ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA DOPRAVNÍ

Martina Čejková

VLIV EKONOMICKÉ KRIZE NA OSOBNÍ LETECKOU DOPRAVU V ČR

Bakalářská práce

2016

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Fakulta dopravní
děkan
Konviktská 20, 110 00 Praha 1

K617 ..... Ústav logistiky a managementu dopravy

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Martina Čejková

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – MED – Management a ekonomika dopravy a telekomunikací

Název tématu (česky): **Vliv ekonomické krize na osobní leteckou dopravu v České republice**

Název tématu (anglicky): Effect of the Economic Crisis on Passenger Air Transport in the Czech Republic

Zásady pro vypracování

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

- popis prostředí osobní letecké dopravy a definování základních pojmů
- zhodnocení stavu osobní letecké dopravy na trhu ČR v letech 2000-2014 - působící letecké společnosti na českém trhu v daném období, hospodářský výsledek jejich činnosti - zánik vs. expanze
- detailnější analýza vybraných subjektů - Travel service, ČSA
- předpokládaný vývoj v delším časovém horizontu - nástin vývoje osobní letecké dopravy v ČR, udržitelnost monopolního postavení národního dopravce

ČVUT FD

Rozsah grafických prací:	podle pokynů vedoucí bakalářské práce
Rozsah průvodní zprávy:	minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
Seznam odborné literatury:	PRUŠA, J. a kolektiv. Svět letecké dopravy. Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007 HOLLOWAY, S. Straight and level. Ashgate Publishing Company, 2008

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Skolilová**

Datum zadání bakalářské práce: **13. září 2016**
(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 bakalářské práce: **30. listopadu 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

L. S.

doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy

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

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Martina Čejková
jméno a podpis studenta

V Praze dne ..... 13. září 2016

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Petře Skolilové za její trpělivost a benevolenci při vedení této práce. Také děkuji své rodině za morální podporu, které se mi od ní dostalo nejenom při psaní, ale během celého mého studia.

Prohlášení

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

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

Nemám závažný důvod proti užit 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 30.11.2016 ……

podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

VLIV EKONOMICKÉ KRIZE NA OSOBNÍ LETECKOU DOPRAVU V ČR

Bakalářská práce
listopad 2016
Martina Čejková

Abstrakt

Cílem této práce je zmapovat dopady ekonomické krize na osobní leteckou dopravu v České republice, snahy leteckých dopravců jim čelit v konkurenčním prostředí a pokusit se odhadnout budoucí vývoj osobní letecké dopravy v ČR.

Abstract

The aim of this thesis is to monitor the impacts of the economic crisis on air passenger traffic in the Czech Republic, air carriers' efforts to deal with them in a competitive environment and to try to predict future development of air passenger transport in the Czech Republic.

Klíčová slova

Ekonomická krize, osobní letecká doprava, letečtí dopravci, letecké společnosti

Key words

Economic crisis, civil aviation, cariers, airlines

Obsah

Obsah ... 4
Seznam použitých zkratek ... 6
1 Úvod ... 7
2 Pojem ekonomická krize ... 8
2.1 Finanční krize ... 9
2.2 Vývoj potenciálního produktu (trendu) v letecké dopravě ... 11
2.2.1 Vývoj trendu letecké dopravy v ČR ... 13
3 Vliv letecké dopravy na HDP ... 15
3.1 HDP ... 15
3.1.1 HDP a HPH v ČR ... 16
3.2 Příspěvek letecké dopravy do světového, respektive evropského HDP ... 17
3.2.1 Konektivita ... 19
3.3 Mezioborové srovnání dopravy v ČR ... 20
4 Vývoj osobní letecké dopravy ... 21
4.1 Předválečné období ... 21
4.2 První světová válka ... 21
4.3 Meziválečné období ... 22
4.3.1 Letecké společnosti ... 22
4.3.2 Počátky letecké legislativy ... 22
4.4 Letectví během a po 2. světové válce ... 23
4.4.1 Legislativa ... 23
5 letecký dopravce ... 24
5.1 Pravidelná přeprava ... 25
5.1.1 Klasický dopravce ... 25
5.1.2 Nízkonákladový dopravce ... 25
5.2 Nepravidelná přeprava ... 26
5.3 Vnitrostátní přeprava ... 27
5.4 Mezinárodní přeprava ... 27
6 Vybrané finanční a provozní ukazatele letecké společnosti ... 29
6.1 Bod ziskovosti (BELF) ... 30
6.1.1 Náklady leteckého dopravce ... 30
6.1.1.1 Cena ropy ... 31
6.1.2 Výnosy leteckého dopravce ... 32
6.2 Blokové hodiny ... 34
6.3 Osobokilometry ... 34
6.4 Převedený tunokilometr ... 34
6.5 Load faktor ... 34
6.6 Finanční ukazatel na jednici výkonu ... 36
7 Strategie leteckých dopravců ... 38
7.1 PESTE ... 38
7.2 Dílčí strategie ... 38
8 Letečtí dopravci působící na českém trhu letecké přepravy v letech 2000-2014 ... 39
8.1 České aerolinie, a.s. ... 41
8.1.1 Destinace ... 44
8.1.2 Letadlový park ... 46
8.1.3 Dceřiné společnosti ... 46
8.1.3.1 Air Czech Catering a.s. ... 47
8.1.3.2 Amadeus Marketing ČSA, s.r.o. ... 47

8.1.3.3 CSA Services, s.r.o. ... 47
8.1.3.4 ČSA Airtours a.s., HOLIDAYS Czech Airlines, a.s. ... 47
8.1.3.5 ČSA Support s.r.o., Czech Airlines Handling ... 48
8.1.3.6 Slovak Air Services s.r.o. ... 48
8.1.3.7 Cargo ... 48
8.1.3.8 Czech Charters, Czech Airlines Technics ... 49
8.1.4 Vybrané ukazatele hospodaření ... 49
8.1.4.1 Hospodářský výsledek ... 49
8.1.4.2 Počet přepravených cestujících ... 50
8.2 Travel Service ... 52
8.2.1 Vybrané ukazatele hospodaření ... 55
8.2.1.1 Hospodářský výsledek ... 55
8.2.1.2 Počet přepravených cestujících ... 55
9 Porovnání vybraných ukazatelů hospodaření ČSA a Travel Service ... 57
10 Odhad budoucího vývoje osobní letecké dopravy v ČR ... 61
10.1 Redukované prostředí letecké dopravy ... 61
10.2 Těžiště letecké dopravy ... 62
10.3 Studie Eurocontrol ScC ... 62
11 Závěr ... 65
12 seznam použité leteratury ... 67
13 Seznam obrázků ... 70
14 Seznam tabulek ... 72

Seznam použitých zkratek

KLM Köninklijke Luchtvaart Maatschappij

ČSA České aerolinie

IAD individuální automobilová doprava

IATA International Air Transport Association (Mezinárodní asociace leteckých dopravců)

ICAO International Civil Aviation Organization (Mezinárodní organizace pro civilní letectví)

VAD veřejná autobusová doprava

WATS World Air Transport Statistics

ACI Europe Airports Council International Europe

LCC Low cost carrier

PLF passenger load factor

HDP hrubý domácí produkt

GDP gross domestic product (= HDP)

MD Ministerstvo dopravy

EU Evropská unie

ČR Česká republika

WTI West Texas Light Crude Oil

OPEC Orgnizace zemí vyvážejících ropu

ATAG Air Transport Action Group

LKPR Letiště Ruzyně (ICAO kód)

CESE Central, Eastern, South-Eastern Europe

1 Úvod

Letecká doprava je nejmladším dopravním odvětvím. Hraje důležitou roli v současném trendu světové globalizace. Vytváří několik tisíc pracovních míst a přispívá tak národním ekonomikám k růstu HDP. Rovněž přitahuje do zemí investory, pro které je dopravní spojení, včetně leteckého, jedním z kritérií při posuzování dané lokality pro eventuální budoucí působení. V neposlední řadě rozvíjí cestovní ruch v dané zemi.

Letecká doprava je však náchylná ke změnám politickým, vojenským a ekonomickým. Rovněž je citlivá na vývoj cen paliva, které tvoří podstatnou část nákladů leteckých dopravců. Ceny paliva jsou víceméně nepředvídatelné, stejně jako dění ve světě.

Na tyto skutečnosti se snaží letečtí dopravci reagovat tak, aby i nadále generovali zisk. V silném konkurenčním prostředí volí každý jinou strategii.

Cílem této práce je zmapovat chování leteckých společností, působících v České republice, v době ekonomické krize, a pokusit se vyhodnotit úspěšnost jejich strategie. Zaměřuji se na dva největší lídry na českém trhu - ČSA a Travel Service. K tomu je potřeba přiblížit vlastnosti a vývoj letecké dopravy v minulosti a současnosti, a to nejenom v domácím prostředí, ale i v širších souvislostech – na poli evropském a mezinárodním.

Zároveň si kladu za cíl pokusit se odhadnout budoucí vývoj trhu letecké dopravy v České republice na základě minulého vývoje, statistických údajů a závěrů studií mezinárodních institucí, činných v letecké dopravě.

2 Pojem ekonomická krize

V historii bylo zaznamenáno střídavě několik období hospodářského úpadku a rozkvětu. Existují různé ekonomické teorie, které ukazují cykličnost ekonomických jevů, a to v krátkodobé, střednědobé, či dlouhodobé rovině. Hospodářské cykly jsou přirozeným jevem, lze je charakterizovat jako kolísání skutečného reálného produktu ekonomiky kolem potenciálního produktu (tzv. trendu). Potenciální produkt je teoretický celkový produkt hospodářství, kterého by dosáhlo při úplném využití svých výrobních faktorů, tj. práce, přírodních zdrojů, kapitálu. Střídají se fáze expanze a kontrakce, případně stagnace. Pokud pokles trvá déle než 6 měsíců, jedná se o recesi; v případě dlouhé recese (déle jak 3 roky a poklesu větším než 10%) pak o depresi. Právě kontrakce bývá označována krizí. Někteří ekonomové zase označují krizí pokles reálné produkce. (1) (2)

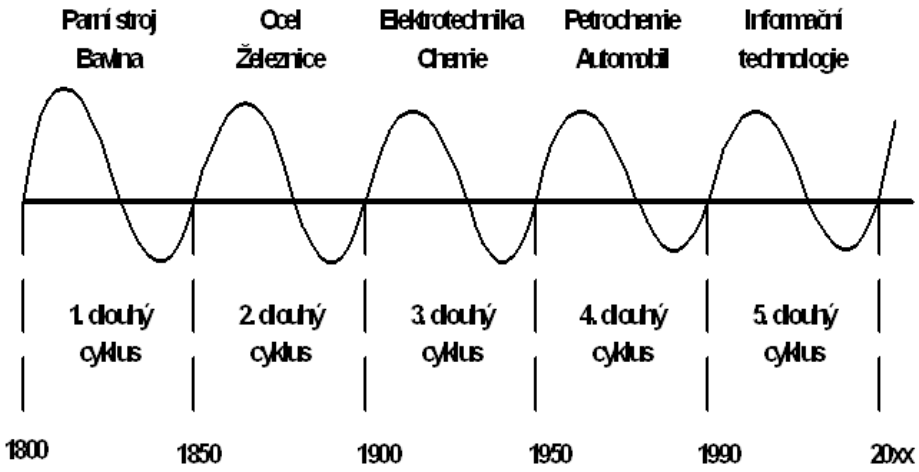
V době recese roste nezaměstnanost, lidé snižují své spotřební výdaje; ti, co práci mají, raději spoří a neutrácejí, čímž de facto krizi prohlubují. Firmám se hromadí zásoby, omezují své investice, některé krachují. Podle (3) je hlavním znakem krize, že si ekonomika nedokáže pomoci sama, jako u recese, nýbrž vyžaduje zásah státu.

Vývoj nezaměstnanosti v České republice uvádím v grafu (Obrázek 2: Míra inflace a nezaměstnanosti v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava) spolu s mírou inflace. Zdravá míra inflace, tedy růst cenové hladiny, se pohybuje kolem 2 %. ČNB se ji snaží svými zásahy a politikou udržovat na dané hodnotě. Dle ekonomických studií spolu nezaměstnanost a inflrace v krátkodobém období souvisí nepřímou úměrou. Jejich vzájemné působení je znázorňováno tzv. Phillipsovou křivkou. Tuto nepřímou úměru můžeme vidět mezi léty 2005-2010. Po roce 2008 vrůstala nezaměstnanost, zatímco inflace klesla k nulovým hodnotám. Avšak v roce 2012 rostla zároveň inflace, tak nezaměstnanost. (4)

Pro srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie uvádím přehled míry inflace v letech 2004-2013 v tabulce (Tabulka 1: Míra inflace v evropských zemích v letech 2004-2013, vlastní grafická úprava), kde jsou také hodnoty v USA. Barevně jsou zvýrazněny hodnoty, které se liší od celoevropského trendu. (5)

Krizi předchází převaha agregátní nabídky nad poptávkou. Firmy neodhadnou potenciální poptávku, vytvářejí zásoby a investice, nepřipustí si, že jsou na vrcholu své produkce. Příčina krátkodobého vlnění (tzv. Kitchinovy cykly, do 3 let) je spojována se změnami cyklu zásob a rozpracované výroby. Střednědobé vlnění (tzv. Juglarovy cykly, v rozmezí 10-12 let) souvisí s investicemi. Dlouhodobé vlnění, tzv. Kondratěvovy dlouhé vlny (Obrázek 1: Kondratěvovy vlny), kdy jeden cyklus trvá přibližně 50 let, ukazují, že na počátku vzestupu dochází k významným změnám, např. technologickým objevům a vynálezům, rozšíření

světových ekonomických vztahů, či změnám peněžního oběhu. Na druhou stranu v tomto období existuje nejvíce sociálních problémů, válek a revolucí. (6) (2)



Obrázek 1: Kondratěvovy vlny (6)

Krize může být také vyvolána nahodile politickým či náboženským konfliktem, nedostatkem nerostných zdrojů, či šířením epidemie, nebo teroristickými útoky, atd. Ve všech případech má ve svém důsledku vliv na světovou ekonomiku, nevyjímaje leteckou dopravu. Vzhledem k současné globalizaci je dopad markantní.

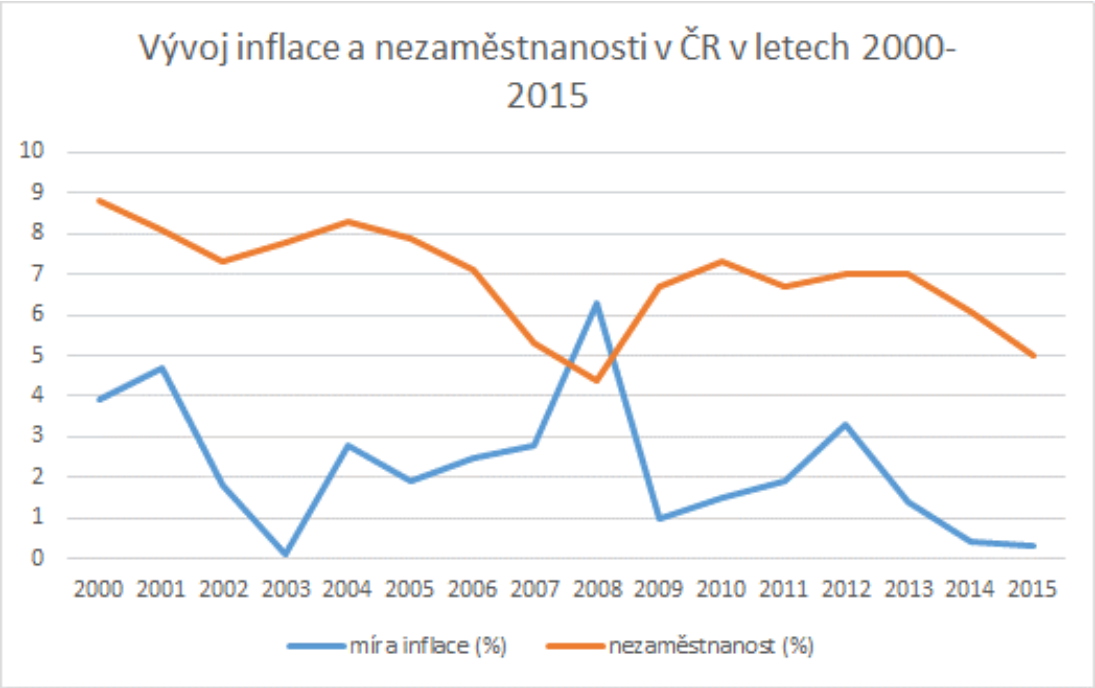
2.1 Finanční krize

Finanční krize bývá provázena různými podněty, „subkrizemi“, jako např. krizí měnovou, bankovní, dluhovou, úvěrovou. Většinou jsou navzájem propojené a systematické. Finanční krize, která vyvrcholila v roce 2007 v USA jako tzv. hypotéční krize, měla díky globalizaci vliv na ekonomiku mnoha zemí i mimo Spojené státy americké. Spustila ekonomickou krizi, která se již netýkala pouze bankovního prostředí, ale zasáhla sociální život lidí. (Dvořák, 2008).

Dle (7) má „zásluhy“ na propuknutí finanční krize v širším smyslu lidská nenasytnost „západního světa“. Lidé chtěli v posledních 30 letech stále utrácet, tedy zvyšovat spotřebu. Výdaje na obyvatele v rozvojových zemích jsou mnohem nižší, spotřeba západního světa de facto řídila světový ekonomický růst. Jedním řešením pro zvýšení spotřeby je snížení ceny produktů, nebo poskytnutí více peněz zákazníkům k útratě. Snížení ceny produktů si žádá i snížení nákladů, což vedlo například k přestěhování výroby do rozvojových zemí, kde jsou nižší náklady na pracovníky. Zároveň se však i záměrně snížila kvalita zboží, aby byli lidé nuceni nakupovat za krátkou dobu další a další. Rozmohlo se poskytování půjček od bank. Půjčky byly dostupné, s nadsázkou řečeno, každému. Došlo ke zvýšení poptávky po nemovitostech, což vyvolalo zvýšení jejich cen. Poskytnuté hypotéky byly těmito

nemovitostmi kryty, a tak, vzhledem k rostoucím cenám, se banky nebály, že by o půjčené peníze v případě nesplácení přišly, neboť by jim nemovitosti propadly.

Ve Spojených státech amerických nezasahoval stát do určitých úvěrových produktů, tzv. derivátů[1], jelikož nepodléhaly regulaci. Ačkoliv na možné riziko upozorňovali někteří experti, USA doslova regulaci zakázaly. Nafukovala se tzv. bublina, která praskla právě v roce 2007.



Obrázek 2: Míra inflace a nezaměstnanosti v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4)

[1] Deriváty jsou finančními instrumenty, které jsou postaveny (odvozeny) na základě dalších podkladových aktiv - zahraničních měnách, úrokových mírách, komoditách, akciích, akciových indexech a podobně. Jejich ocenění závisí na tržních cenách jednoho či více podkladových aktiv. Vypořádání se vždy odehrává v budoucnosti. Při oceňování derivátů se musí brát zřetel na nepředvídatelnost budoucích cen aktiv. V případě komoditních derivátů mohou investoři investovat, zajišťovat se, či spekulovat bez nutnosti fyzicky vlastnit některé z těchto aktiv. Zavedly se swapy CDO (zajištěných dluhových obligací) společně se swapy indexů majetkových podílů, které byly zejména předmětem obchodování v USA v letech 1990-2008 a jejich hodnota dosáhla 600 bilionů dolarů. (42)

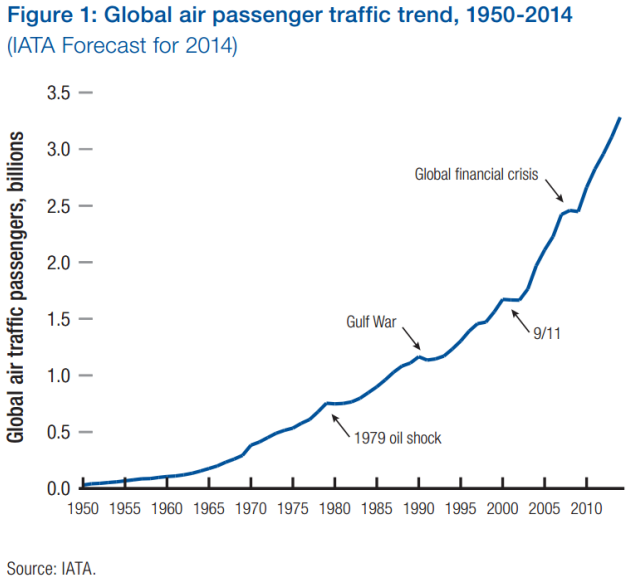
Tabulka 1: Míra inflace v evropských zemích v letech 2004-2013, vlastní grafická úprava (5)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU-28	2,3	2,3	2,3	2,4	3,7	1	2,1	3,1	2,6	1,5
EU-27	2,3	2,3	2,3	2,4	3,7	1	2,1	3,1	2,6	1,5
Euro-zone	2,1	2,2	2,2	2,1	3,3	0,3	1,6	2,7	2,5	1,5
Euro-zone (18)	2,2	2,2	2,2	2,2	3,3	0,3	1,6	2,7	2,5	1,3
Euro-zone (17)	2,2	2,2	2,2	2,1	3,3	0,3	1,6	2,7	2,5	1,4
Česká republika	2,6	1,6	2,1	3	6,3	0,6	1,2	2,1	3,5	1,4
Belgie	1,9	2,5	2,3	1,8	4,5	0	2,3	3,4	2,6	1,2
Bulharsko	6,1	6	7,4	7,6	12	2,5	3	3,4	2,4	0,4
Dánsko	0,9	1,7	1,9	1,7	3,6	1,1	2,2	2,7	2,4	0,5
Estonsko	3	4,1	4,4	6,7	10,6	0,2	2,7	5,1	4,2	3,2
Finsko	0,1	0,8	1,3	1,6	3,9	1,6	1,7	3,3	3,2	2,2
Francie	2,3	1,9	1,9	1,6	3,2	0,1	1,7	2,3	2,2	1
Chorvatsko	2,1	3	3,3	2,7	5,8	2,2	1,1	2,2	3,4	2,3
Irsko	2,3	2,2	2,7	2,9	3,1	-1,7	-1,6	1,2	1,9	0,5
Island	2,3	1,4	4,6	3,6	12,8	16,3	7,5	4,2	6	4,1
Itálie	2,3	2,2	2,2	2	3,5	0,8	1,6	2,9	3,3	1,3
Kypr	1,9	2	2,2	2,2	4,4	0,2	2,6	3,5	3,1	0,4
Litva	1,2	2,7	3,8	5,8	11,1	4,2	1,2	4,1	3,2	1,2
Lotyšsko	6,2	6,9	6,6	10,1	15,3	3,3	-1,2	4,2	2,3	0
Lucembursko	3,2	3,8	3	2,7	4,1	0	2,8	3,7	2,9	1,7
Maďarsko	6,8	3,5	4	7,9	6	4	4,7	3,9	5,7	1,7
Malta	2,7	2,5	2,6	0,7	4,7	1,8	2	2,5	3,2	1
Německo	1,8	1,9	1,8	2,3	2,8	0,2	1,2	2,5	2,1	1,6
Nizozemí	1,4	1,5	1,7	1,6	2,2	1	0,9	2,5	2,8	2,6
Norsko	0,6	1,5	2,5	0,7	3,4	2,3	2,3	1,2	0,4	2
Polsko	3,6	2,2	1,3	2,6	4,2	4	2,7	3,9	3,7	0,4
Portugalsko	2,5	2,1	3	2,4	2,7	-0,9	1,4	3,6	2,8	0,4
Rakousko	2	2,1	1,7	2,2	3,2	0,4	1,7	3,6	2,6	2,1
Rumunsko	11,9	9,1	6,6	4,9	7,9	5,6	6,1	5,8	3,4	3,2
Řecko	3	3,5	3,3	3	4,2	1,3	4,7	3,1	1	-0,9
Slovinsko	3,7	2,5	2,5	3,8	5,5	0,9	2,1	2,1	2,8	1,9
Slovenská republika	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	0,9	0,7	4,1	3,7	1,5
Španělsko	3,1	3,4	3,6	2,8	4,1	-0,2	2	3,1	2,4	1,5
Švédsko	1	0,8	1,5	1,7	3,3	1,9	1,9	1,4	0,9	0,4
Švýcarsko			1	0,8	2,3	-0,7	0,6	0,1	-0,7	0,1
Turecko	10,1	8,1	9,3	8,8	10,4	6,3	8,6	6,5	9	7,5
Velká Británie	1,3	2,1	2,3	2,3	3,6	2,2	3,3	4,5	2,8	2,6
USA	2,7	3,4	3,2	2,8	3,8	-0,4	1,6			

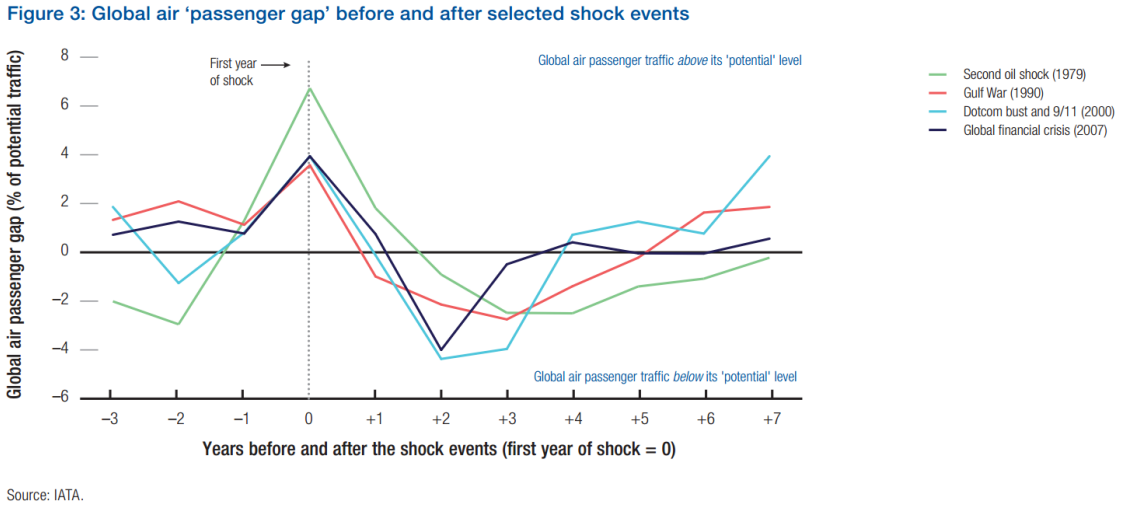
2.2 Vývoj potenciálního produktu (trendu) v letecké dopravě

Mezinárodní společnost sdružující letecké dopravce, IATA, vydává s určitou periodicitou publikace WATS (World Air Transport Statistic), ve kterých jsou vyhodnocena statistická data všech členů. Na obrázku (Obrázek 3: Vliv ekonomických šoků na přepravní trend v osobní letecké dopravě ve světě) je vidět trend stoupajícího počtu přepravených cestujících, přičemž v určitých fázích stagnoval, či klesl. Velkými milníky byly ropné šoky v 70. letech 20. století, válka v Perském zálivu v roce 1990/1991, internetová horečka (tzv. dotcom) a teroristické útoky z 11. 9. 2001 a finanční krize z roku 2008, způsobená hypotéční krizí v roce 2007. Z grafu lze vyčíst, že se trh letecké dopravy „otřepal“ do čtyř let od dané krize, kdy se hodnoty přepravených cestujících vrátily na hranici trendu, tedy potenciálního produktu. Jak rychle probíhalo „zotavení“ po jednotlivých šocích je vidět na obrázku (Obrázek 4: Oscilace skutečného počtu přepravených cestujících kolem osy trendu v období

ekonomických šoků). Rozdíl mezi skutečným a potenciálním produktem (trendem), se označuje jako gap. (1) (8)



Obrázek 3: Vliv ekonomických šoků na přepravní trend v osobní letecké dopravě ve světě (8)



Obrázek 4: Oscilace skutečného počtu přepravených cestujících kolem osy trendu v období ekonomických šoků (8)

Letecká přeprava v evropských zemích byla dotčena ekonomickou krizí ve smyslu snížení počtu přepravených cestujících mezi lety 2008-2009, kdy došlo k meziročnímu poklesu ve všech zemích bez výjimky. Mezi lety 2009 však již ve většině došlo k meziročnímu nárůstu. V tabulce (Tabulka 2: Počet přepravených cestujících v evropských zemích v letech 2004-2015, vlastní grafická úprava) jsou barevně vyznačeny země, kde došlo k poklesům mezi roky 2009/2010 a 2011/2012.

Tabulka 2: Počet přepravených cestujících v evropských zemích v letech 2004-2015, vlastní grafická úprava (49)

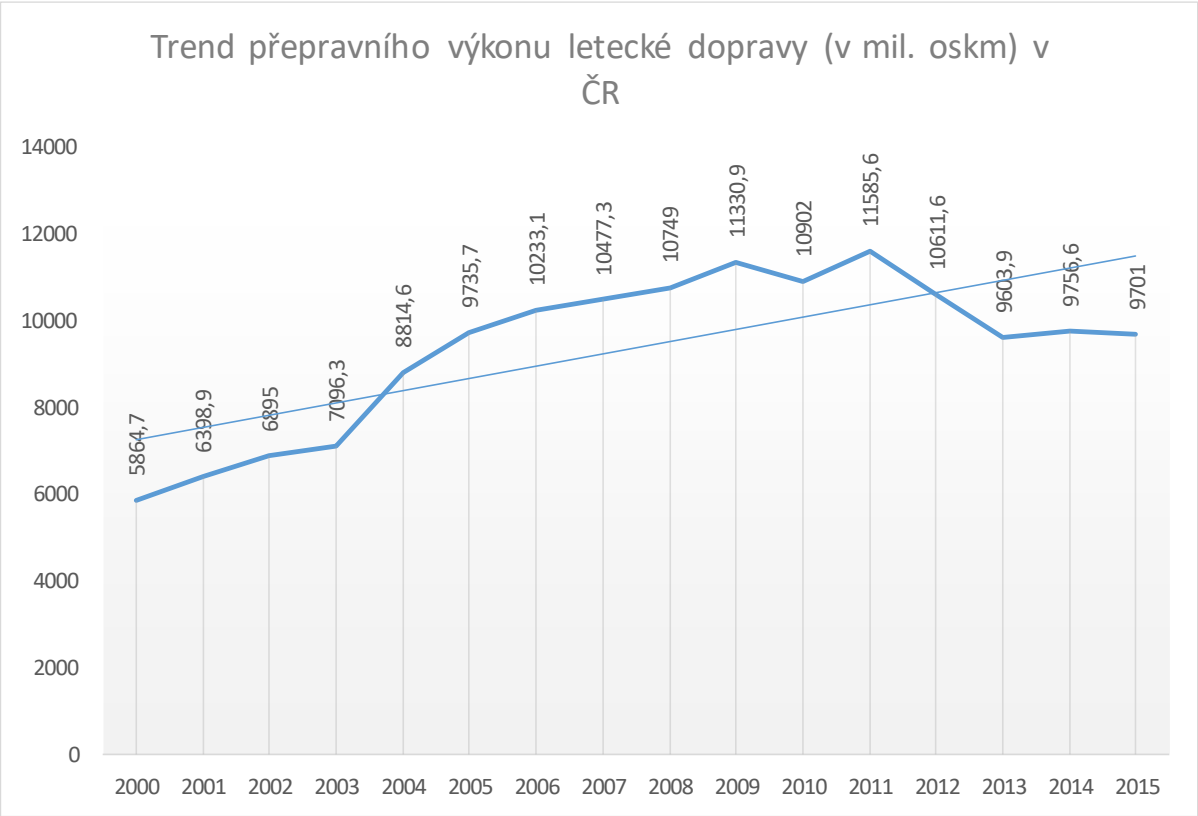
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EU 28					799024981	752512652	778324669	822830045	828160763	842219926	876884771	918251893
EU 27				792387321	797571170	751138170	776851750	821265790	826463402	840556194	875134752	916487425
Belgium	17468503	17813943	19154636	20805314	21981645	21314463	22690502	25098923	25913625	26387222	28775060	30957125
Bulgaria				6071210	6417873	5838685	6168346	6651562	6819024	7078294	7518998	7609389
Czech Republic	9950314	11265764	12171235	13098141	13429149	12367467	12242386	12650532	11742352	11891812	12079873	12672004
Denmark	21005796	22172778	22965651	24041619	24629204	22272961	24330644	25804863	26528356	27453282	29003996	30089831
Germany	135909864	146102479	154256750	163784893	165758846	158148829	166130833	175316076	178591103	180781589	186445791	193936427
Estonia	990776	1393105	1533132	1722505	1804430	1341294	1381062	1907569	2202427	1958565	2019806	2160978
Ireland	20851353	24254298	27558133	29840020	30018287	26268887	23093749	23362889	23594089	24603640	26310826	29546935
Greece				34785958	34404278	32882441	32131780	33291435	31575703	33621019	39117833	42096402
Spain	129771378	143679871	150599286	163523010	161400952	148318298	153387014	165153230	159771261	157731973	165354382	174652503
France	103039212	107955384	113182776	120034361	122723531	117561564	122887263	131425313	135005802	138085382	136361561	140879920
Croatia					4504278	4334987	4677030	4989047	5422530	5722025	6140608	6571698
Italy	81213315	87906423	95914356	106294205	105216903	101823760	109064953	116226667	116029388	115271926	121156068	127652366
Cyprus	6421198	6782277	6713880	7004127	7218073	6729554	6947632	7190265	7328248	7011437	7328546	7590787
Latvia	1056041	1872040	2488065	3155771	3687329	4062704	4655898	5098360	4754530	4782257	4802282	5145856
Lithuania	994161	1434241	1799195	2195959	2552074	1867191	2282834	2691991	3166628	3482358	3798110	4227389
Luxembourg	1509069	1538152	1597404	1634465	1713003	1535261	1613600	1836761	1893988	2168748	2433939	2651751
Hungary	6380372	7918083	8245920	8580261	8429082	8081067	8174510	8884837	8429843	8441319	9054848	10228352
Malta	2790121	2757240	2699870	2971368	3109899	2918676	3293548	3506723	3650345	4031848	4290032	4619557
Netherlands	44493696	46433037	48582547	50500592	50418517	46479064	48618670	53895216	55680131	58077221	60962778	64570874
Austria	18296612	19684822	20824533	22926104	23899584	21817267	23532455	25137612	25965977	25749724	26378676	26754007
Poland	6091886	7080325	13737539	17120015	18727132	17046474	18382517	20634903	21791428	23274169	25713682	28906616
Portugal	18422969	20272160	22026797	24324372	25180382	24104119	25732352	27578334	28186254	29694146	32558076	36004352
Romania	3192620	3493783	4900134	6908599	8031267	7984057	8848949	9687456	9674226	10016933	10907487	12580711
Slovenia	1046162	1217167	1327333	1504446	1648977	1423391	1382341	1358792	1167877	1265766	1307128	1436003
Slovakia	1080945	1519452	2124447	2232411	2596334	1948361	1881844	1808187	1563197	1557149	1671290	1943656
Finland	11785244	12348113	13443365	14464575	14850682	13828812	14220636	16374398	16458815	16565391	17171931	17479246
Sweden	19957013	20997169	25744721	26967253	27817350	25218784	26646764	29732247	30350845	31443225	32765412	34010601
United Kingdom	192279803	204013386	211228518	217288456	213888122	198531887	192884537	201535227	203066646	210468756	220021502	232269843
Iceland	1888607	2111100	2278036	2462113	2240998	1837165	2036356	2462894	2740691	3199266	3853614	4847288
Norway	19621419	18578950	24052506	26385631	27717155	27673751	29516916	32401674	34590312	36684065	37601630	37501095
Switzerland	26567796	28876072	31829340	34537546	36595724	35928169	37615864	41439630	43235843	44216798	46127426	49090898

2.2.1 Vývoj trendu letecké dopravy v ČR

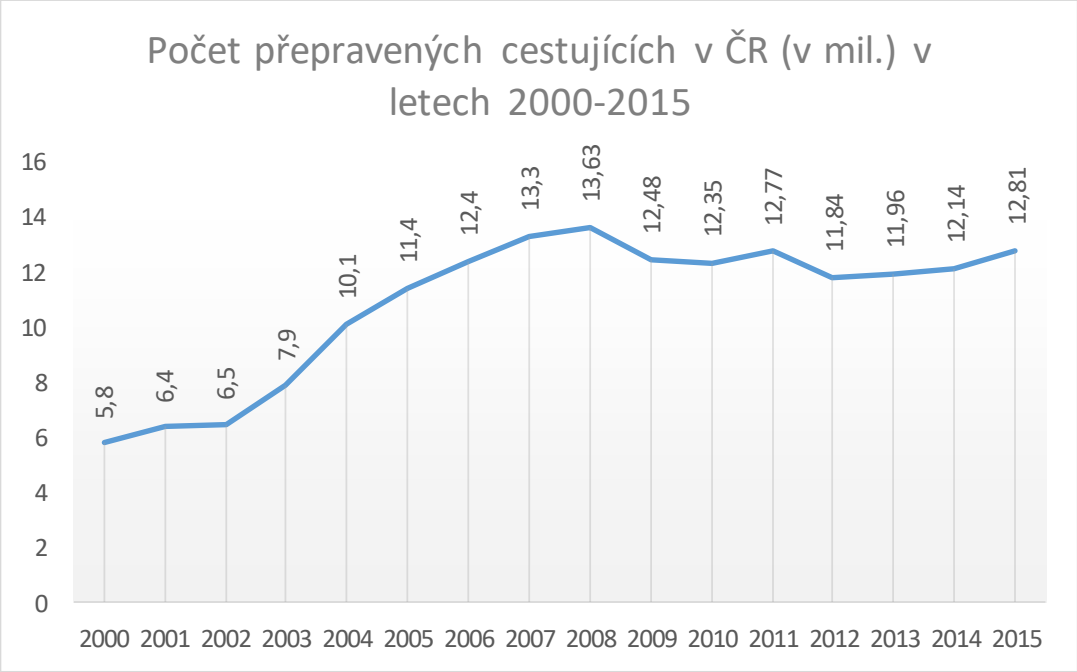
Dle (9) kopíruje charakteristika evropské, respektive české obchodní letecké dopravy, charakteristiku celosvětovou. Letečtí dopravci se v důsledku krizí potýkaly s rostoucími náklady na letecké pohonné hmoty, pojištění a na opatření směřující k ochraně civilního letectví před protiprávními činy. Podnikání v obchodní letecké dopravě je dlouhodobě zatíženo postupným snižováním výnosů a současně letečtí dopravci reagují na danou skutečnost postupným snižováním svých nákladů. I tak má evropský trh jistá specifika, především jeho jednotnost, automatické přiznání práv leteckým dopravcům EU, vysoká míra provozní bezpečnosti, minimální možnosti státní podpory, dodatečné náklady a omezení v důsledku přetížení letišť a vzdušného prostoru v EU, vyšší poplatky za řízení letového provozu a užívání letišť, znatelné náklady práce a náklady spojené se zahrnutím letecké dopravy do systému obchodování emisemi. V současné době (k březnu 2015) například činí poplatek za použití Ruzyňského letiště, včetně odletové taxy, v přepočtu 27,8 Eur. Pro srovnání, ve Vídni činí poplatky 37,5 Eur, v Mnichově 41,6 Eur, v Budapešti 35,4 Eur. (10)

Dle informací MD (4) má trend přepravních výkonů v letecké dopravě vzestupnou tendenci, což je vidět na obrázku (Obrázek 5: Trend přepravního výkonu letecké dopravy (v mil. oskm) v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava). Z pohledu počtu přepravených cestujících () se v některých letech podobnost těchto dvou grafů rozchází. Například přepravní výkon v oskm mezi lety 2012-2013 klesl, naopak počet přepravených cestujících

se zvýšil. Může to reflektovat větší zastoupení linek na střední vzdálenosti. Vzrůstající tempo na začátku první dekády bylo ovlivněno mimo jiné vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004, což vytvořilo příznivé podmínky pro rozvoj letecké dopravy a cestovního ruchu. Meziroční pokles je patrný v letech 2008/2009 a 2011/2012.



Obrázek 5: Trend přepravního výkonu letecké dopravy (v mil. oskm) v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4)



Obrázek 6: Počet přepravených cestujících v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4)

3 Vliv letecké dopravy na HDP

3.1 HDP

Hrubý domácí produkt je ukazatelem národního hospodářství, ukazuje výkonnost ekonomiky dané země v peněžních jednotkách. HDP, někdy také označován GDP (Gross Domestic Product), vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb vytvořených v určitém období, zpravidla v daném roce, na určitém území. Jedná se o součet korunové hodnoty spotřeby, investic, vládních nákupů a čistých vývozů.

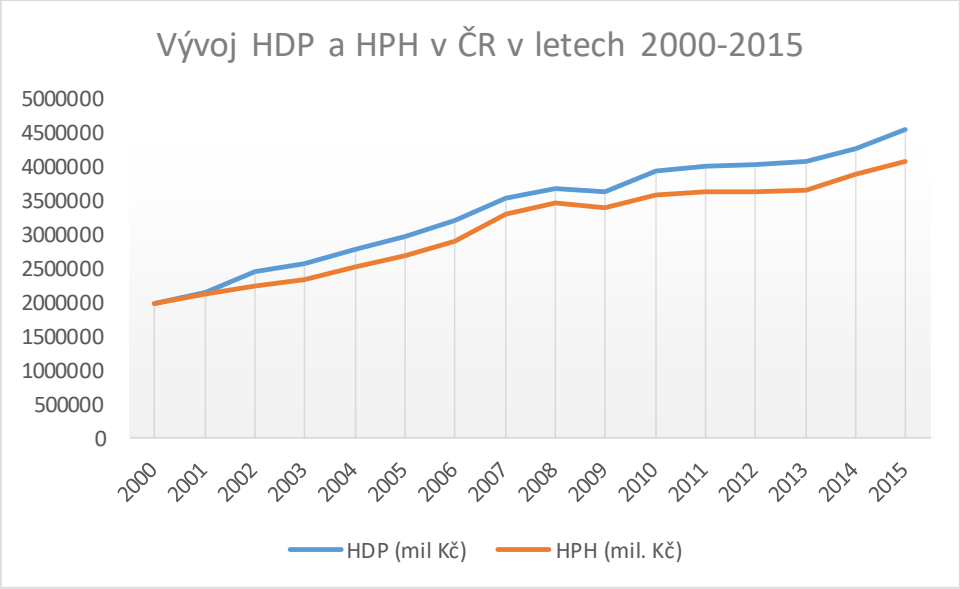
Měření HDP je založeno na systému národních účtů, u kterých se srovnávají vstupy a výstupy, respektive příjmy a výdaje. Jedná se o účet podnikový, domácností, státu, styku s cizinou a kapitálový účet. Hrubý domácí produkt se může spočítat třemi způsoby; produkční metodou, výdajovou, či důchodovou metodou. Každá vede ke stejnému výsledku. Hodnota HDP může být zkreslena kvůli inflaci. Z tohoto důvodu se rozlišují dva pojmy. Nominální HDP je ukazatel v běžných, skutečných cenách. Reálný HDP je vyjádřen ve stálých cenách, očištěných od inflace. Vedle HDP ještě existuje hrubý národní produkt, někdy také GNP (Gross national product), který představuje veškerou finální produkci v peněžních jednotkách vytvořenou za určité období národními výrobními faktory dané země, bez ohledu na to, ve kterém státě působí. Tedy doma i v zahraničí. Zatímco Hrubý domácí produkt vyjadřuje celkový objem finální produkce v peněžních jednotkách, vytvořených v dané zemi, bez

ohledu na vlastnictví a původ kapitálu. Finální produkce je vyrobena a prodána, aby byla spotřebována domácnostmi, státem, použita na investice nebo vyvezena jako export. (11)

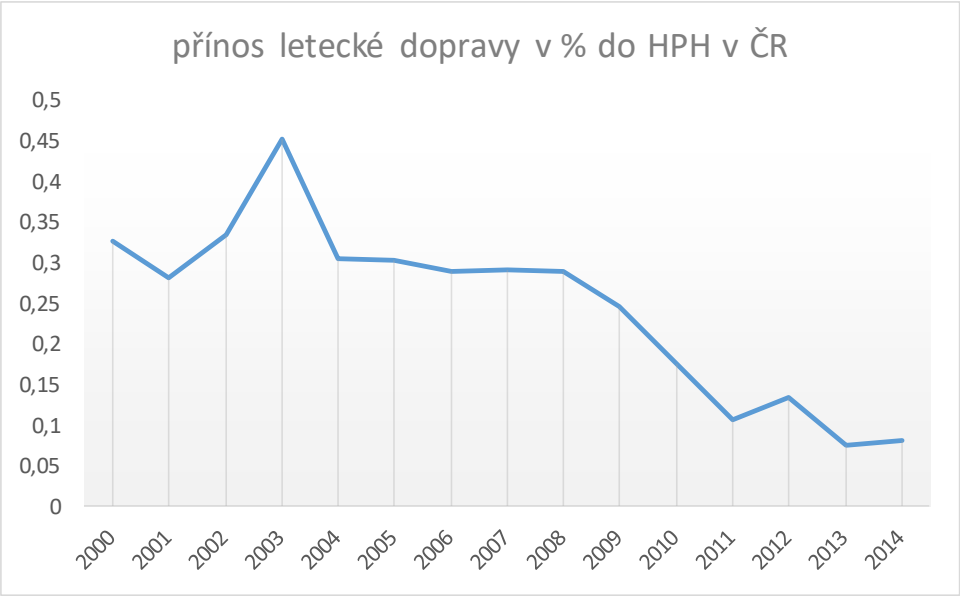
3.1.1 HDP a HPH v ČR

HDP je z hlediska strany nabídky určován z 90 % hrubou přidanou hodnotou a z 10 % saldem daní z produktů a dotací na produkty. Hrubá přidaná hodnota (HPH) odráží souhrnnou výkonnost odvětví, a je tak „čistým“ ukazatelem výkonnosti ekonomiky. Dle (12) kopíruje křivka HPH křivku HDP, respektive jejich nárůst v dlouhodobém rozmezí reflektuje pouze minimální rozdíly. Například mezi lety 1991 až 2014 vzrostlo HDP o 48,4% a HPH o 50,2%. Na obrázku (Obrázek 7: Vývoj HDP a HPH v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava) je vidět téměř totožné křivky HDP a HPH v ČR v dlouhodobém horizontu.

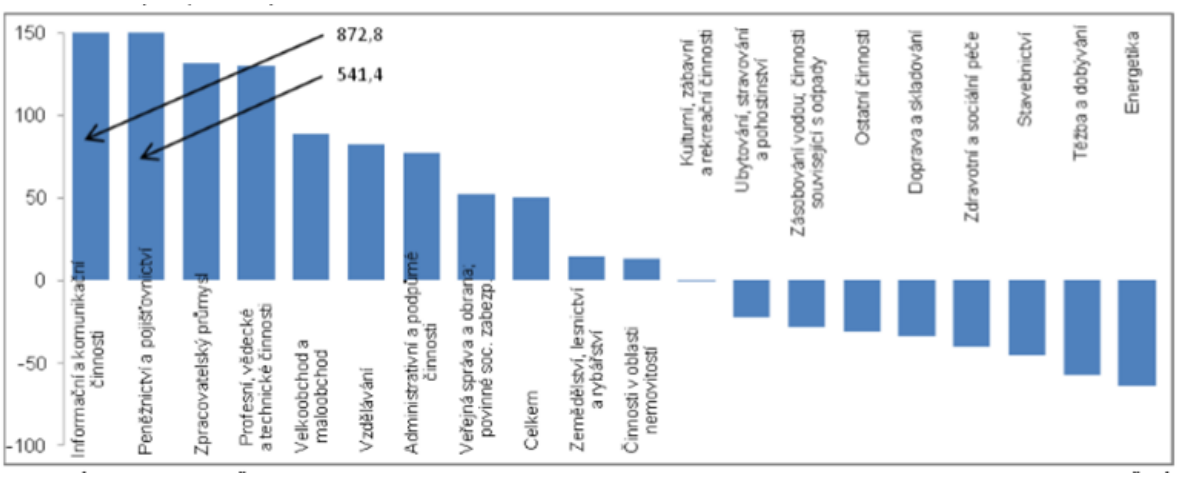
Dle informací MD ČR přispívá odvětví dopravy do hodnoty HPH za posledních 15 let v průměru 5 %, z toho letecká doprava 0,25 %. Na obrázku (Obrázek 8: Podíl letecké dopravy na HPH v ČR v letech 2000-2014 (v %), vlastní grafická úprava) je vidět klesající trend příspěvku letecké dopravy do hodnoty HPH. Tato skutečnost je ovlivněna tím, že jiná odvětví národního hospodářství naopak svůj podíl na HPH zvýšila. Dané změny uvádím na obrázku ().



Obrázek 7: Vývoj HDP a HPH v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4)



Obrázek 8: Podíl letecké dopravy na HPH v ČR v letech 2000-2014 (v %), vlastní grafická úprava (4)



3.2 Příspěvek letecké dopravy do světového, respektive evropského HDP

Na trhu práce vytváří letecká doprava mnoho pracovních příležitostí, vázaných buď přímo, nebo nepřímo. Přispívá tak pozitivně k tvorbě HDP. Přímo vázanými (direct) jsou například navigační oddělení, letecké společnosti, správa letiště, pozemní personál, handling, letištní ostraha, imigrační úředníci, celní správa, údržba letadel, apod. Nepřímo vázanými (indirect) jsou například velkoobchodníci, poskytující jídlo cateringovým společnostem, společnosti poskytující účetní či právní služby leteckým dopravcům, agentury prodávající letenky. Vyvolané (induced) pracovní příležitosti zahrnují ekonomické aktivity přímo i nepřímo vázaných zaměstnanců, tedy útratu jejich příjmu v národní ekonomice. Poslední, tzv. katalytické vlivy letecké dopravy (catalytic, nebo též wider economic benefits), respektive

letišť, zahrnují příjmy z turismu (hotely, restaurace, půjčovny aut, rekreační zařízení), investic a také exportu zboží a služeb, díky propojení regionu právě leteckou dopravou. Dle (9) každý milión cestujících je schopen podpořit vznik tisíce přímých pracovních míst a dalšího tisíce u subdodavatelů. V tabulce (Tabulka 3: Pracovní příležitosti a příspěvek do HDP v Evropě a celosvětově, vlastní grafická úprava) je zaznamenán počet pracovních míst, spojených s leteckým průmyslem a také část z HDP, kterou tímto přispívá k jeho tvorbě.

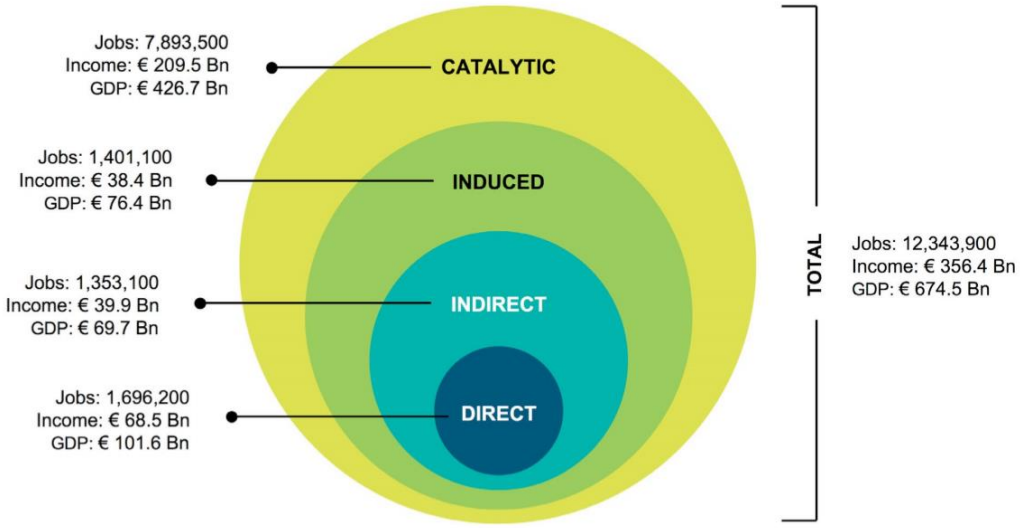
Tabulka 3: Pracovní příležitosti a příspěvek do HDP v Evropě a celosvětově, vlastní grafická úprava (14) (47) (35)

Evropa	2006	2010	2012	2014
pracovní příležitosti (mil.)	4,2	7,8	9,3	11,9
příspěvek do HDP (bn Eur)	331	475	512	860
% Evropského HDP	2,2	3,9	3	4,7
celosvětově	2006	2010	2012	2014
pracovní příležitosti (mil.)	31,8	56,6	58,1	62,7
příspěvek do HDP (bn) USD	1180	2200	2400	2700
% celosvětového HDP	2,3	3,35	3,4	3,5

Podle (13) generovala v roce 2013 evropská letiště 675 bilionů eur, což je 4,1 % evropského HDP. Na obrázku (Obrázek 9: Příspěvek letecké dopravy do evropského HDP v roce 2013) je vidět, které pracovní příležitosti se podílely jakým dílem na tvorbě HDP.

V České republice vytvářela letecká doprava v roce 2011 celkem 43 000 pracovních příležitostí s příspěvkem 3,22% do HDP ČR (14), v roce 2013 již 137 600 pracovních příležitostí, souvisejících přímo, či odvozených, čímž přispívala k HDP 3,4%.

Existují prognózy (14), že v roce 2030 bude letecká doprava vytvářet v 99 milionů pracovních míst a přispívat 5,9 trilionem USD do světového GDP.

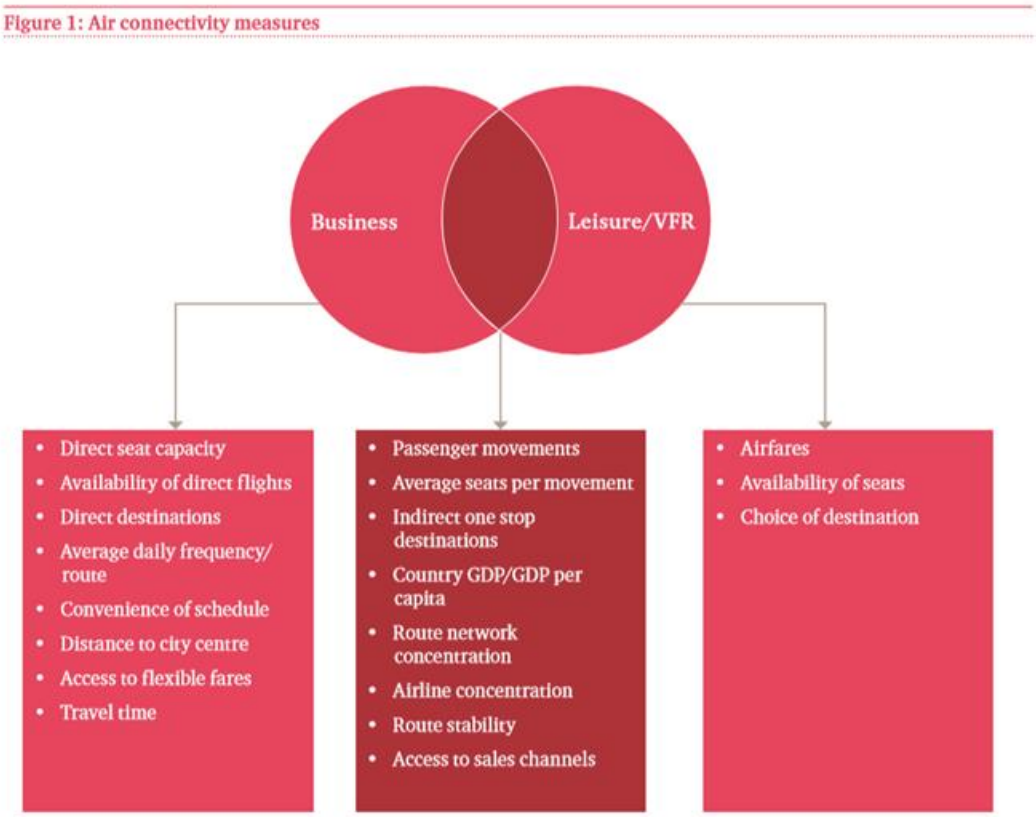


Obrázek 9: Příspěvek letecké dopravy do evropského HDP v roce 2013 (13)

3.2.1 Konektivita

Jak se zmiňuji již v úvodu, napojení města, respektive státu na kvalitní síť letecké dopravy s sebou přináší potenciál ekonomického růstu dané oblasti, a to nejenom díky turismu a vytváření souvisejících pracovních míst, ale také díky jeho atraktivitě pro obchodní investice. Má se za to, že zvýšení konektivity o 10% zvýší příspěvek do HDP o 0, 5%. Konektivitu ovlivňují rozhodnutí více subjektů, nejenom leteckých dopravců, ale také letišť a státu. Existují různé teorie o tom, jak míru konektivity změřit. Například dle IATA nabírá na významu destinace v závislosti na velikosti letiště. Nebo Světová banka hodnotí kvalitu letištních hubů na základě dostupných následných připojení.

Z pohledu cestujícího může být konektivita měřena kritérii, charakteristickými pro jejich účely cesty do daných destinací. Požadavky cestující business klientely se liší od volnočasových cestujících, případně těch, kteří navštěvují své příbuzné a kamarády. Pro ně sice není destinace volitelná, avšak cena může ovlivnit četnost jejich návštěv. Na obrázku (Obrázek 10: Různá měřítka konektivity) jsou znázorněna tato kritéria a zároveň související indikátory úrovně konektivity dané oblasti. (15)



Obrázek 10: Různá měřítka konektivity (15)

3.3 Mezioborové srovnání dopravy v ČR

V tabulce (Tabulka 4: Počet přepravených cestujících v ČR v letech 2000-2014 různými způsoby dopravy) uvádím podíl daných druhů dopravy na celkovém objemu přepravených cestujících a v rámci ČR. Počet přepravených osob IAD je expertním odhadem. Údaje o MHD zde úmyslně neuvádím. Pro účely počtu přepravených osob v letecké dopravě slouží v této tabulce výkony letišť, tedy počet cestujících, kteří přiletěli, odletěli a tranzitní cestující. (4)

Tabulka 4: Počet přepravených cestujících v ČR v letech 2000-2014 různými způsoby dopravy, vlastní grafická úprava (4)

počet přepravených cestujících v mil.															
rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
železniční	184,7	190,7	177,2	174,2	180,9	180,3	183	184,2	177,4	165	164,8	167,9	172,8	174,5	176,1
silniční = VAD + IAD	2418,9	2405,9	2426,1	2507	2518,6	2518,3	2547,7	2595	2623,4	2607,6	2342,5	2394,6	2335	2348	2409,5
letecká	5,8	6,4	6,5	7,9	10,1	11,4	12,4	13,3	13,63	12,48	12,35	12,77	11,84	11,96	12,14
vodní	0,8	0,8	0,9	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	0,9	1,2	0,9	1	0,5	1,1	1,3

Výhodou a do jisté míry charakteristikou letecké dopravy je přeprava na dlouhé vzdálenosti, kdy je časová úspora znatelná. Jedním způsobem mezioborového srovnání je vyjádření přepravených osob na 1 km vzdálenosti, v jednotkách oskm. V tabulce (Tabulka 5: Přepravní výkon jednotlivých druhů dopravy vyjádřený v oskm) je právě tato vlastnost patrná.

Tabulka 5: Přepravní výkon jednotlivých druhů dopravy vyjádřený v oskm, vlastní grafická úprava (4)

přepravní výkon vyjádřený v mil. oskm															
rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
železniční	7299,6	7298,6	6596,8	6517,5	6590	6666,7	6921,9	6899,8	6803,3	6503,3	6590,7	6714	7264,7	7600,6	7796,5
silniční = VAD + IAD	73291,3	74028,1	74857,5	76808,6	76086,2	77246,6	79131,1	81058,8	81595,2	81783,6	73905,7	74756,7	73275,4	73675,6	76270,2
letecká	5864,7	6398,9	6895	7096,3	8814,6	9735,7	10233,1	10477,3	10749	11330,9	10902	11585,6	10611,6	9603,9	9756,6
vodní	7,7	7,8	16,6	21,9	21,8	18,1	12,8	12,8	17,3	10,5	12,8	14,8	17,3	16,2	20,7

O ukazatelích ekonomické stability leteckých společností se podrobněji zmiňuji v kapitole Vybrané finanční a provozní ukazatele letecké společnosti.

4 Vývoj osobní letecké dopravy

Ačkoliv sen o létání provázel lidstvo snad od počátku jeho bytí, realizovat ho se podařilo až relativně nedávno. Ke vzniku letecké dopravy takové, jak ji známe dnes, přispělo mnoho okolností. Pomyslně přeskočím období hledání a zkoušení nejlepší konstrukce či fyzikálních zákonitostí, která všechna přispěla k vytvoření letuschopného, motorem poháněného, řízeného stroje těžšího než vzduch. V první polovině 20. století došlo, nepochybně díky oběma válkám, k prudkému rozvoji letecké techniky. Tento fakt souvisel s rozvojem osobní letecké dopravy, který byl dočasně přerušen 2. světovou válkou. S rostoucí spolehlivostí letecké techniky se rozšiřovaly i možnosti jejího využití.

Myšlenka provozování osobní letecké dopravy s sebou nesla nutnost zavedení určitých pravidel a norem, tedy legislativy. V teprve utvářejícím se dopravním odvětví se začaly tvořit nové subjekty – kontrolní ográny a letecké společnosti, které byly spravovány státem. Tento koncept přetrval až do druhé poloviny 20. století, kdy došlo k liberalizaci letecké dopravy. Konkrétně probíhala od roku 1978 v USA a od roku 1987 v Evropě. (16)

4.1 Předválečné období

V Čechách nebylo letectví, na rozdíl od Německa či Francie, podporováno ze státních prostředků. Veškeré pokusy, projekty a realizace byly podmíněny kapitálem nadšených jednotlivců. Kolem roku 1910 se objevili první průkopníci motorového létání; mezi nimi Ing. Jan Kašpar, který létání poměrně úspěšně zpopularizoval, nejenom díky svému pilotnímu umu, ale také dobré reklamě. Obecně se jednalo spíše o různé přehlídky, či pokořování určitých vzdáleností, s čímž souvisely vypsané soutěže a odměny. Jan Kašpar přeletěl 13. 5. 1911 z Pardubic do Prahy - Velké Chuchle. Překonal vzdálenost 121 kilometrů za 92 minut, letěl ve výšce 800 metrů. (17)

4.2 První světová válka

Během 1. světové války se zpočátku využívala letadla pouze k průzkumu a špionáži. Piloti nejdříve létali neozbrojení, poté s osobními zbraněmi a nakonec byla letadla opatřena

výzbrojí, kulomety. Boj se tedy přenesl i do vzduchu. Vše se podřizovalo válce, nikoliv civilním účelům.

Osobní letecké dopravě předcházela přeprava zásilek pro poštovní organizace. Před koncem první světové války, v březnu 1918, byla zřízena první letecká poštovní linka Vídeň-Krakov-Lvov. Od 1. dubna byla provozována jako první pravidelná mezinárodní linka na světě a byla prodloužena až do Kyjeva. První pokusná přeprava poštovní zásilky u nás proběhla 13. 7. 1919 na trase Praha - Chrudim. (18)

4.3 Meziválečné období

Po skončení 1. světové války byla na trhu letadla, která nebyla připravena a uzpůsobena pro civilní letectví. Využívala se například jako aerotaxi; objevovaly se snahy přelétnout Atlantický oceán, které byly podpořeny vypsanými odměnami. Podnětem pro vznik civilního letectví byl však mimo jiné i fakt, že značná část železniční cesty byla během války zničena. Dalším milníkem ve vývoji letectví byl vynález proudového motoru. Nezávisle na sobě na něm pracovali Angličan Frank Whittle a Němec Hans von Ohain. Whittle si ho nechal patentovat v roce 1930.

4.3.1 Letecké společnosti

Začaly vznikat letecké společnosti. Nejstarší je nizozemská KLM (Koninklijke Luchvaart Maatschappij - v překladu královská letecká společnost), která byla založena 7. 10. 1919. První let uskutečnila v roce 1920 z Londýna do Amsterdamu. Následovaly další společnosti, z nichž některé provozují své linky dodnes, jako například Avianca (založena 5. 12. 1919), australský Qantas (založen 16. 11. 1920), ruský Aeroflot (založen 9. 2. 1923), ČSA (založeny 6. 10. 1923 a první let byl proveden 29. 10. 1923 z Prahy do Bratislavy s jedním pasažérem a přepravovanou poštou), Finnair (založen 1. 11. 1923), americká Delta Airlines (založena 30. 5. 1924), španělská Iberia (založena 28. 6. 1927), Air France (1933). Z již zaniklých společností jmenujme například Pan American (založena 14. 3. 1927), Trans World Airlines (TWA; založeny v roce 1925), belgická Sabena (založena roku 1923), britská BOAC (vznikla roku 1939) a Swissair.

Vedle státního podniku ČSA byla založena v roce 1927 soukromá Československá letecká společnost, a.s. Oba subjekty provozovaly v roce 1937 pravidelná mezinárodní spojení s přibližně 20 evropskými městy. V roce 1938 měřila jejich letecká síť celkem 11 000 kilometrů. Avšak nástup druhé světové války takto našlápnutou expanzi zastavil. (19)

4.3.2 Počátky letecké legislativy

Spolu se vznikem leteckých společností se zároveň utvářely základy leteckého práva. Doposud byly smlouvy řešeny bilaterálně v rámci dvou států, nikoliv na mezinárodní úrovni.

V roce 1919 byla svolána konference v Paříži, kde byla podepsána „Pařížská úmluva“, první mezinárodně právní dokument v oblasti leteckého práva. Podepsalo ji i tehdejší Československo. Pařížská úmluva řešila například národnost a označení letadel, osvědčení o letecké způsobilosti a schopnostem, pravidla vzletu a přistání, letecký deník, světelná a signalizační pravidla, pozemní značení a mezinárodní navigační mapy, meteorologické informace. Rovněž v roce 1919 byla v Haagu založena IATA (International Air Traffic Association – Mezinárodní sdružení leteckých dopravců), která byla předchůdkyní dnešní IATA (International Air Transport Association), založené v roce 1945. Dne 12. 10. 1929 byla podepsána „Varšavská úmluva“, která jako první stanovila požadavky na letecké přepravní listiny (letenku, letecký nákladní list a zavazadlový lístek). Zabývala se odpovědností účastníků letecké dopravy. Nevztahovala se na poštovní služby. Později byla Varšavská úmluva rozšířena Haagským protokolem z roku 1955 a Montrealským protokolem z roku 1975. V roce 1999 byla nahrazena Montrealskou úmluvou. Státy Evropské unie k ní přistoupily až v roce 2004 z důvodu nízkých kompenzačních částek v případě vzniklé škody. (20)

4.4 Letectví během a po 2. světové válce

Civilní letecká doprava se během 2. světové války odmlčela. Díky technickým pokrokům, které s sebou válka přinesla, se však zvýšila přepravní kapacita, prodloužil se dolet, vznikla letecká meteorologie, rozvinula se zabezpečovací technika v souvislosti s vynálezem radaru.

Po válce se civilní provoz rychle obnovil. Zahájilo se pravidelné transatlantické spojení v roce 1945, do provozu se v roce 1958 zavedla proudová letadla, později, v roce 1969 nadzvuková, známá pod názvem Concord, jejichž provoz však byl ukončen v roce 2003. Velkým krokem byla liberalizace letecké dopravy v USA v roce 1978. V Evropské unii probíhala později, a to v letech 1987 až 1997. Z ekonomického hlediska to mělo příznivý dopad na konkurenceschopnost mezi leteckými dopravci a také například dodavateli letecké techniky. (16)

Do 90. let 20. století měl počet leteckých přepravních výkonů úměrnou souvislost s úrovní HDP. Se vznikem nízkonákladových společností již toto neplatilo. Narůstal počet cestujících, aniž by došlo k ekvivalentnímu zvýšení HDP.

4.4.1 Legislativa

Významným krokem bylo svolání Chicagské konference 7. 12. 1944 a podepsání Úmluvy o mezinárodním civilním letectví, tzv. Chicagské úmluvy. Mezi 52 podepsanými státy bylo i Československo. Úmluva vešla v platnost v roce 1947 po ratifikaci polovinou členů. Výsledkem Chicagské konference bylo přijetí i dalších dokumentů, jako například Mezinárodní dohoda o letecké přepravě. Tyto dokumenty měly zaručit úplnou suverenitu

států nad svým vzdušným prostorem a zároveň položit základy pravidel pro zavedení volnějšího mezinárodního trhu v letecké dopravě. Chicagská úmluva se vztahuje jen na civilní letadla, částečně kopíruje Pařížskou úmluvu, avšak s přihlédnutím na tehdejší pokrok a bezpečnost. Náplní konference bylo také vytvoření devíti letových svobod (například svoboda přeletu, svoboda technického mezipřistání, kabotáž, aj.). Chicagská úmluva měla později 18 dodatků, v nichž například zakazuje převážení munice a jiného vojenského materiálu na palubách letadel, stanovuje lékařské normy pro posádky, povinnost sdělování meteorologických informací po dobu celého letu. Řeší standardizaci leteckých jednotek, požadavky na stavbu letiště, ochranu mezinárodního letectví před protiprávními činy, rozděluje nebezpečné zboží do devíti tříd.

Na základě Chicagské úmluvy vznikla 4. dubna 1947 Mezinárodní organizace pro civilní letectví, ICAO. (20)

5 letecký dopravce

Dle (16) je leteckým dopravcem podnik, který provozuje letadla za účelem dopravy cestujících, zboží a pošty za úplatu. V mé práci se věnuji dopravcům, kteří provozují osobní leteckou dopravu, tedy přepravují cestující. Jejich letadlová flotila je k tomu uzpůsobena. Případná přeprava zboží, či pošty, je jen doplňkovým zdrojem příjmu. Tzv. zbožoví dopravci, kteří se specializují pouze na přepravu zboží - carga, mohou být zakládány jako dceřiné společnosti osobních dopravců. Příkladem je ČSA Cargo, Lufthansa Cargo.

Letecký dopravce se mimo svůj hlavní předmět podnikání může angažovat i v jiných činnostech, například zajišťovat handling vlastních nebo cizích letadel, či cestujících, catering, výcvik posádek, údržbu a opravu letadel, vlastní cestovní kanceláře, úklid letadel, vlastní bezcelní prodejny, věrnostní programy (tzv. Frequent Flyer Programme), vývoj informačních technologií, a další. Často jsou tyto činnosti předmětem podnikání vlastních dceřiných společností. Ty mohou být zároveň outsourcingovými partnery jiných leteckých společností.

Aby mohl letecký dopravce poskytovat profesionálně své hlavní i doplňkové služby, je potřeba, aby měl pevné technické, finanční a organizační zázemí a aby byl konkurenceschopný.

Dle různých hledisek mohou být dopravci děleni do kategorií. Jak již bylo zmíněno, mohou být dopravci osobní, vedle nich zbožoví, či zásilkoví. Dále například dopravci provozující pravidelnou či nepravidelnou přepravu, vnitrostátní či mezinárodní. Podle charakteru nabízeného produktu mohou být klasičtí (síťoví) dopravci, či nízkonákladoví (LCC).

Vývoj procentuálního zastoupení klasických, nízkonákladových a charterových dopravců, co do počtu přepravených cestujících na LKPR, uvádím v tabulce (Tabulka 6: Zastoupení klasických, nízkonákladových a charterových dopravců na LKPR v letech 2004-2013, vlastní grafická úprava). Je zřejmé, že vliv nízkonákladových dopravců se zvyšuje. Dle (21) v roce 2014 stoupl podíl LCC na LKPR na 30 % a nadále se zvyšuje. Také ustupuje rozdíl v poskytovaných palubních službách u klasických a nízkonákladových aerolinek.

Tabulka 6: Zastoupení klasických, nízkonákladových a charterových dopravců na LKPR v letech 2004-2013, vlastní grafická úprava (10)

dopravci	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013
klasičtí	6435969	7219271	7570368	7811054	7905088	7639084	7827650	6882654	7097013
% klasičtí	66,37474084	66,98763666	65,36597858	62,80873646	62,58701022	66,10000746	66,40000292	63,68175472	64,67000407
LCC	1600939	1870723	2287129	2785503	2960439	2554066	2617075	2654216	2809394
% LCC	16,5106313	17,35844417	19,74810541	22,3982479	23,43870504	22,10000331	22,19999459	24,55813299	25,5999984
charteroví	1652246	1680799	1716502	1831580	1757181	1363709	1320326	1249926	1046939
% charteroví	17,03976512	15,59613882	14,82105401	14,7277468	13,9121418	11,79999789	11,1999962	11,56494006	9,540006393

5.1 Pravidelná přeprava

Pravidelné linky jsou nabízeny jménem daného přepravce, který nese riziko za využití nabízené kapacity. Linky jsou publikovány pravidelně v letovém řádu, zpravidla dvakrát ročně. Ceny za přepravu jsou veřejné.

5.1.1 Klasický dopravce

Klasický dopravce nabízí ve většině případů svou kapacitu skrz cestovní agentury. Vedení linek je síťové. Často spolupracuje i s ostatními dopravci, právě pokud se týká vedení linek. Zaměřuje se na přepravu osob, zčásti může také převážet zboží či poštu. Nabízí cestujícím několik cestovních tříd, které jsou jasně definované a cenově ohodnocené. Cestujícím poskytuje lepší úroveň pohodlí, například větší rozteče sedaček, zábavní systém na palubě, občerstvení zdarma. Příkladem takového dopravce je například ČSA, Austrian Airlines.

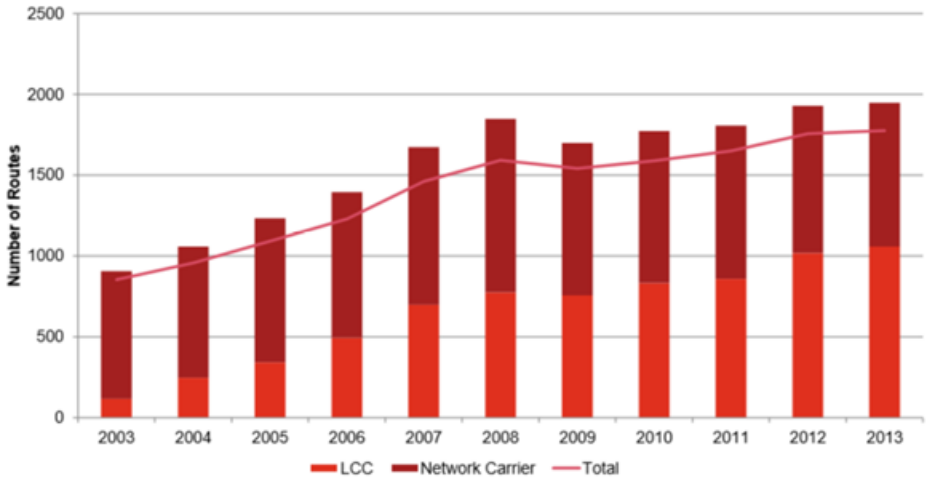
5.1.2 Nízkonákladový dopravce

Nízkonákladový dopravce, neboli low cost dopravce, se snaží redukovat, jak již název sám napovídá, své náklady. Zpravidla prodává svou kapacitu přes internetové stránky, vedení linek je z bodu do bodu. Cestujícím většinou neposkytuje žádné občerstvení zdarma, sedačky jsou zhuštěné, s menšími roztečemi, aby byl co nejvíce vyplněn prostor kabiny platícími cestujícími. Příkladem takového nízkonákladového dopravce je: EasyJet, Ryanair, Smartwings, již zaniklý SkyEurope. (16)

Dle (22) (údaje v roce 2013) přepravují klasičtí dopravci 66% cestujících, přičemž 10% jejich zisku tvoří cargo. Nízkonákladoví dopravci tvoří 22% trhu, přičemž v Evropě mají celkem silnou pozici, a to 41%. V Asii mnoho klasických společností založilo své dceřiné odnože

LCC. 9% cestujících využívá regionální dopravce na krátké vzdálenosti a pouhá 2% celosvětového trhu tvoří charterové společnosti, které vykazují vysoký PLF.

Expanze LCC na evropském trhu byla znatelná mezi lety 2003-2007, kdy meziroční nárůst jimi operovaných linek vzrostl o 25% (viz. Obrázek 11: Expanze LCC na evropském trhu v souvislosti s počtem obsluhovaných linek).



Obrázek 11: Expanze LCC na evropském trhu v souvislosti s počtem obsluhovaných linek (23)

5.2 Nepravidelná přeprava

Nepravidelná, neboli charterová přeprava, je přeprava na objednávku. Letecké spojení je nabízeno jménem zadavatele, na něhož padá riziko za využití objednané kapacity. Zadavatelem může být například cestovní kancelář, sdružení, kluby, apod. Ceny za přepravu nejsou veřejné, jsou předmětem dohody mezi objednatelem a přepravcem. Je běžné, že i někteří pravidelní dopravci nabízejí svá letadla k nepravidelné přepravě v méně ziskovém období. (16)

Počty odbavených cestujících v nepravidelné dopravě podle statistických údajů klesají, zatímco počty osob přepravených na pravidelných linkách se stabilně pohybují i po celosvětové finanční krizi nad hodnotou 10 milionů cestujících při zachování počtu pravidelných linek. (9)

Pokles charterových cestujících zaznamenalo i ruzyňské letiště (viz. Tabulka 7: Přehled charterových cestujících na ruzyňském letišti, vlastní grafická úprava).

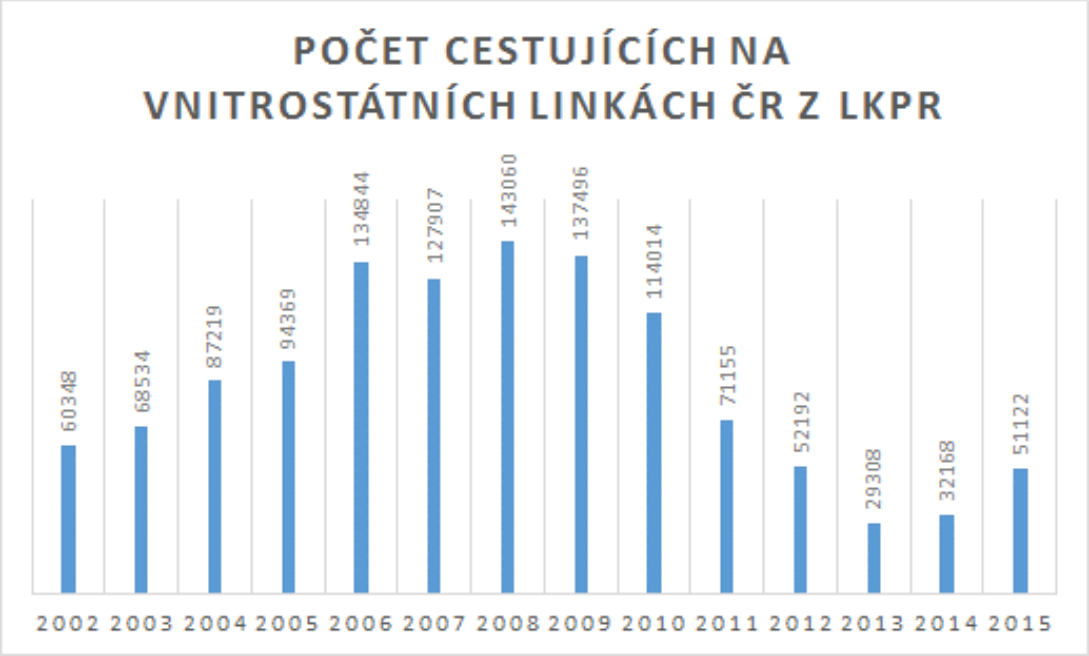
Tabulka 7: Přehled charterových cestujících na ruzyňském letišti, vlastní grafická úprava (10)

	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013
charter	1652246	1680799	1716502	1831580	1757181	1363709	1320326	1249926	1046939
% všech PAX	17,0398	15,5961	14,8211	14,7277	13,9121	11,8	11,2	11,5649	9,54001

5.3 Vnitrostátní přeprava

Ve světovém měřítku tvoří vnitrostátní přeprava přibližně 60% výkonů, což je z podstatné části ovlivněno faktem, že ve Spojených státech amerických se považuje přeprava mezi jednotlivými státy právě za vnitrostátní. Avšak v ČR činí vnitrostátní letecká přeprava maximálně 2%. Vzhledem k rozloze České republiky a časové dostupnosti letišť jinými, konkurenčními, druhy pozemní dopravy to není překvapující. (9)

V grafu (Obrázek 12: Počet cestujících na vnitrostátních linkách v letech 2002-2015, vlastní grafická úprava) je vidět její klesající trend v ČR. V roce 2011 byla zrušena pravidelná linka



Obrázek 12: Počet cestujících na vnitrostátních linkách v letech 2002-2015, vlastní grafická úprava

ČSA z Prahy do Brna. V současné době operují ČSA vnitrostátní linku z Prahy do Ostravy.

5.4 Mezinárodní přeprava

Mezinárodní přeprava probíhá mezi hranicemi dvěma a více států. V civilním letectví jsou činné nadnárodní organizace, které zasahují do legislativy, která prošla několika změnami od konce 2. světové války. Potřebné úmluvy jsou řešeny bilaterálně a multilaterálně. Mezinárodní letecká přeprava by se neobešla bez tzv. letových svobod, kterých je 9. Graficky jsou znázorněny na obrázku (Obrázek 13: Devět letových svobod).

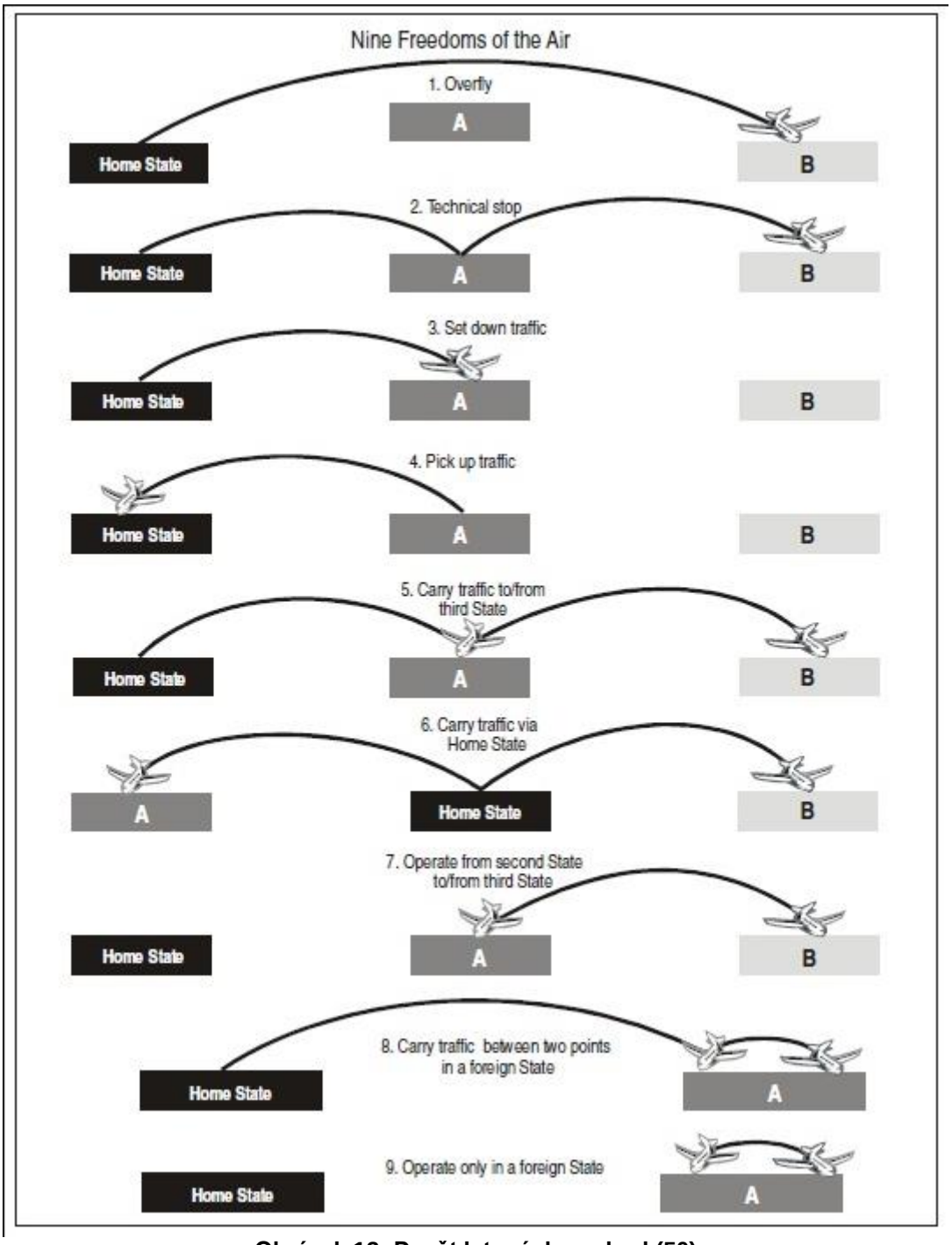
V souvislosti s přepravou cestujících mezi více státy souvisí pojmy tranzitní a transferový cestující. Transferový je ten, který v daném letišti přeruší let a pokračuje jiným, v rámci itineráře. Tranzitní cestující přeruší cestu v rámci jedné, stejné linky, kterou dále pokračuje. Jedná se o mezipřistání, které v itineráři není zahrnuté. Počet transferových cestujících v ČR

od roku 2010 klesá vlivem LCC, kteří nabízejí přepravu z bodu do bodu. Vytrácí se tak síťový efekt pravidelné letecké dopravy. (9)

V tabulce (Tabulka 8: Tranzitní a transferoví cestující na LKPR v letech 2006-2015, vlastní grafická úprava) je tento pokles patrný.

Tabulka 8: Tranzitní a transferoví cestující na LKPR v letech 2006-2015, vlastní grafická úprava (10)

letiště Ruzyně	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
transferoví cestující	1147108	1185521	1227904	1339563	1331513	1051350	495722	411496	223472	136951
tranzitní cestující	27846	40164	34506	35229	35096	56186	26794	17496	13208	156776
celkem	1174954	1225685	1262410	1374792	1366609	1107536	522516	428992	236680	293727



Obrázek 13: Devět letových svobod (50)

6 Vybrané finanční a provozní ukazatele letecké společnosti

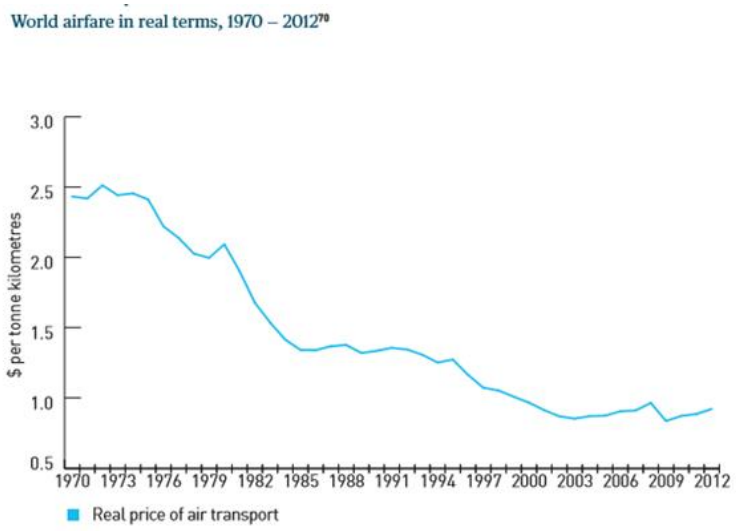
Souhrnně uvádím vybrané ukazatele v tabulce (Tabulka 12: Souhrnný přehled vybraných ekonomických ukazatelů letecké společnosti)

6.1 Bod ziskovosti (BELF)

Bod ziskovosti využití kapacity letadla (break-even load factor) udává minimální potřebné využití kapacity letadla k pokrytí všech nákladů, tedy přepravní výnosy jsou totožné s provozními náklady a letecká přeprava v tomto bodě nevykazuje zisk. Dle typu letadla a produktu se pohybuje BELF v rozmezí 50-80%. (16)

Stává se, že dopravce nasadí na lince, kde je silný vliv konkurence, nižší ceny. To mu nemusí generovat zisk. Tržby pak dohání na jiných linkách, s nižším vlivem konkurence, kde naopak cenu letenek nadsadí. Tuto politiku razil zkrachovalý SkyEurope, který zřejmě význam BELF podcenil.

V celosvětovém měřítku cena letecké přepravy klesá, jak uvádím na obrázku (Obrázek 14: Reálná cena letecké přepravy ve světě v letech 1970-2012).



Obrázek 14: Reálná cena letecké přepravy ve světě v letech 1970-2012 (35)

6.1.1 Náklady leteckého dopravce

Výše nákladů má vliv na hospodářský výsledek společnosti. Tím může být zisk, či ztráta. Náklady, které letecký dopravce vykazuje pro chod své činnosti, jsou tzv. provozní náklady. Provozní náklady mohou být rozděleny na přímé a nepřímé, přičemž nepřímé zahrnují režijní a ostatní. Vedle toho ještě existují ostatní náklady, vztahující se k úvěrům, leasingu a daním. Některé se dají ovlivnit, jiné stěží. V tabulce (Tabulka 9: Náklady leteckého dopravce a příležitosti k jejich optimalizaci, vlastní grafická úprava) uvádím přehled nákladů dopravce a v rámci trendu jejich snižování i příležitosti pro jejich optimalizaci. (16)

Nejvíc zatěžují dopravce osobní náklady a náklady na palivo. Ceny LPH se odvíjí od ceny ropy.

6.1.1.1 Cena ropy

Cena této komodity je ovlivněna nabídkou a poptávkou, politickou situací, objevy nových nalezišť, těžebními kvótami OPECu, válkami, způsobem zpracování, také náklady na její přepravu a v současné době rovněž vlivem nové technologie získávání ropy z břidlice. Existuje více druhů „černého zlata“. Cenovou hladinu určuje ropa WTI (West Texas Light Crude Oil), neboli západotexaská lehká ropa. Pro Evropu je nejdůležitější ropa Brent, původně těžená v Severním moři. Je obecně dražší než WTI. (24)

Na obrázcích (Obrázek 15: Vývoj ceny ropy WTI v letech 1995 až 2015) a (Obrázek 16: Vývoj ceny ropy Brent v letech 1995 až 2015) je graficky znázorněn vývoj cen těchto dvou komodit mezi lety 1995 a 2015. V červenci 2008 dosáhla cena ropy WTI historického maxima 145,31 USD za barel; v případě ropy Brent 145,61 USD. Tento stav naštěstí netrval dlouho a během půl roku strmě klesla cena ropy na přibližně 46 USD. Jak je však vidět z grafu, v následujících letech se průměrná cena ropy Brent držela okolo 110 USD.

Obrázek 15: Vývoj ceny ropy WTI v letech 1995 až 2015 (44)

Obrázek 16: Vývoj ceny ropy Brent v letech 1995 až 2015 (44)

6.1.2 Výnosy leteckého dopravce

Dopravce vykazuje výnosy přepravní (traffic revenuees) a nepřepravní (other revenues). (16) Ti, kteří provozují lety v rámci sítě, mají složitější administrativní postupy, vzhledem k využití sítí smluvních partnerů. A zároveň jejich výnosy na jednotlivých letech jsou nižší než při přepravě z bodu do bodu. Je to z důvodu existence tzv. průběžných tarifů, které určují cenu z bodu počátku cesty do cílové destinace, nikoliv za jednotlivé úseky, což by v součtu bylo dražší. Výhodou síťových dopravců je však rozvinutá dálková přeprava a vedení zahraničních trhů přes svůj hub. Společnosti, které poskytují ještě další nepřepravní služby, vyžadují zainteresování více pracovníků, což tento ukazatel také ovlivní.

Přepravní výnosy jsou tvořeny výnosy z přepravy osob, zboží, pošty a nadpočetných zavazadel. Nepřepravní výnosy jsou výnosy z doplňkových služeb, z činností dceřiných společností, dále provize za prodej přepravy na partnerské společnosti. Například poplatky za nadváhu, upgrade do vyšší třídy, za občerstvení. U smluvních partnerů nabízejí letecké společnosti široké portfolio služeb, například pojištění, návaznou přepravu, pronájem, ubytování, atd.

Ostatními výnosy mohou být úroky z uložených finančních prostředků, plusové rozdíly ze změn kurzů měn. (16)

Tabulka 9: Náklady leteckého dopravce a příležitosti k jejich optimalizaci, vlastní grafická úprava (16)

přímé provozní náklady	příležitost	možná řešení
personální náklady na piloty a stevardy	produktivita práce, mzdové náklady	optimalizace plánování posádek, snížení pobytu posádek mimo mateřské letiště, levnější varianta ubytování pro posádky mimo mateřské letiště
letecké palivo	optimální letová cesta, nákupní ceny, snižování váhy letadla	snížení doby pojíždění a vyčkávání na zemi, koupě letadel s nízkou spotřebou paliva, snížení palivových a obslužných poplatků, strategie zajištění cen (tzv. hedging) LPH
letištní poplatky		volba alternativního letiště, optimalizace slotů
navigační a traťové poplatky		vedení optimální letové trasy
údržba letadel	skladba letadlového parku, servisní náklady	snížení stáří letadlového parku, sjednocení typu letadel ve flotile, směnnost procesu údržby, sezónnost
odpisy letadel		
splátky letadel (leasing, úvěr)		nákup v době poklesu poptávky, optimalizace množství vlastních a leasovaných letadel
pojištění letadel		výhodné smlouvy s pojišťovnami
nepřímé provozní náklady	**příležitost**	**možná řešení**
stanice - administrativní, provozní a prodejní střediska mimo domovskou bázi		optimalizace počtu stanic, rozvoj e-ticketingu
handling - odbavení letadel, cestujících, případně zboží	úroveň služeb, handling zajištěn z vlastních zdrojů, snížení poplatků	úklid kabiny vlastním personálem, zapojení posádky při nastupování a vystupování PAX, samoobslužné odbavení,
služby cestujícím - palubní služby, služby v tranzitu	snížení objemu, snížení nákladu na jednici	sjednocení typu občerstvení, případně jeho zpoplatnění, počet jídel odpovídá počtu cestujících, odbavení přes mobilní telefon, optimalizace nabízeného produktu v saloncích,
prodej a rezervace	ticketing	rozvoj e-ticketingu, spolupráce s webovými portály, efektivní call-centrum
provize - agenturám a interline dopravcům		snížení provizí, zavádění service-fee, smluvně stanovené cílové objemy prodeje
inzerce a propagace		kvalitní webové stránky, cílení na tržní segment
režie - náklady na vedení společnosti	systém odměňování	odměňování podmíněné výsledky hospodaření firmy

6.2 Blokové hodiny

Blokové hodiny (block time) je doba, během které se považuje letadlo za tzv. letoun za letu. To je doba od nahození motorů a opuštění stojánky po příjezd na stojánku a vypnutí motorů v cílové destinaci. Tato doba je vyšší u dopravců, kteří provozují dálkovou dopravu. U nich se pohybuje průměrné denní využití letadla i kolem 15 hodin denně, zatímco při přepravě na střední vzdálenosti se tato hodnota pohybuje mezi 8-10 hodinami. (16)

6.3 Osobokilometry

Nabízené osobové kilometry (ASK - available seat kilometers/noskm) vyjadřují nabízený počet sedaček na jeden kilometr. Je tedy zřejmé, že ukazatel noskm vzrůstá ruku v ruce s kapacitou letadel.

Využité osobokilometry (revenue kilometres/ voskm) pak ukazují skutečně využitou sedačkovou kapacitu. (16)

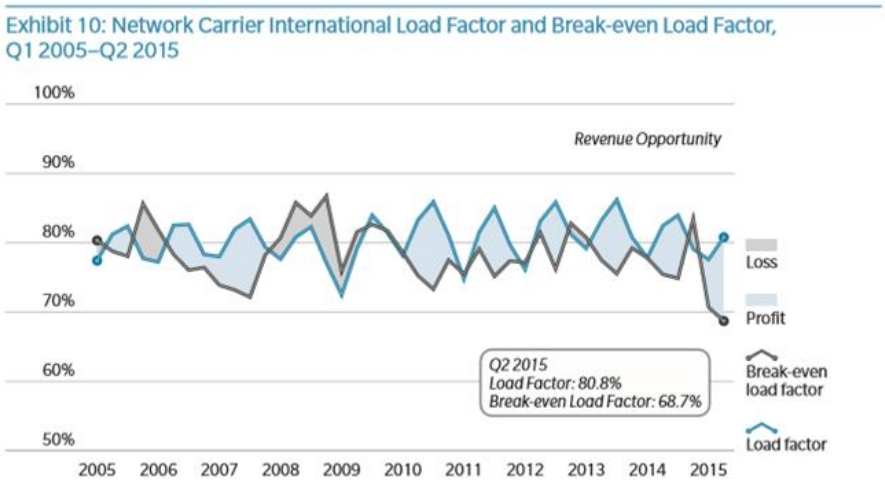
6.4 Převedený tunokilometr

Převedený tunokilometr (revenue tonne-kilometre) je jednotka, která zohledňuje veškerou kapacitu letadla, tedy jak kapacitu pro přepravu osob, tak zboží, či pošty, a to opět jako nabízenou, nebo skutečně využitou. Dané subjekty převádí na společný váhový ukazatel, RTK. Počet sedaček, respektive cestujících, se vynásobí 90 kg, jakožto průměrnou hmotností jednoho pasažéra včetně jeho zavazadla. (16)

6.5 Load faktor

Obecně vyjadřuje load faktor poměr mezi nabízenými a skutečně využitými kapacitami, vždy se vyjadřuje v procentech. V případě poměru nabízených a skutečně využitých oskm se jedná o tzv. passenger load faktor (PLF), nebo také seat load faktor (SLF). Udává průměrné využití sedačkové kapacity. Jeho hodnoty se pohybují většinou mezi 60 až 80 %. Obdobně poměr mezi skutečně využitou celkovou kapacitou letadla a nabízenou, se nazývá váhový load faktor (weight load factor), vyjádřený v %. (16)

Podle (25) se podařilo v roce 2015 dosáhnout dokonce 90 % load faktoru nízkonákladovým leteckým společnostem Ryanair a EasyJet. Právě pro LCC je vysoká hodnota PLF charakteristická. V grafech (Obrázek 17: Bod ziskovosti BELF a load faktor síťových dopravců na mezinárodních letech mezi roky 2005-2015 (2. kvartál) v USA) a (Obrázek 18: Bod ziskovosti BELF a load faktor nízkonákladových dopravců na mezinárodních linkách mezi roky 2005-2015 (2. kvartál) v USA) je naznačena souvislost mezi BELF a PLF u síťových a nízkonákladových dopravců.



Obrázek 17: Bod ziskovosti BELF a load faktor síťových dopravců na mezinárodních letech mezi roky 2005-2015 (2. kvartál) v USA (51)

Obrázek 18: Bod ziskovosti BELF a load faktor nízkonákladových dopravců na mezinárodních linkách mezi roky 2005-2015 (2. kvartál) v USA (51)

V tabulce (Tabulka 10: Obsazenost letadel na LKPR v letech 2001-2015, vlastní grafická úprava) uvádím průměrnou obsazenost letadel na pravidelných a nepravidelných linkách, obsloužených pražským letištěm. Vycházím ze statistik ruzyňského letiště, které považuji za dostatečný statistický vzorek, vzhledem k faktu, že provoz na LKPR tvoří průměrně 94% ze všech civilních letišť v ČR (viz. Tabulka 11: Procentuální zastoupení LKPR a ostatních tuzemských letišť vztažené na počet přepravených cestujících, vlastní grafická úprava). Obsazenost letadel trendově roste, což mimo jiné značí efektivnější nasazování letadel na jednotlivé linky.

Tabulka 10: Obsazenost letadel na LKPR v letech 2001-2015, vlastní grafická úprava (10)

Letiště Ruzyně	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
celkem PAX	6098742	6314653	7463120	9696413	10777020	11581511	12436254	12630557	11643366	11556858	11788629	10807890	10974196	11149926	12030928
pravidelná doprava	N/A	4962767	5995714	8048708	9092494	9857497	10596557	10865527	10190812	10189101	10451439	9536870	9905911	10061811	11088593
nepravidelná doprava	N/A	1351886	1467406	1647705	1684526	1724014	1839697	1765030	1452554	1367757	1337190	1271020	1068285	1088115	942335
pohyby letadel	97542	103904	115756	144962	160213	166346	174662	178628	163816	156052	150717	131564	128633	125437	128018
obsazenost	62,52427	60,77392	64,47286	66,88934	67,26683	69,62302	71,20183	70,70872	71,07588	74,05774	78,21698	82,1493	85,314	88,88865	93,97841
pohyby pravidelná		78642	87040	112635	128875	135779	140919	145934	136072	128700	123593	104983	103632	99931	103127
obsazenost pravidelná		63,10581	68,88458	71,45832	70,55281	72,59957	75,19608	74,45508	74,89279	79,16939	84,56336	90,84204	95,58738	100,6876	107,5237
pohyby nepravidelná		22705	25912	29456	28390	26994	30357	28805	24388	24105	24096	23641	22078	22380	21923
obsazenost nepravidelná		59,54133	56,63036	55,93784	59,33519	63,86656	60,60207	61,27513	59,56019	56,74163	55,49427	53,76338	48,38686	48,61997	42,98385

Tabulka 11: Procentuální zastoupení LKPR a ostatních tuzemských letišť vztažené na počet přepravených cestujících, vlastní grafická úprava (49) (10)

počet přepravených PAX	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ČR	9950314	11265764	12171235	13098141	13429149	12367467	12242386	12650532	11742352	11891812	12079873	12672004
LKPR	9696413	10777020	11581511	12436254	12630557	11643366	11556858	11788629	10807890	10974196	11149926	12030928
ostatní letiště	253901	488744	589724	661887	798592	724101	685528	861903	934462	917616	929947	641076
% LKPR	97,44831	95,66169	95,15477	94,94671	94,05329	94,14511	94,40037	93,18682	92,04195	92,28363	92,30168	94,94101
% ostatní	2,551688	4,338312	4,845227	5,05329	5,946706	5,854885	5,599627	6,813176	7,958048	7,716368	7,698318	5,058995

6.6 Finanční ukazatel na jednici výkonu

Letecký dopravce vykazuje určité finanční výsledky. Může se jednat o náklady, výnosy, zisk, apod. Jejich vztažením na jednici výkonu se zjistí, jak moc jsou dané výkony produktivní, či rentabilní. Ve světovém měřítku je zvykem vyjadřovat dané hodnoty v USD (centech USD). Výkony mohou být nejenom ty přepravní, ale například také výkony zaměstnanců. Jedná se o produktivitu práce, tedy kolik peněz dokáže zaměstnanec „přinést“ společnosti, respektive kolik peněz musí dopravce vynaložit na 1 zaměstnance. (16)

Provozní náklady na jednici přepravního výkonu (cost per ATK) je ukazatel, který se vypočítá vydělením celkových provozních nákladů celkovým objemem nabízených tunokilometrů.

Výnos na jednici přepravního výkonu může být vztažený na počet přepravených cestujících (yield per passenger), nebo na cargo (yield per ton of cargo), přičemž se zohledňují skutečně využité oskm, respektive vtkm.

Tabulka 12: Souhrnný přehled vybraných ekonomických ukazatelů letecké společnosti, vlastní grafická úprava (16), (43)

český název	jednotka	anglický název	zkratka	jednotka
počet zaměstnanců	osoby	number of employees		persons
celkový zisk/ztráta	peněžní jednotka	total profit/loss		USD
provozní zisk/ztráta	peněžní jednotka	operating profit/loss		USD
celkové výnosy	peněžní jednotka	total revenue		USD
celkové náklady	peněžní jednotka	total costs		USD
počet letadel celkem	kus	amount of aircraft		piece
denní průměrné využití letadla	hodin na 1 letadlo	avarage flight hours		hours per aircraft
počet letových hodin	hodiny	block time		hours
počet přepravených osob	osoby	carried passengers		persons
nabízené osobokilometry	noskm	available seats miles/kilometres	ASM/ASK	
využité osobokilometry	voskm	revenue passenger miles/kilometres	RPM/RPK	
nabízené celkové tunokilometry	ntkm	available tonne-kilometres	ATK	
využité nákladní tunokilometry	vtkm	freight tonne kilometres	FTK	
využité převedené tunokilometry	vtkm	revenue tonne kilometres	RTK	
koeficient vytíženosti pasažéry	%	passenger load faktor/seat load factor	PLF/SLF	%
využité převedené kilometry na ntkm	vtkm	revenue tonne-kilometre	RTK	
váhový load faktor	%	weight load factor (overall load factor)	WLF	%
výnos na 1 vtkm	peněžní jednotky	freight yield		centy USD/FTK
provozní zisk na 1 pracovníka	peněžní jednotky	profit per employee		
náklady na 1 pracovníka	peněžní jednotky	total costs per employee		
výnos na 1 pracovníka	peněžní jednotky	yield per employee		
náklady na 1 ntkm	peněžní jednotky	operating cost per ATK		centy USD
náklady na 1 noskm	peněžní jednotky	cost per ASM	CASM/CASK	centy USD
výnos na 1 cestujícího	peněžní jednotky	passenger yield		centy USD
produktivita vtkm na 1 pracovníka	vtkm			
produktivita ntkm na 1 pracovníka	ntkm			

7 Strategie leteckých dopravců

Před tím, než letecký dopravce pronikne na trh, by se měl zorientovat v tržním prostředí a znát potřeby budoucích zákazníků. Od toho se pak odvíjí směr jeho strategie. Avšak i během svého působení by měl monitorovat situaci a pružně reagovat na nastalé změny, způsobené vnějšími vlivy.

Strategie udává, jakou pozici[2] na trhu si chce společnost vydobýt, jaký bude rozsah její činnosti a jaká bude její organizační struktura. Společnost si vybere tržní segment, na který se hodlá zaměřit, a pro něj musí zvolit odpovídající produktovou koncepci. Je také možné vytvořit nejprve produkt a očekávat po něm poptávku mezi několika různými segmenty, z čehož vycházejí i nízkonákladoví dopravci. Vzhledem k proměnlivosti trhu je nutné při určování strategie počítat s určitými riziky a předem se na ně připravit.

7.1 PESTE

Ke zhodnocení marketingového prostředí mohou posloužit různé metody. Analýza PESTE je zkratkou několika faktorů ovlivňujících marketingové prostředí. Jedná se o politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory. V souvislosti s liberalizací letecké dopravy jsou letecké společnosti nuceny podrobit se tržnímu chování. Avšak nemohou si zcela samy určit kdy a kam létat, neboť jsou limitovány omezenou kapacitou vzdušného prostoru (takzvanými sloty) a kapacitou letišť. Dále může být tato volba omezena legislativními podmínkami ICAO, ostatních států, nebo rovněž redukcemi leteckého provozu z důvodu vysokého hluku, či emisí. Z ekonomického hlediska by měl dopravce sledovat koupěschopnost obyvatelstva, cyklické výkyvy a konkurenční nabídku. Konkurencí nemusí být samozřejmě jen jiná letecká společnost, ale i jiný druh pozemní dopravy. Dopravce by měl svou nabídku přizpůsobit různým segmentům trhu a jejich potřebám – například cestující na služební cestě vyžadují více pohodlí, rodiny s dětmi směřují do vybraných destinací za účelem rekreace či poznání.

7.2 Dílčí strategie

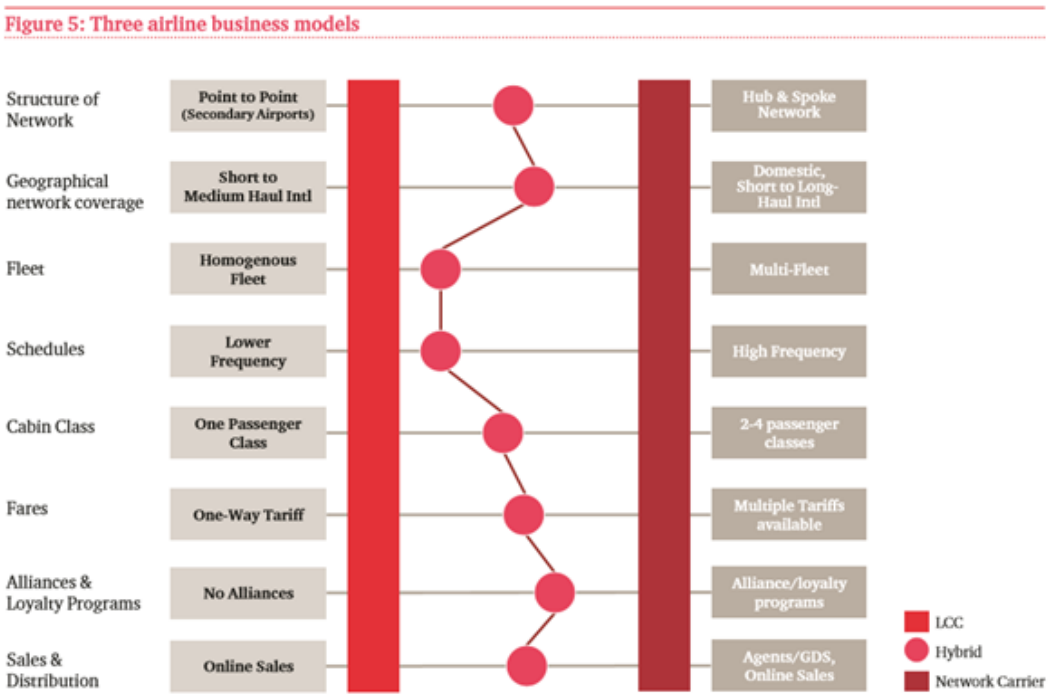
Vedle zmapování marketingového prostředí, určení cílové skupiny zákazníků a odpovídající produktové koncepce je třeba se zaměřit na další aspekty, ovlivňující příští rozhodnutí společnosti.

Tyto strategie by měly řešit vedení linek, tedy volbu destinací a letišť; s tím souvisí i případné zapojení do alianční spolupráce. Dále řeší plánování letadlové flotily s přihlédnutím právě k

[2] Dle (16) vytvoření obecně známého brandu zajišťuje podniku vyšší zisk

vedení linek, kapacitě a doletu letadel, způsobu jejich financování, a to výhledově minimálně deseti let dopředu. Dopravce by měl zvážit způsob distribuce svých produktů – zda využije vlastní prodejní síť, nebo se obrátí na partnery, či také kombinaci těchto možností. Důležitou oblastí strategického plánování je tzv. revenue management (někdy též označován yield management), který se zabývá tvorbou cen. Cenová politika může vycházet z klasických typů tarifů, oceněných dle knihovacích tříd, nebo z cen konkurence, nebo případně může reagovat na rychlost prodeje a dobu do odletu. V neposlední řadě by měl mít dopravce vytvořenou strategii pro informační technologie, neboť jsou svým způsobem zprostředkovatelem toku informací mezi ním a cestujícím a dalšími subjekty činnými v přepravním procesu. (16)

Určité obchodní strategie jsou typické pro nízkonákladové dopravce, k některým tíhnou síťoví. Existují i letecké společnosti, jejichž obchodní strategie vykazují prvky obou; jsou jakýmsi mezistupněm, či hybridem mezi LCC a síťovým dopravcem. Na obrázku (Obrázek 19: Obchodní modely LCC a síťových dopravců) jsou přehledně znázorněny dva odlišné druhy obchodních modelů, ke kterým se daní dopravci přiklánějí.



Obrázek 19: Obchodní modely LCC a síťových dopravců (15)

8 Letečtí dopravci působící na českém trhu letecké přepravy v letech 2000-2014

V letech 2000 – 2014 působili na českém trhu letecké přepravy místní i zahraniční dopravci. Někteří se postupem času přesunuli na jiný trh – například Lucemburský Luxair ukončil linku

mezi Prahou a Lucemburkem v roce 2009, avšak v roce 2015 ji opět obnovil. Někteří neustáli silný konkurenční vliv, nedosahovali dostatečných finančních výsledků a byli nuceni svou činnost ukončit. Z leteckého nebe tak například zmizela jména Malev, či Sabena. Na druhou stranu, dané okolnosti byly příhodné pro „přeživší“ společnosti, které převzaly část klientely a nalétávaných destinací. Například z krachu SkyEurope, či Ostrava Air, těžily ČSA, které převzaly tuzemské linky, a také nízkonákladoví dopravci.

V tabulce (Tabulka 13: Přehled vybraných dopravců zkrachovalých mezi lety 2000-2014, vlastní grafická úprava) uvádím výčet vybraných zkrachovalých leteckých společností, v minulosti působících mimo jiné také na českém trhu osobní dopravy. Dopravci, kteří poryvy krize ustáli, a působili, či stále působí u nás, jsou například AerLingus, Aeroflot, Air Moldova, AirFrance, Alitalia, Austrian, Belavia, British Airways, Brussels Airlines, ČSA, Delta, EasyJet, El-Al, Emirates, Finnair, Fly Dubai, Germanwings, Iberia, JET2, KLM, Korean Air Lines, LOT-Polish Airlines, Lufthansa, Luxair, Meridiana, Norwegian, Rossiya-Russian Airlines, Ryanair, Smartwings, Swiss, TAP-Portugal, Turkish Airlines, Yamal Airlines, Wizzair.

Tabulka 13: Přehled vybraných dopravců zkrachovalých mezi lety 2000-2014, vlastní grafická úprava (46)

název	typ	stát	vznik	zánik
Bmibaby	LCC	Velká Británie	2002	IX.12
SkyEurope	LCC	Slovensko	2001	VIII.09
Clickair	LCC	Španělsko	2006	VII.09
City Airline	klasický dopravce	Švédsko	1997	XI.11
KD Avia	klasický dopravce	Rusko	1992	I.09
Polet	charter	Rusko	1988	XII.14
Aerosvit Airlines	klasický dopravce	Ukrajina	1994	II.13
Air Ostrava	charter	Česká republika	1994	III.00
Tatarstan	klasický dopravce	Rusko	1993	I.14
Malev	klasický dopravce	Maďarsko	1956	II.12
Air One	LCC	Itálie	1983	X.14
Fischer Air	charter	Česká republika	1996	I.05
Delta Air Transport	klasický dopravce, charter	Belgie	1966	I.02
Holidays Czech Airlines	charter	Česká republika	2010	VIII.14
Moscow Airlines	klasický dopravce, cargo	Rusko	1993	I.11
Sabena	klasický dopravce	Belgie	1923	XI.01
Cyprus Turkish Airlines	klasický dopravce	Kypr	1974	VI.10
Helios Airways	LCC	Kypr	1998	XI.06
Air Slovakia	charter	Slovensko	1992	V.10
Blue Wings	charter	Německo	2002	I.10

Letecká společnost SkyEurope byla od svého počátku téměř pořád ve ztrátě. Byla dotována svými akcionáři, avšak nebyla schopna splácet své závazky, například na vídeňském letišti. Její marketingová strategie tkvěla ve snaze co největšího ovládnutí podílu na trhu, avšak vzhledem k nestabilnímu finančnímu zázemní a narůstajícím dluhům, podpořené vysokou cenou paliva, neustála své působení na trhu a zkrachovala. (26)

Letecká společnost Air Ostrava provozovala spoj Ostrava – Praha, který jeden čas létala až 4 x denně. Později létala také do Norimberku, Verony či Amsterdamu. Využívala své flotily na charterových letech pro cestovní kanceláře do Středomoří. V roce 1999 koupil Air Ostravu Chemapol Group, který ale nedlouho poté vyhlásil bankrot. S ním skončila i Air Ostrava. (27)

Maďarský vlajkový dopravce Malev se dlouho potýkal s finančními problémy. Byla mu poskytnuta státní dotace, kterou však následné šetření evropskými úřady označilo za neoprávněnou, a musel ji vrátit. Oznámil svůj bankrot v roce 2012, avšak má se za to, že svůj konec plánoval již v roce 2011. Jeho místo zaplnily rychle jiné aerolinky a v současné době má největší zastoupení linek na budapešťském letišti WizzAir. (28)

8.1 České aerolinie, a.s.

České aerolinie zahájily svůj provoz v roce 1923. Prezentují se jako vlajkový dopravce České republiky, provozující pravidelné letecké spojení do mnoha evropských destinací. Za dobu své existence operovaly lety do Severní Ameriky, Blízkého východu a severní Afriky a Asie, a to také díky členství v alianci SkyTeam (od roku 2001) a code-sharové spolupráci s jinými leteckými společnostmi. Vedle své hlavní činnosti provozují ČSA charterové lety, pronajímají volnou kapacitu letadel jiným leteckým dopravcům a přepravují zboží a zásilky. Skrze své dceřiné společnosti poskytovaly handlingové služby, personální služby, výcvik posádek, cateringové služby, apod.

České aerolinie jsou držitelem mnoha ocenění v oblasti spokojenosti zákazníků z hlediska palubních služeb, spolehlivosti a bezpečnosti provozu. V rámci snižování nákladů přistoupily ČSA ke snížení úrovně palubních služeb a občerstvení zdarma je jen na vybraných linkách, jinak je zpoplatněno. Dlouhodobě spravují pobídkový program, přinášející výhody pravidelným cestujícím, tzv. Frequent Flyer Programme. Počet jeho členů uvádím v tabulce (Tabulka 14: Počet členů FFP v letech 2000-2012, vlastní grafická úprava).

Tabulka 14: Počet členů FFP v letech 2000-2012, vlastní grafická úprava (31)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
FFP	60444	78274	94835	103871	132380	157860	204302	300000	370000	N/A	528961	589893	616214

V současné době jsou jejich akcionáři Český Aeroholding, a.s. (19,735 %), Korean Air Lines Co., Ltd. (44 %), Travel Service, a.s. (34 %), Česká pojišťovna a.s. (2,265 %). V průběhu let

se měnil počet členů vrcholného managenentu, který uvádím v tabulce (Tabulka 15: Počet členů vedení ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava).

Tabulka 15: Počet členů vedení ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava (31)

počet členů vedení	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
představenstvo	9	9	8	5	7	7	9	9	9	5	5	3	3	3	4
dozorčí rada	6	6	6	12	12	12	12	12	12	6	6	3	3	3	3
celkem	15	15	14	17	19	19	21	21	21	11	11	6	6	6	7

V roce 2003 převzal společnost Jaroslav Tvrdík po svém předchůdci Miroslavovi Kůlovi. Marketingová strategie byla zaměřená na komfort, kvalitu služeb a business cestující. Na vybraných destinacích byly vzájemně uznávány letenky v alianci Sky Team.

V roce 2004 byla vystavena první e-letenka a ačkoliv online prodej zaznamenal 86 % nárůst, ČSA pokračovaly v udržování distribučních cest skrze Agentury a svá obchodní zastoupení. První náznak online prodeje se stal již v roce 2000, kdy bylo možné přes internet zakoupit letenku, ale vlastníkovi byla doručena v papírové podobě poštou, případně si ji osobně vyzvedl. Došlo ke snížení agenturních provizí. ČSA chtěly být pro cestující „branou na Východ a mostem na Západ“.

V roce 2005 byla spuštěna nová strategie s výhledem do roku 2015, která měla řešit změnu revenue managementu, řízení nákladů, restrukturalizaci distribučních cest a obchodního zahraničního zastoupení. Zároveň byl předložen restrukturalizační plán 2006-2008 na záchranu, stabilizaci a budoucnost ČSA a dále sepsány kolektivní smlouvy na 3 roky dopředu. Úsporným řešením na snižování nákladů byla centralizace nákupu. Již 24 % tvořily elektronické letenky, přičemž z pohledu distribučních cest tvořil online prodej 4,2 %. V daném roce bylo objednáno 12 nových letadel. V rámci efektivního řízení mzdových nákladů byly stanoveny variabilní složky mzdy zaměstnancům Kontaktního centra v závislosti na jejich pracovním výkonu. Poprvé v historii byla navázána code-share spolupráce s provozovatelem železniční dopravy, a to s Českými drahami. V ČSA probíhaly postupně restrukturalizační plány, které byly předloženy zpravidla s každou obměnou vrcholného managementu.

V roce 2006, kdy se stal prezidentem ČSA Radomír Lašák, byla ukončena strategie 2005-2015 a stanovila se nová strategie 2006-2008, která si kladla za cíl neprohlubovat ztrátu, dostát závazkům kolektivních smluv, tj. očekávaný nárůst mezd o 400 mil. Kč a dalších 200 mil. Kč investovat do nové flotily. Bylo objednáno dalších 5 nových letadel, prodal se hangár C, došlo k vyčlenění a prodeji Carga a Duty Free. Prodej letenek skrze webové stránky vzrostl na 6,5 %, avšak stále přes 70 % objemu zajišťovaly agentury, které byly navíc podpořeny instalací dalších terminálů a tiskáren letenek. Domnívám se, že tyto investice byly zvbytečné, vzhledem ke skutečnosti, že požadavkem IATA bylo od 1.1. 2008 distribuovat

100 % letenek v elektronické podobě. Radomír Lašák zavedl nový systém odměňování managementu a maximálně třístupňový systém řízení.

V roce 2007 investovaly ČSA do nových uniforem od OP Prostějov, aby byl sjednocen letový a pozemní personál. Catering ČSA byl vyčleněn 1.4. do dceřiné společnosti a nabídnut k prodeji. Důvodem byl mimo jiné i odliv významných zákazníků – British Airways a Lufthansy. Ty, v rámci úsporných opatření, plnily letadla vlastním cateringem. K prodeji nakonec došlo v roce 2008. Tehdy byla navrhnuta strategie pro roky 2009-2013. Radomír Lašák nastavil nový systém odměňování Dozorčí rady dle plnění plánu hospodaření, přičemž odměna se pohybovala v rozmezí 0-100 % průměrného měsíčního výděku.

V roce 2009 nastoupil do pozice prezidenta ČSA Miroslav Dvořák. Ministerstvo financí vyhlásilo výběrové řízení na nabyvatele pětinového podílu ČSA. Výhercem se stal Travel Service, který nabídl 1 mld. Kč, ale řízení bylo stáhnuto. České aerolinie si půjčily 2,5 mld. Kč od firmy Osinek, a.s. a prezentovalo půjčku jako nevyhnutelnou pro svou záchranu. Pro cestující byly v provozu samoobslužné kiosky, byl zaveden individuální prodej letenek na charterové lety a point-to-point letenky.

V roce 2010 schválila vláda restrukturalizační plán (2010-2012), jehož součástí bylo například propuštění a snižování mezd zaměstnanců, prodej třetiny letadlové flotily a dalšího majetku. Provozování charterových letů bylo vyčleněno do dceřiných společností, stejně jako odbavení cestujících a technické údržby. V tomto roce čelily ČSA, ostatně jako většina dopravců, důsledkům sopečné činnosti na Islandu. Letecké nebe bylo na týden ochromeno. Bylo rozhodnuto o prodeji Hangáru F Letišti Praha, a.s. Po šetření poskytnutí úvěru od Osinek, a.s. došlo k jeho kapitalizaci.

V roce 2011 vznikl Aeroholding, byly prodány letištní salonky, IT technologie byly pod správou Letiště Praha, a.s. Následující rok stanovily ČSA nové produktové třídy (business, flex, plus, standard a promo). Výcvikové středisko bylo vyčleněno do Training Centre a následně prodáno Řízení letového provozu, s.p. Nová obchodní zastoupení vznikla v Minsku, Ufě, Taškentu a Almatě. Započala jednání o strategickém partnerovi – Korean Air, či Qatar Airways. Tím se nakonec v roce 2013 stal Korean Air, který koupil 44 % podíl ČSA. Zároveň ohlásil záměr koupit a prodat 34 % podíl Travel Service. Po posouzení antimonopolními úřady EU, Izraele, Ruska a Ukrajiny k tomuto kroku došlo v březnu 2015. Nicméně, ještě před tímto aktem navázaly ČSA a Travel Service spolupráci v podobě code-share linek.

Od roku 2014 poskytovaly ČSA koncept jednosměrných tarifů na vybraných linkách. Byl předložen restrukturalizační plán na rok 2015 pro obnovení jejich profitability.

8.1.1 Destinace

Do nového tisíciletí „vykročily České aerolinie pravou nohou“. Jejich síť pokrývala široké spektrum destinací a díky code-sharové spolupráci mohly prodávat pod svou značkou další kapacity na linky svých partnerů. Linky směřovaly do Severní Ameriky (7 % přepravených cestujících), západní Evropy (72 % přepravených cestujících), střední a východní Evropy (28 % přepravených cestujících), Blízkého, Středního východu a Afriky (7 %) a Dálného východu (0,1 % přepravených cestujících). Je zřejmé, že trend přepravních výkonů byl vzrůstající do roku 2008, poté naopak klesal. V roce 2009 přestaly ČSA létat do Severní Ameriky (29). Naopak se soustředily na východní trh, převážně ruský. Od konce roku 2013 však probíhala Ukrajinská krize, což mělo i vliv na vedení linek v dané oblasti. Navíc následné sankce Rusku, oslabení kursu Rublu a snížení cen ropy snížilo zároveň i ekonomickou úroveň Ruska. Vyvolané zdražení cen díky propadu Rublu a zákaz dovozu ze Západu posílily inflaci, která činila v březnu 2015 16,9 % (30). V případě snížení cen ropy se jedná celkem o paradox v letecké dopravě, vzhledem k tomu, že by se očekával jeho pozitivní dopad. Linky vedoucí do Ruska nebyly již rentabilní a ČSA se z tohoto trhu částečně stáhly.

	I.09	VII.09	I.10	VII.10	I.11	VII.11	I.12	VII.12	I.13	VII.13	I.14	VII.14	I.15	VII.15
Helsinki	18	31	17	31	18	31	26	0	0	0	0	0	0	0
Stockholm	53	85	52	79	47	71	37	27	18	52	11	24	11	25
Oslo	50	83	47	49	26	34	20	0	0	0	0	0	0	17
Stavanger	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Kristiansand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Billund	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18
Linkoping	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Vaxjo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Gothenburg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	37
Copenhagen	65	85	75	58	55	57	57	53	55	72	57	44	39	53
Reykjavik	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
Dublin	9	0	5	5	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
Manchester	27	27	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edinburgh	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Liverpool	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
London	79	80	62	62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amsterdam	92	93	92	93	93	93	75	49	53	54	50	54	53	54
Brussel	77	58	76	58	72	62	70	44	48	63	49	44	49	45
Paris	93	120	88	111	93	106	85	116	85	93	93	89	84	98
Duesseldorf	56	58	54	58	53	57	54	27	72	80	51	47	39	45
Cologne/Bonn	26	31	26	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Frankfurt	58	58	56	58	55	57	54	53	53	54	52	51	49	54
Leipzig/Halle	0	0	0	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stuttgart	82	81	64	58	55	53	47	0	34	44	0	0	0	0
Munich	56	58	56	58	0	0	0	0	0	72	0	0	0	0
Hamburg	79	76	77	78	55	57	47	27	35	66	37	39	26	27
Berlin	52	54	48	53	51	50	47	0	33	61	31	0	0	0
Hannover	52	54	48	53	50	49	42	0	0	0	0	0	0	0
Strasbourg	39	36	36	35	39	39	39	40	40	23	22	1	0	23
Geneva	0	0	0	0	0	0	0	40	39	40	17	0	0	0
Zurich	50	54	43	52	26	44	0	0	0	45	26	0	0	0
Marseille	26	27	22	26	0	18	0	0	0	0	0	0	0	0
Nice	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	10	21	0	21
Barcelona	57	62	55	57	57	57	44	31	24	49	17	31	13	26
Bilbao	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Porto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Madrid	87	89	62	88	62	62	44	31	22	27	15	22	13	23
Budapest	88	89	86	89	87	87	67	77	55	62	46	53	16	54
Milan	47	57	53	58	50	56	48	53	55	69	45	47	35	46
Venice	44	45	28	31	0	18	0	31	0	0	0	0	0	23
Florence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	0	0	0	0
Bologna	44	54	48	53	24	26	0	0	0	0	0	0	0	18
Rome	60	62	62	62	62	62	51	45	32	44	18	20	12	13
Ljublana	46	54	47	51	39	50	40	0	0	0	0	0	0	0
Zagreb	30	40	30	31	30	26	24	0	0	0	0	0	0	0
Split	0	9	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kerkyra	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dubrovnik	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Belgrade	30	31	31	57	43	18	0	0	0	0	0	0	0	0
Skopje	25	27	23	26	23	26	22	0	0	0	0	0	0	0
Tirana	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0
Thessaloniki	20	31	20	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Athens	50	62	41	62	46	32	19	0	0	0	0	0	0	12
Irakleion	0	10	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bratislava	110	116	101	109	56	57	0	0	0	0	26	10	1	19
Kosice	109	116	105	115	114	105	86	61	52	53	83	10	7	69
Poprad	0	0	0	0	0	18	14	0	0	0	0	0	0	0
Zilina	46	50	25	35	34	22	14	13	0	0	0	0	0	0
Lodž	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Krakow	50	58	48	55	51	31	27	0	0	0	0	0	0	0
Warsaw	81	85	75	81	82	78	74	49	73	63	46	25	21	54
Minsk	13	18	17	17	18	18	18	12	10	17	0	0	0	0
Bucharest	56	62	55	53	56	57	53	68	29	48	24	23	17	18
Sofia	61	62	57	57	55	43	40	0	0	0	0	0	0	0
Odesa	30	31	28	31	29	31	24	14	14	13	0	0	0	0
Lviv	0	0	0	0	0	20	18	15	0	0	0	0	0	0
Kiev	30	31	31	31	30	31	37	28	25	44	40	32	17	18
Donetsk	0	0	0	0	0	13	12	13	11	0	0	0	0	0
Rostov	11	13	11	18	17	9	10	14	17	17	16	17	12	14
Tbilisi	9	17	15	27	17	31	18	9	9	14	0	9	0	0
Yerevan	15	27	18	31	17	31	14	22	15	31	9	26	0	0
Baku	0	0	0	0	0	0	5	9	0	0	0	0	0	0
Moscow	115	106	127	106	100	106	133	142	128	151	103	124	117	89
Samara	18	18	16	17	19	22	22	22	22	22	21	22	17	9
Perm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	12	9	2	0
Yekaterinburg	22	22	19	22	21	22	27	23	22	22	21	22	19	13
Novosibirsk	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ufa	0	0	0	0	0	0	0	9	13	17	11	8	3	0
Nizhny Novgor	0	0	0	0	0	0	0	5	9	9	7	9	0	0
Almaty	9	13	8	14	9	13	9	13	8	14	9	9	0	9
Tashkent	0	9	8	8	9	9	0	9	4	9	0	9	0	0
Vilnius	56	62	56	31	30	31	23	14	1	0	0	0	0	0
Riga	43	53	30	31	30	31	24	14	3	0	0	0	0	0
Tallinn	31	31	31	31	30	31	25	13	3	0	0	0	0	0
St Petersburg	31	18	26	22	22	27	27	27	23	31	25	29	24	13
Istanbul	22	31	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lanrnaca	31	44	30	44	30	44	18	0	0	0	0	0	0	0
Beirut	16	32	16	48	20	44	14	0	0	0	0	0	0	0
Damascus	10	22	13	36	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tel Aviv	38	49	31	31	31	31	29	31	29	31	9	27	10	26
Cairo	10	23	14	26	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kuwait	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abu Dhabi	0	0	0	0	0	0	18	18	18	18	10	0	0	0
Ostrava	154	141	121	99	77	80	95	46	38	49	32	25	40	54
Karlovy Vary	6	4	5	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	14
Brno	104	110	88	61	21	20	0	0	0	0	0	0	0	0
New York	19	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toronto	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Soul	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	13	18	18	17

Obrázek 20: Destinace ČSA v letech 2009-2015 a měsíční frekvence jejich operování, vlastní grafická úprava (45)

8.1.2 Letadlový park

České aerolinie disponovaly v uplynulých 15 letech letouny americké i evropské výroby. V letadlové flotile byly Boeingy postupně nahrazovány novými Airbusy. Obecně však celkový počet letadel ČSA od kritického roku 2008 klesá. Viz. Tabulka (Tabulka 16: Jednotlivé druhy letadel a jejich počet ve flotile ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava).

Tabulka 16: Jednotlivé druhy letadel a jejich počet ve flotile ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava (31)

letadlový park	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
A310-300	2	2	2	3	4	4	4	4	3	2	0	0	0	0	0
B737-400	7	9	10	11	15	14	12	10	10	8	0	0	0	0	0
B737-500	10	10	10	12	14	15	15	11	10	10	9	5	5	0	0
ATR 72-200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	1	1
ATR 42-400	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ATR 42-320	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
ATR 42-500					3	7	7	7	7	7	7	7	4	3	3
A320-214						2	5	8	8	8	8	8	7	6	0
A321-211						2	2	2	2	2	2	2	2	0	0
A319-112								2	6	7	8	9	9	9	9
ATR 72-500													4	4	3
A 330-300														1	1
celkem	28	30	31	35	45	49	50	49	51	49	39	31	31	24	17

8.1.3 Dceřiné společnosti

Jedním zdrojem příjmu ČSA je také činnost dceřiných společností. Postupně však jejich počet tento dopravce snižoval, což mu jednorázově přineslo finanční injekci a posunulo jeho hospodářské výsledky blíže černým číslům. Z dlouhodobého hlediska by se mohl zdát tento krok ukvapený. V tabulce (Tabulka 17: Dceřiné společnosti ČSA 2000-2014) uvádím chronologický vývoj hospodaření dceřiných společností. Mínusové hodnoty hospodářského výsledku v roce 2010 souvisí s uplatněním odpisů po vyčlenění do dceřiných společností.

Tabulka 17: Dceřiné společnosti ČSA 2000-2014 (31)

hospodářský výsledek (tis. Kč) před zdaněním	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ČSA Airtours a.s. (Holidays Czech Airlines a.s.)	3380	889	573	2549	350	-4618	-5398	-4889	-788	329	-28124	prodej (530 000)	0	0	0
Slovak Air Services s.r.o.	3232	31	734	-3911	144	72	1479	12331	-3168	1747	prodej (17 874)	0	0	0	0
Amadeus Marketing, ČSA s.r.o.	27614	17141	10407	8890	14556	11663	12879	-2795	8623	7509	9241		prodej (9 758)	0	0
CSA Services, s.r.o.	85	319	179	36	27	233	119	710	1638	2224	3075	prodej (26 000)	0	0	0
ČSA Support s.r.o. (Czech Arlines Handling, s.r.o.)	1440	1257	1647	191	1596	1997	1900	2055	2487	3033	-79711	prodej (760 000)	0	0	0
Czech Charters, a.s. (ClickforSky, a.s.) (Czech Airlines Technics, a.s.)					-33	-68			78	17	-44358		prodej (1 085 000)		
Air Czech Catering a.s.								76775	prodej	0	0	0	0	0	0
Air Cargo Terminal a.s.								prodej	0	0	0	0	0	0	0
Czech Airlines Landing Gears, s.r.o. (Czech Airlines Training Centre, s.r.o.)												založeno	prodej (280 000)	0	0

8.1.3.1 Air Czech Catering a.s.

Založená 1. 4. 2007, kdy samostatná obchodní jednotka Českých aerolinií Catering byla vyčleněna do této dceřiné společnosti. Daná skutečnost neměla vliv na kvalitu služeb poskytovaných cestujícím.

8.1.3.2 Amadeus Marketing ČSA, s.r.o.

Společnost byla založena 1. 7. 1993, její hlavní činností je poskytování a údržba globálního distribučního systému (GDS) Amadeus, což je celosvětová počítačová síť sloužící k nabídce, rezervování a prodeji služeb v cestovním ruchu, především letenek, hotelového ubytování, pronájmu automobilů, lodních lístků, cestovního pojištění apod. ČSA drží 65% podíl v této dceřiné společnosti.

V roce 2001 se zavedl tzv. e-commerce pro online knihování cestovatelských služeb, avšak přesto rostl počet připojených terminálů (549 na konci roku) u cestovních kanceláří a tiskáren letenek (131 na konci roku). Samotných poboček bylo 258. (31)

Pokud se týká distribučního systému ČSA, před kritickým rokem 2008 si ČSA udržovaly průměrně 45 obchodních zastoupení, přičemž případné jejich rušení bylo spjato s rušením linek do dané oblasti, avšak nebránily se vybudování dalšího nového zastoupení v jiné destinaci. Po roce 2008 se distribuční síť zmenšila a například v roce 2011 provozovaly ČSA jen 17 zastoupení, v roce 2012 pak 14.

8.1.3.3 CSA Services, s.r.o.

Založená 26. 10. 1996 za účelem rozvoje neleteckého handlingu a zabezpečení aktivit v oblasti cateringových služeb v návaznosti na výrobu cateringu mateřské firmy. Později fungovala i jako zprostředkovatel zaměstnání. Do CSA Services byly soustředěny Kontaktní centrum a Agentura práce. Kontaktní centrum při svém nepřetržitém provozu zajišťovalo pro České aerolinie obsluhu příchozích hovorů a poskytovalo informace o odletech a příletech, rezervace a prodej letenek, změny letenek, informace o letovém řádu a věrnostních programech, odbavení po telefonu. Zajišťovalo obsluhu e-mailů na hlavních kontaktních adresách Českých aerolinií pro členy věrnostního programu. Dále zajišťovalo PTA (Prepaid ticket advice) pro agentury z Velké Británie, Německa a dalších lokalit. Středisko Agentura práce zajišťovalo dočasnou výpomoc pro potřeby řešení pružné pracovní síly. Pomáhala zajistit efektivnější sezonní, měsíční, týdenní i denní provozní špičky. Call centrum zprostředkovávalo přibližně 2 % prodeje letenek z celého objemu. (31)

8.1.3.4 ČSA Airtours a.s., HOLIDAYS Czech Airlines, a.s.

ČSA Airtours a.s. byla založena 1. 1. 1995, podniká v oblasti aktivního i pasivního cestovního ruchu, se statutem cestovní kanceláře (podle zákona č. 159/99 Sb.). Společnost

je specializována na individuální turistiku, zájezdy sestavené podle požadavků zákazníka, komplexní služby v oblasti služebních cest, incentivní a kongresovou turistiku a také na specializované sportovní zájezdy a individuálně sestavené skupinové zájezdy. Cestovní kancelář získala akreditaci IATA. Dne 1. června 2010 došlo k vyčlenění původní samostatné obchodní jednotky Chartery z Českých aerolinií do dceřiné společnosti HOLIDAYS Czech Airlines, cestovní kanceláře. HOLIDAYS Czech Airlines získaly od Úřadu civilního letectví České republiky 8. října 2010 osvědčení leteckého dopravce, a staly se tak plnohodnotným leteckým dopravcem, operujícím pod vlastním kódem HCC. Následující rok byla tato dceřiná společnost prodána. (31)

8.1.3.5 ČSA Support s.r.o., Czech Airlines Handling

Společnost vznikla 15. 6. 1998 pro zabezpečení úklidu objektů užívaných ČSA a úklidu letadel ČSA i zahraničních společností, pro které ČSA poskytovaly handlingové služby na letišti Praha-Ruzyně. Společnost dále zajišťuje úklid letadel vyšších rozsahů v revizích prováděných technickým úsekem ČSA na vlastním letovém parku i na letadlech zahraničních společností. Od dubna r. 2000 zabezpečovala dopravu nedoručených zavazadel a tranzitních cestujících pro Provozní úsek ČSA a některé zahraniční společnosti. ČSA Support participuje na přepravě posádek pro Letový úsek ČSA. Společnost pokračovala ve zpracování účetnictví pro dceřinou společnost ČSA Airtours do konce roku 2001. Od roku 2010, pod názvem Czech Airlines Handling, zajišťovala činnosti odbavení cestujících a letadel jako samostatná dceřiná společnost Českých aerolinií, přičemž své služby poskytovala i externím zákazníkům, tedy jiným aeroliniím. (31)

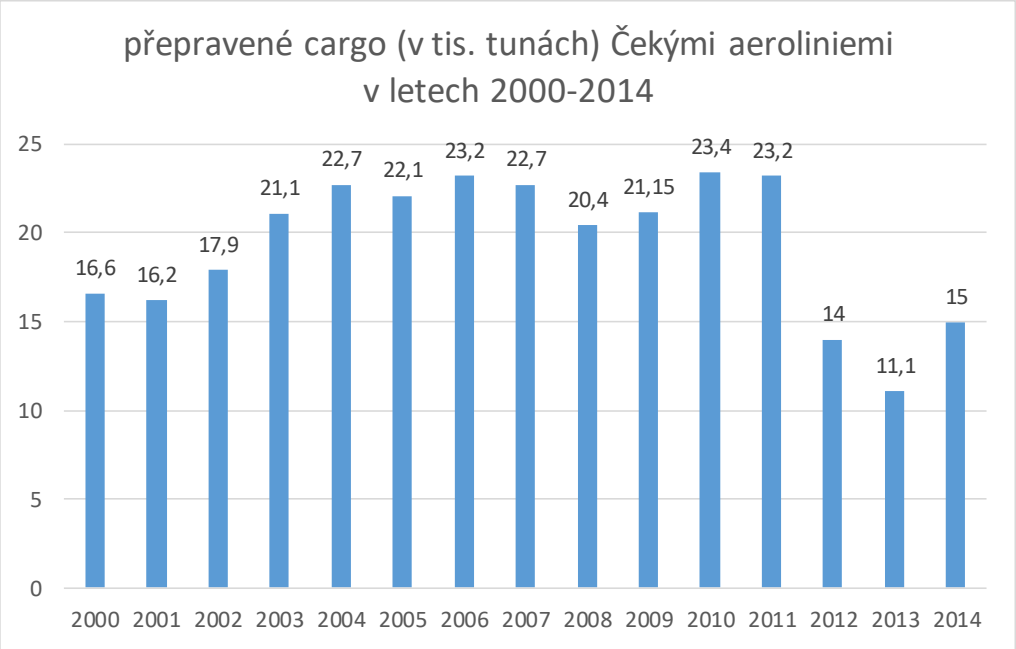
8.1.3.6 Slovak Air Services s.r.o.

Byla založena 1. 7. 1994 a sídlí v Bratislavě. Její činnost byla zaměřená hlavně na pozemní obsluhu letadel (technická obsluha - činnost leteckých mechaniků, poskytování služeb při odbavení cestujících a nákladu, nakládání a vykládání letadel, čistění letadel, zprostředkování palubního cateringu). Zabezpečovala nepravidelnou pozemní přepravu osob a nákladu, celně-deklarantskou činnost, prodej letenek a leteckých nákladních listů. Zprostředkovatelsky bylo zabezpečované pojištění cestujících, zavazadel a leteckého nákladu. Společnost vykonávala své aktivity kromě Bratislavy též v Košicích a Piešťanech. Během roku 2001 probíhala jednání se Slovak air a.s. ohledně komplexní spolupráce při zabezpečování všech služeb týkajících se přepravy leteckého nákladu. Ve Slovak Air Services s.r.o. pracovalo v roce 2001 80 zaměstnanců. (31)

8.1.3.7 Cargo

Dceřiná společnost ČSA Cargo, a.s., byla vyčleněna v dubnu 2007 a následně v říjnu 2007 prodána. ČSA otevřely cargo terminál v roce 2004, který byl ve své době nejmodernějším ve

střední Evropě. Poskytoval 8500 m^2 skladovacích ploch a nejmodernější technologie. Přehled přepraveného carga na linkách ČSA uvádím v grafu Obrázek 21: Přepravené cargo na linkách ČSA, vlastní grafická úprava .



Obrázek 21: Přepravené cargo na linkách ČSA, vlastní grafická úprava (31)

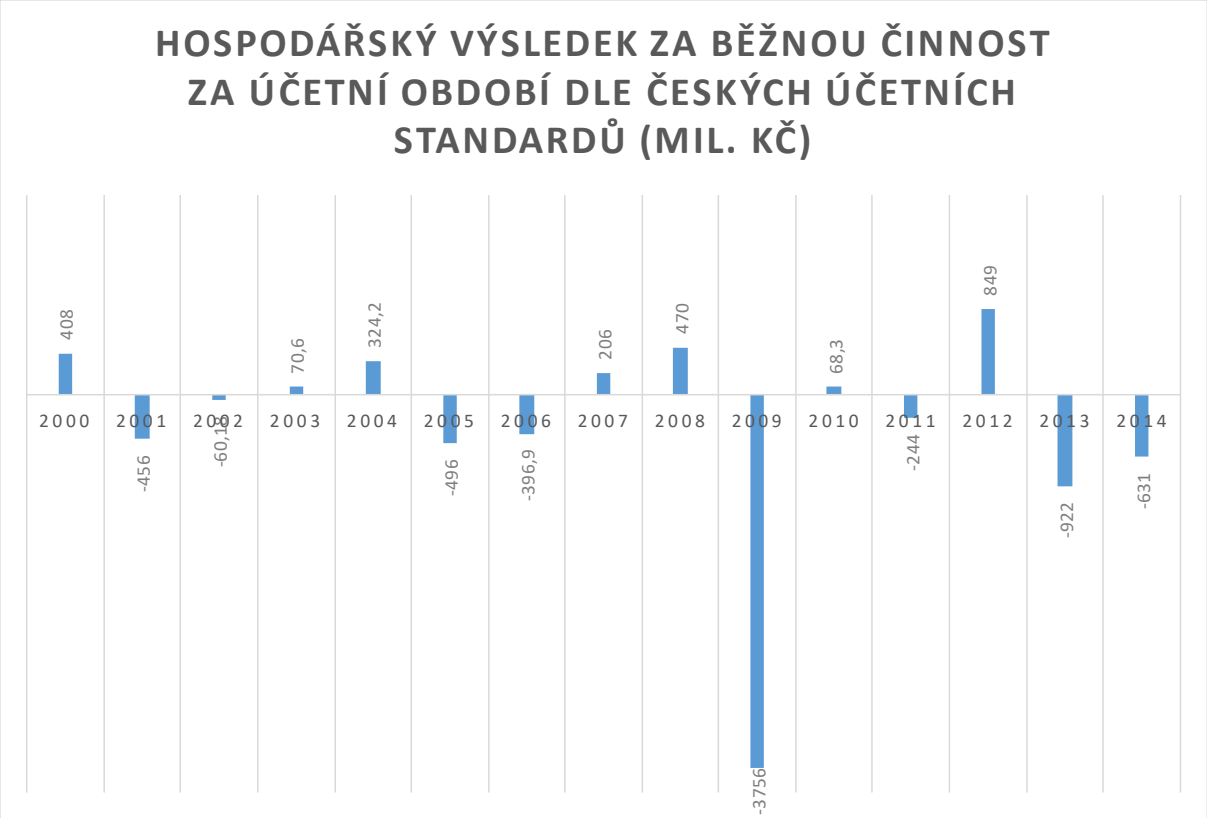
8.1.3.8 Czech Charters, Czech Airlines Technics

Společnost byla v roce 2009 vyčleněna z původního technického úseku a navazujících činností technické údržby do samostatného komerčního subjektu. Poskytovala služby v oblasti technické údržby dopravních letadel, především revize letounů, provádění oprav a provozních poškození a na celoroční zajišťování podpory především letounů typu Airbus, Boeing a ATR. Byla prodána v roce 2012.

8.1.4 Vybrané ukazatele hospodaření

8.1.4.1 Hospodářský výsledek

V grafu (Obrázek 22: Hospodářský výsledek ČSA za účetní období dle českých účetních standardů v letech 2000-2014) jsou chronologicky uvedeny výsledky hospodaření ČSA a jejich obchodně-provozních strategií v průběhu let. Do hospodářského výsledku se promítají tržby za přepravní činnost, tržby z prodeje zboží a ostatní výnosy, oproti nimž stojí osobní náklady, spotřeba materiálu a služeb, odpisy, kurzové rozdíly a další provozní náklady.

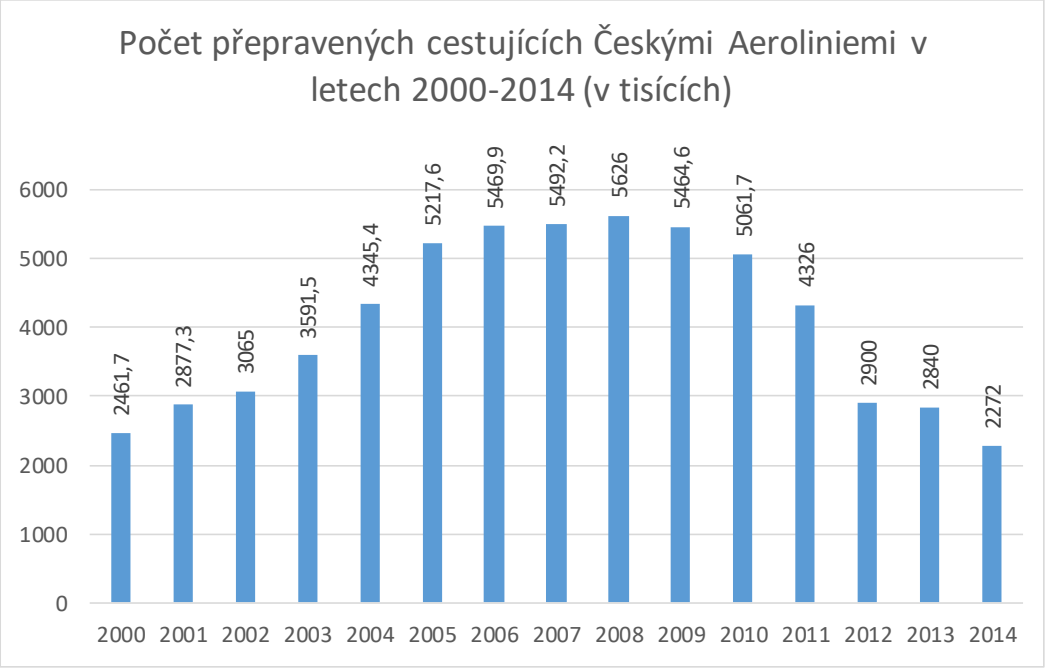


Obrázek 22: Hospodářský výsledek ČSA za účetní období dle českých účetních standardů v letech 2000-2014 (31)

Existují i jiné metody pro výpočet hospodářského výsledku firmy. Například dle mezinárodních účetních standardů IFRS vykazovaly ČSA, jako jedny z mála leteckých společností, po roce 2008 zisk, a to 8,8 mld. USD. Rozdíl mezi těmito dvěma metodami tkví hlavně v pohlížení na finanční leasing, který v rámci českých účetních standardů není zahrnut do rozvahy.

8.1.4.2 Počet přepravených cestujících

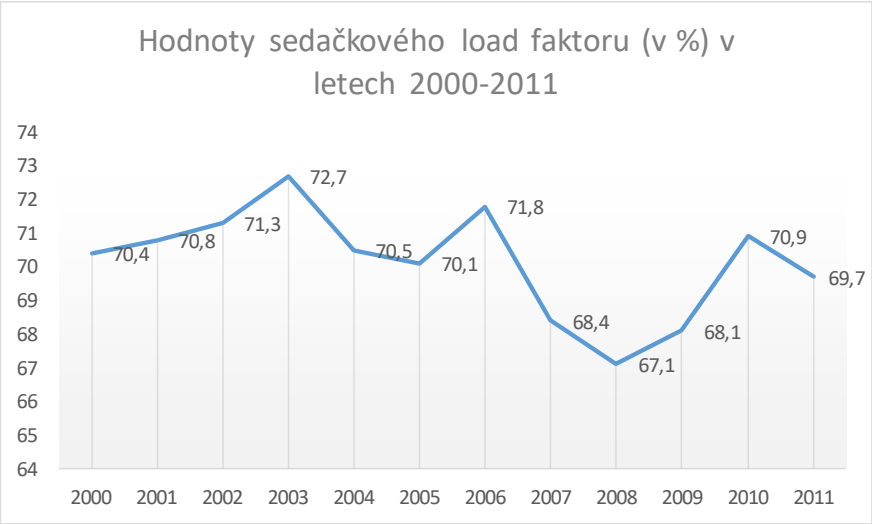
Jedním z častých ukazatelů hodnocení letecké společnosti je počet přepravených cestujících (viz Obrázek 23: Počet přepravených cestujících na linkách ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava).



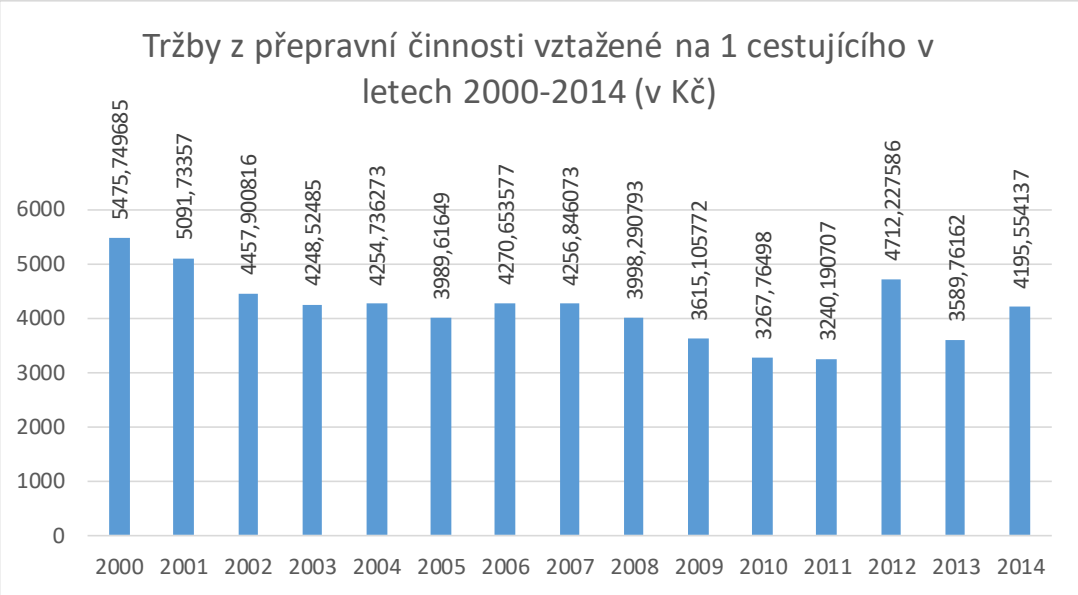
Obrázek 23: Počet přepravených cestujících na linkách ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava (31)

Vzhledem ke snižování cen letenek, není přímá úměrnost mezi počtem cestujících a tržbami z přepravy. ČSA v minulosti publikovaly několik knihovacích tříd, kdy na jeden úsek bylo možné zakoupit letenku v rozmezí několika set až několika tisíc korun. V roce 2015 se tyto rozdíly díky nové cenové politice snížily, což přineslo zisky a větší obsazenost letů. (32)

V grafu (Obrázek 25: Tržby z přepravy vztažené na 1 cestujícího, vlastní grafická úprava) je vidět, že ačkoliv počet cestujících v letech 2000-2008 rostl, jejich příspěvek k tržbám ČSA klesal. Na vině však nemusí být pouze nižší ceny letenek. Za předpokladu nižších letenek, ale vyššího počtu cestujících, by této skutečnosti měl odpovídat vyšší sedačkový load faktor. Avšak PLF se snižoval, jak je vidět na grafu (Obrázek 24: PLF ČSA v letech 2000-2011, vlastní grafická úprava). Vypovídá to buď o neefektivním nasazováním letadel na méně vytížené linky, respektive vedení nevytížených linek jako takových, či právě neoptimálně nastavenou cenovou politikou, respektive malým zastoupením cestujících, ochotných zaplatit vysokou nabízenou cenu letenky. V roce 2005 a 2006 se ČSA zaměřovaly právě na business klientelu a jejich vnímání značky. Projevilo se to i v obchodním mottu: „Konkurujeme kvalitou servisu, pravidelností, ne cenou.“ Ještě v roce 2014 se pohybovala hodnota PLF u Českých aerolinií kolem 70%, čímž zaostávaly oproti evropskému průměru 80 %.



Obrázek 24: PLF ČSA v letech 2000-2011, vlastní grafická úprava (31)



Obrázek 25: Tržby z přepravy vztažené na 1 cestujícího, vlastní grafická úprava (31)

8.2 Travel Service

Travel Service je soukromá letecká společnost, založená v roce 1997, provozující charterovou leteckou přepravu a od roku 2004 pod značkou Smartwings provozuje také pravidelnou přepravu, jako nízkonákladový dopravce. V současné době operuje své linky z České republiky, Polska, Maďarska a Slovenska. Rovněž pronajímá svá letadla jiným společnostem jako tzv. wet a dry leas; například v zimních měsících leteckým společnostem Sunwing, Oman Air. Speciálním projektem, na kterém Travel Service participuje, je Cesta kolem světa.

V posledních 15 letech expandoval a v podstatě má monopolní postavení na českém trhu charterové přepravy. Do karet mu nahrálo hned několik událostí. Nepochybně to byl krach společnosti FischerAir. Ta létala výhradně pro cestovní kancelář Fischer, což k jejím výsledkům nestačilo, a i když se později rozhoupala k dalším kontraktům, už finanční dluh neutáhla. Poté také krach charterové společnosti Holidays Czech Airlines a nepochybně vlastní strategie na optimalizaci nákladů a rozvoj linek. Travel Service létá do destinací v Evropě, Africe, Asii, v oblasti Blízkého východu i Americe. Většinový podíl ve společnosti náleží českým akcionářům (Global trade opportunities, Roman Vik a Canaria travel, s.r.o.), avšak vedou se jednání o vstupu čínského investora CEFC. To by bylo pro TVS příležitostí pro další expanzi.

Travel Service postupně svůj letadlový park rozšiřuje (viz. Tabulka 18: Flotila Travel service, vlastní grafická úprava)

Tabulka 18: Flotila Travel service, vlastní grafická úprava (33)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012	2013
počet letadel	7	10	10		12	12	19	28	31	36

Z Pražského letiště operuje pravidelné lety pod značkou Smartwings, převážně do evropských destinací, přičemž ve většině přímořských nemá konkurenta. Dle výročních zpráv byla právě obchodní značka Smartwings mezi lety 2009-2013 nejdynamičtěji se rozvíjející složkou předmětu podnikání TVS. Přehled destinací a četnost jejich obsluhování uvádím v tabulce (Tabulka 19: Měsíční frekvence letů do destinací obsluhovaných TVS, vlastní grafická úprava).

Tabulka 19: Měsíční frekvence letů do destinací obsluhovaných TVS, vlastní grafická úprava (45)

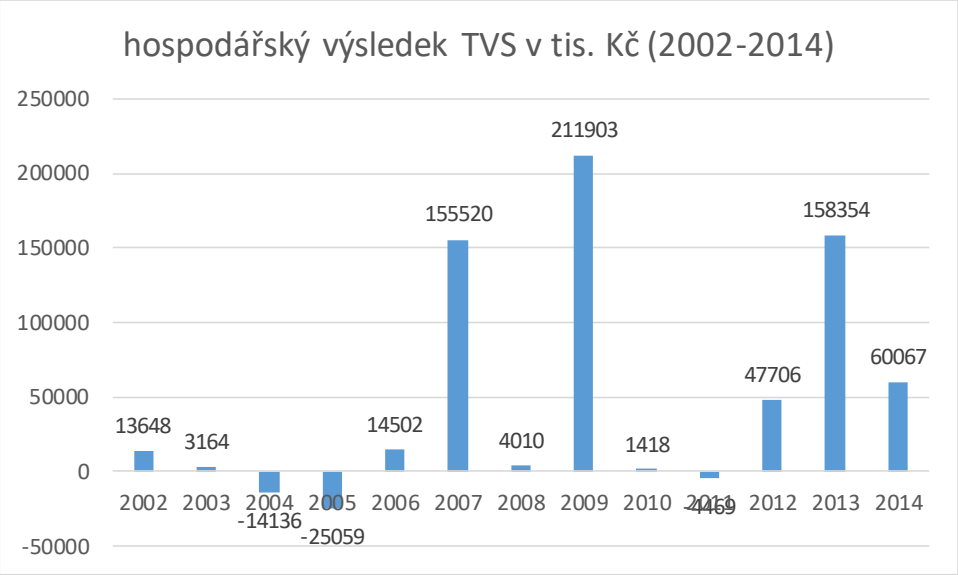
	I.09	VII.09	I.10	VII.10	I.11	VII.11	I.12	VII.12	I.13	VII.13	I.14	VII.14	I.15	VII.15
Paris	5	9	57	61	84	46	25	42	36	51	30	9	4	2
London	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18
Reykjavik	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
Dublin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Amsterdan	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Madrid	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dubai	4	5	4	4	4	4	4	4	0	0	9	0	20	0
Barcelona	0	13	0	14	0	14	0	13	0	12	0	9	0	9
Bilbao	0	0	0	0	0	0	0	9	0	8	0	0	0	0
Girona	0	0	0	0	0	8	0	7	0	3	0	3	0	3
Nice	0	0	0	0	0	9	0	9	0	0	0	0	0	0
Palma de Mallorca	0	18	0	23	0	32	0	16	0	33	0	38	0	36
Ibiza	0	9	0	9	0	9	0	8	0	9	0	9	0	9
Menorca	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	4
Valencia	0	9	0	9	0	9	0	14	0	13	0	9	0	21
Malaga	0	9	0	13	0	13	0	21	0	22	2	9	4	22
Sevilla	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	5
Faro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Almeria	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
Madeira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	4	0	4
Tenerife	0	0	5	6	4	6	3	8	4	4	6	8	7	9
Gran Canaria	0	0	5	5	5	5	4	4	4	4	4	9	6	9
Fuerteventura	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5
Lanzarote	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Olbia	0	0	0	5	0	5	0	4	0	4	0	4	0	9
Alghero	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
Cagliari	0	0	0	9	0	9	0	9	0	8	0	9	0	9
Rome	0	9	30	31	32	21	19	28	25	27	14	14	10	5
Naples	0	0	0	10	0	14	0	10	0	5	0	4	0	4
Catania	0	0	0	11	0	9	0	7	0	4	0	8	0	8
Malta	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
Lamezia Terme	0	0	0	0	0	5	0	9	0	9	0	9	0	9
Monastir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3
Split	0	0	0	13	0	13	0	17	0	31	0	31	0	31
Dubrovnik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	13	0	19
Podgorica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Tirana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Bratislava	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Budapest	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kerkyra	0	18	0	18	0	17	0	25	0	22	0	37	0	40
Thessaloniki	0	15	0	15	0	18	0	11	0	8	0	10	0	14
Preveza/Lefkada	0	0	0	3	0	6	0	3	0	0	0	9	0	18
Kefalinia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	6	0	3
Zakynthos	0	15	0	21	0	21	0	23	0	31	0	34	0	31
Skiathos	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	0
Patrai	0	0	0	0	0	0	0	5	0	4	0	0	0	0
Kalamata	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0
Chania	0	12	0	9	0	15	0	11	0	9	0	15	0	12
Irakleion	0	28	0	33	0	36	0	26	0	66	0	66	0	75
Samos	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	9
Kos	0	0	0	6	0	13	0	14	0	51	0	49	0	38
Rhodos	0	19	0	26	0	28	0	29	0	38	0	52	0	47
Thira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0
Karpathos	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	6	0	7
Larnaca	0	9	0	9	0	8	0	16	0	12	0	9	0	9
Mytilini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3
Kavala	0	0	0	6	0	2	0	0	0	6	0	3	0	3
Burgas	0	0	0	17	0	41	0	31	0	38	0	44	0	62
Varna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3	0	22
Limnos	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	3
Antalya	0	0	0	0	0	27	0	25	0	43	0	39	0	58
Tel Aviv	0	0	0	0	0	0	9	27	9	27	10	27	0	37
Brno	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hurghada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21
Marsa Alam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23

Úroveň poskytovaných palubních služeb, pokud se týká občerstvení, je hodnocena spíše negativně. V roce 2013 změnil Travel Service dodavatele cateringu z Gastro Hroch na Alpha Catering. Zatímco do tohoto roku poskytoval na většině charterových linkách teplé občerstvení s výběrem nápojů zdarma, a na linkách Smartwings bagetu s nápojem, později svou nabídku zúžil. Teplé občerstvení zůstalo pouze na linkách do kanárských destinacích, linkách do Dubaje, Egypta a Izraele. Do ostatních destinací v případě Smart letů je občerstvení pouze na prodej.

8.2.1 Vybrané ukazatele hospodaření

8.2.1.1 Hospodářský výsledek

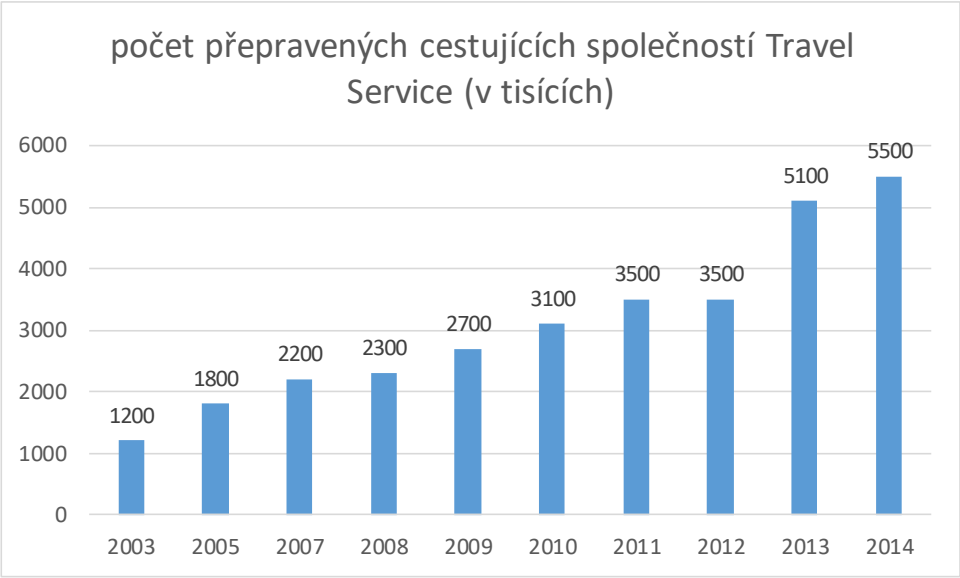
Skokový výsledek hospodaření v roce 2009 byl ovlivněn především zmenšením nákladů z přecenění cenných papírů a derivátů.



Obrázek 26: Hospodářský výsledek Travel Service v letech 2002-2014, vlastní grafická úprava (33)

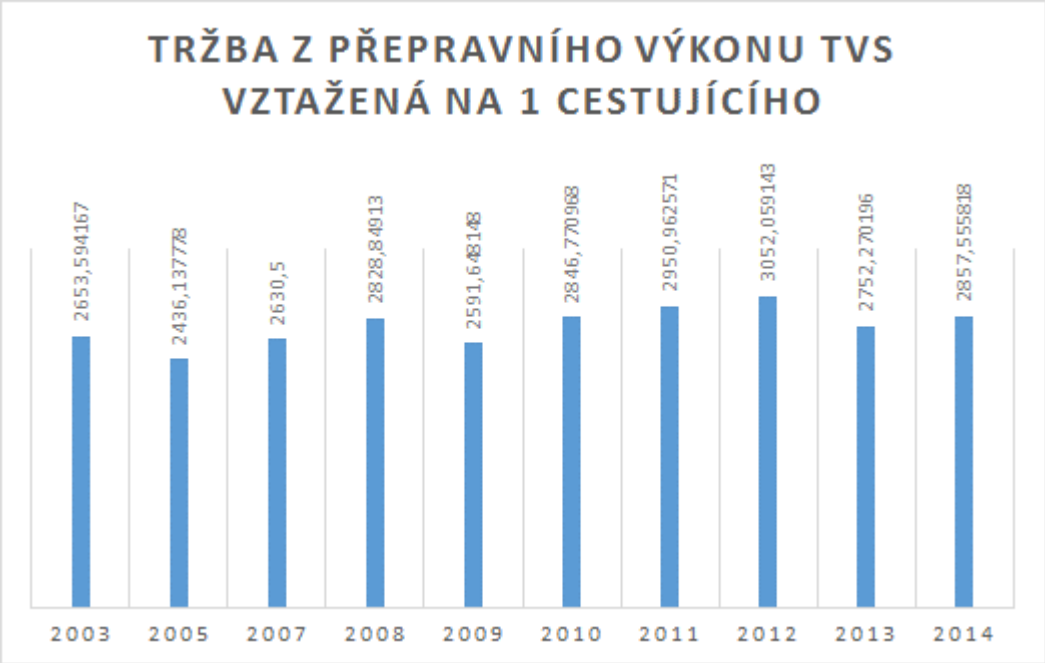
8.2.1.2 Počet přepravených cestujících

Vzhledem k chybějícím údajům ve výročních zprávách Travel Service není výčet jednotlivých roků kompletní, avšak dostupné informace považuji za dostačující. Ukazují rostoucí trend počtu přepravených cestujících (viz. Obrázek 27: Počet přepravených cestujících na linkách TVS, vlastní grafická úprava).



Obrázek 27: Počet přepravených cestujících na linkách TVS, vlastní grafická úprava (33)

Stejně jako v případě ČSA, i zde jsem se zabývala ukazatelem výše tržeb z přepravní činnosti, vztažené na 1 přepraveného cestujícího (viz.Obrázek 28: Tržba vztažená na 1 cestujícího TVS, vlastní grafická úprava). Z grafu můžeme zjistit, že hodnoty jsou až na menší výkyvy v podstatě na stejné úrovni. K poklesu došlo v roce 2013, což bylo zřejmě způsobeno nákupem nových letadel, související zvýšenou četnosti některých operovaných spojů a úpravou cenových relací. Vzhledem k rostoucímu počtu cestujících a za předpokladu snižujících se cen letenek, se zřejmě zvýšil sedačkový load faktor.



Obrázek 28: Tržba vztažená na 1 cestujícího TVS, vlastní grafická úprava (33)

9 Porovnání vybraných ukazatelů hospodaření ČSA a Travel Service

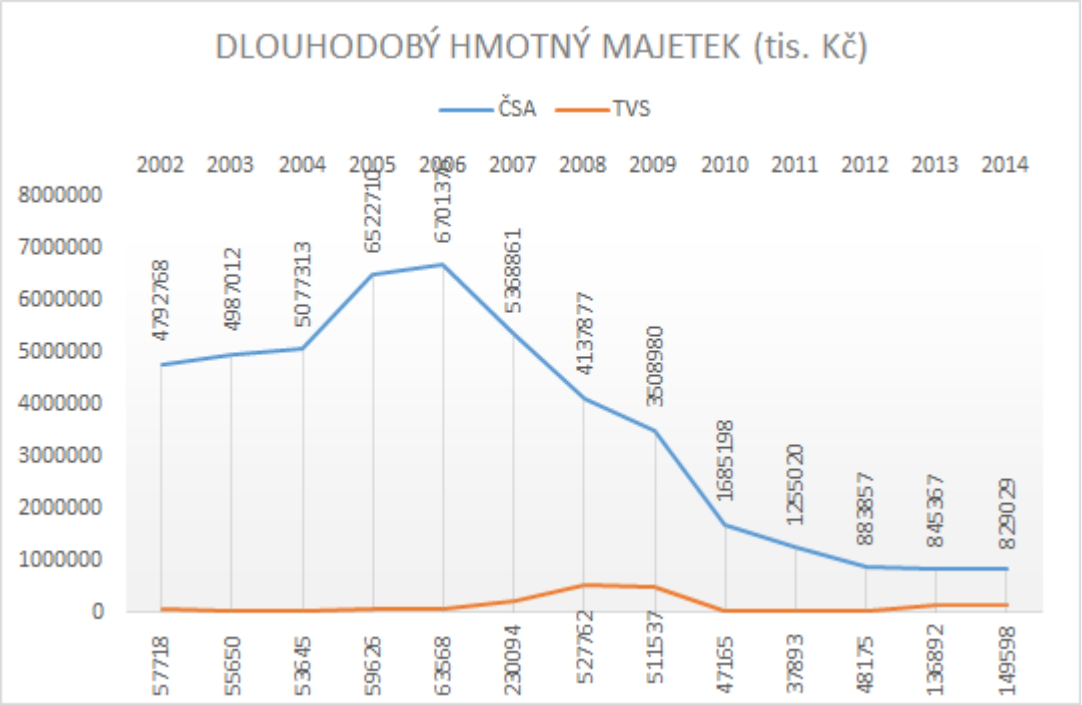
Jednou z položek účetních výkazů firmy je dlouhodobý hmotný majetek (DHM). Tím mohou být budovy, auta, dopravní prostředky, aj. Na letadla, která podléhají leasingu, se tato definice nevztahuje. V nákladech se dlouhodobý hmotný majetek projeví ve formě odpisů. V případě ČSA docházelo od roku 2006 k soustavnému snižování DHM. Jeho prodejem si zlepšovaly hospodářské výsledky, avšak zároveň svou firmu zmenšovaly (viz.Obrázek 29: Dlouhodobý hmotný majetek ČSA a TVS v letech 2002-20014, vlastní grafická úprava).

V souvislosti se vznikem dceřiných společností roste podíl na ovládaných osobách. Jelikož ČSA vyčlenily téměř všechny činnosti, které nesouvisí přímo s leteckou přepravou do dceřiných společností, můžeme vidět rostoucí podíl jimi ovládaných osob v grafu (Obrázek 30: Podíl v ovládaných osobách ČSA a TVS (v tis. Kč), vlastní grafická úprava). Okamžikem jejich prodeje logicky podíl ztrácejí. V roce 2012 nevlastnily ČSA žádnou dceřinou společnost. Travel Service zakládal postupně své dceřiné společnosti – v roce 2001 maďarskou odnož, v roce 2004 nízkonákladovou značku Smartwings, v roce 2010 Slovenskou bázi a v roce 2012 polskou. Polská dceřiná společnost mimochodem zaznamenává největší nárůst počtu přepravených cestujících.

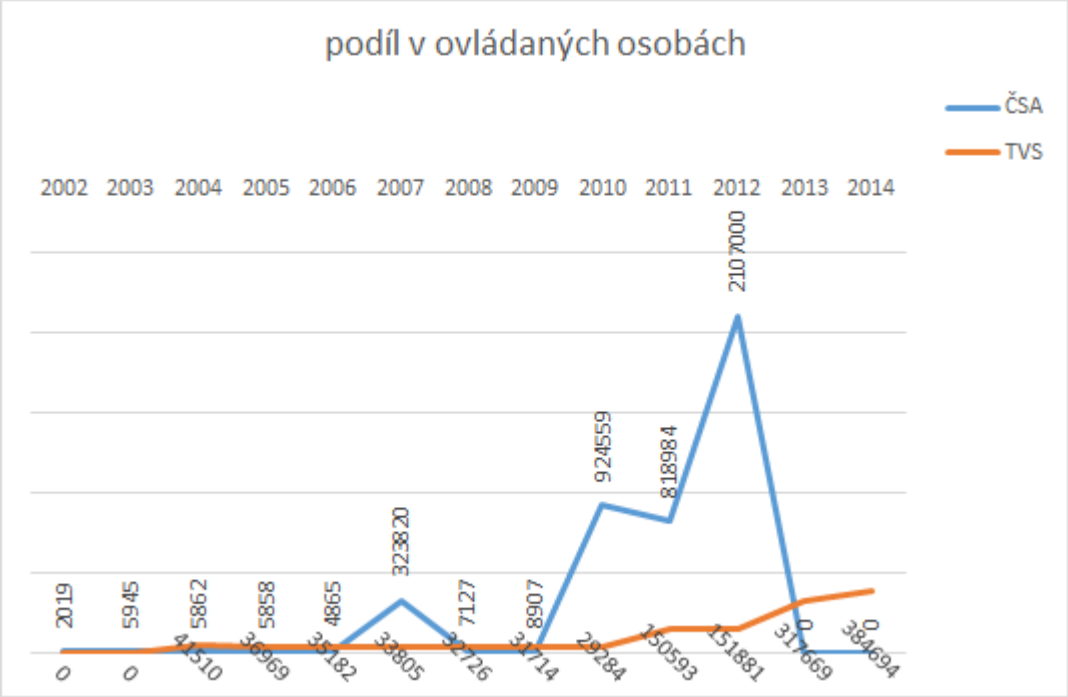
S rozvojem společnosti a jeho ekonomickými výsledky souvisí i systém odměňování. Srovnala jsem výši hrubé mzdy zaměstnanců u daných dvou subjektů a porovnala je s průměrnou mzdou v oblasti letecké dopravy, publikovanou MD ČR. Výsledkem byl graf (Obrázek 31: Porovnání hrubé měsíční mzdy ČSA a TVS s průměrem v letecké dopravě v ČR, vlastní grafická úprava). Na němž je patrné, že platy zaměstnanců ČSA se dlouhodobě pohybovaly nad průměrem, dokonce i v roce 2009, když vykazovaly ČSA největší ztráty. V důsledku restrukturalizačního plánu a se tato hodnota snížila skokově v roce 2010, následně díky snížení počtu členů vedení a propuštění několika řadových zaměstnanců se opět zvýšila v roce 2011. S osobními náklady souvisí i mimořádné bonusy a prémie. V ČSA a Travel Service zastává funkci členů Dozorčí rady a Představenstva rozdílný počet osob. Výše odměn členům těchto orgánů vztažená na jednoho je uvedena v grafu (Obrázek 32: Roční odměna členů nejvyššího vedení ČSA a TVS (v tis. Kč), vlastní grafická úprava). V případě Travel Service byly nejvyšší odměny vyplaceny v roce 2013, kdy společnost dosáhla mimořádně dobrých výsledků. Postrádám však odůvodnění v případě ČSA v roce 2009, kdy se firma potýkala s negativními hospodářskými výsledky, ale na odměnách nešetřila. Nutno podotknout, že do jisté míry souvisí odměňování zaměstnanců s jejich nasměrování, tedy pokud se firma snaží své zaměstnance motivovat k lepším výkonům, nastaví atraktivní mzdové ohodnocení. Můžeme pak sledovat produktivitu práce

z hlediska přidané hodnoty. Obecně může být produktivita vztažena k různým vstupům, například k tržbě, výkonům, či právě přidané hodnotě. Přidaná hodnota z hlediska účetních výkazů znamená rozdíl mezi výkony, obchodní marží a výkonovou spotřebou. Pakliže bylo záměrem odměňování zaměstnanců v roce 2009 zlepšit produktivitu v následujících letech, dle grafu (Obrázek 33: Produktivita přidané hodnoty vztažené na 1 zaměstnance v tis. Kč, vlastní grafická úprava) se tak nestalo.

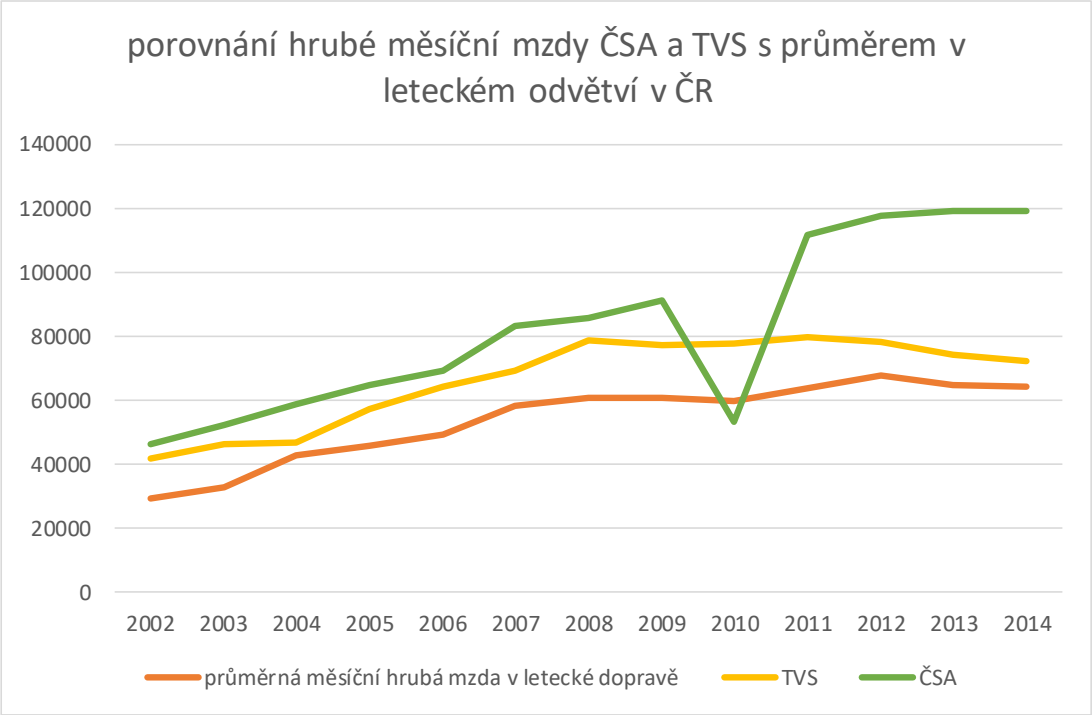
Finanční jistotu podniku charakterizuje výše vlastního jmění, které je tvořeno základním kapitálem, tj. vklady společníků, kapitálovými fondy (především emisní ážio – rozdíl mezi reálnou a nominální cenou akcií), fondy ze zisku a nerozděleným ziskem. (34) Vlastní kapitál ČSA a Travel Service je zobrazen v grafu (Obrázek 34: Vlastní kapitál ČSA a TVS, vlastní grafická úprava).



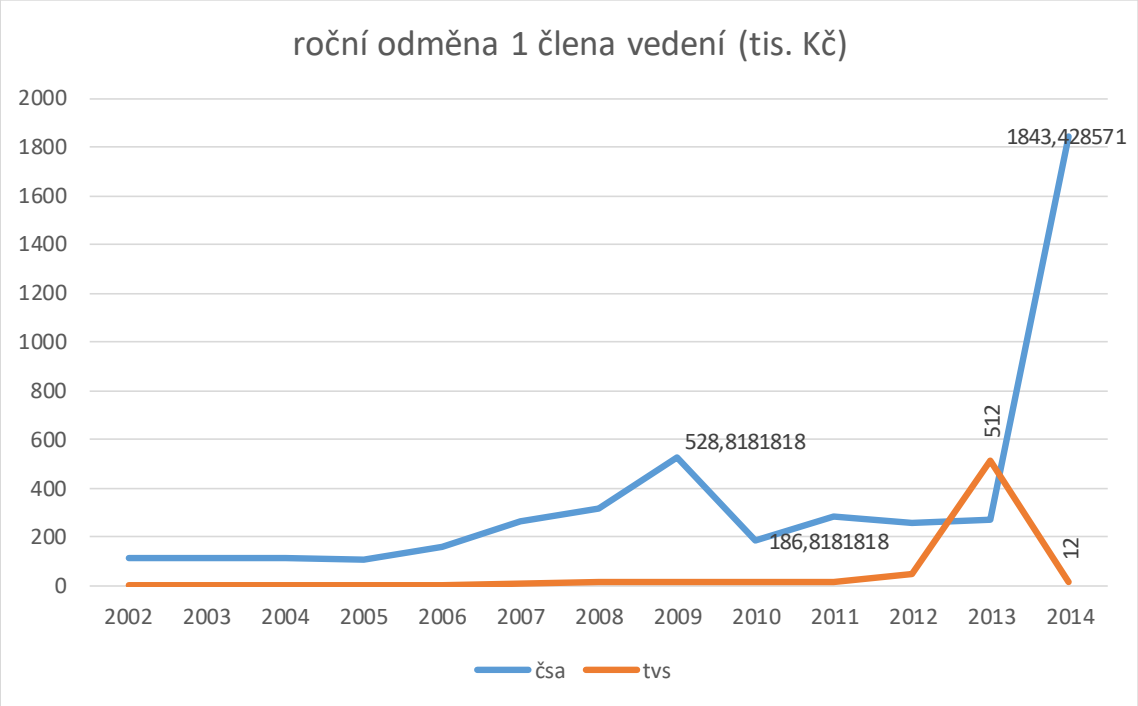
Obrázek 29: Dlouhodobý hmotný majetek ČSA a TVS v letech 2002-20014, vlastní grafická úprava (31) (33)



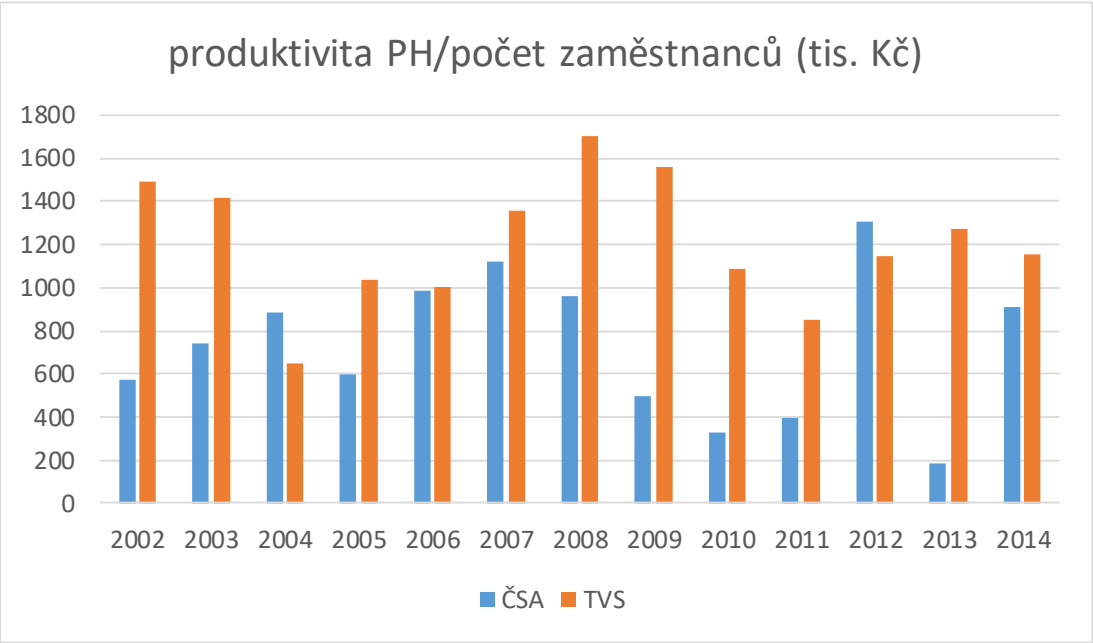
Obrázek 30: Podíl v ovládaných osobách ČSA a TVS (v tis. Kč), vlastní grafická úprava (31) (33)



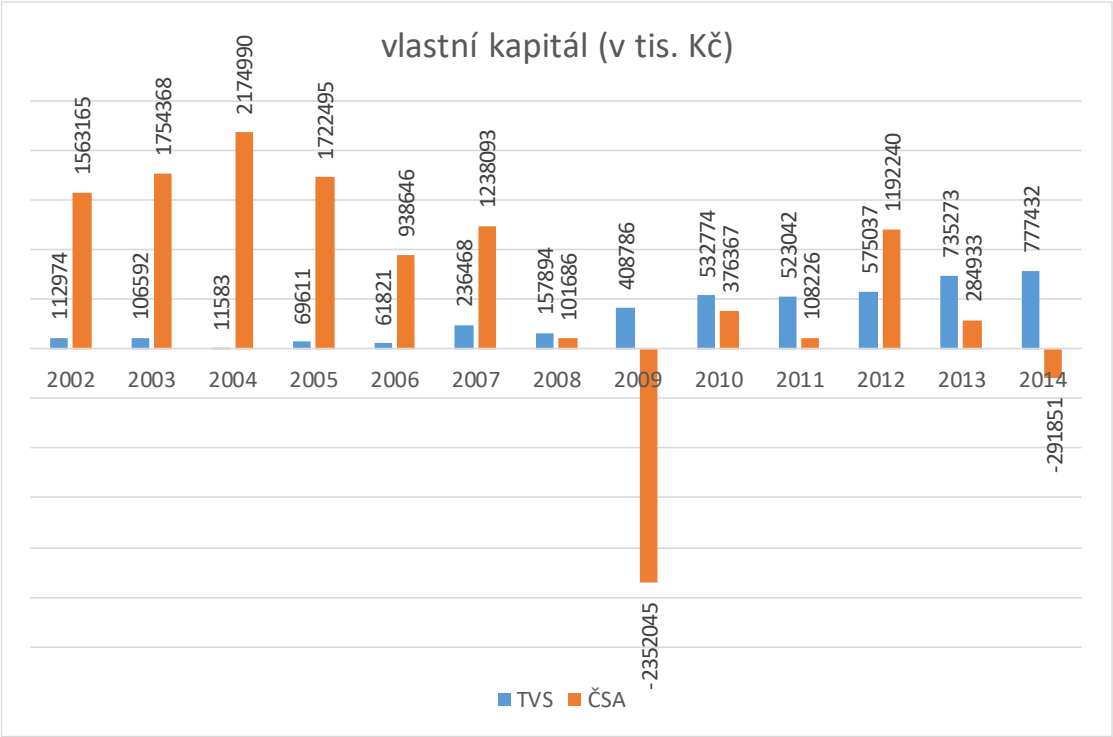
Obrázek 31: Porovnání hrubé měsíční mzdy ČSA a TVS s průměrem v letecké dopravě v ČR, vlastní grafická úprava (31) (33) (4)



Obrázek 32: Roční odměna členů nejvyššího vedení ČSA a TVS (v tis. Kč), vlastní grafická úprava (31) (33)



Obrázek 33: Produktivita přidané hodnoty vztažené na 1 zaměstnance v tis. Kč, vlastní grafická úprava (31) (33)



Obrázek 34: Vlastní kapitál ČSA a TVS, vlastní grafická úprava (31) (33)

10 Odhad budoucího vývoje osobní letecké dopravy v ČR

10.1 Redukované prostředí letecké dopravy

Dle (9) se členské státy EU zavázaly k plnění určitých opatření, která mají vliv na dopravu, včetně letecké. Například *Sdělení Komise Evropa 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění*, jejímž jedním cílem je do roku 2020 snížení emisí skleníkových plynů o 20 %, zvýšení podílu obnovitelných zdrojů na skladbě zdrojů energie EU na 20 % a dosáhnutí zlepšení energetické účinnosti na 20 %. *Plán přechodu na konkurenceschopné nízkouhlíkové hospodářství do roku 2050* obsahuje požadavek na udržení změny klimatu pod 2 °C, snížení emisí skleníkových plynů o 80 až 95 % oproti roku 1990. Také *Bílá kniha* představuje vizi konkurenceschopného evropského dopravního systému do roku 2050. Těchto cílů se má dosáhnout přesunutím 50 % nákladní přepravy na střední a dlouhé vzdálenosti ze silniční na železniční a vodní dopravu. V případě osobní dopravy výrazně zvýšit podíl železniční dopravy, a to i z dopravy letecké na vzdálenosti do 1000 km. Tímto by se letecké dopravě uvolnil vzdušný prostor pro dálkové lety. Dále k těmto cílům přispěje zavádění alternativních energií, účinnějších motorů a aplikací systémů ITS.

V České republice plní pro oblast letectví podobnou funkci tyto dokumenty: *Dopravní politika ČR pro období 2014–2020, Politika územního rozvoje České republiky, Strategie regionálního rozvoje České republiky 2014–2020 a Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014–2020.*

10.2 Těžiště letecké dopravy

Pojem těžiště letecké dopravy je analogickým termínem pro těžiště světové ekonomiky. Toto označení pochází z 60. let 20. století, kdy nejvíce obchodních transakcí a ekonomických činností probíhalo mezi Severní Amerikou a Evropou, a daný střed ležel přibližně v Madridu. Postupem času se toto pomyslné těžiště přesouvá východním a zároveň jižním směrem. Na trhu nabývají na významu ekonomiky asijských zemí a jsou zohledněny i do budoucích odhadů vývoje světové ekonomiky, respektive letecké dopravy. Na obrázku (Těžiště letecké dopravy) je vidět posunující se těžiště letecké dopravy, ruku v ruce s těžištěm ekonomiky, včetně očekávaných predikcí. Touto studií se zabývala mezinárodní organizace ATAG, sdružující některé letecké dopravce, letiště, poskytovatele letových navigačních služeb, výrobce letadel, unie dopravních pilotů a řídících letového provozu. (35)

Obrázek 35: Těžiště letecké dopravy (35)

10.3 Studie Eurocontrol ScC

Studie Eurocontrol (36) z roku 2013 rozebírá 4 možné verze vývoje letecké dopravy v Evropě do roku 2035. Na obrázku (Obrázek 36: Čtyři možné varianty budoucího vývoje letecké dopravy do roku 2035) jsou tyto varianty rozebrány z hlediska populačních vlivů a vstupů ekonomických ukazatelů. Na obrázku(Obrázek 37: Čtyři varianty vzrůstu počtu přepravených cestujících do roku 2035) je grafické vyjádření růstu počtu přepravených

cestujících dle očekávání jednotlivých variant. Tou nejpravděpodobnější, označenou ScC, je navýšení poptávky v redukovaném prostředí.

Podle této varianty by se mělo v Evropě potenciálně přepravit 1,5 bilionů cestujících. Avšak kapacita letišť pro tuto teoretickou poptávku nebude dostačující – přibližně 225 milionů cestujících se nebude moci přepravit, což potenciálně připraví evropský HDP o 96,8 bilionů Eur.

	A: Global Growth	C: Regulated Growth	D: Fragmenting World	C': Happy Localism
2019 traffic growth	High ↗	Base →	Low ↘	Base →
Passenger				
Demographics (Population)	Aging UN Medium-fertility variant	Aging UN Medium-fertility variant	Aging UN Zero-migration variant	Aging UN Medium-fertility variant
Routes and Destinations	Long-haul ↗	No Change →	Long-haul ↘	Long-haul ↘
Open Skies	EU enlargement later +Far & Middle-East	EU enlargement earliest	EU enlargement latest	EU enlargement earliest
High-speed rail (new & improved connections)	54 city-pairs faster implementation	54 city-pairs	42 city-pairs later implementation	54 city-pairs faster implementation
Economic conditions				
GDP growth	Stronger ↗	Moderate →	Weaker ↘↘	Weaker ↘
EU Enlargement	Later	Earliest	Latest	Earliest
Free Trade	Global, faster	Limited, later	None	More limited, even later
Price of travel				
Operating cost	Decreasing ↘↘	Decreasing ↘	No change →	Decreasing ↘
Cost of CO_2	Lowest	Lower	Highest	Lower
Price of oil	Lower	Low	High	High
Other charges	Noise: ↗ Security: ↘	Noise: ↗ Security: →	Noise: → Security: ↗	Noise: ↗ Security: →
Structure				
Network	Middle-East hubs ↗↗ Europe ↘ Turkey ↗	Middle-East hubs ↗↗ Europe and Turkey ↗	No change →	Middle-East hubs ↗↗ Europe and Turkey ↘
Market Structure	Medium ↗↗ Large - Very Large ↗	Medium to Very Large ↗	Large ↗ Very Large ↗	Large ↗ Very Large ↗

Figure 4. Summary characteristics of LTF13 scenarios.

Obrázek 36: Čtyři možné varianty budoucího vývoje letecké dopravy do roku 2035 (36)

4.1 Summary of results

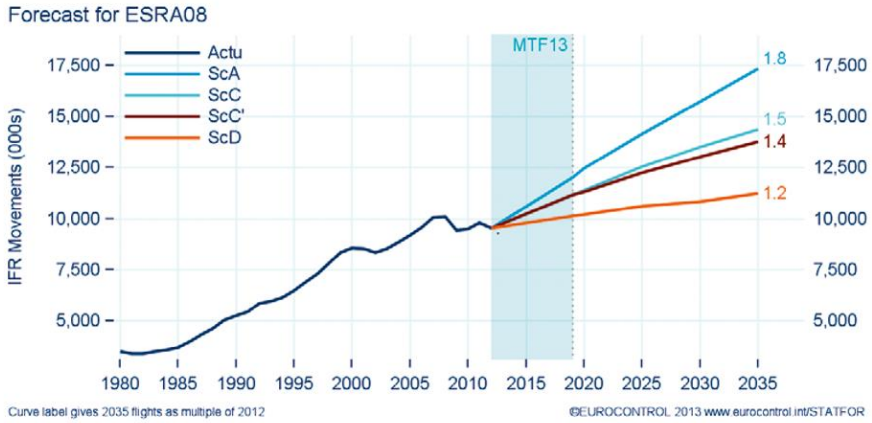


Figure 5. In 2035, the most-likely scenario has 1.5 times more flights than in 2012, but other scenarios show significantly different growth patterns.

Obrázek 37: Čtyři varianty vzrůstu počtu přepravených cestujících do roku 2035 (36)

Několik studií predikuje budoucí růst počtu přepravených cestujících v Evropě a v celém světě, potažmo v České republice, přičemž příležitost je v rozvíjejících se trzích, především asijském. Velká hustota letů nad evropským nebem však potenciálnímu růstu brání. To si již dávno uvědomili organizace pro řízení letového provozu a je snahou evropské nebo sjednotit. Danou problematikou se zabývá EUROCONTROL ve studii SES (Single European Sky, tedy jednotné evropské nebe).

Pro letecké dopravce je trh České republiky poměrně malý. Ačkoliv má tato země co nabídnout z hlediska turistického ruchu, měla by využít svůj potenciál, který skýtá její poloha ve středu Evropy. Pražské letiště by se mohlo zhostit úlohy přestupního bodu mezi severními – jižními, či západními – východními Evropskými státy. A pomyslně tak odlehčit Vídni či Frankfurtu. Navíc, politika LKPR stanovuje atraktivní podmínky pro nové i stávající letecké společnosti. Rozhodně ještě větším benefitem by bylo napojení letiště na železniční koridory. Díky spolupráci ČSA s Korean Air a TVS s čínským investorem, by bylo pravděpodobně méně riskantní přesunout část trhu do asijských destinací. V případě Travel Service je však nutné vybavit flotilu dálkovými letouny. Rovněž by měl zapracovat na zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům, jelikož s rostoucí úrovní hospodářství většinou také rostou nároky cestujících. Momentálně ještě vrhá ekonomická krize na český letecký trh svůj stín, ale není vyloučené a odhaduji, že do 5 let se objeví konkurenční dopravce, provozující jak charterovou, tak pravidelnou přepravu.

11 Závěr

Na počátku 21. století se v důsledku deregulace evropské letecké dopravy otevřel trh široké paletě subjektů. Národní letečtí dopravci, do té doby dotovaní státem a bez konkurence, najednou čelili nutnosti postoupení tržnímu chování. V první dekádě rapidně rostl počet nízkonákladových dopravců, konkurujících agresivní cenovou politikou. S jejich příchodem se stala letecká doprava přístupná širší cestující klientele, což diferencovalo více tržních segmentů. Od roku 2004 se začala zvyšovat cena ropy, která má podstatný vliv na ceny leteckého paliva, respektive výši nákladů leteckého dopravce. Maxima dosáhla v roce 2009, kdy zároveň na evropský trh dolehly důsledky světové ekonomické krize. Snížil se počet cestujících, respektive i tržeb za přepravní činnost, snížila se koupěschopnost obyvatelstva. Tyto konsekvence umocnily rozevírající se nůžky mezi dopravci se slabým kapitálovým zázemím, či s neschopností adaptovat se na trhu a ostatními dopravci. Mnozí profitovali na úkor ztrát a zániku jiných.

Ve vysokém konkurenčním prostředí tak je vyvíjen tlak na všechny letecké dopravce snižovat náklady. Je však také potřeba hledat cesty, jak zvýšit výnosy. V tomto jsou letecké společnosti celkem kreativní. Bezpodmínečným předpokladem pro hospodářský růst letecké společnosti je mít dobré zázemí managementu, který problematice rozumí, má kompetentní zkušenosti, vytyčí správné cíle a cestu k jejich realizaci. Bezpochyby také dostačující kapitál, díky kterému společnost hladčeji překlene případná období hospodářského poklesu a díky kterému si může dovolit podniknout riskantnější kroky při implementaci obchodních strategií. Obdobně stejným účelům poslouží spolupráce se stabilním partnerem. Jenom vytyčení cílů a jejich realizace nestačí. Ještě možná více důležité je být v tomto směru maximálně flexibilní, neustále plnění či neplnění vyhodnocovat a reagovat adekvátním způsobem, pro zachování udržitelného rozvoje firmy.

České aerolinie se dostaly do finančních problémů v setrvačnosti expanzivní vize a tomu přizpůsobené politice vrcholného managementu, kdy balancovaly kolem hranice zisku a ztráty. Kladných hospodářských výsledků bylo dosahováno na úkor snižování svého nemovitého majetku. V mnoha ohledech zaváhaly, například v době zavádění elektronických letenek si stále hýčkaly rozsáhlou síť prodejních agentur, na které směřovaly největší část distribuce, ačkoliv statistická data jasně reflektovala obrovský (až 90 %) nárůst online prodeje letenek. Příležitost také vidím v efektivnějším rozložení množství zaměstnanců, zabývajících se administrativní činností. Také větší provázanost systému odměňování zaměstnanců s hospodářskými výsledky firmy. Od roku 2006 proběhlo několik vln restrukturalizace tohoto vlajkového dopravce ČR, kdy se znatelně snížila jeho velikost. Vnímání značky ČSA v očích cestujících, jakožto záruky spolehlivého leteckého dopravce, poskytujícího kvalitní služby, se nezměnilo.

Travel Service je velmi flexibilně a ekonomicky smýšlejícím dopravcem. V současné době těží hlavně ze svého monopolního postavení v pozici charterového dopravce na trhu osobní letecké dopravy v ČR. Hodně linek pod značkou Smartwings operuje do destinací, kam jiní dopravci nelétají – zatím. Podařilo se mu navzdory ekonomické krizi pohybovat v černých číslech a také rozšířit letadlovou flotilu, kterou aktivně využívá.

„Krize je produktivní stav. Člověk z ní musí odstranit pouze příchuť katastrofy."

– Max Frisch

12 seznam použité leteratury

1. **Teorie hospodářských cyklů. [Online] [Citace: 2. srpen 2015.] https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/39150/mod_resource/content/1/Teorie%20hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%BDch%20cykl%C5%AF.pdf.**
2. CEED. [Online] [Citace: 2. srpen 2015.] http://www.ceed.cz/ekonomie.htm.
3. Kohout, Pavel. *Dramata a frašky ekonomie, Kohout se ptá Kohouta.* Příbram : Nakladatelství Pistorius & Olšanská, 2011. ISBN 978-80-87053-65-2.
4. ročenky dopravy ČR. [Online] [Citace: 2. říjen 2015.] http://www.sydos.cz/cs/rocenky.htm.
5. Světové makroukazatele. *Finance.cz.* [Online] [Citace: 23. září 2016.] http://www.finance.cz/makrodata-eu/eu-svet/svetove-makroukazatele/inflace/.
6. Sociální teorie moderní společnosti. [Online] [Citace: 3. říjen 2015.] http://slideplayer.cz/slide/2878890/.
7. Maxton, Craeme P. *Konec pokroku, aneb, Jak nás moderní ekonomie zradila.* Praha : Vydavatelství Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN: 978-80-7357-852-7.
8. Global Air Passenger Markets: Riding Out Periods of Turbulence. [Online] [Citace: 4. červenec 2015.] http://www.iata.org/publications/economic-briefings/WEF_TTCR_Chapter1.4_2015.pdf.
9. Koncepce letecké dopravy pro období 2015-2020. [Online] [Citace: 1. prosinec 2015.] http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/B42FF1D9-2247-4A82-A993-348EB05E1E01/0/Material.pdf.
10. Tiskové zprávy Letiště Praha. [Online] [Citace: 22. září 2016.] http://www.prg.aero/en/business-section/aviation-business/statistics-and-reports/prague-airport-traffic-reports/.
11. Finance.cz. [Online] [Citace: 1. září 2016.] http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/informace/.
12. Výkonnost ekonomiky ČR. [Online] [Citace: 2. září 2016.] https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjvyqWz3cbQAhXEDsAKHVvHCCwQFggaMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fdocuments%2F10180%2F36380891%2F320288-15a02.pdf%2F3eb94533-1944-48d6-8fb8-540cfa1d8a9c%3Fversion%3D1.
13. Economic Impact of European Airports. [Online] [Citace: 6. duben 2015.] https://www.aci-europe.org/component/downloads/downloads/4139.html.
14. Aviation Benefits Beyond Borders. [Online] 2012. [Citace: 20. září 2016.] http://www.slideshare.net/reyyandemir/abbb-eu-summaryoct2012reyyandemir.
15. PWC. [Online] [Citace: 1. říjen 2016.] https://www.pwc.com/gx/en/capital-projects-infrastructure/pdf/pwc-air-connectivity.pdf.
16. Pruša, Jiří. *Svět letecké dopravy.* Praha : Galileo CEE Service ČR s. r. o., 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.
17. Pěnkava, Jan. Počátky dopravního letectví u nás. [Online] 16. říjen 2003. [Citace: 14. prosinec 2014.] http://www.airways.cz/clanek/2003-10-16/pocatky-dopravniho-letectvi-u-nas.
18. Smýkal, Michal. Vývoj stíhacích letounů do roku 1950. [Online] 2012. [Citace: 12. listopad 2014.] https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=53843.
19. Musil, Lukáš. 10 nejstarších leteckých společností světa. [Online] 27. listopad 2014. [Citace: 30. prosinec 2014.] http://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/314-10-nejstarsich-leteckych-spolecnosti-na-svete.html.

20. Václavík, Jan. Civilní letectví a jeho bezpečnost v mezinárodním právu. [Online] 2011. [Citace: 30. prosinec 2014.] http://is.muni.cz/th/210768/pravf_m/diplomova_prace_ktisku.txt.
21. [Online] [Citace: 24. září 2016.] http://ekonomika.idnes.cz/novy-rekord-nizkonakladovych-dopravcu-v-praze-flv-/eko-doprava.aspx?c=A150127_210350_eko-doprava_suj.
22. Civil aviation and its changing world of work. [Online] 2013. [Citace: 14. srpen 2015.] http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_201282.pdf. ISBN 978-92-2-126567-2.
23. Europa transport. [Online] [Citace: 10. říjen 2016.] http://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal_market/2014-12-overview-of-air-transport-and-current-and-potential-air-connectivity-gaps-in-the-cese-region-paper-a.pdf.
24. Ropa jako komodita. [Online] 13. listopad 2015. [Citace: 15. prosinec 2015.] https://www.web4trader.cz/komodita-ropa/.
25. Nízkonákladové aerolinky rychle rostou. [Online] [Citace: 24. září 2016.] http://ekonomika.idnes.cz/nizkonakladove-aerolinky-rychle-rostou-fds-/eko-doprava.aspx?c=A150728_134954_eko-doprava_suj.
26. mesec. [Online] [Citace: 2. listopad 2016.] http://www.mesec.cz/aktuality/letecka-spolecnost-skyeurope-zkrachovala/?nahled=0.
27. Air Ostrava. [Online] [Citace: 2. listopad 2016.] http://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/292-soukrome-ceske-letecke-spolecnosti-po-roce-1989-dil-1-aba-air-air-terrex-air-ostrava-bemoair.html.
28. malev. [Online] [Citace: 2. listopad 2016.] http://budapestsentinel.com/articles/how-hungarys-national-airline-malev-went-bankrupt/.
29. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [Online] https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=%c4%8desk%c3%a9+aerolinie.
30. Inflace v Rusku. [Online] [Citace: 3. říjen 2016.] http://byznys.ihned.cz/c1-63811950-inflace-v-rusku-je-nejvyssi-za-poslednich-trinact-let-kvuli-padajicimu-rublu.
31. Veřejný rejstřík a Sbírka listin České aerolinie, a.s. [Online] [Citace: 25. březen 2015.] https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689819.
32. čsa začaly vydělávat. [Online] [Citace: 2. říjen 2016.] http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/csa-zacaly-vydelavat-od-zacatku-roku-jsou-v-zisku-374-milionu-1237274.
33. Veřejný rejstřík a Sbírka listin Travel Service, a.s. [Online] [Citace: 24. leden 2016.] https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=703122.
34. managementmania. [Online] [Citace: 1. listopad 2016.] https://managementmania.com/cs/vlastni-kapital-jmeni.
35. Aviation Benefits 2014. [Online] [Citace: 21. září 2016.] http://aviationbenefits.org/media/26786/ATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf.
36. Eurocontrol. *Challenges of Growth.* [Online] [Citace: 8. únor 2015.] https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/article/content/documents/official-documents/reports/201306-challenges-of-growth-2013-task-4.pdf.
37. [Online] [Citace: 14. leden 2015.] https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/18825/BC-Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
38. [Online] [Citace: 13. červen 2016.] http://www.iata.org/docx/WATS_2016-infographic.pdf.

39. [Online] [Citace: 13. červen 2016.] http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2016.pdf.
40. [Online] [Citace: 10. říjen 2015.] http://www.sydos.cz/cs/rocenka_pdf/Rocenka_dopravy_2007.pdf.
41. Výroční zpráva ÚCL 2012. [Online] 29. leden 2013. [Citace: 10. září 2015.] http://www.caa.cz/file/6545_1_1/.
42. Kracík, Lukáš. trhy.měšec. [Online] 25. leden 2012. [Citace: 25. červen 2016.] http://trhy.mesec.cz/clanky/co-jsou-to-financni-derivaty-a-jak-s-nimi-obchodovat/.
43. Doganis, Rigas. *Flying Off Course: The Economics of International Airlines.* London : Routledge, 2002. ISBN: 0-415-21323-1.
44. Trading Economics. [Online] [Citace: 24. srpen 2015.] http://www.tradingeconomics.com/commodity.
45. Innovata. Flight maps analytics. [Online] [Citace: 12. září 2015.] https://www.flightmapsanalytics.com.
46. List of Defunct Airlines of Europe. [Online] [Citace: 26. květen 2016.] https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_defunct_airlines_of_Europe.
47. Aviation Benefits Beyond Borders. [Online] 2014. [Citace: 20. září 2016.] https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwifhpzj6sDQAhVHCcAKHbEWBnAQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Faviationbenefits.org%2Fmedia%2F26786%2FATAG__AviationBenefits2014_FULL_LowRes.pdf&usg=AFQjCNEokiX6LppKxiAiB80ciIMEq.
48. Vítejte na zemi. [Online] [Citace: 22. září 2016.] http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=letiste_v_cr&site=doprava.
49. Eurostat. [Online] [Citace: 24. září 2016.] http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=ttr00012.
50. ICAO Glossary. [Online] [Citace: 24. září 2016.] https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiJz8GA6cvQAhVhKsAKHdw5AT8QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.icao.int%2Fdataplus_archive%2FDocuments%2FGLOSSARY.docx&usg=AFQjCNGWmkDvhYAWcPVozS8d3RDUFSl49Q&bvm=bv.139782543,d.bGg.
51. Airline Economic Analysis 2015-2016. [Online] [Citace: 1. říjen 2016.] https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj7_fGe98vQAhVLDMAKHfXNAt0QFggjMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.oliverwyman.com%2Fcontent%2Fdam%2Foliver-wyman%2Fglobal%2Fen%2F2016%2Fjan%2Foliver-wyman-airline-economic-analy.
52. CESE statistics. [Online] [Citace: 30. září 2016.] http://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/studies/doc/internal_market/2014-12-overview-of-air-transport-and-current-and-potential-air-connectivity-gaps-in-the-cese-region-paper-a.pdf.
53. planeta cestování. [Online] [Citace: 1. listopad 2016.] http://planetacestovani.cz/zmeny-v-obcerstveni-travel-service/.

13 Seznam obrázků

Obrázek 1: Kondratěvovy vlny (6) ... 9
Obrázek 2: Míra inflace a nezaměstnanosti v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4) ... 10
Obrázek 3: Vliv ekonomických šoků na přepravní trend v osobní letecké dopravě ve světě (8) ... 12
Obrázek 4: Oscilace skutečného počtu přepravených cestujících kolem osy trendu v období ekonomických šoků (8) ... 12
Obrázek 5: Trend přepravního výkonu letecké dopravy (v mil. oskm) v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4) ... 14
Obrázek 6: Počet přepravených cestujících v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4) ... 15
Obrázek 7: Vývoj HDP a HPH v ČR v letech 2000-2015, vlastní grafická úprava (4) ... 16
Obrázek 8: Podíl letecké dopravy na HPH v ČR v letech 2000-2014 (v %), vlastní grafická úprava (4) ... 17
Obrázek 9: Příspěvek letecké dopravy do evropského HDP v roce 2013 (13) ... 19
Obrázek 10: Různá měřítka konektivity (15) ... 20
Obrázek 11: Expanze LCC na evropském trhu v souvislosti s počtem obsluhovaných linek (23) ... 26
Obrázek 12: Počet cestujících na vnitrostátních linkách v letech 2002-2015, vlastní grafická úprava (10) ... 27
Obrázek 13: Devět letových svobod (50) ... 29
Obrázek 14: Reálná cena letecké přepravy ve světě v letech 1970-2012 (35) ... 30
Obrázek 15: Vývoj ceny ropy WTI v letech 1995 až 2015 (44) ... 31
Obrázek 16: Vývoj ceny ropy Brent v letech 1995 až 2015 (44) ... 32
Obrázek 17: Bod ziskovosti BELF a load faktor síťových dopravců na mezinárodních letech mezi roky 2005-2015 (2. kvartál) v USA (51) ... 35
Obrázek 18: Bod ziskovosti BELF a load faktor nízkonákladových dopravců na mezinárodních linkách mezi roky 2005-2015 (2. kvartál) v USA (51) ... 35
Obrázek 19: Obchodní modely LCC a síťových dopravců (15) ... 39
Obrázek 20: Destinace ČSA v letech 2009-2015 a měsíční frekvence jejich operování, vlastní grafická úprava (45) ... 45
Obrázek 21: Přepravené cargo na linkách ČSA, vlastní grafická úprava (31) ... 49
Obrázek 22: Hospodářský výsledek ČSA za účetní období dle českých účetních standardů v letech 2000-2014 (31) ... 50
Obrázek 23: Počet přepravených cestujících na linkách ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava (31) ... 51
Obrázek 24: PLF ČSA v letech 2000-2011, vlastní grafická úprava (31) ... 52
Obrázek 25: Tržby z přepravy vztažené na 1 cestujícího, vlastní grafická úprava (31) ... 52
Obrázek 26: Hospodářský výsledek Travel Service v letech 2002-2014, vlastní grafická úprava (33) ... 55
Obrázek 27: Počet přepravených cestujících na linkách TVS, vlastní grafická úprava (33) ... 56
Obrázek 28: Tržba vztažená na 1 cestujícího TVS, vlastní grafická úprava (33) ... 56
Obrázek 29: Dlouhodobý hmotný majetek ČSA a TVS v letech 2002-20014, vlastní grafická úprava (31) (33) ... 58
Obrázek 30: Podíl v ovládaných osobách ČSA a TVS (v tis. Kč), vlastní grafická úprava (31) (33) ... 59
Obrázek 31: Porovnání hrubé měsíční mzdy ČSA a TVS s průměrem v letecké dopravě v ČR, vlastní grafická úprava (31) (33) (4) ... 59

Obrázek 32: Roční odměna členů nejvyššího vedení ČSA a TVS (v tis. Kč), vlastní grafická úprava (31) (33) 60
Obrázek 33: Produktivita přidané hodnoty vztažené na 1 zaměstnance v tis. Kč, vlastní grafická úprava (31) (33) 60
Obrázek 34: Vlastní kapitál ČSA a TVS, vlastní grafická úprava (31) (33) 61
Obrázek 35: Těžiště letecké dopravy (35) 62
Obrázek 36: Čtyři možné varianty budoucího vývoje letecké dopravy do roku 2035 (36) 63
Obrázek 37: Čtyři varianty vzrůstu počtu přepravených cestujících do roku 2035 (36) 64

14 Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra inflace v evropských zemích v letech 2004-2013, vlastní grafická úprava (5) 11
Tabulka 2: Počet přepravených cestujících v evropských zemích v letech 2004-2015, vlastní grafická úprava (49) 13
Tabulka 3: Pracovní příležitosti a příspěvek do HDP v Evropě a celosvětově, vlastní grafická úprava (14) (47) (35) 18
Tabulka 4: Počet přepravených cestujících v ČR v letech 2000-2014 různými způsoby dopravy, vlastní grafická úprava (4) 20
Tabulka 5: Přepravní výkon jednotlivých druhů dopravy vyjádřený v oskm, vlastní grafická úprava (4) 21
Tabulka 6: Zastoupení klasických, nízkonákladových a charterových dopravců na LKPR v letech 2004-2013, vlastní grafická úprava (10) 25
Tabulka 7: Přehled charterových cestujících na ruzyňském letišti, vlastní grafická úprava (10) 26
Tabulka 8: Tranzitní a transferoví cestující na LKPR v letech 2006-2015, vlastní grafická úprava (10) 28
Tabulka 9: Náklady leteckého dopravce a příležitosti k jejich optimalizaci, vlastní grafická úprava (16) 33
Tabulka 10: Obsazenost letadel na LKPR v letech 2001-2015, vlastní grafická úprava (10) . 36
Tabulka 11: Procentuální zastoupení LKPR a ostatních tuzemských letišť vztažené na počet přepravených cestujících, vlastní grafická úprava (49) (10) 36
Tabulka 12: Souhrnný přehled vybraných ekonomických ukazatelů letecké společnosti, vlastní grafická úprava (16), (43) 37
Tabulka 13: Přehled vybraných dopravců zkrachovalých mezi lety 2000-2014, vlastní grafická úprava (46) 40
Tabulka 14: Počet členů FFP v letech 2000-2012, vlastní grafická úprava (31) 41
Tabulka 15: Počet členů vedení ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava (31) 42
Tabulka 16: Jednotlivé druhy letadel a jejich počet ve flotile ČSA v letech 2000-2014, vlastní grafická úprava (31) 46
Tabulka 17: Dceřiné společnosti ČSA 2000-2014 (31) 46
Tabulka 18: Flotila Travel service, vlastní grafická úprava (33) 53
Tabulka 19: Měsíční frekvence letů do destinací obsluhovaných TVS, vlastní grafická úprava (45) 54