankrotu nedochází pouze z jediného důvodu, ale ze souhry více faktorů.

Tabulka č. 3: Bankroty leteckých dopravců

letecký dopravce	příčina bankrotu	rok bankrotu
Malaysia Airlines	ztráta dvou letadel, vysoká zadluženost	2015
American Airlines	příliš velké náklady na mzdy	2011
Japan Airlines	vysoká zadluženost	2010
Blue Wings	vysoká zadluženost	2010
SkyEurope Airlines	vysoká zadluženost	2009
Delta Airlines	vysoká cena pohonných hmot, silná konkurence	2005
Pan Am	teroristický útok (Lockerbie 1988), vysoká zadluženost	1991

5.2. Řešení bankrotů leteckých společností

5.2.1. Evropská unie (ČR)

Každým rokem vznikne mnoho nových leteckých společností, které chtějí zkusit štěstí v letecké dopravě. Pouze malá část těchto dopravců je schopna čelit silné konkurenci již zavedených dopravců a to hlavně z důvodu nezkušenosti zakladatelů těchto společností.

Častou příčinou bankrotů neboli úpadku leteckých dopravců je neschopnost splácet své závazky vůči věřitelům. Způsob řešení úpadku je upraven zákonem č. 182/2006 Sb., podle kterého je dlužník v úpadku jestliže má:

- a) více věřitelů a
- b) peněžité závazky po dobu delší 30 dnů po lhůtě splatnosti a
- c) tyto závazky není schopen plnit (platební neschopnost).

Podle zákona č. 182/2006 Sb. lze úpadek nebo hrozící úpadek řešit čtyřmi způsoby v insolvenčním řízení:

- a) konkurs
- b) reorganizace
- c) oddlužení
- d) zvláštní způsoby řešení úpadku, které tento zákon stanoví pro určité subjekty nebo pro určité druhy případů.

Insolvenční řízení

Insolvenční řízení je soudní řízení, jehož cílem je projednání úpadku právnické nebo fyzické osoby. Lze ho zahájit jen na návrh dlužníka (dobrovolný úpadek) nebo jeho věřitele (nedobrovolný úpadek) a v případě, že se jedná o hrozící úpadek, může insolvenční návrh podat jen dlužník. Pro shrnutí se insolvenční řízení skládá z několika fází. Nejprve je podán návrh na insolvenční řízení a zahájení insolvenčního řízení. Dále insolvenční soud rozhodne o úpadku dlužníka a způsobu jeho řešení, následuje realizace řešení úpadku a konec insolvenčního řízení [23].

Insolvenční návrh

Kromě obecných náležitostí podání obsahuje označení insolvenčního navrhovatele a označení dlužníka, kterého se týká, popřípadě označení jejich zástupců. Podá-li insolvenční návrh dlužník, je povinen k němu připojit [24]:

- a) seznam svého majetku včetně svých pohledávek s uvedením svých dlužníků (dále jen "seznam majetku")
- b) seznam svých závazků s uvedením svých věřitelů (dále jen "seznam závazků")
- c) seznam svých zaměstnanců
- d) listiny, které dokládají úpadek nebo hrozící úpadek.

5.2.1.1. Konkurs

Je jedním ze způsobů řešení úpadku společnosti (letecký dopravce), kdy zjištěné pohledávky věřitelů jsou uspokojeny zpeněžením dlužníkovy majetku. V případě leteckých dopravců může jít o prodej letadel, zařízení pro údržbu a jiné. Insolvenční soud rozhodne o zrušení konkursu v následujících případech [25]:

- a) nebyl dodatečně osvědčen dlužníkuv úpadek
- b) po obdržení zprávy insolvenčního správce o splnění rozvrhového usnesení
- c) majetek dlužníka je nepostačující pro uspokojení věřitele (případ SkyEurope)
- d) na návrh dlužníka, jestliže dlužník k návrhu připojil listinu, na které všichni věřitelé a insolvenční správce vyslovili se zrušením konkursu souhlas.

Po zrušení konkursu, v případech b) až d), dojde k zániku společnosti, nikoliv jeho likvidaci. Namísto toho soud, který rozhodl o zrušení konkursu nebo o zamítnutí návrhu na prohlášení konkursu, podá k rejstříkovému soudu společnosti přímo návrh na její výmaz z obchodního rejstříku. K likvidaci zrušené společnosti dojde pouze, pokud tato společnost disponuje nějakým (třebaže nepatrným) majetkem [27].

Příkladem, kdy byl zrušen konkurs pro nedostatek majetku, je úpadek nízkonákladového dopravce SkyEurope v roce 2009, kdy po celou dobu své existence od roku 2001 nezaznamenal zisk. Společnost SkyEurope, zaměstnávající 548 zaměstnanců s majetkem 5,7 mil euro, po sobě zanechala dluh kolem 180 mil euro [26].

5.2.1.2. Reorganizace (restrukturalizace)

Jedná se o postupné uspokojování pohledávek věřitelů při zachování provozu dlužníkovy podniku, zajištěné opatřeními k ozdravení hospodaření tohoto podniku podle schváleného insolvenčním soudem reorganizačního plánu s průběžnou kontrolou jeho plnění ze strany věřitelů [28]. K reorganizaci lze přistoupit, pokud celkový obrat dlužníka za poslední účetní období předcházející insolvenčnímu návrhu dosáhl alespoň částky 100 000 000 Kč nebo pokud dlužník zaměstnává nejméně 100 zaměstnanců v pracovním poměru.

Jednotlivé kroky reorganizace společnosti jsou obsaženy v reorganizačním plánu. Úkolem reorganizačního plánu je vymezení vztahů mezi dlužníkem a věřiteli. Přednostní právo sestavit reorganizační plán má dlužník, jelikož má nejvíce informací o vlastním provozu a tedy má potenciál sestavit plán, který by mohl vést k jeho uzdravení a prospěchu jak věřitelů, tak zaměstnanců. Dlužník je povinen předložit reorganizační plán ve lhůtě 120 dnů od rozhodnutí o povolení reorganizace. Tato lhůta může být prodloužena insolvenčním soudem o dalších 120 dnů.

Obsahem reorganizačního plánu musí být [43]:

- a) rozdělení věřitelů do skupin s určením, jak bude s pohledávkami v jednotlivých skupinách nakládáno;
- b) určení způsobu reorganizace;
- c) určení opatření k plnění reorganizačního plánu, zejména z hlediska nakládání s majetkovou podstatou;
- d) informace o tom, zda bude pokračovat provoz dlužníkovy podniku nebo jeho části a za jakých podmínek;
- e) uvedení osob, které se budou podílet na financování reorganizačního plánu nebo převezmou některé dlužníkovy závazky nebo zajistí jejich splnění včetně rozsahu, v němž jsou ochotny tak činit;
- f) informace o tom, jak reorganizační plán ovlivní zaměstnanost v dlužníkově podniku, a opatření, která budou v tomto směru uskutečněna;
- g) informace o tom, jaké závazky vůči věřitelům bude mít dlužník po skončení reorganizace;
- h) jak bude zajištěno splnění pohledávek, ohledně kterých probíhá incidenční spor a pohledávek vázaných na odkládací podmínku.

Během 4 měsíční lhůty musí tým finančních analytiků zvážit jednotlivé kroky reorganizace a konečnou podobu reorganizačního plánu, který musí vyhovovat jak dlužníkovi, tak věřitelům.

Možné kroky reorganizace dlužníkovy podniku [43]:

- a) restrukturalizací pohledávek věřitelů, která spočívá buď v prominutí části dluhů dlužníka včetně jejich příslušenství nebo v odkladu jejich splatnosti;
- b) prodejem celé majetkové podstaty nebo její části anebo prodejem dlužníkovy podniku;
- c) vydáním části dlužníkových aktiv věřitelům nebo převodem těchto aktiv na nově založenou právnickou osobu, ve které mají věřitelé majetkovou účast;
- d) fúzí dlužníka - právnické osoby - s jinou osobou nebo převodem dlužníkovy jmění na společníka;
- e) vydáním akcií nebo jiných cenných papírů dlužníkem nebo novou právnickou osobou v případě založení nové společnosti nebo fúze dlužníka;
- f) zajištěním financování provozu dlužníkovy podniku nebo jeho části;
- g) změnou zakladatelského dokumentu nebo stanov nebo jiných dokumentů upravující vnitřní poměry dlužníka;
- h) kombinace předchozích způsobů.

5.2.2. USA

Americký zákon definuje bankrot a způsoby jeho řešení podobným způsobem jako v EU. Základem jsou kapitola 11 (reorganizace) a kapitola 7 (likvidace). Průměrná doba bankrotového řízení v USA je 714 dní. Nejdelší bankrotové řízení v historii letectví se týkalo společnosti United Airlines v roce 2006, jehož doba činila 1150 dní. United Airlines tehdy vynaložila 400 mil amerických dolarů v oblasti poradenství a transakčních poplatků [42].

Kapitola 11

Na základě kapitoly 11 je dlužník pod soudní ochranou před věřiteli pro umožnění jeho reorganizace. Dlužník díky tomu může odstoupit od svých závazků kromě závazků vůči svým pracovníkům a také je mu umožněno najít způsob, jak snížit své dluhy nebo naplánovat jejich splácení při pokračování ve své činnosti. Dlužník má 18 měsíců na přípravu reorganizačního plánu. Mezi další výhody patří možnost odkladu placení závazků, kromě těch týkajících se splácení letadel. K ukončení činnosti dlužníka dojde, pokud selžou veškeré snahy o jeho reorganizaci podle kapitoly 7 [42].

Plán reorganizace American Airlines:

Příkladem leteckého dopravce, který přistoupil k reorganizaci, je americký dopravce American Airlines, který v roce 2011 vyhlásil bankrot a požádal o soudní ochranu před věřiteli na základě kapitoly 11 o bankrotech, jež mu umožnila učinit kroky k potřebné restrukturalizaci a pokračování v provozu. Po následné fúzi s dalším americkým dopravcem US Airways v roce 2013, výsledkem čehož vznikla skupina American Airlines, dosáhla společnost American Airlines 80 % nárůstu zisku ve třetím čtvrtletí 2015 oproti předchozímu roku [29].

Jednotlivé kroky reorganizace [42]:

- Zrušení 14 000 pracovních míst
- Snížení mezd, penzí a zdravotní podpory (snížení personálních nákladů o 20 %)
- změna penzijního plánu
- uzavření servisního střediska ve Forth Worth (Texas) a následný outsourcing údržby letadlové techniky

Plán reorganizace Delta Airlines [42]:

Americká Delta Airlines se začala dostávat do těžké finanční situace po roce 2001, kdy začala krize v letecké dopravě. Hlavním důvodem jejího bankrotu v roce 2005, kdy přešla pod soudní ochranu před věřiteli na základě kapitoly 11, byly vysoké ceny pohonných hmot a silná konkurence v podobě nízkonákladových dopravců.

Jednotlivé kroky reorganizace:

- vyřazení z provozu čtyř typů letadel z celkových jedenácti typů
- snížení počtu letadel na 80
- zrušení svých hubů (uzlů) v Dallasu a Cincinnati
- zvýšení efektivity hubu v Atlantě
- snížení personálních nákladů a snížení mezd o 20 %
- reorganizace penzijního plánu, který trpěl z nedostatků zdrojů, jejichž deficit činil 5 mld amerických dolarů

Kapitola 7

Definuje ukončení činnosti dlužníka. Věřitelé získají majetek dlužníka, který je následně zpeněžen a rozdělen mezi jednotlivé věřitele, kde přednost mají zajištění věřitelé a následně nezajištění věřitelé a akcionáři [42].

5.3. Předcházení bankrotům leteckých společností

S vypuknutím ekonomické krize v roce 2008 bylo jasné, že v následujících letech dojde k zániku velkého počtu leteckých dopravců. Po roce 2008 nastala doba, která přinutila dopravce zavádět poplatky a hledat úspory v místech, která mohou mnohým lidem připadat bizarní, s cílem udržení se na trhu a hlavně přežití ekonomické krize. Náklady na palivo patří mezi jedny z největších nákladů leteckých dopravců. Proto je palivo položkou, kterou se snaží letečtí dopravci minimalizovat. Snížení spotřeby paliva lze dosáhnout několika způsoby. Jedním ze způsobů je snížení hmotnosti letadla, provoz moderních letadel nebo zkrácení/prodloužení délky letu. Kromě snížení nákladů na palivo jsou letečtí dopravci nuceni snižovat náklady i v jiných oblastech. Nepříliš populárním krokem je snížení mezd a propouštění, které může vyvolat stávky zaměstnanců.

Jinou možností, jak zlepšit postavení letecké společnosti na trhu, je přistoupení k fúzi nebo akvizici. Většinou se jedná o poslední krok k záchraně letecké společnosti, aby se předešlo bankrotu. K fúzím a akvizicím docházelo v letecké dopravě hlavně během krize letecké dopravy na začátku 21. století a po vypuknutí ekonomické krize v roce 2008.

To, zda letecký dopravce bude úspěšný, tedy bude generovat zisk, záleží od souhry tří faktorů, kterými jsou: jednotkové náklady, jednotkové tržby (výnosy) a vytíženost (load factor). Nízké tržby mohou být kompenzovány vyšší vytížeností tak, že celkové tržby převyšují náklady. V opačném případě, pokud vytíženost klesá, je nutné zvýšit průměrné tržby, aby bylo možné dosáhnout stejných celkových výnosů jako v minulém případě. Další možností pro oba případy je snížení nákladů na takovou úroveň, která by kompenzovala nízké tržby [44].

5.3.1. Snížení nákladů

Způsobů, jak přistupovat ke snížení nákladů, je mnoho. Některé kroky vedoucí k jejich snížení mohou vyvolat negativní reakce ze strany zaměstnanců nebo cestujících. Existují ale způsoby, které na spokojenost zákazníka mají nepatrný vliv, například prodloužení doby letu (1 až 3 min) snížením cestovní rychlosti.

V minulosti letečtí dopravci přistupovali k radikálnímu snížení nákladů v době cyklických poklesů, které většinou nastávají na začátku nové dekády. Toho bylo docíleno propouštěním zaměstnanců, snížením platů nebo jejich zmrazením na dobu jednoho nebo více let, zmenšením rozpočtu na reklamu a školení zaměstnanců, odložením modernizace flotily a zrušením prodělečných linek. Jakmile se situace zlepšila a dopravci začali opět vydělávat, ostražitost dopravců se snížila. Platy zaměstnanců začaly růst, náklady stouply a počty zaměstnanců rostly až do doby následujícího cyklického poklesu. Namísto pokračování ve snížení nákladů s vizí do budoucna, náklady začaly opět stoupat.

Krise letecké dopravy na začátku 21. století a vznik ekonomické krize v roce 2008 ukázaly, že kontinuální snižování nákladů je nutností pro dlouhodobé přežití na trhu a nerozvážené kroky, které dopravci dělali v minulosti, jsou z dlouhodobého hlediska neefektivní. Klasičtí dopravci tedy stojí před náročným úkolem zajistit, aby jejich náklady na provoz v době zlepšení ekonomické situace opět nevzrostly a naopak, aby bylo zajištěno jejich dlouhodobé snižování.

Tabulka č. 4 zobrazuje náklady leteckých dopravců v různých regionech v roce 2001 a 2008. Můžeme zde vidět výrazné rozdíly v podílu personálních nákladů a nákladů na palivo mezi jednotlivými regiony. V roce 2008 byl podíl personálních nákladů v Severní Americe a Evropě 22-25 % na celkových provozních nákladech, zatímco v regionu Asie a Pacifiku byl tento podíl pouze 14,70 %. Nízká hodnota personálních nákladů v Asii a Pacifiku je způsobena nízkou průměrnou mzdou v tomto regionu a současně je důvodem vyššího podílu nákladů na palivo (36,7 %) na celkových provozních nákladech ve srovnání s jinými regiony.

Tabulka č. 4: Provozní náklady leteckých dopravců podle regionů v roce 2001 a 2008

[37]

	Severní Amerika		Evropa		Asie a Pacifik		Všichni významní dopravci	
	2001	2008	2001	2008	2001	2008	2001	2008
Personální náklady	36,20%	21,50%	27,20%	24,80%	17,20%	14,70%	28,30%	20,10%
Palivo	13,40%	34,20%	12,20%	25,30%	15,70%	36,70%	13,60%	32,30%
Pronájem letadel	5,50%	3,00%	2,90%	2,50%	6,30%	4,50%	5,00%	3,50%
Amortizace, ztráta hodnoty	6,00%	4,50%	7,10%	5,70%	7,40%	7,80%	6,70%	5,90%
Jiné	38,90%	36,90%	50,70%	41,80%	53,40%	36,30%	46,40%	38,20%

Velká vlna restrukturalizace leteckých dopravců v USA v období let 2001 - 2008, i díky vstupu některých dopravců pod ochranu před věřiteli na základě Kapitoly 11, jim umožnila dosáhnout větší produktivity a snížit personální náklady. Tento fakt můžeme vidět v tabulce č. 4, kdy v roce 2001 činil podíl personálních nákladů na celkových provozních nákladech 36,20 % a v roce 2008 jen 21,50 %. To je způsobeno vyšším podílem nákladů na palivo v roce 2008 oproti roku 2001, a také snížením průměrné mzdy zaměstnanců leteckých dopravců vyplývající z přistoupení některých dopravců na Kapitulu 11.

V Evropě byly personální náklady v roce 2001 vyšší než náklady na palivo, zatímco v roce 2008 byla situace opačná, to znamená, že náklady na palivo převýšily personální náklady. Můžeme zde vidět výrazné zmenšení rozdílu mezi těmito náklady v roce 2008 ve srovnání s rokem 2001. Bylo to částečně způsobeno schopností evropských dopravců se efektivně bránit proti zvýšení cen paliva prostřednictvím hedgingu. Dalším důvodem může být větší diverzifikace charakteru evropských leteckých dopravců (Lufthansa), kde činnosti, jako handling a údržba jsou zajištěny jejími dceřinými společnostmi. Proto náklady na personál z těchto činností mohou být zahrnuty do nákladů dceřiných společností a ne do nákladů leteckých dopravců (mateřské společnosti).

Náklady na palivo

Na spotřebu paliva má vliv mnoho faktorů, ať už se jedná o faktory, které jsou přímo ovlivnitelné leteckým dopravcem (hmotnost nákladu, rychlost letu, stáří flotily) nebo faktory, na které letecký dopravce není schopen reagovat (ŘLP, počasí).

Hmotnost nákladu lze snížit omezením vybavení letadla, omezením nabídky občerstvení, zbavením se palubních magazínů a jejich nahrazením palubními monitory. Mezi bizarnější způsoby snížení hmotnosti je zmenšení plastových příborů nebo jejich vyřazení v případě, že

nejsou potřebné pro daný druh občerstvení na daném letu. Jedním z dopravců, kteří se rozhodli zmenšit přístroje na palubě letadel, patří japonský dopravce Japan Airlines, který provedl experiment, kdy celkový náklad Boeingu 747 rozložil na podlahu školní tělocvičny, aby zhodnotil, co je během letu opravdu nezbytné. Výsledkem bylo zkrácení přístrojů o jeden centimetr. Mezi dopravce, kteří přistoupili k podobným krokům, patří dnes již zaniklý americký dopravce Northwest Airlines (fúze s Delta Airlines), který vyřadil lžice z příborového setu úplně, pokud nejsou k některému typu jídel bezpodmínečně nutná [30]. Snížení hmotnosti lze také dosáhnout odlehčením servírovacích vozíků nebo nahrazením jednotlivých PET lahví s nápoji většími rezervoáry. Mezi další způsoby snížení hmotnosti letadla patří [38]:

- ✓ Užití tenkých koberců
- ✓ Servírování občerstvení v lehkých lepenkových krabicích
- ✓ Odstranění záchranného vybavení pro přistání na vodě u letadel létajících pouze nad pevninou
- ✓ Výměna starých sedadel (12 kg) za nová lehčí sedadla (4 kg) vyrobená z titanu a jiných lehkých slitin
- ✓ Zaměstnání výhradně ženského personálu, který v průměru váží o 10-15 kg méně než mužský personál

Výše zmíněné způsoby snížení hmotnosti letadla se mohou zdát nepodstatné, je ale třeba si uvědomit, že odstraněním 1 kg hmotnosti ušetříme ročně 100 amerických dolarů za palivo.

Snížení spotřeby paliva lze dosáhnout modernizací stávajících letadel nebo jejich nahrazením moderními letadly (Boeing 787 Dreamliner). K modernizaci flotily se rozhodla například německá Lufthansa, která chce pro tento účel investovat 500 mil euro do roku 2020. Lufthansa uvedla, že se jedná o největší modernizaci flotily ve své historii, která mezi jinými zahrnuje výměnu nebo modernizaci 39 000 sedadel na více jak 100 dálkových letadlech [31].

Dalším možností jak snížit spotřebu paliva je zlepšení aerodynamiky letadla. Podle společnosti Southwest Airlines instalace vylepšení, jako jsou winglety nebo obrácení konce křídel, ročně ušetří 54 mil galonů paliva. Společnost EasyJet používá speciální nátěr, který eliminuje mikroskopické hrbolky na povrchu trupu a křídel letadla. Výsledkem je snížení aerodynamického odporu a tím snížení spotřeby paliva [38].

Některé nízkonákladové společnosti zjistily, že je možné výrazně ušetřit prodloužení délky letu snížením cestovní rychlosti a tím úspory paliva. Southwest Airlines se v roce 2008 rozhodl prodloužit dobu letu o 1 až 2 minuty, očekávajíc roční úsporu 42 mil dolarů na palivu. Jiný nízkonákladový dopravce JetBlue se rozhodl prodloužit dobu letu na všech linkách v průměru o necelé 2 minuty. Výsledkem byla roční úspora 13,6 mil dolarů na palivu v roce 2008 [33]. Prodloužení délky letu v řádu několika minut většinou nemá negativní vliv na spokojenost

cestujících, jelikož na delších trasách trvajících několik hodin se i pětiminutové zpoždění téměř vytratí z povědomí cestujícího, což dokazují i studie provedené některými leteckými společnostmi. Nicméně je důležité najít rovnováhu mezi úsporou paliva a dobou letu, se kterou se pojí personální a servisní náklady, jež mohou ve výsledku přijít leteckého dopravce draž, než bylo zamýšleno.

Cena paliva se odvíjí od ceny ropy na světovém trhu. Když cena ropy klesá, klesá i cena paliva a naopak. Velký vliv na těžbu ropy má OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries), který sdružuje 13 zemí vyvážejících ropu (Saúdská Arábie, Kuvajt, Írán, Venezuela a další). OPEC kontroluje 75 % světových zásob ropy, z čehož vyplývá jeho zásadní vliv na světovou cenu ropy. Svou sílu OPEC předvedl již několikrát. V roce 1973 záměrně snížil těžbu ropy a zároveň vyhlásil embargo na vývoz ropy do zemí podporujících Izrael během Jomkipurské války (USA) [32]. Výsledkem bylo až čtyřnásobné zvýšení ceny ropy, jež odstartovalo největší ropnou krizi v dějinách.

Pro letecké dopravce je těžké odhadnout, jak se bude vyvíjet cena ropy na světovém trhu. Jedním ze způsobů, jak eliminovat oscilační křivku ceny paliva, je **hedging LPH**. Jedná se o nakoupení určitého množství paliva na určité období za dohodnutou pevnou cenu. Tím se eliminuje riziko vzrůstu ceny paliva. Letecký dopravce musí vzít na vědomí riziko v případě poklesu ceny paliva, kdy z důvodu hedgingu je zavázán platit dohodnutou (vyšší) cenu.

Častou metodou snížení nákladů na palivo v reálném čase je tankování paliva na místech s nízkou cenou paliva. Může se stát, že pilot natankuje větší množství paliva na letišti s nízkou cenou paliva, než je potřebné pro daný let, aby následně v další destinaci (s dražším palivem) nemusel tankovat drahé palivo. Tomuto jevu se říká tankering, kdy pilot v podstatě převáží palivo pro následující let. V tomto případě je riziko spojeno s vyšší spotřebou paliva z důvodu přepravy sebe sama. Proto je důležité si vypočítat, zda náklady spojené s vyšší spotřebou nepřekračují náklady spojené s nákupem paliva v destinaci (s dražším palivem).

Důvodem, proč letečtí dopravci usilují o snížení spotřeby u svých letadel, není jen snaha snížení nákladu, ale také nátlak EU v podobě systému EU-ETS, jehož cílem je snížení produkce emisí z letecké dopravy a v průmyslu. V případě nedodržení požadavků stanovených EU v oblasti vypouštění emisí CO₂, je letecký dopravce povinen zaplatit pokutu nebo v horším případě, může být zařazen na černou listinu (black list), se kterou se pojí zákaz provozu na území EU.

Tabulka č. 5: Náklady na palivo leteckých dopravců v roce 2014 [45, 46, 47, 48, 50, 51, 52]

	průměrná cena za galon paliva (\$)	podíl na provozních nákladech (%)
American Airlines	2,91	33,2
Delta Airlines	3,47	35,0
United Airlines	2,99	32,0
Cathay	-	39,2
Emirates	-	34,6
Lufthansa	-	21,5
Ryanair	-	46,0

Personální náklady

Personální náklady představují největší nákladovou položku pro mnohé letecké dopravce. Výše mezd se liší podle států, a proto se liší i jednotkové náklady na zaměstnance. Letečtí dopravci by měli udržovat nebo nejlépe snižovat jednotkové náklady na zaměstnance a současně snažit se zvyšovat produktivitu práce.

Existuje mnoho způsobů (strategie) snížení personálních nákladů, jako například: snížení počtu zaměstnanců, dohodnutí se zaměstnanci snížení mezd, **delokalizace práce** nebo zavedení nové politiky vztahující se na hodnocení produktivity jednotlivých zaměstnanců a na finanční výsledky společnosti a následné stanovení mzdy tzv. variabilní mzdy. Mezi dopravce, kteří se rozhodli snížit personální náklady prostřednictvím snížení počtu zaměstnanců, patří společnost American Airlines nebo Japan Airlines. Obě z nich se již delší dobu potýkaly s finančními problémy, které v případě Japan Airlines vyvrcholily řízeným bankrotem v roce 2010 a propuštěním více jak 15 tisíc zaměstnanců (třetina celkového počtu zaměstnanců) [34]. O rok později skončila v řízeném bankrotu společnost American Airlines, která v rámci restrukturalizace propustila 14 000 zaměstnanců v roce 2012 [35].

Další možností, jak snížit náklady na personál, je využití franchisingu, kdy letecký dopravce přenechá provoz některých linek menšímu dopravci s nižšími personálními náklady nebo využití outsourcingu. Outsourcing může být pro dopravce výhodný v případě, že ví, že danou činnost (např. opravy letadel, catering) může pro něho zajistit někdo jiný při nižších nákladech a který má víc zkušeností v dané oblasti.

Finanční ohodnocení zaměstnanců leteckých společností se různí podle kontinentů. V 90. letech měli piloti zemí Evropské Unie vyšší platy až o 37 % oproti pilotům v USA. V případě palubního personálu byl rozdíl ve mzdách až 58 % ve prospěch personálu ze zemí Evropské Unie. Někteří dopravci jako Ryanair se rozhodli snížit náklady na personál

prostřednictvím delokalizace práce. Prostřednictvím této strategie jsou všichni zaměstnanci společnosti Ryanair zaměstnání podle irského právního řádu. To znamená, že například zaměstnanci Ryanair pracující v Belgii, mají stejné mzdy, jako zaměstnanci v Irsku, navzdory požadavkům belgického právního řádu, který požaduje vyšší minimální mzdy [13].

5.3.2. Financování letadel

Zakoupení letadla je pro leteckého dopravce významnou událostí, která ovlivní jeho chod na mnoho let. Pořízení letadla je možné několika způsoby. Letecký dopravce může letadlo přímo koupit, pokud disponuje dostatečným kapitálem nebo může využít jeden z druhů financování své flotily prostřednictvím finančního nebo operativního leasingu.

Leasing letadla je smlouva mezi nájemcem a leasingovou společností. Nájemce si vybere typ letadla, který chce provozovat a ve stanovených termínech platí leasingové společnosti domluvený nájem. Po celou dobu provozu letadla je vlastníkem leasingová společnost.

Finanční leasing se většinou uzavírá na dobu 10-12 let, tedy skoro na celou dobu životnosti letadla. Jeho předčasné zrušení je spojeno s vysokou pokutou, pokud vůbec daná smlouva umožňuje předčasné ukončení leasingu. Veškeré riziko spojené s provozem letadla, spadá na nájemce, který je zodpovědný za údržbu, pojištění a další povinnosti provozovatele letadla. Po ukončení leasingu v řádném termínu se nájemce (letecký dopravce) stává vlastníkem letadla.

Operativní leasing se oproti finančnímu leasingu uzavírá většinou na dobu 1-7 let. V případě nízkonákladového dopravce je operativní leasing uzavírán vždy na 7 let [55], u Lufthansy na dobu 1-9 let [52]. Letecký dopravce je schopen pružněji reagovat na změny trhu díky kratší době leasingu a příznivějším podmínkám v případě předčasného stornování pronájmu, kdy letecký dopravce se nemusí obávat vysoké pokuty, jako je tomu u finančního leasingu. Leasingová společnost má zodpovědnost za dodržování vysoké úrovně údržby a také by měla mít povědomí o hospodaření nájemce. Díky krátké době pronájmu je pronajímané letadlo většinou provozováno několika leteckými dopravci během svého života. Velikost nájmu se s ekonomickými cykly může měnit. Je to dáno obavou leasingové společnosti z uzemnění letadla nebo remarketingu. Leasingová společnost v těchto případech může přistoupit k časově omezenému snížení pronájmu. Po ukončení operativního leasingu se letadlo vrací zpátky do rukou leasingové společnosti, která byla po celou dobu vlastníkem letadla. Letadlo může zůstat v rukou leteckého dopravce, pokud se rozhodne pro jeho zakoupení.

V tabulce č. 6 je zobrazen počet letadel jednotlivých dopravců v roce 2015 a způsob jejich financování. American Airlines provozuje 983 letadel z toho 510 letadel (více jak polovina) je v jejím vlastnictví a zbylá letadla jsou financována leasingem. Velký počet letadel je dán fúzí

American Airlines s US Airways v roce 2013, kdy letadla zaniklého dopravce US Airways byla zařazena do flotily nově vzniklé skupiny American Airlines. Nízkonákladový dopravce Ryanair provozuje 338 letadel, z toho 257 letadel jsou v jeho vlastnictví a zbylých 81 letadel je financováno prostřednictvím jednoho z druhů leasingu, viz tabulka č. 6. Opačnou strategií financování své flotily zvolil letecký dopravce Emirates, který vlastní pouhých 16 letadel z celkových 231. Zbylých 215 letadel je financováno prostřednictvím operativního (134 letadel) a finančního (81 letadel) leasingu.

Tabulka č. 6: Financování letadel klasických a nízkonákladových dopravců v roce 2015 [45, 46, 47, 48, 49]

	vlastnictví	operativní leasing	finanční leasing	Celkem (letadel)
American Airlines	510	436	37	983
Emirates	16	134	81	231
Cathay Pacific	69	31	48	147
Ryanair	257	51	30	338
EasyJet	163	67	11	241

5.3.3. Marketing zaměřený na zvýšení tržeb

Na většině světových trzích začal převládat klesající trend tržeb, díky pokračující liberalizaci letecké dopravy a z ní vyplývajícího přesycení trhu. I přes klesající tržby by se měl management každého leteckého dopravce snažit o jejich postupné zvyšování, buď při zachování, nebo zvýšení vytíženosti. Letečtí dopravci by se měli zaměřit na tři oblasti:

- Identifikace jednotlivých segmentů trhu, kde chtějí provozovat svou činnost
- Kontinuální zlepšení nabízeného produktu
- Zaměření na zákazníka

V prvním případě jde o to správně odhadnout požadavky zákazníků a podle toho přizpůsobit nabízený produkt. Příkladem může být přizpůsobení sedadlové kapacity daných cestovních tříd pro jednotlivé linky. V případě, že letecký dopravce sleduje již delší dobu zájem o místa v business třídě na dané lince a nenaplněnost míst v ekonomické třídě, může omezit počet nabízených míst v ekonomické třídě a zvýšit počet míst v business třídě a naopak.

V druhém případě by se letecký dopravce měl snažit odlišit od své konkurence například nabídkou nových služeb. To se povedlo společnosti British Airways v roce 1996, kdy jako první

nabídla na dlouhých trasách možnost využití lůžkových sedadel. Výsledkem byl příliv nových cestujících a zvětšení poptávky po této službě. British Airways tím získala velkou konkurenční výhodu na několik let, než se konkurence byla schopná přizpůsobit a zavést podobné služby. Společnost Virgin Atlantic se odlišila od jiných dopravců zavedením nové cestovní třídy jako odpověď na nespokojenost zákazníků, kteří si stěžovali na nedostatek místa v ekonomické třídě. Virgin Atlantic proto vytvořila cestovní třídu na pomezí ekonomické třídy a business třídy, ve které nabízí větší prostor pro nohy a nové služby. Společnosti British Airways a jiným dopravcům trvalo několik let, než si uvědomili potenciál v tomto segmentu. V současnosti již většina dopravců na dlouhých trasách nabízí čtyři cestovní třídy na palubě svých letadel. Prvenství však připadá společnosti Virgin Atlantic. Na krátkých linkách je možností, jak se odlišit od konkurence, o něco méně. Je to dáno krátkou dobou letu a jinými požadavky cestujících. V tomto případě odlišit se od konkurence je možné zvýšením frekvence letů, nabídkou cateringu na linkách, kde konkurence catering nenabízí, zvýšením komfortu (více místa pro nohy a příruční zavazadla), automatický check-in. S nadstandardními službami mohou být spojené vyšší náklady, proto je důležité si uvědomit, co cestující opravdu vyžadují a zda tyto požadavky jsou realizovatelné při zvýšených nákladech.

Třetí případ se týká spokojenosti cestujících, kterou ovlivňuje kvalita nabízených služeb před letem, během letu a po letu a způsobu, jakým tyto služby personál poskytuje. Aby letecký dopravce věděl, zda jsou jeho zákazníci spokojeni, pravidelně vytváří dotazníky, ze kterých zjistí, v jaké oblasti je třeba se zlepšit. Od zakoupení letenky, přes samotný let a následné vyzvednutí zavazadla po skončení letu je cestující neustále v kontaktu s personálem dopravce, proto je důležité, aby v jakékoliv fázi přepravy byl cestující spokojen s chováním zaměstnanců dopravce. Jakákoliv negativní zkušenost během celého procesu přepravy může ovlivnit chuť cestujícího v budoucnu s tímto dopravcem cestovat. Proto kvalita personálu leteckého dopravce hraje důležitou roli v marketingu leteckého dopravce.

5.3.4. Alianční spolupráce

Letečtí dopravci, s cílem zachování konkurenceschopnosti, uzavírají různé bilaterální dohody, jako například: franchising, code share smlouvy, royalties a další nebo vstupují do současných leteckých aliancí. V současné době existují tři letecké aliance: Star Alliance, SkyTeam a Oneworld, které se na první pohled od sebe moc neliší až na jejich priority ve smyslu realizace marketingové a obchodně-provozní strategie. Rozdíl například najdeme mezi aliancemi Star Alliance a SkyTeam, kde první zmíněná aliance má tendenci získat co největší počet členů (leteckých dopravců). SkyTeam zase prosazuje omezení celkového počtu na 12-15 členů, čímž si slibuje možnost pružnějšího rozhodování a řízení [1].

Důvodem vzniku aliancí na přelomu tisíciletí byla liberalizace letecké dopravy, která umožnila vznik nízkonákladových dopravců. Již zavedení letečtí dopravci proto začali vytvářet uskupení (aliance), od kterých si slibovali zvýšení výnosů a vytvoření globální sítě prostřednictvím členů z různých kontinentů. Míra spolupráce uvnitř jednotlivých aliancí se liší, a proto je velmi důležité pro leteckého dopravce se správně rozhodnout, která aliance je pro něho výhodnější, hlavně z důvodu možnosti pozdějšího odchodu z aliance. Základní principy leteckých aliancí jsou [1]:

- ✓ Koordinace letových řádů a harmonizace kapacit nabízených na linkách do hlavních destinací
- ✓ Sjednocení rezervačních a odbavovacích systémů
- ✓ Společný Frequent Flyer Program FFP
- ✓ Alianční nabídka doplňkových služeb
- ✓ Unifikace letadlového parku a opravárenských kapacit
- ✓ Sdílení různých činností

Před vstupem do aliance by měl letecký dopravce zvážit všechna pro a proti, která mohou mít vliv na budoucí fungování společnosti, protože samotné členství nemusí automaticky znamenat zlepšení poptávky a finanční situace leteckého dopravce. Mezi rizika, se kterými musí letecký dopravce počítat, patří [1]:

- Růst režijních nákladů (nutnost úhrady nákladů aliančního vedení a koordinace)
- Vysoké náklady na unifikaci procesů a IT systémů v rámci aliance
- Zpomalení rozhodování v některých oblastech
- Riziko zhoršení image v případě problému jiných členů aliance (nehoda, negativní publicita)
- Problém s pozdějším odchodem z aliance
- Omezené možnosti bilaterální spolupráce s dopravci mimo alianci

Členství v alianci kromě mnohých rizik může přinést četné finanční a marketingové výhody. Mezi marketingové výhody patří [1]:

- Tržní převaha na některých trzích
- Rozšíření a propojení sítě s jinými členy
- Zvýšení frekvence letů a zvýhodnění cenové nabídky prostřednictvím koordinace letových řádů a tím získání tržní dominance
- Vysoký standard služeb v celé alianční síti

- Vyšší účinnost věrnostních programů
- Přístup na nové trhy

Kromě marketingových výhod přináší členství v alianci i finanční výhody, které jsou následující [1]:

- Nárůst přepravy
- Snížení nákladů
- Zvýšení tržeb
- Centrální nákup

Nárůst přepravy je možný díky zvýšení hustoty sítě linek, kterou umožňuje členství v alianci i díky code-share smlouvám. S nárůstem přepravy jde ruku v ruce nárůst load faktoru, zvýšení využití letadel a také snížení jednotkových nákladů. Snížení nákladů je umožněno jejich rozdělením mezi členy aliance. Jedná se o náklady na prodejní kanceláře, letištní vybavení nebo zaměstnance v rezervačních a prodejních kancelářích. Ke zvýšení tržeb může dojít prostřednictvím propagace alianční sítě všemi partnery a také zvýšenou atraktivitou Frequent Flyer Programu FFP.

5.3.5. Fúze, akvizice

Jednou z posledních možností, jak předejít bankrotu, je fúze nebo akvizice. **Fúze** znamená spojení dvou podniků na základě dohody mezi jejími představiteli. Po splynutí všechny podniky zanikají a vznikne nový podnik nebo dojde k začlenění jednoho podniku k druhému, kdy jeden podnik zaniká. **Akvizice** má podobný význam jako fúze s tím rozdílem, že akvizice může mít charakter přátelského nebo nepřátelského převzetí. Hlavní důvody fúze a akvizice jsou:

- ✓ Nedostatek finančních zdrojů
- ✓ Opatření vůči bankrotu
- ✓ Provozní a finanční spolupráce
- ✓ Vlastní zájmy managementu kupujícího

V posledních 15 letech docházelo k fúzím v letecké dopravě poměrně často. Bylo to způsobeno krizí v letecké dopravě na začátku nového tisíciletí a následnou ekonomickou krizí v roce 2008. Na tomto faktu je zajímavé to, že letecké společnosti, které podstoupily tento krok, nepatřily mezi nově vzniklé dopravce, u kterých se počítá s nezkušeností vedení a nedostatkem kapitálu, který vede k jejich zániku. Poslední významná fúze proběhla v roce

2013, kdy došlo ke spojení amerického dopravce American Airlines s dopravcem US Airways. Výsledkem je vznik skupiny American Airlines, která se tím stala největším leteckým dopravcem na světě v počtu přepravených cestujících. American Airlines se již v minulosti dostala do finančních problémů, které v roce 2012 vyústily v její bankrot a uchýlení se pod ochranu před věřiteli. Od fúze si obě společnosti slibovaly návrat k ziskovosti, což se naplnilo v roce 2015, kdy skupina American Airlines zaznamenala zisk 1,7 miliard dolarů. Ve srovnání s rokem 2014 se jedná o 80 % zvýšení zisku [39]. Mezi další významné fúze patří spojení amerických dopravců Continental Airlines a United Airlines v roce 2010 nebo fúze amerického dopravce Delta Airlines s Northwest Airlines v roce 2008.

Spojení dvou podniků (leteckých dopravců) není krátkodobým procesem. Je třeba počítat se splynutím veškerých činností obou dopravců, což ve výsledku se může stát noční můrou jak pro dopravce, tak pro cestující. K fúzi zjednodušeně dojde podepsáním smlouvy mezi dopravci, ale celkový proces splynutí obou podniků může trvat i několik let. Například US Airways, která od roku 2013 je součástí skupiny American Airlines, uzavřela svůj rezervační systém až 17. října 2015 v den posledního letu pod vlastním názvem. Tímto dnem zanikla značka US Airways a tisíce jejich zaměstnanců byly přeřazeny pod novou společnost American Airlines. Fúze v tomto případě proběhla bez větších problémů a můžeme říct, že tímto dnem došlo k ukončení integrace obou dopravců [41].

To se ale nedá říct o fúzi mezi United Airlines a Continental Airlines v roce 2010. Ani po pěti letech od jejich spojení se jim nevyhýbají problémy hlavně technického rázu, což má za následek zpoždění letů a jejich rušení. Hlavním důvodem je přechod na nový rezervační systém, se kterým měla United Airlines již několikrát závažné problémy. V tomto případě došlo k převzetí rezervačního systému menšího dopravce (zanikající Continental Airlines) přeživším dopravcem (United Airlines). To znamenalo, že spíše většina než menšina zaměstnanců byla nucena se přeškolit na nový rezervační systém. V roce 2013 byla United Airlines pokutována za dlouhou dobu reakce na žádosti o odškodné. Vedení společnosti to zdůvodnilo technickými problémy spojenými s fúzí obou dopravců. Další problém nastal v červenci roku 2015, kdy na dvě hodiny bylo uzemněno téměř 1200 letadel United Airlines po celém světě. Příčinou byl vadný router, který znemožnil zadávání rezervací. United Airlines (United Continental Holding, Inc.) se potýká s mnoha dalšími problémy, které svědčí o stále probíhajícím procesu začlenění obou dopravců do jednoho podniku. Nicméně v roce 2015 vykázala United Airlines zisk 1,1 mld amerických dolarů, což je skoro dvojnásobek oproti předešlému roku [40].

5.3.6. Shrnutí

Letecká doprava se bude díky liberalizaci rozvíjet rychlým tempem, ale také bude ekonomicky méně stabilní díky silícímu tlaku na snížení cen tarifů. Otevřený trh bude nadále

problematický pro státem vlastněné nebo regulované letecké dopravce, kteří jen těžce budou hledat cestu k ziskovosti. Státní dopravci budou trpět z nedostatku kapitálu a vměšování státu, který bude ovlivňovat rozhodnutí managementu dopravce. Tito dopravci, kteří víceméně hospodaří stále stejným zkosnatěným způsobem, čelí postupnému vymizení. Jejich životnost bude trvat do doby, než vlády zjistí, že pokračování v jejich podpoře již nemá význam, a proto dojde k jejich zániku nebo privatizaci [44].

Vlády, které budou chtít přeměnit své letecké dopravce na konkurenceschopné dopravce schopné samostatně hospodařit se svým majetkem, budou muset přejít k zásadním změnám. Prvním krokem by měla být **finanční restrukturalizace**. Tím je myšleno prominutí části dluhů, které letecký dopravce není schopný za žádných okolností splatit a následná injekce nového kapitálu ze strany státu. Neméně důležité je **vytvoření plánu obnovy** leteckého dopravce, který se bude soustřeďovat na restrukturalizaci sítě linek a modernizaci flotily a který by měl umožnit snížení jednotkových nákladů. Ve snižování nákladů by se letecký dopravce měl hlavně soustředit na snížení personálních nákladů a zvýšení produktivity, ačkoliv snížení dalších nákladů je také důležité. Plán obnovy by měl dále zajistit zlepšení marketingu společnosti kroky, jakými jsou zvýšení produktového standardu a standardu služeb, zlepšení uživatelského prostředí v oblasti prodeje a distribuce [44].

Změna kultury uvnitř společnosti na všech úrovních je klíčová pro úspěšnou restrukturalizaci společnosti. Vlády a politici si musí uvědomit, že se nemohou nadále vměšovat do rozhodnutí managementu leteckých společností. Struktura managementu společnosti by měla mít spíše horizontální strukturu, aby vedoucí pracovníci nebyli permanentně nuceni informovat vrcholný management o svých rozhodnutích. Zaměstnanci a management by se měli stát partnery a ne oponenty, jak to bylo v minulosti. Jedním ze způsobů je umožnění zaměstnanci koupit podíl ve společnosti [44].

6. Finanční regulace a kontrola v ČR, EU, USA

6.1. Evropská unie a ČR [62]

V roce 1957 byla podepsána Římská smlouva, ve které je definováno vytvoření systému zajišťujícího, aby v rámci společného trhu nebyla narušována hospodářská soutěž. Cílem smlouvy bylo sestavit soubor pravidel hospodářské soutěže, která by zajistila správnou funkci evropského trhu a umožnila spotřebitelům využívat výhod volného trhu. Záměrem politiky hospodářské soutěže je, aby si firmy konkurovaly podle pravidel. Cílem je vytvoření rozmanitějších nabídek pro spotřebitele (snížení cen zboží a služeb a zvýšení jejich kvality). Z toho důvodu Evropská unie dohlíží nad chystanými fúzemi společností i přidělováním státní podpory s cílem zamezení protisoutěžního chování podniků, a také prosazuje liberalizaci trhů.

Jediným orgánem EU, který má pravomoc řešit porušení pravidel hospodářské soutěže na území EU, je **Evropská komise**. V její pravomoci je nejen vyšetřovat, ale také činit závazná rozhodnutí a ukládat vysoké pokuty. Dále dohlíží na to, aby všechny společnosti soutěžily za rovných podmínek a podle pravidel, čímž přispívá k lepšímu fungování evropských trhů. Konkrétně sleduje, zda podniky nevytvářejí seskupení za účelem rozdělení trhu nebo zda se nesnaží své potenciální konkurenty ze soutěže vyřadit. Pokud tato pravidla poruší, může jim Komise uložit pokutu až do 10 % jejich obratu.

Evropská komise úzce spolupracuje s vnitrostátními orgány pro hospodářskou soutěž států EU, které v oblasti prosazování evropského soutěžního práva mají skoro stejné pravomoci jako Evropská komise. V České republice je takovýmto orgánem „**Úřad pro ochranu hospodářské soutěže**“. Dalším orgánem zabývajícím se regulací letecké dopravy v ČR je **Oddělení letecké dopravy** spadající pod Ministerstvo dopravy. Hlavní činností tohoto oddělení je regulace přístupu k trhu v oblasti obchodní letecké dopravy. To znamená, že uděluje přepravní práva leteckým dopravcům EU a vydává povolení k provozu pravidelné a nepravidelné obchodní letecké dopravy zahraničních leteckých dopravců do/z ČR včetně náhradní letecké dopravy. Dále pak zabezpečuje dvoustranné i mnohostranné letecké dohody týkající se pravidelné a nepravidelné obchodní letecké dopravy a mnoho dalších [65].

Shrnutí

Orgán EU: Evropská komise

Orgán v ČR: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Činnost: Dohled nad dodržováním pravidel hospodářské soutěže

Hlavní pravidla hospodářské soutěže jsou:

podniky:

- se nesmějí dohodnout na společném stanovení cen nebo rozdělení trhu (článek 101 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU)),
- nesmějí zneužívat dominantního postavení na určitém trhu s cílem vytlačit menší konkurenty (článek 102 SFEU),
- se nesmějí slučovat, pokud by dané sloučení způsobilo, že by kontrolovaly celý trh. Větší podniky, které ve větší míře podnikají na území EU, se nemohou sloučit, pokud nedostanou od Evropské komise souhlas, a to i v případě podniků, které mají sídlo mimo EU (nařízení EU o spojování podniků)

6.2. USA

Ve Spojených státech je dodržování hospodářské soutěže a regulace trhu zajišťováno **Federální obchodní komisí a Antitrustovým oddělením Ministerstva spravedlnosti**, kde oddělení Ministerstva spravedlnosti má hlavní roli. Funkce obou zmíněných subjektů je stejná jako funkce Evropské komise, nebereme-li v potaz další oblasti působnosti Evropské komise, které vyplývají z jejího postavení v EU. Pro zopakování uvedu nejdůležitější oblasti jejich zájmu:

- Podpora hospodářské soutěže
- Poskytování poradenství v oblasti antimonopolních (antitrustových) zákonů
- Prosazování antimonopolních zákonů
- Ochrana spotřebitelů (cestujících)
- Provádění vyšetřování v případě porušení hospodářské soutěže

Výše zmíněná Federální obchodní komise a antitrustové oddělení Ministerstva spravedlnosti se řídí třemi základními antitrustovými (antimonopolními) zákony, které jsou [66]:

- 1) Shermanův antimonopolní zákon (The Sherman Antitrust Act) – Tento zákon zakazuje uzavírání dohody a tajných úmluv, které bezdůvodně omezují mezistátní a zahraniční obchod.
- 2) Claytonův zákon (The Clayton Act) – Jedná se o zákon, který rozšířil a zkonkretizoval Shermanův zákon. Zakazuje fúze a akvizice, které mají potenciál oslabení konkurence. Podle tohoto zákona vláda USA zpochybňuje fúze, u kterých je riziko zvýšení cen pro spotřebitele. V případě obchodní letecké dopravy jsou všechny letecké

společnosti, které chtějí provést fúzi, povinné o tom informovat jak Federální obchodní komisi, tak Antitrustové oddělení Ministerstva spravedlnosti.

- 3) The Federal Trade Commission Act – Zákon, který zakazuje nekalé metody hospodářské soutěže zahraničního obchodu, nicméně nejsou v něm zahrnuty trestní sankce.

Příklad American Airlines/US Airways

V roce 2013 oznámily American Airlines a US Airways fúzi, ze které vznikl nový letecký dopravce pod názvem American Airlines. Tím vzniklo riziko monopolu na trhu obchodní letecké dopravy v USA. Konkrétně panovaly obavy z oslabení konkurence a následného zvýšení cen letenek a omezení nabízených služeb. Dalším potenciálním problémem vyplývajícím z fúze obou dopravců byl vznik dominantního postavení nově vzniklého leteckého dopravce na mezinárodním letišti Ronalda Reagana ve Washingtonu, na kterém by kontroloval 69 % všech přistávacích a odletových slotů, díky čemuž by nově vzniklý dopravce mohl zabránit vstupu nové konkurenci [63].

Výsledkem vyšetřování Antitrustového oddělení Ministerstva spravedlnosti bylo nařízení nově vzniklé American Airlines prodat část svých slotů, gateů a pozemních zařízení na určených letištích nízkonákladovým dopravcům. Ministerstvo spravedlnosti v roce 2014 prohlásilo, že fúze AA/US Airways je v zájmu veřejnosti a mimo zmíněná nařízení je vznik nového dopravce American Airlines v souladu s pravidly hospodářské soutěže v USA.

7. Plán hospodaření leteckých společností

Jak již bylo řečeno v minulých kapitolách, letecká doprava je ovlivněna mnoha faktory (kapitola 4), které mohou mít pozitivní, ale i negativní vliv na její vývoj a na letecké společnosti. Šanci přežít mají pouze ty letecké společnosti, které jsou schopné pružně reagovat na změny na trhu a ty, které disponují dostatečným kapitálem na svůj provoz. K odhadu budoucího vývoje letecké dopravy a její poptávky slouží studie a analýzy, které si pro svoji potřebu vypracovávají sami letečtí dopravci nebo její tvorbu zadávají společností, které se tímto problémem zabývají. Každý letecký dopravce by měl disponovat plánem hospodaření, ve kterém jsou zahrnuty cíle společnosti, způsob jejich dosažení, filozofie společnosti, způsob nakládání s financemi a mnoho dalších. Správně sestavený plán hospodaření by měl omezit negativní vliv vnějších faktorů nebo alespoň připravit leteckého dopravce na jejich důsledky. Základní části plánu hospodaření jsou následující:

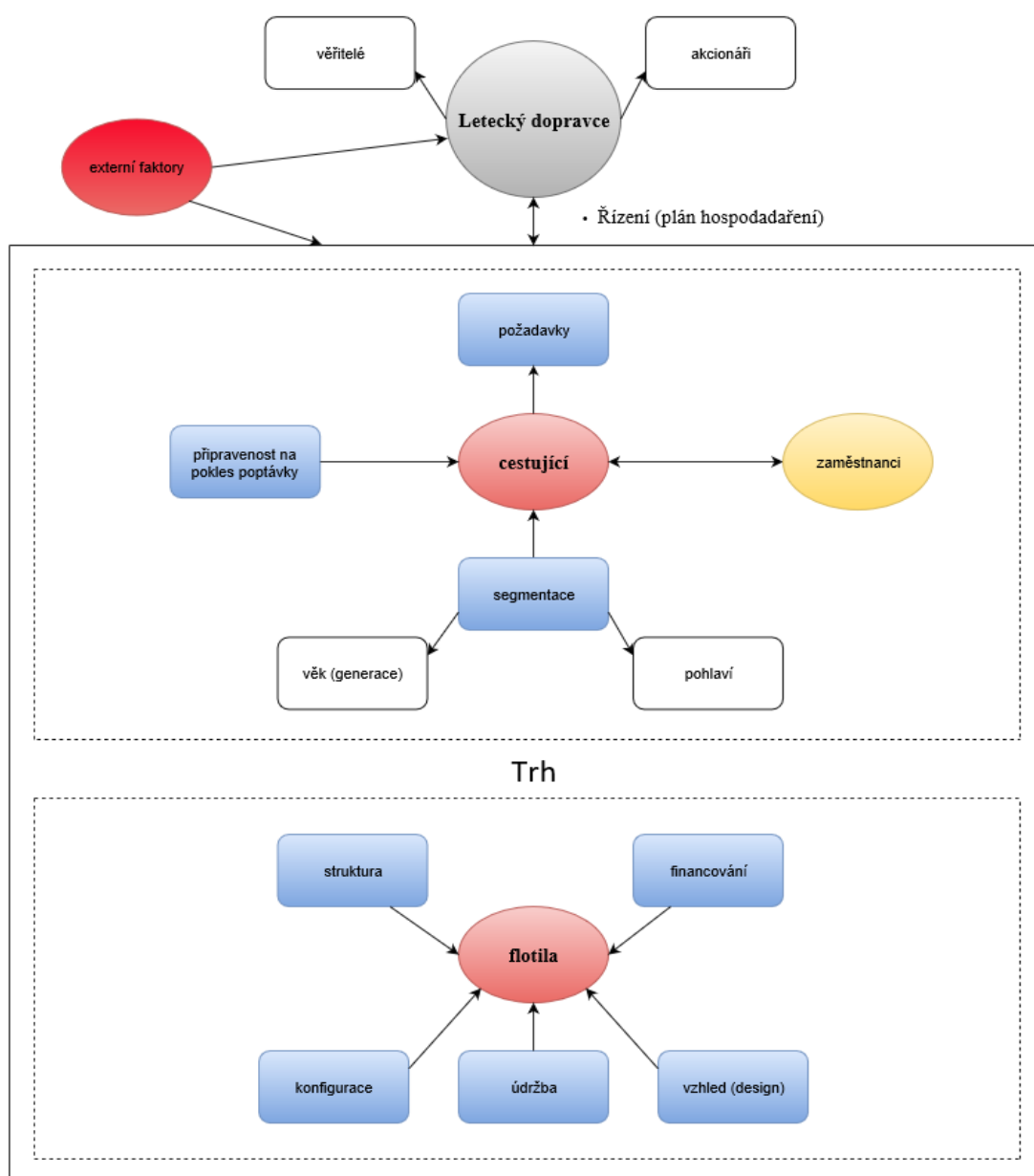


V následujících kapitolách jsem podrobněji popsal výše zmíněné části plánu hospodaření, které jsou podrobněji popsány v tabulce č. 7. Čerpal jsem informace z knih Finanční řízení podniku (Nývtová, Marinič) a Podnikatelský záměr a investiční rozhodování (Fotr, Souček), dále pak z elektronických zdrojů, které jsou uvedené v textu. Získané poznatky jsem upravil tak, aby co nejvíce odpovídaly aspektům letecké dopravy. V kapitole 7.3.2.1. jsem pak provedl analýzu hospodaření dopravce Travel Service na základě finančních ukazatelů, jako jsou běžná a pohotová likvidita, dále rentabilita vlastního kapitálu, aktiv a tržeb.

Tabulka č. 7 : Body plánu hospodaření leteckého dopravce

Organizační a vlastnická struktura	Struktura	horizontální	větší rychlost toku informací
		decentralizována	pobočky v dalších státech
	Vlastníci (akcionáři)	soukromí	stát může být menšinovým vlastníkem
Řízení společnosti	Zdroje financování	interní	odpisy, rezervy, nerozdělený zisk
		externí	bankovní úvěry, leasing, emise cenných papírů
	Administrativa	vztahy uvnitř společnosti	pravomoce, výběrové řízení, audity...
		vztahy s veřejností	komunikace s médii a veřejností
Analýza	Znalost trhu	cestující	důvody cestování
			generace cestujících
			požadavky
	konkurence	nízkonákladoví, klasičtí dopravci	
		železniční doprava	
Stanovení cílů	Základní cíle	reakce na aktuální situaci	stanovení požadovaného zisku, snížení nákladů...
	Dlouhodobé cíle	vize do budoucna	expanze na nové trhy, modernizace flotily, tvorba image značky...
Strategie	Přizpůsobení se trhu	nabídka služeb	občerstvení, prodej výrobků na palubě, ubytování, odvoz z letiště, multimodální letenka/jízdenka...
		typ letadel	zaměření na komfort cestujících
			zaměření na maximální počet přepravených cestujících
		posádka	druh uniforem
			znalost jazyků

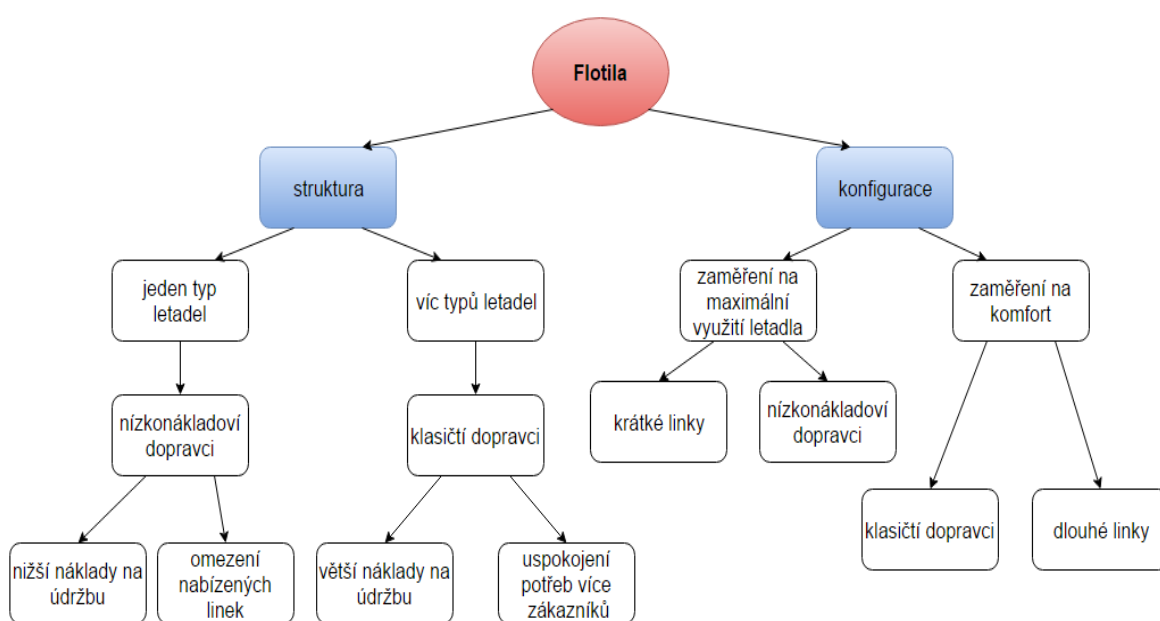
Obrázek č. 11. zobrazuje vztah mezi leteckým dopravcem a trhem, na kterém působí. Věřitelé a akcionáři tvoří leteckého dopravce. Akcionáři jsou v podstatě vlastníci daného dopravce, kde míra vlivu jednotlivých akcionářů na chod společnosti závisí na množství vlastněných akcií. Věřiteli jsou banky, instituce i fyzické osoby, které daným způsobem (úvěr, leasing, dluhopisy) poskytují společnosti kapitál. Červeně jsou v diagramu označeni **cestující**, jejichž přeprava je cílem leteckého dopravce. Tedy přesněji řečeno, základním cílem leteckého dopravce je generovat zisk, kterého lze dosáhnout tržbami z přepravy cestujících a správným hospodařením. Červenou barvou jsem chtěl zdůraznit význam cestujících na trhu, kteří jsou vlastně v centru dění osobní letecké dopravy. **Flotila** (letadla) jako prostředek pro přepravu cestujících je taky označena červeně, abych zdůraznil její význam v přepravním procesu a přímou souvislost s cestujícími.



Obrázek č. 11: Trh letecké dopravy

Na výši poptávky, konkrétně počtu přepravených cestujících, působí externí faktory (kapitola 4.), které lze jen částečně ovlivnit. Neméně důležitý je personál leteckého dopravce, který je neustále v kontaktu s cestujícími a potenciálními zákazníky. Vhodný výběr jednotlivců (rozmanitost pohlaví, rasy, ovládání více jazyků, osobní vystupování) podle specifik daného trhu může také ovlivnit poptávku po přepravě z důvodu různých požadavků a očekávání ze strany cestujících. Pro identifikaci požadavků zákazníků, jejich segmentaci a specifik daného trhu se využívají různé druhy analýz, na jejichž základě je upravován nabízený produkt. Více o analýzách v kapitole 7.3.

Cestující tráví podstatnou část své cesty v letadle, z čehož vyplývá velký význam správně zvoleného typu letadla, vnitřního uspořádání, vnějšího vzhledu a úrovně technického stavu. Na základě analýzy trhu je zvolen potřebný typ letadla a jeho počet (sedadlová kapacita, úroveň pohodlí), který by měl odpovídat velikosti poptávky a požadavkům cestujících (malá poptávka = provoz malých letadel nebo snížení frekvence letů velkých letadel a naopak velká poptávka = provoz velkých letadel nebo zvýšení frekvence letů menších letadel). Na požadavky cestujících lze reagovat změnou vnitřní konfigurace sedadel podle toho, zda na daném trhu jsou cestující ochotni připlatit za větší komfort na palubě nebo raději preferují nižší cenu na úkor pohodlí. Je to z části dáno nákupní silou zákazníků a kulturou na daných trzích. Existuje vazba mezi strukturou flotily a údržbou letadel viz obrázek č. 12. Pro snížení nákladů je výhodné provozovat jeden typ letadel, popřípadě letadla jednoho výrobce, z důvodů nižších nákladů na údržbu, jelikož v případě provozu více typů letadel stoupají náklady na školení personálu, který musí zvládat opravit letadla více výrobců nebo je potřeba zaměstnat větší počet mechaniků, kteří budou provádět údržby a opravy na letadlech, na která mají školení.

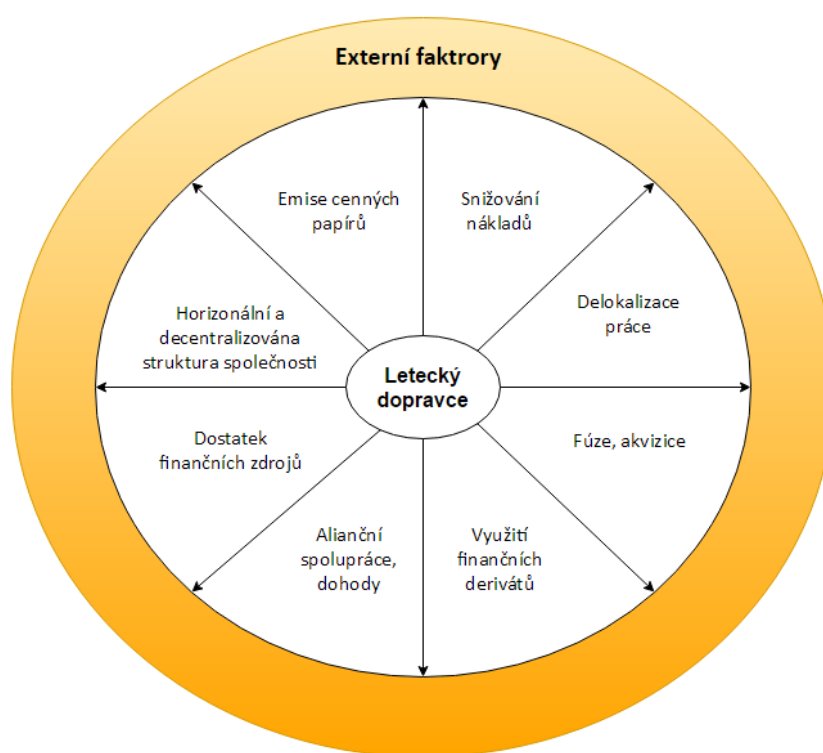


Obrázek č. 12: Flotila a její vlastnosti

Většina nízkonákladových dopravců provozuje jeden typ letadla, což je dáno konceptem nízkonákladového modelu, který je založen na minimalizaci provozních nákladů a zaměřením na regionální a vnitrostátní lety, charakteristické kratší dobou letu. Klasičtí dopravci provozují lety jak na vnitrostátních, tak na mezinárodních linkách, co přináší nutnost provozovat více druhů letadel podle velikosti doletu a sedadlové kapacity.

Vysoká cena letadel je důvodem, proč někteří letečtí dopravci preferují pronájem, leasing nebo úvěr před vlastnictvím, viz tabulka č. 6. To, jakým způsobem je financován provoz letadel, závisí na zvolené strategii, kapitálu a vedení společnosti.

Obrázek č. 13 zobrazuje různé způsoby, jak se letečtí dopravci mohou bránit před negativními vlivy externích faktorů. Podrobněji se některými z těchto témat zabývají následující kapitoly.



Obrázek č. 13: Způsoby, jak čelit externím faktorům v letecké dopravě

7.1. Organizační struktura

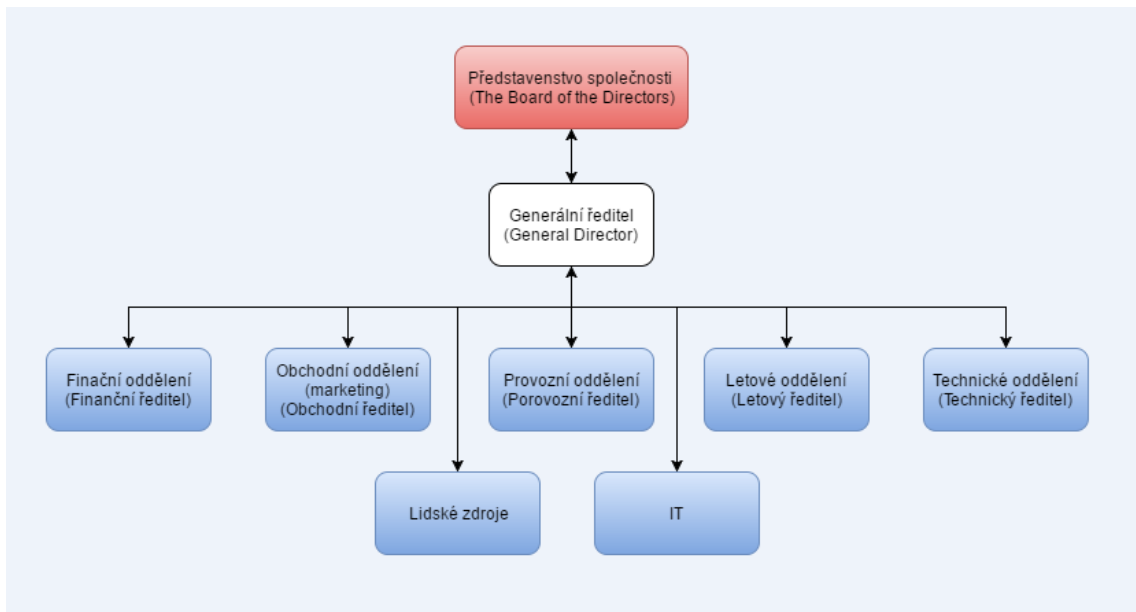
Základem všech úspěšných leteckých společností je správně sestavena organizační struktura, ve které jsou jasně definovány úkoly jednotlivých složek s krátkou dobou toku informací mezi nejvyšší a nejnižší úrovní managementu a která je transparentní. Správně zvolená organizační struktura by měla umožnit následující vlastnosti:

- Zorganizovanost – každý zaměstnanec si je vědom své zodpovědnosti, ví, kde získat potřebné informace, kde požádat o radu a také přesně zná své kompetence
- Přiřazení úkolů vhodným zaměstnancům
- Transparentnost – snadné určení viníka
- Spokojenost zaměstnanců a umožnění seberealizace

Organizační struktura leteckého dopravce by měla být spíše **horizontální**, jelikož její koncepce je zaměřena na požadavky zákazníka (cestující), může rychleji reagovat na tržní změny, umožňuje zaměstnancům větší možnost seberealizace. Dále by měla být **decentralizována**, čímž umožní zaměstnancům větší nezávislost a seberealizaci, která přispívá k jejich spokojenosti. Globalizace umožňuje nové příležitosti v podnikání a tvorbu poboček leteckých dopravců v různých zemích, což také přispívá ke zvyšující decentralizaci společnosti. Základem horizontální struktury společnosti je vytvoření skupin (oddělení), ke kterým jsou přiřazeny jednotlivé úkoly podle oblasti působnosti. Určení správného počtu skupin a jejich velikosti je zásadní pro správnou funkci horizontální společnosti. Horizontální struktura se osvědčuje především tam, kde je zapotřebí rychlé reakce pro uspokojení potřeb zákazníků [56]. V případě leteckého dopravce můžeme obecně počítat se sedmi základními skupinami (odděleními):

- Finanční oddělení – účetnictví, zpracování výkazů, nakládání s financemi...
- Obchodní oddělení (někdy i marketing) – tvorba strategie, analýzy, reklama, prodej...
- Provozní oddělení – pozemní obsluha, koordinace všech pozemních složek...
- Letové oddělení – plánování letů...
- Technické oddělení – údržba letadlové techniky, správa pozemního zařízení...
- IT – software, prodejní portály
- Lidské zdroje – školení zaměstnanců, utváření firemní kultury, motivace zaměstnanců...

Na Obrázku č. 14 můžeme vidět horizontální strukturu letecké společnosti a v ní zahrnuté výše uvedené pracovní skupiny.



Obrázek č. 14: Organizační struktura leteckého dopravce

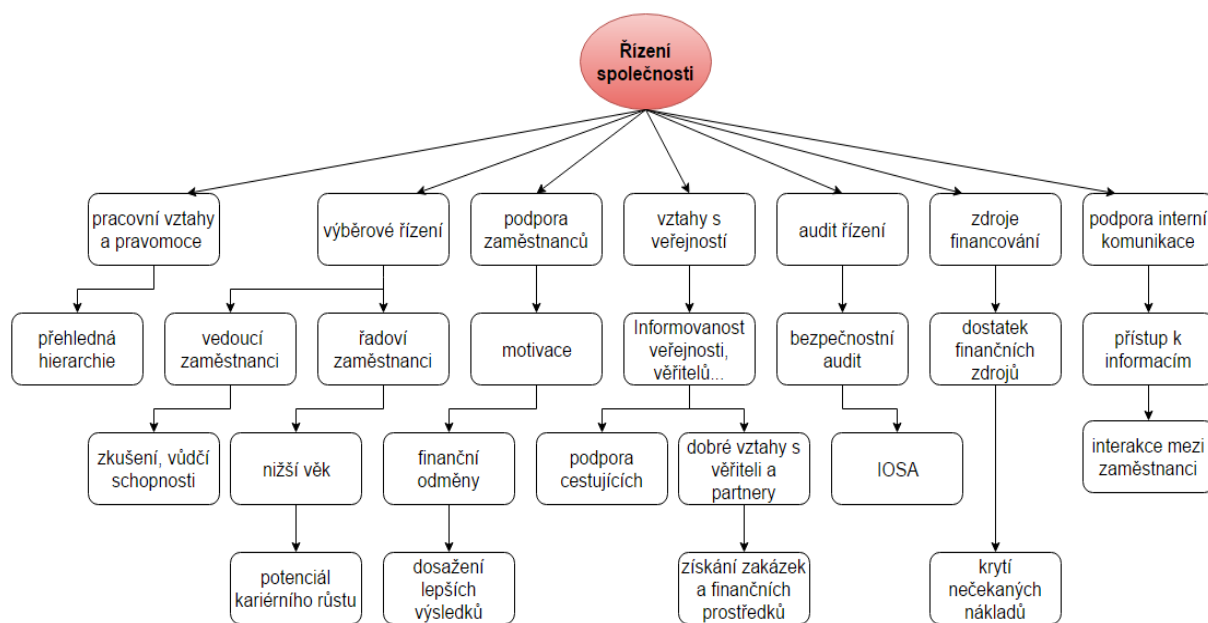
Celkové hospodaření leteckého dopravce (společnosti) má na starosti Představenstvo společnosti a jím zvolený generální ředitel. Ideální Představenstvo společnosti úzce spolupracuje s generálním ředitelem, kterému poskytuje podporu, ale také ho motivuje, aby řídil společnost podle stanoveného plánu. Mnoho představenstev funguje pouze jako „loutky“, kdy dominantní postavení Představenstva nad generálním ředitelem je pouze formální. Takovéto Představenstvo je zbytečné a v podstatě neplní svou funkci. Představenstvo by mělo být pilířem společnosti, který drží celou společnost pohromadě, jelikož je zodpovědné za úspěchy a neúspěchy společnosti. Kromě toho je duší a svědomím podniku [57]. Pokud management neplní správně svou funkci, je hlavním důvodem špatná práce Představenstva.

7.2. Řízení společnosti

Aby bylo možné správně řídit leteckou společnost, je důležité mít jasno v následujících otázkách:

- a) Co je cílem společnosti?
- b) Co je třeba zajistit pro každodenní chod společnosti?
- c) Jakou úroveň samostatného rozhodování poskytnout zaměstnancům, aby správně odvedli svou práci?
- d) Disponuje společnost dostatečným počtem finančních zdrojů pro splnění plánu hospodaření?
- e) Shoduje se plán hospodaření s filozofií společnosti?

Vedení společnosti si musí stanovit cíle, které chce dosáhnout tak, aby jejich dosažení bylo reálné a ve výsledku zlepšilo postavení společnosti vůči konkurenci. Základním cílem všech leteckých dopravců je zůstat ziskovými. Mezi další cíle patří přeprava stále většího množství cestujících, zvýšení load faktoru, snížení provozních nákladů a mnoho dalších. Dále si letecký dopravce musí být vědom, co je zásadní pro jeho provoz a co je pro to třeba zajistit. Příkladem může být správné fungování rezervačních systémů. V případě jejich poruchy může dojít ke kolapsu společnosti a velké finanční ztrátě vyplývající z neumožnění zadání rezervace do systému a následný odchod zákazníka ke konkurenci (viz kapitola 5.3.5. Fúze, akvizice). Je důležité mít důvěru v rozhodovací schopnosti zaměstnanců a omezovat nutnost žádat schválení daného kroku všemi úrovní managementu, jinak řízení společnosti nebude efektivní. Všechna zásadní rozhodnutí by měla být v souladu s filozofií společnosti. Například pokud společnost veřejně prohlašuje, že její provoz je šetrný k životnímu prostředí, pak by měla provozovat moderní letadla s menší spotřebou paliva a nízkou uhlíkovou stopou a snažit se co nejdřív vyřadit zastaralá letadla. Dále by měla zavést systém EMAS, který definuje cíle a požadavky s cílem neustálého zlepšování postupů a činností pro ochranu životního prostředí, popřípadě provozovat svou činnost s ohledem na mezinárodní normu ISO 14001. V neposlední řadě je důležité disponovat dostatek finančních zdrojů, ze kterých je možné financovat činnosti společnosti a nečekané náklady související s externími faktory. Na obrázku č. 15 jsou zobrazeny oblasti řízení leteckého dopravce, které jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.



Obrázek č. 15: Oblasti řízení

7.2.1. Definování pracovních vztahů a pravomocí mezi představenstvem společnosti, ředitelem a zaměstnanci

Určení pravomocí a hierarchie uvnitř společnosti je zásadní pro správnou funkci společnosti. Základem úspěchu je schopný ředitel a členové představenstva společnosti, kde jednotliví členové jsou silnými osobnostmi s mnoha zkušenostmi. Velmi důležitá je vzájemná spolupráce. Pokud mezi nimi dochází k boji o moc, může vše vyvrcholit zhoršením reputace nebo bankrotem společnosti. Proto je důležité, aby vedení společnosti znalo odpověď na následující otázky:

- a) Jaká je hranice pravomocí jednotlivých zaměstnanců a vedení společnosti?
- b) Jakým způsobem a v jakých situacích mezi sebou spolupracují?
- c) V jakých případech budou společně rozhodovat o důležitých věcech?
- d) Jakým způsobem mezi sebou komunikují? Může představenstvo společnosti přímo zadávat úkoly zaměstnancům nebo mohou zaměstnanci přímo informovat představenstvo o vzniklých problémech?
- e) Jakým způsobem budou řešeny spory mezi nimi?
- f) Shodují se na způsobu řízení společnosti?

Odpovědi na tyto otázky by měly být zahrnuty v popisu jednotlivých pracovních pozic a v příručkách zaměstnanců, aby se zamezilo pozdějším nedorozuměním. Velmi důležité je správné určení náplně práce a pravomocí během výběrového řízení na budoucího ředitele společnosti, řadových zaměstnanců nebo členů představenstva. Zvolené osoby by měly sdílet názor na způsob řízení společnosti.

7.2.2. Výběrové řízení

Jako všechny jiné společnosti jsou i letečtí dopravci řízení lidmi, kteří dělají chyby. Nešťastným rozhodnutím a pochybením zaměstnanců se nejde vyhnout, je ale možné tato rizika omezit, například stanovením kritérií na budoucího zaměstnance ve výběrovém řízení. Každá pozice vyžaduje jiné požadavky na zaměstnance. Na místa vedoucích pracovníků se hodí silní individualisté s vůdčími schopnostmi. Na místo řadových zaměstnanců jsou preferovány osoby nižšího věku, které jsou cílevědomé a je u nich potenciál kariéerního růstu, kdy společnost si takového zaměstnance vychová podle svých požadavků. Výběr vhodných osob je velmi důležitý pro správnou funkci společnosti. V případě leteckých dopravců, v jejichž středu zájmu jsou cestující, je speciálně kladen důraz na zaměstnance, kteří jsou přímo v kontaktu s cestujícími, jelikož jejich chování může mít zásadní

vliv na spokojenost cestujících, kteří jsou vystaveni několika hodinovému stresu spojeného s leteckým přepravním procesem.

Zaměstnavatel si nemůže být stoprocentně jistý ve výběru vhodného zaměstnance. Existuje ale několik způsobů, jak snížit toto riziko. Je vhodné vysvětlit zájemci o pozici, jakým způsobem je řízená společnost, ve které bude pracovat, aby se předešlo budoucím nejasnostem a zbytečným zdržením během školení nebo i podání výpovědi z důvodu nepochopení požadavků na danou pozici. Dále je vhodné prostudovat reference uchazeče. Zjistit názory minulých spolupracovníků na jeho osobu, zjistit jeho vztahy s nadřízenými, způsob řešení problémů a další. V neposlední řadě by osoba, která má na starosti výběr vhodného kandidáta, se měla řídit vlastním instinktem bez ohledu na to, jak dobrý má uchazeč životopis, neboť osoba, která vybírá z uchazečů, by měla být jeho budoucím nadřízeným.

7.2.3. Podpora zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců patří mezi aspekty mající potenciál ovlivnit názor veřejnosti na činnost společnosti. Proto je důležité, aby nejen cestující, ale i zaměstnanci společnosti byli spokojeni a měli vysokou morálku. Letecký dopravce by se měl snažit podporovat a motivovat zaměstnance finančními odměnami v případě dobře odvedené práce, poskytovat jim školení, zajistit příjemné pracovní prostředí a pracovní pomůcky, dále pravidelně provádět kontroly, aby byla zajištěna vysoká morálka. Zaměstnanci, kteří se mohou spolehnout na podporu svého zaměstnavatele, vykazují lepší pracovní výsledky, snaží se udržet svou pozici a jsou motivováni k maximálnímu nasazení.

7.2.4. Podpora interní komunikace

Pojmem interní komunikace se rozumí komunikace mezi zaměstnanci uvnitř společnosti. Informovanost mezi zaměstnanci má vliv na správnou funkci společnosti na všech úrovních managementu. Interní komunikace je médium, které drží celou společnost pohromadě. Díky ní má každý zaměstnanec společnosti informace nebo přístup k informacím, které potřebuje pro svou práci. Dále umožňuje interakci mezi zaměstnanci, výměnu názorů a umožňuje vedoucím pracovníkům provádět rozhodnutí na základě výsledků práce podřízených, ale i jiných oddělení. Správně fungující interní komunikace:

- Zvyšuje efektivnost leteckého dopravce
- Umožňuje všem zaměstnancům získat povědomí o situaci uvnitř společnosti a plánovaných změnách

- Umožňuje rychle reagovat na náhlé změny
- Vytváří přátelské pracovní prostředí
- Dává zaměstnancům pocit součástí týmu
- Podporuje pocit vzájemné rovnosti mezi zaměstnanci

Interní komunikací je třeba podporovat příjemným pracovním prostředím, které bude udržovat zaměstnance v dobré náladě a umožní jim pracovat pod relativně nízkým stresem. Za druhé by se mělo stanovit o čem a s kým je potřeba diskutovat daný problém a také stanovit postupy předání informací jiným oddělením.

7.2.5. Audit řízení

Silným manažerským nástrojem jsou audity, které mohou být prováděné interně nebo externě prostřednictvím specializovaných firem. Audity se používají pro kontrolu výkonnosti společnosti s cílem jejího zlepšení prostřednictvím návrhu nápravných opatření. Výhodou auditů prováděných externími firmami je jejich nezávislost, neboť osoby provádějící audit nemají osobní vazby s pracovníky kontrolované společnosti, čímž je zajištěna objektivita auditu. Problémem mohou být s tím spojené finanční náklady. Existuje několik druhů auditů, zmíním se pouze o těch, které se mohou týkat leteckých společností [58].

- Účetní – může být podmíněn zákonem, optimalizace finančního hospodaření
- Ekologický – kontrola vlivu na životní prostředí, nakládání s přírodními zdroji
- Bezpečnostní – týká se ochrany dat, bezpečnosti práce a budov
- Personální – analýza činnosti jednotlivých oddělení a zaměstnanců, cílem je zefektivnění práce
- Marketingový – posouzení kvality marketingu společnosti
- Audit spokojenosti zákazníků – posuzuje kvalitu nabízených služeb ve srovnání s konkurencí a analyzuje požadavky cestujících

Audity se nejčastěji využívají ve společnostech, které musí čelit rychle se měnícímu prostředí, ve kterém provozují svou činnost, dále tam, kde společnost chce získat převahu nad konkurencí nebo v případě zvažování fúze, kdy kupující společnost chce znát s tím spojená rizika.

Výsledkem auditu je zpráva ve strukturované formě, která popisuje zjištěné nedostatky a fakta. Je třeba si uvědomit, že audit sám o sobě není schopen zvýšit výkonnost společnosti, je pouze nástrojem, jak ji docílit.

Všichni členové IATA musí úspěšně absolvovat bezpečnostní audit, který je součástí auditního programu IOSA (IATA Operational Safety Audit) mezinárodní organizace IATA. IOSA prověřuje bezpečnost a kvalitu provozu všech leteckých společností zapojených do programu, které musí prokázat splnění přísných mezinárodních standardů provozní bezpečnosti a kvality [64].

7.2.6. Vztahy s veřejností

Letečtí dopravci slouží společnosti zajištěním přepravy cestujících. To znamená, že úspěch leteckého dopravce spočívá ve spokojenosti cestujících a image značky. Dobrou pověst je třeba dlouhou budovat, ale přijít o ni lze i jediným špatným rozhodnutím. Proto je důležité, aby společnost udržovala dobré vztahy s veřejností (potenciální cestující, média), věřiteli (banky) a partnery (cestovní kanceláře), kteří jsou zdroji příjmů. Zajistit dobré vztahy s veřejností lze prostřednictvím FFP (Frequent Flyer programu), podporou cestujících v případě zpoždění letu (poskytnutí finančního odškodnění, zajištění ubytování), komunikativností s médii a nezatajováním důležitých informací, dále včasným placením splátek a dodržováním finančních dohod.

Pozitivní interpersonální vztahy uvnitř společnosti i mimo ni jsou základem důvěryhodnosti společnosti, jelikož je třeba si uvědomit, že obchod neuzavírají organizace, ale lidé, kteří je řídí.

7.2.7. Zdroje financování dlouhodobého majetku

V letecké dopravě snad neexistuje žádná společnost, která by byla schopna financovat svou činnost a investice bez podpory externích (cizích) zdrojů. Je to dáno velkými počátečními investicemi s pořízením letadel, vybudováním pozemních zařízení a dobou, kdy letecký dopravce začne vykazovat zisk, ze kterého později bude moci financovat svůj provoz, pokud bude mít schopné vedení společnosti.

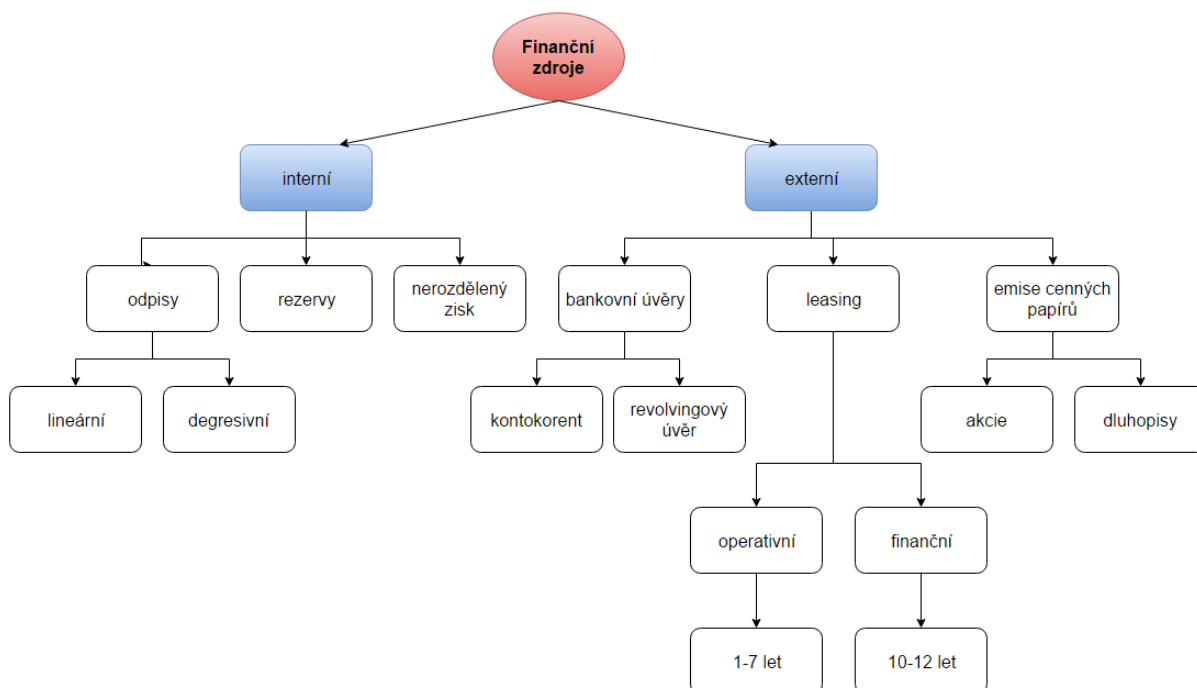
Existuje zásada, že dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek (oběžný majetek) krátkodobými zdroji, tedy takovými zdroji, které mají krátkodobou splatnost. Oběžným majetkem se rozumí takový majetek, jehož doba použitelnosti je kratší než jeden rok a jehož forma se mění z věcné na peněžní a naopak. Dlouhodobým majetkem, v případě leteckého dopravce, se rozumí pozemní stavby, letadla a majetek, jehož doba splatnosti je delší než jeden rok, viz tabulka č. 8. Je třeba si uvědomit, že dlouhodobý majetek je potřeba financovat zdroji, které mají dlouhou dobu splatnosti, neboť tento majetek se promění zpět na peníze za delší časové období. Tedy v případě leteckého dopravce jde hlavně o dobu, kdy si zakoupené letadlo na sebe vydělá. Pokud by letecký dopravce financoval

svá letadla krátkodobým úvěrem (např. 2 roky) nebo leasingem s krátkou dobou splatnosti, tak by se mohl dostat do finančních potíží, jelikož výnosy, které jsou generovány provozem letadla, by nemusely průběžně pokrývat splátky s jeho pořízením.

Tabulka č. 8: Dlouhodobý a krátkodobý majetek leteckých dopravců

Dlouhodobý majetek	Krátkodobý majetek (oběžný majetek)
Letadla	Zásoby (náhradní díly)
Pozemní stavby	Pohledávky
Vybavení kanceláří	Cenné papíry, peníze na účtu a v hotovosti

Rozlišujeme dva druhy financování investic společností. Základem financování jsou vlastní zdroje (interní), do kterých zahrnujeme odpisy, rezervy, nerozdělený a zadržovaný zisk. Dalším způsobem financování jsou externí zdroje, do kterých patří dlouhodobé úvěry, leasing a emise cenných papírů (akcie, dluhopisy). Obrázek č. 16 zobrazuje výše uvedené zdroje financování.



Obrázek č. 16: Zdroje financování dlouhodobého majetku

7.2.7.1. Interní zdroje financování

Odpisy

Vyjadřují opotřebenění dlouhodobého majetku společnosti za dané období. Odpisy jsou charakteristické vysokou mírou stability, proto jsou považovány za významný zdroj interního financování. V případě leteckých dopravců se odpisy týkají hlavně letadel a pozemních staveb. Hodnota odpisů je zahrnuta v ceně dané služby a tedy ji letecký dopravce získává zpět prostřednictvím tržeb. Z toho důvodu lze říct, že odpisy jsou součástí peněžních příjmů. Odpisy se prakticky využívají až na konci životnosti majetku (letadla), do té doby s nimi může daná společnost nakládat, jak se jí zachce, například splácet dluhy. K odepisování majetku může přistupovat dvěma způsoby: **lineárně** nebo **degresivně**. Při lineárním odepisování se roční hodnota odpisu rovná hodnotě nového letadla, která je dělena délkou životnosti letadla. Travel Service podle výroční zprávy 2013 odpisuje svá letadla po dobu 4-8 let prostřednictvím lineárního odepisování. V případě, že se hodnota ročních odpisů snižuje, potom mluvíme o degresivním způsobu odepisování. Letecký dopravce takto může rychleji získat zdroje financování, jelikož výše odpisů se na začátku odepisování (uvedení letadla do provozu) rychleji akumuluje.

Rezervy

Jsou vytvářené pro budoucí financování investic společnosti, jako jsou například opravy hmotného majetku. Rezervy se zahrnují do nákladů leteckých společností, čímž snižují jejich hospodářský výsledek. Výše rezerv se stanoví na základě druhu majetku, jehož oprava bude financována a na základě druhu oprav. Uvažujme například opravu hangáru. Výše nákladů na jeho opravu jsme vyčíslili na 1 mil Kč. Plánovaný termín zahájení opravy jsme stanovili na rok 2020 a začátek tvorby rezervy na jeho opravu jsme stanovili na rok 2016. Z toho vyplývá, že na tvorbu rezervy pro opravu našeho hangáru máme 4 roky, kde roční výše rezerv bude 250 tisíc Kč, kterou jsme vypočítali jako podíl nákladů na opravu (1 mil Kč) a počtu daňových období (4 roky) do zahájení opravy hangáru.

Nerozdělený zisk

Dalším zdrojem interního financování společnosti je nerozdělený zisk. Jedná se o část zisku po zdanění, kterou společnost disponuje po provedení přidělu do rezervního fondu, dividend a odměn pro členy představenstva. Nerozdělený zisk lze využít pro uhrazení dluhů z minulých let nebo jim zvýšit základní kapitál, který je tvořen souhrnem peněžitých i nepeněžitých vkladů vlastníků společnosti.

7.2.7.2. Externí zdroje financování

Do externích zdrojů financování společnosti patří bankovní úvěry, leasing a emise cenných papírů (akcie, dluhopisy).

Bankovní úvěry

Jsou využívány pro financování provozních potřeb dopravců. Jsou poskytovány bankami a mohou mít krátkodobý nebo dlouhodobý charakter. Travel service využívá několik druhů bankovních úvěrů od několika českých bank, které jsou spláceny v období letní sezóny s možností jejich dalšího čerpání [61]. Konkrétně tato společnost využívá Kontokorent a Revolvingový úvěr. Kontokorent umožňuje čerpat z kontokorentního účtu finanční prostředky, jakmile dojde k vyčerpání vlastních finančních prostředků. Když společnost opět připiše finanční prostředky na svůj účet, dlužná částka je pak pokryta těmito prostředky (úvěr je splacen) a společnost může opět čerpat z vlastního účtu nebo kontokorentu. Revolvingový úvěr funguje na podobném principu jako kontokorent s tím rozdílem, že je nezávislý na konkrétním běžném účtu (není potřeba mít běžný účet u banky) a většinou se uzavírá na dobu jednoho roku.

Leasing

Podrobné informace v kapitole „5.3.2. Financování letadel“.

Emise cenných papírů

Prodej cenných papírů, jako jsou akcie nebo dluhopisy, je dalším způsobem, jak získat kapitál pro rozvoj společnosti a příští investice. Rozdíl mezi akciemi a dluhopisy je ten, že majitelé zakoupených akcií se stávají podílníky na fungování společnosti, kdežto majitelé dluhopisů se stávají věřiteli společnosti, od které zakoupili dluhopisy. S prodejem akcií je spojeno riziko, že s větším počtem akcionářů může být negativně ovlivněná schopnost vedení společnosti pružně reagovat na měnící se podmínky na trhu z důvodu nejednotných názorů akcionářů na budoucí vývoj společnosti.

7.3. Analýza

Jelikož letečtí dopravci působí na neustále se měnícím trhu, který je ovlivňován řadou faktorů (kapitola 4), je pro ně nezbytné znát prostředí, ve kterém podnikají. Prostřednictvím mnoha druhů analýz jsou letečtí dopravci schopni dobrat se k faktům a rizikům, kterým čelí. Mezi nejčastěji používané analýzy patří:

- 1) Analýza trhu
- 2) Analýza finančních možností
- 3) Analýza rizika
- 4) Analýza bodu zvratu

7.3.1. Analýza trhu

V této analýze se snažíme získat co nejvíce informací o potenciálních cestujících, jaké je jejich chování, požadavky, věk, zkrátka všechno co nám může pomoci získat jejich přízeň. Velký rozdíl v požadavcích cestujících můžeme nalézt mezi Japonci a obyvateli USA. Je to dáno stárou japonskou populací a nízkou různorodostí obyvatel (přistěhovalců) a na druhé straně širokým spektrem etnik v USA. Analýza trhu se také zabývá konkurencí. Snaží se charakterizovat její činnost, nabízený produkt a významnost jednotlivých konkurentů. V neposlední řadě je důležité zjistit, zda trhu, na který chceme vstoupit, máme co nabídnout a zda není přesycený. Provedená analýza by nám měla poskytnout odpovědi na otázky:

- a) Kdo je naše konkurence?
- b) Jaká je kupní síla cestujících a jejich požadavky?
- c) Jak velká je poptávka po nabízeném produktu?
- d) Kolik letadel bude potřeba a jak budou vybavena?
- e) Jakým způsobem se odlišit od konkurence?

Informace, na jejichž základě je sestavena analýza, lze získat prostřednictvím dotazníků, historických dat (statistik) nebo vlastních pozorování.

7.3.2. Analýza finančních možností

Tato analýza umožňuje leteckým dopravcům zjistit, jak efektivně hospodaří se svým majetkem, jaký je jejich potenciál do budoucna a zda jsou schopni dostát svých závazků vůči věřitelům. Jak je na tom letecký dopravce po finanční stránce lze určit pomocí mnoha ukazatelů. Optimální hodnoty těchto ukazatelů se mohou lišit v závislosti na použitém zdroji. Pro pozdější finanční analýzu společnosti Travel Service použijí následující ukazatele:

- ukazatel likvidity
- ukazatel rentability

Likvidita

Likvidita je momentální schopnost leteckého dopravce uhradit své závazky. V pozdější analýze bude použita běžná a pohotová likvidita.

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele v případě, že by se veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku proměnila na hotovost. Je to poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky splatnými do jednoho roku. Optimální hodnota (1,5-2,5).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita vyjadřuje, jaká část krátkodobých závazků je kryta pouze finančním majetkem. Optimální hodnota (0,7-1,5).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rentabilita

Informuje věřitele (poskytovatele kapitálu) o schopnosti firmy vytvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Poskytuje jim základní obraz o efektivitě podnikání leteckého dopravce.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return of equity)

Je důležitá hlavně pro majitele společnosti, jelikož vypovídá o výnosnosti vloženého kapitálu.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní kapitál}}$$

EBIT – zisk před zdaněním

Rentabilita aktiv ROA (Return of Assets)

Vypovídá o tom, jak efektivně je vytvářen zisk bez ohledu na to, zda se jedná o vlastní nebo cizí kapitál.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita tržeb ROS (Return on sales)

Označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pro jeho správné pochopení je důležité znát jeho dlouhodobý trend v jednotlivých letech a jeho hodnoty u konkurence.

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}}$$

7.3.2.1. Travel Service – finanční analýza pro rok 2013

Pro příklad finanční analýzy jsem zvolil největšího leteckého dopravce v České republice společnost Travel Service. V tabulce č. 9 jsou znázorněny finanční údaje, které jsem získal z výroční zprávy pro rok 2013 a které použiji pro výpočet výše uvedených finančních ukazatelů.

Tabulka č. 9: Finanční výsledky Travel Service (rok 2013) [61]

Travel Service	Rok 2013 (v tisících Kč)
Aktiva	2 798 280
Oběžná aktiva	2 013 459
Dlouhodobý majetek	659 012
Zásoby	182 440
Pasiva	2 798 280
Krátkodobé závazky	1 311 464
Dlouhodobé závazky (zdroje)	3 902
Vlastní kapitál	735 273
Cizí kapitál (zdroje)	2 049 369
Tržby	14 036 578
Zisk (EBIT)	218 753

Běžná likvidita

Běžná likvidita společnosti Travel Service v roce 2013 měla hodnotu 1,53. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Travel Service toto splňuje. Společnost by tedy neměla mít problém uspokojit své věřitele.

Pohotová likvidita

Běžná likvidita společnosti Travel Service v roce 2013 měla hodnotu 1,39. Optimální hodnoty tohoto ukazatele by se měly pohybovat v rozmezí 0,7-1,5. I tuto podmínku Travel Service splňuje. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele jsou výhodné pro věřitele, ale pro

management společnosti je to signál malé výnosnosti podnikání [59]. Z toho vyplývá nutnost stanovení optimální struktury oběžných aktiv.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Hodnota ROE by neměla být menší než 0,1 (10%) [60]. V případě společnosti Travel Service činí 0,29 (29 %). Můžeme tedy říct, že Travel Service efektivně využívá kapitál vlastníků (akcionářů).

Rentabilita aktiv ROA

Hodnota ROA by neměla být menší než 0,08 (8%) [60]. Rentabilita aktiv společnosti Travel Service činí 0,07 (7 %). Vypočtenou hodnotu je ale třeba brát jako orientační, jelikož existuje více způsobů výpočtu tohoto ukazatele. Pokud bychom brali naměřenou hodnotu jako definitivní, mohli bychom říct, že společnost Travel Service není příliš efektivní v generování zisku z dostupných aktiv.

Rentabilita tržeb ROS

Rentabilita tržeb společnosti Travel Service činí 0,015 (1,5 %). Nízká hodnota může být způsobena rychlým obratem zásob za současně vysokého objemu tržeb.

Shrnutí:

Travel Service v roce 2013 vykazoval zisk přes 218 mil Kč. Z výsledných hodnot ukazatelů likvidity lze konstatovat důvěryhodnost společnosti u věřitelů, tedy schopnost uspokojit požadavky věřitelů. Společnost také efektivně hospodaří s vlastním kapitálem. Co se týče rentability tržeb, můžeme říct, že se společnosti povedlo v roce 2013 zvýšit rentabilitu tržeb o 1,4 % oproti roku 2011. Koeficient zadluženosti vychází na 2,78, tzn. výše cizího kapitálu je 2,78 krát větší než vlastní kapitál společnosti. Obecně by doporučený podíl vlastního kapitálu měl být 50% z celkového kapitálu společnosti. Travel Service má podíl vlastního kapitálu nižší.

7.3.3. Analýza rizika

S provozováním obchodní činnosti v jakékoliv oblasti podnikání se váže mnoho rizik, která je třeba identifikovat a následně odstranit nebo se vůči nim ohradit. V případě leteckých dopravců je identifikace potenciálních rizik velmi důležitá, neboť většinou provozují svou činnost globálně a tedy jsou vystaveni mnoha faktorům (kapitola 4), které ovlivňují efektivnost jejich provozu. S provozem letecké dopravy se nejčastěji pojí následující rizika:

- Snížení poptávky (obchodní riziko)
- Zvýšení ceny paliva
- Změna kurzu měny (kurzové riziko)
- Bezpečnostní riziko

V tabulce č. 10 jsou zobrazena opatření vůči rizikům, kterým čelí letečtí dopravci. Snížení poptávky může způsobit silná konkurence, přesycení trhu, nespokojenost s nabízeným produktem a mnoho dalších faktorů. Tomuto riziku lze čelit snížením přepravních kapacit (provoz menších letadel, omezení počtu letů), diverzifikací trhu a produktu. Diverzifikací trhu se rozumí provoz letecké dopravy na více trzích, které jsou navzájem nezávislé (snížení poptávky na jednom trhu nezpůsobí pokles poptávky na druhém trhu). Diverzifikace produktu má stejný význam jako diverzifikace trhu, tzn. jedná se o nabídku různých služeb (zaměření na více druhů cestujících). V případě rizika zvýšení ceny paliva lze využít hedging (kapitola 5.3.1.). Kurzové riziko lze omezit provozem dceřiných společností v různých státech, kde výnosy těchto společností jsou realizovány v jiných měnách. Další možností je využití finančních derivátů (měnové forwardy a swapy) ve spolupráci s bankami. **Měnový forward** se používá tehdy, když společnost si chce zajistit dnešní kurz dané měny a vyhnout se její případné změně, přičemž vypořádání obchodu proběhne v budoucnu. **Měnový swap** lze využít v případě, že letecký dopravce má přebytek prostředků v dané měně (EUR) a nedostatek prostředků v jiné měně (USD) a současně ví, že v budoucnu, např. za měsíc, bude situace opačná (bude mít nedostatek EUR a přebytek USD). Letecký dopravce proto prodá (EUR) a nakoupí (USD) za sjednaný kurz a o měsíc později se situace obrátí a prodá (USD) za (EUR) za stejný kurz jako před měsícem, který si tehdy zajistil.

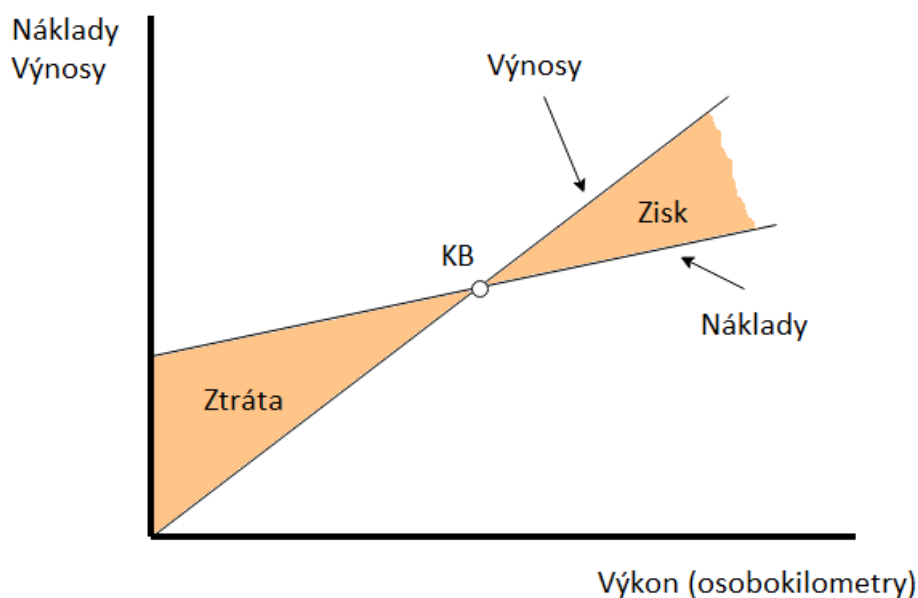
Tabulka č. 10: Opatření vůči rizikům

Riziko	Opatření
Snížení poptávky (obchodní riziko)	Snížení přepravních kapacit, diverzifikace trhu a produktu
Zvýšení ceny paliva	Hedging, komoditní swapy
Kurzové riziko	Diverzifikace trhu, využití derivátů
Bezpečnostní riziko	Systémová opatření, pojištění, krizové plány

7.3.4. Analýza bodu zvratu (kritický bod rentability)

Kritický bod rentability (bod zvratu) je takový bod, ve kterém dosahovaný přepravní výkon leteckého dopravce negeneruje zisk ani ztrátu (náklady=výnosy) (viz obrázek č. 17). Jeho analýza je proto velmi důležitá, neboť umožňuje leteckému dopravci se rozhodnout, zda je třeba snížit náklady (kapitola 5.3.1.) nebo zvýšit cenu letenky, což ale může vyvolat snížení poptávky a tím snížení přepravního výkonu anebo zvýšit přepravní výkon na dané lince (zvětšení počtu sedadel, zvýšení frekvence letů). Správný výpočet kritického bodu rentability umožňuje leteckému dopravci zjistit:

- Jakého výkonu je třeba dosáhnout (potřebné osobokilometry), aby byl dosažen zisk?
- Jak velké náklady jsme ještě schopni akceptovat, aniž by byl ohrožen zisk?
- Při jak velkém objemu přepravy dosáhneme maximálního zisku?



Obrázek č. 17: Kritický bod rentability

7.4. Stanovení cílů

Po provedení jednotlivých analýz, by letecký dopravce měl mít informace o aktuální situaci na trhu, potenciálu vlastního rozvoje a také by si měl uvědomovat případná rizika s tím spojená. Na základě těchto informací pak může stanovit krátkodobé i dlouhodobé cíle, které

by měly být dosažitelné, ale zase ne příliš jednoduché, aby nedošlo ke ztrátě jeho konkurenceschopnosti.

Mezi základní cíle leteckých dopravců patří:

- ✓ Dosažení zisku (výnosy > náklady)
- ✓ Zvýšení obsazenosti letadel (load factor)
- ✓ Snížení nákladů
- ✓ Zvýšení provozní bezpečnosti
- ✓ Oslovení nových zákazníků
- ✓ Nabídka nových služeb

Dlouhodobé cíle:

- ✓ Expanze na nové trhy, otevření nových linek
- ✓ Tvorba image značky
- ✓ Modernizace flotily
- ✓ Založení dceřiných společností
- ✓ Získání nových finančních zdrojů

7.5. Strategie

Strategie jednotlivých leteckých dopravců pro dosažení těchto cílů, se mohou lišit podle toho, v jakém regionu operují a podle síly konkurence. Liberalizace letecké dopravy a s ní spojený vznik nízkonákladových dopravců donutil stávající dopravce přehodnotit dosažitelnost stanovených cílů a směr, kterým se chtěli ubírat. Tím se dostáváme k první ze strategií leteckých dopravců, kterou je **změna obchodní strategie**, konkrétně přechod z klasického modelu leteckého dopravce na nízkonákladový model. Přechod k nízkonákladovému modelu není lehkým úkolem, jelikož je potřeba výrazně snížit náklady společnosti a marketing. Mezi letecké dopravce, kteří se pokusili jít tímto směrem, byli například německý DBA nebo americký dopravce America West. DBA přešel k nízkonákladovému modelu v roce 2003, ale bohužel se mu nepovedlo dostatečně snížit náklady a v roce 2008 ukončil provoz. Podobně skončil dopravce America West, který se nakonec spojil s US Airways v roce 2005, čímž zanikl.

Velcí hráči, jako třeba Lufthansa nebo Air France-KLM, kteří si dlouhodobě budují svou pověst, zvolili jinou strategii, jak čelit nízkonákladovým dopravcům. Tou strategií je **vznik dceřiných společností**, které umožňují již zavedeným dopravcům konkurovat společnostem, jako je Ryanair nebo EasyJet, aniž by utrpěla jejich pověst. Lufthansa proto založila nízkonákladovou společnost Germanwings a v případě Air France-KLM je to nízkonákladová společnost Transavia.

Mezi další strategie umožňující čelit silné konkurenci je **fúze** nebo **akvizice** (kapitola 5.3.5.), která je nástrojem umožňujícím eliminaci konkurence. Pro zopakování: fúze znamená spojení dvou podniků na základě dohody mezi jejich představiteli. Po splynutí všechny podniky zanikají a vznikne nový podnik nebo dojde k začlenění jednoho podniku k druhému, kdy jeden podnik zaniká. Akvizice má podobný význam s tím rozdílem, že může mít nepřátelský charakter.

Ideální trh z hlediska leteckého dopravce je takový, kde je vysoká poptávka a slabá konkurence. Letecký dopravce by proto měl soustředit svou činnost na oblasti, kde má potenciál dominantního postavení a rušit takové linky, které jsou dlouhodobě ztrátové. **Tvorba nových linek** je další strategií leteckých dopravců.

Jedním z nejčastějších témat, o kterých se neustále mluví, jsou klimatické změny, konkrétně globální oteplování, které je mezi jinými způsobeno emisemi CO₂ z letecké dopravy. **Budování image značky jako ekologického dopravce**, kterému záleží na ochraně životního prostředí, by mělo být strategií každého moderně smýšlejícího vedení leteckého dopravce. Jedním ze způsobů je průběžná modernizace flotily letadly s nízkou emisní stopou, dále zavedení systému EMAS, který je jedním z dobrovolných nástrojů ochrany životního prostředí nebo veřejná podpora mezinárodních organizací zabývajících se ochranou životního prostředí jako je třeba organizace Greenpeace.

Zaměstnávání leteckého personálu ze zemí s nízkým platebním ohodnocením je často využívanou strategií jak snížit personální náklady. Například personál společnosti Ryanair je zaměstnán podle irského právního řádu bez ohledu na to, ve kterém státě je zaměstnán. Jinými slovy se jedná o **delokalizaci práce**.

Neméně důležitou strategií je **sponzoring** sportovních týmů nebo veřejných událostí, jako jsou třeba závody Formule 1, Red Bull Air Race, fotbalové týmy a další. Zkrátka se jedná o snahu zviditelnění a tvorbu image značky. Mezi letecké dopravce, které ví, jak se zviditelnit, patří společnost Emirates, která je partnerem Formule 1, dále sponzoruje fotbalové tým Real Madrid, AC Milan a mnoho dalších.

Jedním ze způsobů, jak relativně rychlým způsobem získat kapitál, je vstup společnosti na akciový trh. To znamená, že letecký dopravce vydá určité množství akcií, které může nakoupit veřejnost. Můžeme tedy vstup leteckého dopravce na akciový trh (**emise akcií**) považovat za další obchodní strategii. Podrobnější informace jsou uvedeny v kapitole 7.2.7.2. Externí zdroje financování.

Poslední dvě strategie, o kterých se chci zmínit, jsou **bilaterální (multilaterální) dohody** a **rozsah nabízených služeb** leteckým dopravcem. Bilaterální (multilaterální) dohody mezi leteckými dopravci mohou být součástí strategie expanze na nové trhy, které jim tyto dohody umožňují. Bilaterální dohody jsou uzavírány mezi dvěma dopravci. Patří sem code share smlouvy (označení letu kódy více společností), block space (možnost zakoupení určité

kapacity na linkách smluvního dopravce) nebo franchising (poskytnutí práva provozovat dopravu pod vlastním jménem jinému dopravci za úplatu). V případě multilaterálních dohod mluvíme například o alianční spolupráci nebo o ITA (Interline traffic agreement), což je smlouva o uznávání přepravních dokladů mezi dopravci. Druhá strategie se týká rozsahu nabízených služeb. V současné uspěchané době, kdy každý někde spěchá, se nabízí možnost nabídky i jiných služeb, které se nepřímo týkají samotné letecké přepravy. Letečtí dopravci nabízejí služby, jako je nabídka ubytování, nabídka přepravy z a na letiště (pronájem automobilu). Během rezervace na webových stránkách jsou automaticky nabízené tyto služby podle destinace, kde cestující chce vycestovat a umožňují tak dopravci zvýšit tržby z dané linky. Zvýšení atraktivnosti doplňkových služeb jako je nabídka ubytování a přeprava cestujících z a na letiště, může umožnit možnost objednání multimodální letenky/jízdenky, která v sobě zahrnuje přepravu pomocí více druhů dopravy, které na sebe navazují.

8. Závěr

Letecká společnost musí počítat s externími faktory, které většinou nelze předpovídat a pokud ano, tak jenom v určité míře. Dále musí čelit nařízením a požadavkům mezinárodních organizací a států, ve kterých provozují svou činnost. Bankroty leteckých společností jsou běžné na celém světě, ať už z důvodu ekonomických krizí, nepochopení požadavků trhu, špatného odhadu konkurence, nedostatku finančních zdrojů, neschopnosti snížení nákladů, negativního působení externích faktorů či mnoha dalších. Do existenčních problémů se v minulých letech dostalo mnoho velkých hráčů na poli obchodní letecké dopravy, jako je American Airlines, Delta Airlines, Malaysia Airlines, Japan Airlines. Vyjmenovaní dopravci patří mezi velké společnosti, jejichž bankrot (pokud mluvíme o jejich zániku) by způsobil propuštění mnoha tisíců lidí, což pro státy, ve kterých tito dopravci působí, by bylo nežádoucí. Existují způsoby jak zániku společnosti zabránit, ať už mluvíme o letecké společnosti nebo společnosti v jiném odvětví podnikání. V ČR je úpadek společnosti upraven zákonem č. 182/2006 Sb. Jednou z možností, jak předejít zániku, je přistoupení k reorganizaci společnosti na základě rozhodnutí insolvenčního soudu. V USA je situace podobná. Na základě Kapitoly 11 je dlužník pod soudní ochranou před věřiteli, jež mu umožní zahájit reorganizaci. K tomuto kroku se odhodlává většina velkých leteckých společností, jako je třeba American Airlines (rok 2011) nebo Delta Airlines (rok 2005). American Airlines využila možnost reorganizace s cílem snížení nákladů a následně se rozhodla pro fúzi s leteckou společností US Airways, čímž vznikla nová společnost American Airlines, která se stala největším leteckým dopravcem v USA.

Výše uvedené společnosti se dostaly do finančních problémů hlavně z důvodu neschopnosti snížit náklady. Jedním z problémů jsou vysoké personální náklady, s jejichž snížením je spojeno riziko stávek personálu, jako tomu bylo v případě dopravce Japan Airlines a jeho silných odborů v roce 2010. V současnosti tomuto problému čelí Lufthansa, která musela pozastavit mnoho letů z důvodu stávkový personálu, který požaduje zvýšení mezd. Je třeba ale zmínit, že Lufthansa se aktuálně nepotýká s existenčními problémy. Snížení personálních nákladů je citlivá záležitost, kterou je třeba důkladně zvážit, jelikož se týká zaměstnanců, na kterých je postaven základ fungování společnosti. Méně citlivou položkou nákladů leteckých společností, ačkoliv neméně důležitou, jsou náklady na palivo, které v některých případech dosahují v průměru až 40 % provozních nákladů (Ryanair). V tomto případě existuje více možností, jak snížit tyto náklady. Jednou z možností je provoz moderních letadel, která mají nižší spotřebu. Zde je třeba počítat s dostatkem finančních zdrojů, které umožní jejich pořízení. V případě menšího kapitálu existuje možnost financovat letadla prostřednictvím finančního nebo operativního leasingu. Jakou možnost letecká společnost zvolí, záleží na jejích požadavcích, jako třeba požadovaná doba splácení nebo možnost vlastnictví po uplynutí doby leasingu. Dalším způsobem je hedging paliva, kdy letecká

společnost na základě smlouvy kupuje palivo od dodavatele za předem sjednanou částku bez ohledu na světové výkyvy cen paliva. Mezi další možnosti, jak snížit náklady na palivo, patří snížení hmotnosti letadel prostřednictvím jejich modernizace (např. výměna starých sedadel za nová lehčí sedadla) nebo omezení nepotřebného materiálu na palubě letadla, jako je třeba zmenšení velikosti příborů nebo jejich nahrazení plastovými příbory. Snížit spotřebu paliva lze také zefektivněním sítě linek, provozem vhodného typu letadel na konkrétních linkách nebo zkrácením či prodloužením doby letu v závislosti na povětrnostních podmínkách.

Jako v každé oblasti podnikání existují faktory, na které lze jen těžko reagovat nebo omezit jejich negativní následky. V případě letecké dopravy jsou těmito faktory letecké katastrofy (Malaysia Airlines, Pan Am) a povětrnostní podmínky. Malaysia Airlines a Pan Am lze považovat za nejznámější oběti leteckých katastrof, které způsobily zánik Pan Amu a bankrot Malaysia Airlines. Asi nejznámější příčinou, která ve větší míře ovlivnila provoz letecké dopravy, byl výbuch islandské sopky v roce 2010, který způsobil uzavření vzdušného prostoru nad Evropou a následné finanční ztráty leteckých společností takřka po celém světě.

Letecká doprava je známá náchylností k cyklickým změnám ve vztahu k tržbám. Roky vzrůstajících tržeb jsou střídány roky klesajících tržeb. Je to dáno ekonomickou situací na trhu. V případě, že růst světové ekonomiky se zpomalí, je takřka jisté, že dojde ke stagnaci růstu tržeb nebo jejich poklesu. V minulosti letecké společnosti ignorovaly tento fakt tím, že v době cyklického růstu nerozvázně investovaly své finanční prostředky a nebraly ohled na vysoké provozní náklady, které později v době cyklického poklesu se pro letecké společnosti ukázaly jako existenčně důležité. Situace se nyní postupně mění a letecké společnosti, které mají schopné vedení, jsou si vědomy důležitosti kontinuálního snižování nákladů, jež je jedním z řešení, jak čelit nestabilitě letecké dopravy.

V letecké dopravě vznikají různé bilaterální a multilaterální dohody, které jsou uzavírány mezi leteckými dopravci s cílem zvětšit pokrytí světového trhu letecké dopravy a tím zvýšit tržby a atraktivitu nabízeného produktu. Nová konkurence v podobě nízkonákladových leteckých společností způsobila změny v hospodaření klasických dopravců, kteří začátkem 21. století v době největšího růstu nízkonákladového modelu museli čelit odlivu cestujících. Velká část klasických leteckých společností se rozhodla pro vstup do aliancí, které jim umožnily zvýšit konkurenceschopnost s novou konkurencí.

I přes liberalizaci letecké dopravy, jež začala v 70. letech v USA a později v 80. letech i v Evropě, je letecký trh nadále regulován hlavně v oblasti hospodářské soutěže a ochrany životního prostředí. Zvýšení konkurence přineslo větší riziko nekalých praktik, které mohou ohrozit hospodářskou soutěž a tím zvýšit ceny letenek a odstranit konkurenci. V EU má hospodářskou soutěž na starosti Evropská komise, která má pravomoc vyšetřovat porušení pravidel hospodářské soutěže a ukládat pokuty. Evropská komise úzce spolupracuje se státními orgány jednotlivých členských států, které mají podobnou funkci, jako Evropská

komise v oblasti dodržování pravidel hospodářské soutěže. V ČR je tímto orgánem Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. V USA je dodržování hospodářské soutěže pod dohledem Federální obchodní komise a Antitrustového oddělení Ministerstva spravedlnosti. Podezření na porušení hospodářské soutěže v minulosti čelili američtí dopravci American Airlines a US Airways, které v roce 2013 oznámily vůli vzájemné fúze, ze které později vznikla nová letecká společnost American Airlines.

Součástí diplomové práce je praktická část, ve které jsem se zaměřil na klíčové oblasti fungování letecké společnosti na aktuálním trhu. Cílem bylo pokud možno stručně a jasně specifikovat body plánu hospodaření leteckého dopravce ve 21. století, které se týkají organizační struktury letecké společnosti, způsobu řízení zaměstnanců a finančních zdrojů, dále pak různých druhů analýz, stanovení cílů a strategie.

Organizační struktura leteckého společnosti, pokud okolnosti dovolí, by měla být horizontálního typu nebo alespoň se mu blížit. Je to z toho důvodu, že horizontální struktura společnosti umožňuje rychleji reagovat na nečekané problémy, díky rychlému toku informací mezi nejnižší a nejvyšší úrovni managementu. Rychlý tok informací a efektivní řešení problémů je dále podporováno přehlednou hierarchií, kdy zaměstnanci společnosti ví, na koho se obrátit v případě problému a kde končí jejich pravomoci. Výhodou je pak snadnější identifikace příčiny problému a následné provedení nápravných opatření (příklad: problém s rezervačním systémem společnosti United Airlines v roce 2013. Ta následně byla pokutována za příliš dlouhou dobu reakce na žádosti o odškodné, viz kapitola 5.3.5.).

V případě větších leteckých společností, které působí na mezinárodní úrovni, by jejich vedení mělo zvážit decentralizaci společnosti, pokud již tak neučinili. Decentralizace velké společnosti přináší výhody v podobě větší seberealizace zaměstnanců, kteří získají větší volnost v rozhodování a řízení. Decentralizovaná společnost je rozdělena do několika obchodních celků (dceřiných společností), které jsou do jisté míry vzájemně nezávislé. Společnost Travel Service je jedním z dopravců, kteří zvolili tento způsob řízení. V Evropě provozuje tři dceřiné společnosti umístěné na Slovensku (Travel Service Slovensko s.r.o.) v Polsku (Travel Service Polska sp.z.o.o) a v Maďarsku (Travel Service KFT.).

Požadované výsledky ze strany letecké společnosti a jejich dosažitelnost musí být podloženy schopným vedením společnosti, jež stanoví politiku řízení společnosti, ve které jsou zahrnuty požadavky na řízení zaměstnanců, jejich výběr a průběžná kontrola práce jednotlivých pracovních skupin prostřednictvím auditů. Neméně důležitou součástí politiky řízení je efektivní využití finančních zdrojů pro financování provozu společnosti. To, jakým způsobem bude řízena společnost, je z velké části ovlivněno správností provedených analýz, které umožňují pohled do budoucna a přizpůsobení se potenciálním změnám na trhu. Na základě analýz se pak stanoví cíle do budoucna, jejichž dosažení je závislé na stanovených

strategiích týkajících se přístupu k zaměstnancům, cestujícím, řízení finančních zdrojů a nabídky produktů.

Hlavními zdroji této diplomové práce byly výroční zprávy leteckých společností, internetové zdroje, diplomové a bakalářské práce a knihy „The Airlines Business“, „Svět letecké dopravy“, „Provozování podniků letecké dopravy a letišť“, které mi umožnily zanalyzovat hospodaření leteckých společností. K sestavení základních bodů, které by měly být obsaženy v plánu hospodaření leteckých společností, jsem čerpal z literatury týkající se podnikatelského záměru a finančního řízení podniku.

9. Použité zdroje

- [1] PRUŠA, Jiří a kolektiv. *Svět letecké dopravy*. 2.vyd. Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2012. ISBN 978-80-239-9206-9. Cit.16.11.2015
- [2] NOVINKY.CZ, ČSA zvažuje omezení občerstvení na palubách letadel, [online]. Říjen 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/cestovani/382488-csa-zvazuje-omezeni-obcerstveni-na-palubach-letadel.html>
- [3] MIKUTA, Tomáš, *Rozbor faktorů ovlivňujících leteckou dopravu* [online]. Pardubice, 2012. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice Dopravní fakulta Jana Pernera. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/52366/MikutaT_RozborFaktoru_AH_2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- [4] FinExpert.cz. Cestovní náhrady 2015: Vše, co potřebujete vědět, [online]. 2015 [cit.2015-12-1]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/cestovni-nahrady-2015-vse-co-potrebujete-vedet>
- [5] EVROPSKÝ PARLAMENT, Letecká doprava: tržní pravidla, [online]. 2015 [cit. 2016-1-7]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/cs/displayFtu.html?ftuld=FTU_5.6.7.html
- [6] BUSINESSINFO.CZ, Letecká doprava v kontextu aktivit a politik EU, [online]. 2008 [cit. 2016-1-27] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/letecka-doprava-kontext-aktivit-eu-3865.html>
- [7] BOEING.COM, Boeing Current Market Outlook 2015-2034, [online]. 2015. Dostupné z: http://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/commercial/about-our-market/assets/downloads/Boeing_Current_Market_Outlook_2015.pdf
- [8] AIRBUS.COM, Global Market Forecast 2015-2034, [online]. 2015. Dostupné z: <http://www.airbus.com/company/market/forecast/>
- [9] MACROTRENDS.NET, Crude Oil Price History, [online], 2016. Dostupné z: <http://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>
- [10] SKIFT.COM, Will celebrating cheap oil give aviation a Hangover?, [online]. Leden 2016. Dostupné z: <http://skift.com/2016/01/13/will-celebrating-cheap-oil-give-aviation-a-hangover/>
- [11] BÍNA, Ladislav a spol., *Provozování letecké dopravy a logistika*, CERM 2014. ISBN 978-80-7402-855-7

- [12] AIRBUS.COM, Airbus Global Market Forecast 2012-2031, [online]. 2012. Dostupné z: <https://www.google.cz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Airbus+Global+Market+Forecast+2012-2031>
- [13] JARNOT, Daniel, *Současnost a budoucnost low-cost modelu v letecké dopravě*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Institut dopravy.
- [14] TNCZ, APOKALYPSA: Tisíce mrtvých zvířat, pralesy v plamenech, [online]. 2015 [cit. 2016-2-2]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/indonesie-stovky-mrtvych-orangutanu-a-situace-se-nelepsi.html>
- [15] POLÁNECKÁ, Anna, Přednášky 21ENVL. ČVUT v Praze, dopravní fakulta.
- [16] NATIONAL GEOGRAPHIC Česko, Nejhorší sopečné erupce moderní doby, [online]. 2012 [cit. 2016-2-2]. Dostupné z: http://www.national-geographic.cz/clanky/nejhorsisopecne-erupce-moderni-doby-ta-nejdrazsi-je-dilem-cloveka.html#.VrDn9_nhChc
- [17] VZTLAK.NET, Vzestup a pád Pan Am, [online]. Květen 2015 [cit.2016-2-6]. Dostupné z: <http://vztlak.net/Profily-a-testy/Historie-Retro/Vzestup-a-pad-Pan-Am>
- [18] Ceskatelevize.cz, Ekonomická krize: nejdříve špatné hypotéky, poté krach bank, [online]. Září 2009 [cit. 2016-2-7]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1387029-ekonomicka-krize-nejdrive-spatne-hypoteky-pote-krach-bank>
- [19] PENIZE.CZ, Pád Lehman Brothers: Co poslalo svět do finanční propasti, [online]. Září 2009 [cit. 2016-2-7]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/svetova-ekonomika/59054-pad-lehman-brothers-co-poslalo-svet-do-financni-propasti>
- [20] LIDOVKY.CZ, Technický bankrot. Malaysia Airlines po dvou katastrofách končí, [online]. Červen 2015 [cit. 2016-2-7]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/technicky-bankrot-malaysia-airlines-po-dvou-katastrofach-konci-ps7-/doprava.aspx?c=A150601_152207_In-doprava_ELE
- [21] TÝDEN.CZ, Malaysia Airlines – další oběť tragického letu MH370? , [online]. Květen 2015 [cit. 2016-2-7]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/malaysia-airlines-dalsi-obet-tragickeho-letu-mh370_307962.html
- [22] DNOVINY.CZ, ČSA v roce 2012 hospodařily se ziskem 849 milionů Kč, [online]. Únor 2014 [cit. 2016-2-7]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/letecka-doprava/csa-v-roce-2012-hospodarily-se-ziskem-849-milionu-kc>

- [23] WIKIPEDIA.ORG, Insolvenční řízení, [online]. Leden 2016 [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Insolven%C4%8Dn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD
- [24] KURZY.CZ, Insolvenční návrh, Díl 2, [online]. [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/182-2006-insolvencni-zakon/cast-1-hlava-4-dil-2/>
- [25] INSOLVENČNÍ ZÁKON, Konkurs, [online]. [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: <http://insolvencni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html>
- [26] TÝDEN.CZ, Věřitelé SkyEurope přijdou o peníze, konkurs je zrušen, [online]. Květen 2010 [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/svet/veritele-skyeurope-prijdou-o-penize-konkurs-je-zrusen_170020.html
- [27] EPRAVO, 43213. Zrušení konkursu, [online]. Září 2006 [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zruseni-konkursu-43213.html>
- [28] KURZY.CZ, Reorganizace, Hlava II, [online]. [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/182-2006-insolvencni-zakon/cast-2-hlava-2/>
- [29] FINANČNÍ NOVINY, Největší světové aerolinie American Airlines zvýšily zisk o 80%, [online]. Říjen 2015 [cit. 2016-2-9]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/nejvetsi-svetove-aerolinie-american-airlines-zvysily-zisk-o-80-/1273165>
- [30] IDNES.CZ, Aerolinky šetří: zmenší se lžice a platit se bude i za sáčky na zvracení, [online]. Červen 2009 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: http://cestovani.idnes.cz/aerolinky-setri-zmensi-se-lzice-a-platit-se-bude-i-za-sacky-na-zvraceni-1ee-/kolem-sveta.aspx?c=A090610_115757_igsvet_tom
- [31] Lufthansa sustainability report 2015, PDF [online]. Dostupné z: <https://www.lufthansagroup.com/en/themen/balance-2015.html>
- [32] OPEC, [online]. Leden 2016 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Organizace_zem%C3%AD_vyv%C3%A1%C5%BEej%C3%ADc%C3%ADch_ropu
- [33] USA TODAY, Airlines slow down flights to save on fuel, [online]. ÚNOR 2008 [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: http://usatoday30.usatoday.com/travel/flights/2008-05-02-slow-fuel_N.htm
- [34] FINANCE.CZ, JAL propustí třetinu zaměstnanců a zřejmě vyhlásí bankrot, [online]. Leden 2010 [cit. 2016-2-14]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/247856-jal-propusti-tretinu-zamestnancu-a-zrejme-vyhlasi-bankrot/>
- [35] FLYMAG, Mateřská firma aerolinek American Airlines prohloubila ztrátu, [online]. Duben 2012 [cit. 2016-2-14]. Dostupné z: <http://www.flymag.cz/article.php?id=6923>

- [36] IATA, Exchange rates and aviation: examining the links, PDF [online]. [cit. 2016-2-17]. Dostupné z: <https://www.iata.org/publications/economics/market-issues/Pages/costs.aspx>
- [37] IATA, IATA Economic Briefing, [online]. Únor 2010 [cit. 2016-2-17]. Dostupné z: https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Airline_Labour_Cost_Share_Feb2010.pdf
- [38] THE ECONOMIST, How airlines cut costs, [online]. Prosinec 2015 [cit. 2016-2-18]. Dostupné z: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2015/12/economist-explains-12>
- [39] E15.CZ, Světová jednička American Airlines zvýšila zisk o 80 procent, [online]. Říjen 2015 [cit. 2016-2-18]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/svetova-jednicka-american-airlines-zvysila-zisk-o-80-procent-1239255>
- [40] THE WALL STREET JOURNAL, United Continental Is Still Shaky Five Years After Merger, [online]. Červenec 2015 [cit. 2016-2-18]. Dostupné z: <http://www.wsj.com/articles/united-flights-grounded-due-to-computer-issue-1436361911>
- [41] WASHINGTON POST, Landing a mega-merger: The last days of US Airways, [online]. Září 2015 [cit. 2016-2-18]. Dostupné z: https://www.washingtonpost.com/business/the-last-days-of-us-airways/2015/09/25/f5530686-60a6-11e5-8e9e-dce8a2a2a679_story.html
- [42] DEMPSEY, Paul, Airline Bankruptcy: The Post-Deregulation Epidemic, [online]. 2012 [cit. 2016-2-21]. Dostupné z: https://www.mcgill.ca/iasl/files/iasl/aspl613_paul_dempsey_airlinebankruptcies2012.pdf
- [43] UCETNIKAVARNA.CZ, Reorganizace - jeden ze způsobů řešení úpadku, [online]. Září 2006 [cit. 2016-2-21]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d191v167-reorganizace-jeden-ze-zpusobu-reseni-upadku/?search_query=\\$index=1198](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d191v167-reorganizace-jeden-ze-zpusobu-reseni-upadku/?search_query=$index=1198)
- [44] DOGANIS, Rigas, *The Airline Business*, 2. vydání. USA: Routledge, 2006. Str. 274 ISBN 0-415-34614-2
- [45] AMERICAN AIRLINES, Annual report 2014, [online]. 2014. Dostupné z: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=117098&p=irol-reportsannual>
- [46] EMIRATES, Annual report 2014-2015, [online]. 2015. Dostupné z: <http://www.theemiratesgroup.com/english/facts-figures/annual-report.aspx>
- [47] CATHAY PACIFIC, Annual report 2014, [online]. 2014. Dostupné z: http://www.cathaypacific.com/cx/en_QA/about-us/investor-relations/interim-annual-reports.html

- [48] RYANAIR, Annual report 2014, [online]. 2014. Dostupné z: <http://investor.ryanair.com/results/>
- [49] EASYJET, Annual report 2015, [online]. 2015. Dostupné z: http://corporate.easyjet.com/investors/reports-and-accounts.aspx?sc_lang=en
- [50] DELTA AIRLINES, Annual report 2014, [online]. 2014. Dostupné z: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/27904/000002790415000003/dal1231201410k.htm>
- [51] UNITED AIRLINES, Annual report 2014, [online]. 2014. Dostupné z: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=83680&p=irol-reportsannual>
- [52] LUFTHANSA, Annual report 2014, [online]. 2014. Dostupné z: <http://investor-relations.lufthansagroup.com/en/finanzberichte/annual-report/2014.html>
- [53] MARKET REALIST, External factors that influence the airline industry, [online]. Září 2014 [cit. 2016-2-23]. Dostupné z: <http://marketrealist.com/2014/09/travel-preferences-of-the-millennials-versus-non-millennials/>
- [54] ADVENTURE FLAIR, The 3 Types Low-cost Airlines, [online]. Listopad 2013 [cit. 2016-2-24]. Dostupné z: <http://www.adventureflair.com/the-3-types-low-cost-airlines/>
- [55] RYANAIR, Annual report 2015, [online]. 2015. Dostupné z: <http://investor.ryanair.com/results/>
- [56] IHNEDE.CZ, Řízení v horizontální organizaci, [online]. Březen 2016 [cit. 2016-3-6]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13345960-rizeni-v-horizontalni-organizaci>
- [57] WOLKER, Mike. *Business Basics*, The Board of Directors, [online]. Březen 2016 [cit. 2016-3-6]. Dostupné z: <http://www.sfu.ca/~mvolker/biz/bod.htm>
- [58] KURZY.KNIOVNA.CZ, Organizační techniky, [online]. [cit. 2016-3-10]. Dostupné z: <http://kurzy.knihovna.cz/mod/book/view.php?id=311&chapterid=230>
- [59] MANAGEMENTMANIA.COM, Pohotová likvidita, [online]. [cit. 2016-3-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
- [60] IS.VSFS.CZ, Poměrové ukazatele, [online]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2012/N_MaEk/um/ME_II._cast_Financni_analyza_Pomerove_ukazatele_FA.pdf
- [61] Travel Service, annual report 2013, [online]. Dostupné z: <http://www.travelservice.aero/en/about-company/media/>

- [62] EVROPSKÁ KOMISE, Hospodářská soutěž, [online]. © Evropská unie, 2014 [cit. 2016-4-18]. Dostupné z: http://europa.eu/pol/comp/index_cs.htm. ISBN 978-92-79-41482-4
- [63] THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE, Justice Department Statement on U.S. District Court Finding That Department's Settlement with US Airways/American Airlines is in the Public Interest, [online]. Zář 2015 [cit. 2016-4-18]. Dostupné z: <https://www.justice.gov/opa/pr/justice-department-statement-us-district-court-finding-department-s-settlement-us>
- [64] TRAVEL SERVICE, Posádka, [online]. 2016 [cit. 2016-4-19]. Dostupné z: <http://www.travelservice.aero/o-spolecnosti/posadka/>
- [65] MINISTERSTVO DOPRAVY, Oddělení letecké dopravy, [online]. 2006 [2016-4-20]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Letecka_doprava/odbor_cl/old/
- [66] THE UNITED STATES DEPARTMENT OF JUSTICE, Antitrust laws and you, [online]. Prosinec 2015 [cit. 2016-4-21]. Dostupné z: <https://www.justice.gov/atr/antitrust-laws-and-you>
- [67] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, *Finanční řízení podniku, Moderní metody a trendy*. Praha: © Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [68] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: © Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0939-2.
- [69] SHAW, Stephen, *Airline marketing and management, 6.vydání*. Ashgate Publishing Limited, 2007. 73s. ISBN: 978-0-7546-4819-2.