



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Fakulta dopravní
Ústav letecké dopravy**

Analýza věrnostních programů aliance SkyTeam

The analysis of loyalty membership in the SkyTeam alliance

Diplomová práce

Studijní program: Technika a technologie v dopravě a spojích
Studijní obor: Provoz a řízení letecké dopravy

Vedoucí práce: Ing. Petra Skolilová

Lucie Špírková

Praha 2014



K617 Ústav logistiky a managementu dopravy

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Bc. Lucie Špírková

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – PL – Provoz a řízení letecké dopravy

Název tématu (česky): **Analýza věrnostních programů aliance SkyTeam**

Název tématu (anglicky): The analysis of loyalty membership in the SkyTeam alliance

Zásady pro vypracování

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

- Úvod - popis aliance SkyTeam
- Charakteristika a význam aliancí leteckých společností
- Analýza jednotlivých členských programů v rámci aliance SkyTeam
- Zhodnocení současného stavu a výhledu aliance SkyTeam
- Závěr

- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucí diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: PRUŠA, Jiří a kolektiv. Svět letecké dopravy. 1. vydání. Praha: Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.
- HOLLOWAY, Stephen. Straight and level. 3rd edition. Burlington: Ashgate Publishing Company, 2008. ISBN 978-0-7546-7258-6.

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

Datum zadání diplomové práce: **28. června 2013**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)


Datum odevzdání diplomové práce: **30. listopadu 2014**
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




prof. Ing. Petr Moos, CSc.

vedoucí

Ústavu logistiky a managementu dopravy


prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek

děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.


Lucie Špírková
jméno a podpis studenta

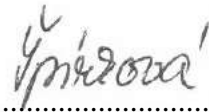
V Praze dne.....27. května 2014

Prohlášení

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

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

V Praze dne 28. listopadu 2014



.....
podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Petře Skolilové za odborné vedení, konzultace, rady a vstřícný přístup v průběhu zpracování této diplomové práce.

Abstrakt

Špírková Lucie: Analýza věrnostních programů aliance SkyTeam

ČVUT v Praze. Fakulta dopravní, 2014

Klíčová slova: věrnostní programy, globální aliance, SkyTeam

Práce pojednává o globálních aliancích leteckých společností v návaznosti na věrnostní programy. Uvádí základní principy alianční spolupráce a věrnostních programů. Představuje existující globální aliance leteckých společností se zaměřením na SkyTeam. Zabývá se analýzou věrnostních programů aliance SkyTeam. Soustředí se zejména na podmínky členství a vyplývající výhody. Na základě multikriteriální analýzy vyhodnocuje jednotlivé věrnostní programy včetně jejich bonusových úrovní. Dále hodnotí současný stav aliance SkyTeam a její výhled do budoucnosti.

Abstract

Spirkova Lucie: The analysis of loyalty membership in the SkyTeam alliance

Czech Technical University in Prague. Faculty of Transportation Sciences, 2014.

Keywords: loyalty programs, global alliance, SkyTeam

This thesis concerns with global airline alliances in connection with loyalty programs. It refers to basic principles of alliance partnership and loyalty programs. The thesis introduces existing global airline alliances and focuses on SkyTeam. It also deals with the analysis of SkyTeam alliance loyalty programs. It concerns with the membership conditions and related benefits. On the base of multicriterial analysis, it evaluates individual loyalty programs including their bonus tiers. It also evaluates current situation of the SkyTeam alliance and its forecasts.

Obsah

Předmluva	15
1 Úvod – popis aliance SkyTeam	16
1.1 Vývoj aliance SkyTeam	17
1.2 Vedení aliance SkyTeam.....	17
1.3 Členské letecké společnosti.....	18
1.4 Podmínky vstupu do SkyTeamu	19
1.5 Věrnostní programy	21
1.5.1 Věrnostní statusy Elite a Elite Plus.....	23
1.6 Produkty	25
1.7 SkyTeam Cargo.....	26
2 Charakteristika a význam aliancí leteckých společností.....	28
2.1 Vznik a vývoj globálních aliancí.....	29
2.2 Jiné způsoby spolupráce mezi leteckými dopravci	30
2.2.1 Bilaterální dohody [4].....	30
2.2.2 Multilaterální dohody [4].....	33
2.3 Význam alianční spolupráce	34
2.4 Oblasti alianční spolupráce [4].....	35
2.5 Typy globálních aliancí.....	39
2.6 Formování aliance a jeho etapy.....	40
2.6.1 Maximalizace výnosů	40
2.6.2 Minimalizace nákladů.....	41
2.6.3 Rozvoj společného podniku.....	41
2.7 Vstup a členství v alianci	41

2.7.1	Proces vstupu do aliance	42
2.7.2	Typy členství v alianci	43
2.7.3	Výhody členství v alianci	44
2.7.4	Nevýhody členství v alianci.....	47
2.8	Současné aliance leteckých společností	48
2.8.1	Star Alliance	51
2.8.2	Oneworld	53
3	Analýza jednotlivých členských programů v rámci aliance SkyTeam.....	55
3.1	Club Premier (Aeromexico).....	57
3.2	Flying Blue (Air France, KLM, Air Europa, Kenya Airways, TAROM).....	60
3.3	SkyMiles (Delta Air Lines).....	63
3.4	SKYPASS (Korean Air)	65
3.5	OK Plus (České aerolinie).....	68
3.6	MilleMiglia (Alitalia).....	71
3.7	Aeroflot Bonus (Aeroflot).....	73
3.8	SkyPearl Club (China Southern Airlines)	75
3.9	Golden Lotus Plus (Vietnam Airlines).....	77
3.10	Eastern Miles (China Eastern).....	79
3.11	Dynasty Flyer Program (China Airlines)	81
3.12	Alfursan (Saudia).....	82
3.13	Cedar Miles (Middle East Airlines, MEA).....	84
3.14	Aerolíneas Plus (Aerolíneas Argentinas)	86
3.15	Egret Club (Xiamen Airlines)	87
3.16	GarudaMiles (Garuda Indonesia)	89
3.17	Zhodnocení věrnostních programů.....	91

3.17.1	Hodnocení věrnostních programů podle počtu členů	91
3.17.2	Hodnocení věrnostních programů podle poskytovaných výhod.....	93
3.17.3	Hodnocení věrnostních programů dle zastoupení statusů Elite a Elite Plus.	94
3.17.4	Hodnocení věrnostních programů dle počtu partnerů.....	95
3.17.5	Multikriteriální analýza věrnostních programů	97
4	Zhodnocení současného stavu a výhledu aliance SkyTeam	100
4.1	Hodnocení z hlediska počtu členů aliance	100
4.2	Hodnocení z hlediska počtu zemí a destinací aliance	101
4.3	Hodnocení z hlediska vývoje počtu letů, cestujících a velikosti flotily aliance...	103
4.4	Hodnocení z hlediska počtu letištních salónek a zaměstnanců aliance	104
4.5	Předpoklad vývoje aliance v budoucnosti.....	105
	Závěr	107
	Seznam použitých zdrojů.....	109
	Příloha	

Seznam obrázků

Obrázek 1 – **Logo aliance SkyTeam**

Obrázek 2 – **Logo aliance SkyTeam Cargo**

Obrázek 3 – **Logo aliance Qualiflyer Group**

Obrázek 4 – **Logo Star Alliance**

Obrázek 5 – **Logo aliance oneworld**

Obrázek 6 – **Logo věrnostního programu Club Premier**

Obrázek 7 – **Logo věrnostního programu Flying Blue**

Obrázek 8 – **Logo věrnostního programu SkyMiles**

Seznam tabulek

Tabulka 1 – **Členské letecké společnosti aliance SkyTeam**

Tabulka 2 – **Věrnostní programy členských leteckých společností aliance SkyTeam**

Tabulka 3 – **Přehled výhod pro jednotlivé úrovně věrnostního statusu**

Tabulka 4 – **Členské letecké společnosti aliance SkyTeam Cargo**

Tabulka 5 – **Přehled variant aliančních smluv a typů aliancí**

Tabulka 6 – **Členské letecké společnosti Star Alliance**

Tabulka 7 – **Členské letecké společnosti aliance oneworld**

Tabulka 8 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Club Premier**

Tabulka 9 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Flying Blue**

Tabulka 10 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Medallion**

Tabulka 11 – **Podmínky členství v jednotlivých bonusových programech SKYPASS**

- Tabulka 12 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu OK Plus**
- Tabulka 13 – **Změna délky platnosti mil od 1. června 2014**
- Tabulka 14 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu MilleMiglia**
- Tabulka 15 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Aeroflot Bonus**
- Tabulka 16 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu SkyPearl Club**
- Tabulka 17 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Golden Lotus Plus**
- Tabulka 18 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Eastern Miles**
- Tabulka 19 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Dynasti Flyer Program**
- Tabulka 20 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Alfursan**
- Tabulka 21 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Cedar Miles**
- Tabulka 22 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Aerolíneas Plus**
- Tabulka 23 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Egret Club**
- Tabulka 24 – **Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Garuda Miles**
- Tabulka 25 – **Multikriteriální analýza věrnostních programů aliance SkyTeam**
- Tabulka 26 – **Základní údaje o alianci SkyTeam v letech 2010 – 2014**

Seznam grafů

Graf 1 – Počet mil pro úrovně programu Club Premier

Graf 2 – Počet mil pro úrovně programu Flying Blue

Graf 3 – Počet letů pro úrovně programu Flying Blue

Graf 4 – Počet mil pro úrovně programu SkyMiles

Graf 5 – Počet letů pro úrovně programu SkyMiles

Graf 6 – Počet mil pro úrovně programu SKYPASS

Graf 7 – Počet letů pro úrovně programu SKYPASS

Graf 8 – Počet mil pro úrovně programu OK Plus

Graf 9 – Počet letů pro úrovně programu OK Plus

Graf 10 – Počet mil pro úrovně programu MilleMiglia

Graf 11 – Počet letů pro úrovně programu MilleMiglia

Graf 12 – Počet mil pro úrovně programu Aeroflot Bonus

Graf 13 – Počet letů pro úrovně programu Aeroflot Bonus

Graf 14 – Počet mil pro úrovně programu SkyPearl Club

Graf 15 – Počet letů pro úrovně programu SkyPearl Club

Graf 16 – Počet mil pro úrovně programu Golden Lotus Plus

Graf 17 – Počet letů pro úrovně programu Golden Lotus Plus

Graf 18 – Počet mil pro úrovně programu Eastern Miles

Graf 19 – Počet letů pro úrovně programu Eastern Miles

Graf 20 – Počet mil pro úrovně programu Dynasty Flyer Program

Graf 21 – Počet letů pro úrovně programu Dynasty Flyer Program

Graf 22 – Počet mil pro úrovně programu Alfursan

Graf 23 – Počet letů pro úrovně programu Alfursan

- Graf 24 – Počet mil pro úrovně programu Cedar Miles**
- Graf 25 – Počet letů pro úrovně programu Cedar Miles**
- Graf 26 – Počet mil pro úrovně programu Aerolíneas Plus**
- Graf 27 – Počet letů pro úrovně programu Aerolíneas Plus**
- Graf 28 – Počet mil pro úrovně programu Egret Club**
- Graf 29 – Počet letů pro úrovně programu Egret Club**
- Graf 30 – Počet mil pro úrovně programu GarudaMiles**
- Graf 31 – Počet letů pro úrovně programu GarudaMiles**
- Graf 32 – Pořadí věrnostních programů aliance SkyTeam podle počtu členů**
- Graf 33 – Pořadí poskytovaných výhod věrnostních programů podle četnosti**
- Graf 34 – Zastoupení statusů Elite a Elite Plus v bonusových úrovních programů**
- Graf 35 – Smluvní partneři věrnostních programů**
- Graf 36 – Pořadí věrnostních programů dle počtu smluvních partnerů**
- Graf 37 – Výsledky multikriteriální analýzy věrnostních programů aliance SkyTeam**

Seznam použitých zkratek

ANA	All Nippon Airways
EQMs	Elite Qualifying Miles
EQSs	Elite Qualifying Segments
GAAAA	Global Airline Alliance Adherence Agreement
IATA	International Air Transport Association
IATA CH	International Air Transport Association Clearing House
IOSA	International Air Transport Association Operational Safety Audit
IT	Informační technologie
ITA	Interline Traffic Agreement
KLM	KLM Royal Dutch Airlines
KmP	Premier Kilometer
LOT	LOT Polish Airlines
LTU Airways	Lufttransport Unternehmen
MEA	Middle East Airlines
MQMs	Medallion Qualification Miles
MQSs	Medallion Qualification Segments
MQDs	Medallion Qualification Dolars
PGA	Portugalia Airlines
SAS	Scandinavian Airlines
SPA	Special Prorate Agreement
USA	United States of America
USD	United States Dolar
VIP	Very Important Person

Předmluva

Údělem dnešní doby je skutečnost, že většina subjektů na trhu řeší otázku, jak obstát v konkurenčním prostředí a jakým způsobem upoutat a získat si své zákazníky. V oblasti letecké dopravy s globálním pojetím trhu, na němž letecké společnosti působí, má tento problém dvojnásobnou váhu. Možným řešením této problematiky je spojení sil několika subjektů a pomocí vzájemné kooperace docílit posílení své pozice na trhu. V této práci se budu věnovat nejvyšší formě spolupráce mezi leteckými dopravci, která se nazývá aliance.

Ještě však zbývá vyřešit i druhou z uvedených otázek, a sice zaměřit se na zákazníka a vynaložit maximální úsilí pro uspokojení jeho potřeb. Tento problém umožňují řešit věrnostní programy, které jsou určitou formou podpory prodeje. Kombinací těchto dvou řešení se dostávám k tématu této práce, které se váže ke globálním aliancím leteckých společností v souvislosti s využíváním věrnostních programů. Konkrétně se jedná o jednu ze tří globálních aliancí leteckých dopravců s názvem SkyTeam a o jednotlivé věrnostní programy jejich členských společností.

Cílem této diplomové práce je analyzovat věrnostní programy v rámci aliance SkyTeam. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

V první části práce se věnuji teorii za účelem představení aliance SkyTeam včetně jejích členů, historie, vývoje či produktů prostřednictvím první kapitoly. Druhou kapitolu zaměřuji na všeobecnou charakteristiku principů a způsobů alianční spolupráce mezi leteckými dopravci, zároveň uvádím specifika věrnostních programů a představuji dvě existující globální aliance leteckých společností.

V rámci druhé části práce již specifikuji jednotlivé věrnostní programy všech aliančních členů SkyTeamu, které analyzuji a hodnotím dle různých hledisek. Provádím zde i multikriteriální analýzu, kde na základě jejího výstupu získám přehled o nejvhodnějších věrnostních programech z pohledu zákazníka.

Ve čtvrté kapitole této práce ještě hodnotím současný stav aliance SkyTeam a pokouším se nastínit její výhledy do budoucna. Tato kapitola je pojata poněkud stručněji, jelikož hlavní cíle práce souvisejí především se třetí kapitolou, jejímuž zpracování se věnuji více dopodrobna.

1 Úvod – popis aliance SkyTeam



Obrázek 1 – Logo aliance SkyTeam [1]

Nyní na trhu působí tři globální aliance, jimiž jsou Star Alliance, oneworld a SkyTeam. Nejmladší, avšak druhou největší z nich je aliance SkyTeam založená v roce 2000 se sídlem v nizozemském Amsterdamu na letišti Schiphol.

Denně je aliancí SkyTeam provozováno přibližně 16 300 letů do 1 052 destinací ve 177 zemích po celém světě. Průměrný roční počet přepravených cestujících se pohybuje kolem 612 mil. osob. Aliance disponuje letadlovým parkem 4 645 letadel (včetně 1 580 letadel od spojených dopravců) a zaměstnává celkem 481 691 zaměstnanců. [2]

Hlavním cílem této aliance je spokojený a věrný zákazník, proto se její strategie orientuje v první řadě na uspokojení potřeb zákazníka, poskytování odpovídající úrovně služeb, kvality a péče o cestující. [3] S přístupem ke své strategii se SkyTeam nachází, dalo by se říci, někde uprostřed mezi aliancemi Star Alliance a oneworld. To znamená, že přibírá do svých řad omezený počet členů, přestože svůj původní záměr, nepřekročit hranici 15 členů, již dávno přesáhl. [4] Na základě narůstajícího počtu členů a snahy o dosažení optimálního a efektivního vedení chodu aliance, SkyTeam, podobně jako ostatní aliance, přistoupil k centralizované organizaci a řízení aliance. Stalo se tak roku 2009, kdy se hlavním sídlem aliance stal Amsterdam v Nizozemsku. [5]

Krátce po založení této aliance vznikla i aliance pro nákladní leteckou dopravu pod názvem SkyTeam Cargo, již v závěru této kapitoly věnuji krátce pozornost.

1.1 Vývoj aliance SkyTeam

Prvním krokem, který vedl ke vzniku aliance SkyTeam, bylo sepsání dlouhodobé strategické smlouvy dne 22. června 1999 mezi leteckými společnostmi Air France a Delta Air Lines. Přesně o rok později v New Yorku oznámili představitelé celkem čtyř leteckých společností – Air France, Delta Air Lines, Aeromexico a Korean Air založení globální letecké aliance SkyTeam. [3]

Zpočátku se aliance, vzhledem ke svému původnímu složení, orientovala především na provoz linek mezi Evropou a Amerikou. Cílem však bylo expandovat do destinací, kam směřuje nejvíce cestujících. To znamená rozšiřovat svou síť linek na trhy ve východní Evropě a především v oblasti Asie a Oceánie. Přínosem v tomto ohledu byl vstup ruské letecké společnosti Aeroflot do SkyTeamu v roce 2005. Od roku 2007 až do současnosti se postupně dařilo více pronikat do východní a jihovýchodní Asie, konkrétně do Číny, jejíž ekonomický potenciál neustále roste a stala se tak zároveň klíčovou oblastí pro osobní i nákladní leteckou dopravu, či do Vietnamu.

V současné době aliance SkyTeam sdružuje dopravce z pěti kontinentů – Evropy, Asie, Afriky, Severní a Jižní Ameriky. Mezi cílové oblasti, v nichž má aliance aktivní zájem se v blízké budoucnosti prosadit, patří Blízký Východ, jihovýchodní Asie a Latinská Amerika¹. [6]

1.2 Vedení aliance SkyTeam

Hlavní řídicí tým SkyTeamu působící v centralizované kanceláři na amsterodamském letišti Schiphol je tvořen přibližně 30 zaměstnanci, kteří se dříve podíleli na různých vedoucích pozicích na řízení jednotlivých členských společností. Polovinu těchto zaměstnanců podporují členští dopravci. Oficiálním jazykem řídicí

¹ „Termínem latinská Amerika označujeme státy celého kontinentu Jižní Ameriky a státy Střední Ameriky, tj. Mexiko, Guatemala, Belize, Salvador, Honduras, Nikaragua, Kostarika, Panama, Kuba, Jamajka, Dominikánská republika, Haiti, Portoriko, Kolumbie, Venezuela, Guyana, Surinam, Francouzská Guyana, Ekvádor, Peru, Brazílie, Bolívie, Chile, Paraguay, Argentina a Uruguay.“ [7]

kanceláře je angličtina. [11] Úkolem této skupiny je „dohlížet na každodenní provoz aliance: na marketing, prodej, synergické efekty mezi jednotlivými letišti, transfer, nákladní dopravu, reklamu a péči o obchodní značku, provoz aliance, finance, komunikační aktivity a řízení aliance.“ [12]

Nejvyššími orgány aliance jsou správní rada a řídicí výbor. Předsedou správní rady byl roku 2007 jmenován Leo van Wijk, který již řadu let buduje svou kariéru ve společnosti KLM Royal Dutch Airlines. V čele řídicího výboru se na pozici generálního ředitele SkyTeamu v současné době nachází Michael Wisbrun, který do aliance nastoupil v roce 2011 po mnohaletém působení rovněž ve společnosti KLM. [12]

1.3 Členské letecké společnosti

O založení SkyTeamu se v roce 2000 zasloužily čtyři letecké společnosti, a sice Aeromexico, Air France, Delta Air Lines a Korean Air. Dosud aliance čítá na 20 členských dopravců, které uvádím opět s datem začlenění a zemí původu v tabulce 1 (viz níže). [8] Z celkového počtu členů jsou tři letecké společnosti přidruženými členy aliance – Air Europa, Kenya Airways a TAROM. [9]

S touto aliancí je spjata několik leteckých společností coby bývalých členů SkyTeamu. Do závorky uvádím počátek a konec členství daného dopravce v alianci. Americký dopravce Continental Airlines (2004 – 2009) přestoupil do Star Alliance a v roce 2012 byl sloučen s United Airlines. Americké Northwest Airlines (2004 – 2009), se sloučily s Delta Air Lines. Panamské Copa Airlines (2007 – 2009) bývaly třetím přidruženým členem aliance, nicméně z ní vystoupily a tři roky poté se začlenily do Star Alliance. Mimoto, dnes již zaniklá maďarská společnost Malév jednala od roku 2003 o přistoupení k alianci SkyTeam, k tomu však nedošlo a v roce 2007 vstoupila do aliance oneworld. [9]

Zatím nebyly oficiálně zveřejněny žádné informace o budoucích členech aliance SkyTeam. Nicméně aliance nadále usiluje proniknout na nové trhy a posílit svou síť v již zmíněných oblastech Blízkého Východu, jihovýchodní Asie a Latinské Ameriky.

Konkrétně má zájem o navázání spolupráce s partnery z klíčových oblastí růstu v Brazílii a Indii. [6]

Tabulka 1 – Členské letecké společnosti aliance SkyTeam

Letecká společnost	Rok vstupu	Země původu
Aeromexico	2000	Mexiko
Air France	2000	Francie
Delta Air Lines	2000	USA
Korean Air	2000	Jižní Korea
České aerolinie	2001	Česká republika
Alitalia	2001	Itálie
KLM Royal Dutch Airlines	2004	Nizozemsko
Aeroflot	2005	Rusko
Air Europa	2007	Španělsko
Kenya Airways	2007	Keňa
China Southern Airlines	2007	Čína
Vietnam Airlines	2010	Vietnam
TAROM	2010	Rumunsko
China Eastern	2011	Čína
China Airlines	2011	Čína
Saudia	2012	Saúdská Arábie
Middle East Airlines (MEA)	2012	Libanon
Aerolíneas Argentinas	2012	Argentina
Xiamen Airlines	2012	Čína
Garuda Indonesia	2014	Indonésie

Zdroj: SkyTeam [8], [10]

1.4 Podmínky vstupu do SkyTeamu

Začlenění letecké společnosti do aliance je dlouhým a náročným procesem, kterému se věnují a obecně ho popisují v kapitole 2.7.1 Proces vstupu do aliance. Nicméně nyní uvedu podmínky členství stanovené aliancí SkyTeam. Aliance prostřednictvím auditů, vykonávaných skupinami odborných auditorů z řad členských dopravců, zjišťují, zda potenciální uchazeč před vstupem do aliance splňuje standardy

v oblasti bezpečnosti, jakosti, zákaznických služeb či IT (informačních technologií). Aliance stanovuje přes 100 různých požadavků, jimž je zájemce povinen odpovídat. K těm nejdůležitějším patří například registrace v programu auditu provozní bezpečnosti (IATA Operational Safety Audit, IOSA) Mezinárodní asociace leteckých dopravců (International Air Transport Association, IATA), uznání třídy Elite či zpřístupnění výhod věrnostního programu. [13]

➤ **Registrace IOSA**

Jedná se o program bezpečnostního auditu, který je mezinárodně uznávaným hodnotícím systémem a slouží k posuzování bezpečnosti a kvality leteckého, pozemního i technického provozu včetně kontrolních a řídicích systémů leteckých dopravců. Letecké společnosti v rámci tohoto programu musí vyhovovat striktním mezinárodním standardům v oblasti provozní bezpečnosti a kvality. Všichni členové IATA jsou povinni se zapojit do programu IOSA a absolvovat audit v pravidelném dvouletém intervalu. Základem je provádění auditů mezinárodně uznávaným a standardizovaným způsobem, což má za následek zvyšování bezpečnosti leteckého provozu. Statistiky z roku 2012 vykazují, že celková míra nehodovosti dopravců zapojených v programu IOSA byla o 77% nižší než u společností bez registrace IOSA. [14]

„Rozsah auditu zahrnuje 8 provozních oblastí:

- firemní organizace a řízení;
- letové operace;
- řízení provozu/ letové odbavení;
- výroba a údržba letadel;
- provoz v kabině;
- pozemní manipulace s letouny;
- nákladní operace;
- provozní bezpečnost.“ [15]

➤ **Uznání třídy Elite**

Zapojením do věrnostního programu aliance SkyTeam a sbíráním věrnostních mil na letech členských dopravců se cestující řadí do zvláštní třídy a obdrží status SkyTeam Elite či Elite Plus. Na základě tohoto statusu mohou čerpat řadu výhod plynoucích z opakovaného cestování se členy aliance. Z tohoto důvodu je nezbytným předpokladem pro připojení letecké společnosti k alianci uzpůsobení provozního a IT prostředí odpovídajícího standardům programu Elite a Elite Plus. [16]

➤ **Zpřístupnění výhod věrnostního programu**

Pokud uchazeč o členství v alianci chce vyhovět požadavkům pro sjednocení věrnostních programů, musí dále zajistit, aby byl schopen poskytovat příslušné služby držitelům věrnostního statusu. Bez potřebného zázemí nelze sjednotit věrnostní programy jednotlivých členů aliance a není tudíž možné plně uspokojit zákazníka, tedy ani naplnit hlavní cíl této aliance. Jako příklad těchto zvýhodněných služeb lze uvést přístup do letištních salónek či přednostní odbavení. [16]

1.5 Věrnostní programy

Aliance SkyTeam nevytvořila jednotný věrnostní program, jelikož sdílí věrnostní programy všech svých členů, ale užívá jednotný status pro věrné cestující – Elite a Elite Plus. Princip tkví v tom, že členové věrnostních programů různých leteckých dopravců v rámci aliance SkyTeam mohou prostřednictvím jednoho účtu sbírat i následně vybírat míle libovolně u všech členských společností. Jedinou výhradou je zavedení pojmu *započítatelný let*, který znevýhodňuje celý tento systém z pohledu cestujících. Obecně je pod tímto pojmem myšlen let, jehož proletěním cestující získávají věrnostní míle. Započítatelné lety však každý věrnostní program definuje jinak, dle své potřeby. Stejně tak se liší pravidla pro načtení mil z těchto letů. Zpravidla jsou s tímto termínem spjatá určitá omezení. [17]

Pro načítání proletěných milí je potřeba u každé rezervace, při odbavení či během využívání stanovených služeb zadat věrnostní číslo přiřazené k příslušnému věrnostnímu účtu. Nasbírané míle lze následně vyměnit za různé benefity v podobě např. bonusové letenky, nadstandardních služeb či převedení do vyšší cestovní třídy. Poslední z uvedených výhod umožňuje program **SkyTeam Mileage Upgrade**. Jedná se o převedení z třídy Economy do třídy Business. Tuto službu je poskytuje většina členských dopravců na svých mezinárodních letech. [18]

Věrnostním programům se více věnuji v kapitole 3 Analýza jednotlivých členských programů v rámci aliance SkyTeam. Nyní však v tabulce 2 pro přehled uvádím soupis členských dopravců společně s jejich věrnostními programy. Z jejího obsahu je zřejmé, že každá letecká společnost má vlastní program, výjimku tvoří společnosti Air France a KLM spolu s přidruženými členy aliance Air Europa, Kenya Airways a TAROM, které sdílí jeden program s názvem Flying Blue.

Tabulka 2 – Věrnostní programy členských leteckých společností aliance SkyTeam

Letecká společnost	Věrnostní program
Aeromexico	Club Premier
Air France	Flying Blue
Delta Air Lines	SkyMiles
Korean Air	SKYPASS
České aerolinie	OK Plus
Alitalia	MilleMiglia
KLM Royal Dutch Airlines	Flying Blue
Aeroflot	Aeroflot Bonus
Air Europa	Flying Blue
Kenya Airways	Flying Blue
China Southern Airlines	SkyPearl Club
Vietnam Airlines	Golden Lotus Plus
TAROM	Flying Blue
China Eastern	Eastern Miles
China Airlines	Dynasty Flyer Program
Saudia	Alfursan
Middle East Airlines (MEA)	Cedar Miles
Aerolíneas Argentinas	Aerolíneas Plus

Xiamen Airlines	Egret Club
Garuda Indonesia	GarudaMiles

Zdroj: SkyTeam [17]

1.5.1 Věrnostní statusy Elite a Elite Plus

Tabulka 3 znázorňuje výčet výhod, které lze získat při dosažení věrnostního statusu Elite a Elite Plus. Cestující s příslušným statusem mohou čerpat benefity označené tímto symbolem: ●. Tyto statusy cestující obdrží za nalétané míle.

Tabulka 3 – Přehled výhod pro jednotlivé úrovně věrnostního statusu

Výhody	Elite	Elite Plus
Vstup do salónek		●
Garantovaná rezervace na vyprodané lety		●
Přednostní vyložení zavazadel		●
Zvláštní tolerance zavazadel	●	●
Přednostní odbavení	●	●
Preferované místo v letadle	●	●
Přednostní nástup do letadla	●	●
Přednost na čekací listině při rezervaci	●	●
Přednost na čekací listině na letišti	●	●
Dodatečné míle Elite	●	●

Zdroj: SkyTeam [16]

Následně podrobněji specifikují pouze dvě ze zmíněných výhod, jelikož se s nimi pojí několik doplňujících informací.

➤ Vstup do salónek

SkyTeam disponuje po celém světě více než 516 salónek, které mohou po předložení platné letenky využívat cestující na mezinárodních letech v třídě First a Business, ale i držitelé věrnostního statusu Elite Plus bez ohledu na cestovní třídu. Salonek je cestujícímu zpřístupněn pouze na letišti odletu či přestupu, a to maximálně 24 hodin před časem odletu. Tyto salónky slouží

zejména k odpočinku či občerstvení, případně skýtají dostatek klidu potřebného pro práci. Cestující se statutem Elite Plus mají možnost přizvat si do salonku jednoho hosta cestujícího s některou členskou společností. [19]

➤ **Zvláštní tolerance zavazadel**

Na úrovni Elite a Elite plus jsou pro cestující zvýhodněny limity týkající se zavazadel. Pokud jde o váhové limity, pro úroveň Elite je povoleno navýšení hmotnosti o 10 kg a Elite Plus umožňuje překročení limitu o 20 kg. Kusový pojetí připouští u obou úrovní jeden kus zavazadla navíc. Nicméně někteří alianční partneři si na určitých linkách vyhrazují právo na stanovení výjimky. [20]

Počátkem roku 2012 SkyTeam zahájil svůj program exkluzivních služeb pro prémiové zákazníky Elite Plus nebo cestující třídy First a Business, který nese název:

➤ **SkyPriority**

Tento program je podporován všemi členskými dopravci na přibližně 1 000 letišť po celém světě a jejich počet neustále narůstá. Hlavním cílem je sjednotit úroveň nadstandardních služeb a maximalizovat tak spokojenost prémiových zákazníků. Zázemí, kde jsou tyto služby poskytovány, je označeno logem SkyPriority. Stejně logo je obsaženo rovněž na palubních vstupenkách příslušných cestujících, což usnadňuje jejich orientaci a urychluje jejich pohyb po letišti.

Tento program zahrnuje zejména přednostní služby související s odbavovacím procesem osob na letišti, konkrétně se jedná o upřednostnění v oblasti odbavení zavazadel a jejich vyložení, odbavení cestujících ve vymezených zónách, servisu na transferových pokladnách či pokladnách, nástupu na palubu letadla. Na některých letištích je zavedeno také urychlení bezpečností a pasové kontroly. [21]

1.6 Produkty

Aliance nabízí několik programů, díky kterým zákazníci mohou cestovat po světě s jedinou letenkou za zvýhodněné tarify bez ohledu na sezónu. Obecně pro všechny nabízené produkty platí, že si cestující mohou sami naplánovat vlastní itinerář a v případě zájmu, mohou tento plán flexibilně měnit. Na svůj výlet si mohou vymezit libovolný čas až do 1 roku od zahájení první cesty. Obvykle lze vybírat i z určitého počtu zastávek. Zároveň se na započítatelných letech cestujícím přičítají míle ve věrnostním programu. [22]

V současné době SkyTeam nabízí celkem devět produktů zaměřených na různé regiony obsluhované aliančními partnery. Tři produkty jsou věnované oblasti Asie – Go Round Asia and South West Pacific, Go Asia a Go Greater China. Mezi další patří programy Go Africa, Go Europe, Go Mexico, Go Russia Go USA and Canada a nejobsáhlejším je Go Round the World. Více přiblížím pouze dva ze zmíněných programů, které zahrnují největší počty mil.

➤ **Go Round the World**

S tímto programem cestující mohou procestovat celý svět v časovém rozmezí od 10 dnů do jednoho roku. Mají možnost výběru ze 3 až 15 zastávek, přičemž musejí absolvovat jeden let přes Atlantský oceán a jeden přes Pacifický oceán. Další podmínkou je zahájení a ukončení cesty ve stejném státě, nikoliv však ve stejné destinaci. Na výběr jsou k dispozici celkem čtyři balíčky lišící se počtem mil v rozmezí od 26 000 do 38 000 mil. [23]

➤ **Go Round Asia and South West Pacific**

Tento produkt umožňuje objevovat krásy celé Asie a jihozápadního Tichomoří prostřednictvím jediné letenky. Cestující mají možnost volby ze 2 až 10 zastávek v rámci rozsáhlé sítě zasahující do 26 zemí v této oblasti, kde lety provozuje sedm členských regionálních dopravců. Podmínkou je zastávka v Austrálii nebo na Novém Zélandu. V tomto programu aliance nabízí tři balíčky čítající od 13 000 do 21 000 mil. Cestovat lze třídou Economy nebo Business. [24]

Další program, který aliance SkyTeam nabízí, je zaměřený na podnikatelskou sféru a nazývá se:

➤ **Global Meetings**

Lákadlem pro firemní klientelu je snazší zařizování služebních cest, pořádání mezinárodních setkání, organizace schůzek, možnost získání slev či výhodnějších tarifů, žádné servisní poplatky či dárek v podobě letenky zdarma za každých 50 letenek. Předpokladem pro získání zmíněných výhod je splnění těchto stanovených podmínek:

- „Minimálně 50 účastníků, kteří budou pravděpodobně cestovat letecky.
- Účastníci musí cestovat alespoň ze dvou různých zemí (země jiná, než ve které se akce koná).
- Akci lze zaregistrovat od dvou měsíců do pěti let předem.
- Souhlas s propagací SkyTeamu jako sítě, která akci oficiálně zajišťuje.
- Žádný finanční závazek.“ [25]

1.7 SkyTeam Cargo



Obrázek 2 – Logo aliance SkyTeam Cargo [26]

V září roku 2000, tři měsíce po vzniku aliance SkyTeam, byla založena nákladní letecká aliance SkyTeam Cargo, která je nyní jedinou globální aliancí leteckých společností pro nákladní dopravu (tzv. cargo). O její vznik se zasloužily čtyři dopravci, kteří již spolupracovali v rámci aliance SkyTeam pro osobní leteckou dopravu. Jsou jimi Aeromexico Cargo, Air France Cargo, Delta Air Logistics a Korean Air Cargo. [27] V současné době aliance čítá 11 členů. Členské letecké společnosti uvádím

v tabulce 4 (viz níže), která ovšem obsahuje členů 12, jelikož dopravci Air France Cargo a KLM Cargo do aliance vstoupili samostatně, nicméně v roce 2004 spojili své síly a vytvořili jednu společnost pod názvem Air France–KLM Cargo. Roku 2005 ještě přistoupila společnost Northwest Airlines Cargo, která však byla v roce 2008 sloučena s Delta Air Logistics. [28]

Sídlo SkyTeam Cargo se nachází, stejně jako sídlo aliance SkyTeam, v nizozemském Amsterdamu. Dle údajů z června 2013 aliance denně vykoná přibližně 13 200 letů do 902 destinací ve 177 zemích. Disponuje letadlovým parkem čítajícím 2 865 letadel a také 34 sdílenými sklady. Roční objem mezinárodní nákladní přepravy činí téměř 34 mld. tunokilometrů. [29]

Tabulka 4 – Členské letecké společnosti aliance SkyTeam Cargo

Letecká společnost	Rok vstupu	Země původu
Aeromexico Cargo	2000	Mexiko
Air France Cargo	2000	Francie
Delta Air Logistics	2000	USA
Korean Air Cargo	2000	Jižní Korea
České aerolinie Cargo	2001	Česká republika
Alitalia Cargo	2001	Itálie
KLM Cargo	2004	Nizozemsko
China Southern Cargo	2010	Čína
Aeroflot	2011	Rusko
China Airlines Cargo	2012	Čína
China Cargo Airlines	2013	Čína
Aerolíneas Cargo	2013	Argentina

Zdroj: SkyTeam [28]

2 Charakteristika a význam aliancí leteckých společností

V dnešní době je spolupráce několika společností, bez ohledu na obor podnikání, již naprosto běžnou skutečností. Díky součinnosti si podniky vzájemně umožňují přístup na trhy, na kterých doposud nepůsobily. Jelikož obor letecké dopravy je globálním odvětvím, kooperace jednotlivých leteckých společností se přímo nabízí. Na úvod je nutno podotknout, že spolupráce mezi leteckými dopravci probíhá zpravidla mezi klasickými dopravci. Nízkonákladové letecké společnosti obvykle dohody o spolupráci neuzavírají, protože se zabývají poskytováním pouze jednoúsekové přepravy, tudíž není důvod, aby sjednávaly podobné dohody. [4]

Aliancí leteckých dopravců se tedy rozumí spolupráce více aerolinií z celého světa, čímž obvykle vznikne rozsáhlá síť nabízených produktů s globálním pokrytím. Alianční spolupráce je považována za nejvyšší stupeň součinnosti více podniků a bývá označována jako výsledek globalizace letecké dopravy.

Na úvod je nutné podotknout, že vznikají globální aliance leteckých společností jak v oblasti dopravy osobní, tak i nákladní. V této práci se zaměřím výhradně na alianční spolupráci v osobní letecké dopravě. Nákladní letecké aliance pouze stručně zmíním v jedné z následujících kapitol.

V této kapitole uvedu konkrétní důvody vzniku spolupráce leteckých dopravců a různé formy dohod vytvářených mezi dopravci. Zbývající část kapitoly zcela věnuji charakteristice globálních leteckých aliancí a jejich vývoji postupem času. Blíže představím jednotlivé oblasti spolupráce v rámci aliance a typy aliancí. V neposlední řadě zmíním výhody a nevýhody členství v alianci jak pro dopravce, tak i pro jejich zákazníky. V závěru této kapitoly se zabývám aliancemi působícími v současné době na trhu a jejich stručnému popisu.

2.1 Vznik a vývoj globálních aliancí

Úvaha o vzniku součinnosti mezi leteckými společnostmi vznikla na základě liberalizace a deregulace trhu v obchodní oblasti letecké dopravy. Spojené státy americké (United States of America, USA) byly první zemí, kde došlo k postupnému uvolňování trhu letecké dopravy. Stalo se tak roku 1978, což umožnilo dopravcům vytvářet libovolná dopravní spojení v rámci USA a zároveň si volně stanovovat ceny letenek. [30]

Na území Evropy se na základě úspěšného příkladu z USA pozvolna začaly odstraňovat překážky na trhu v průběhu 80. let. Vlivem obchodní deregulace letecké dopravy a z ní plynoucích změn v legislativě nastalo období rostoucí konkurence mezi leteckými dopravci, a tak bylo nutné vymýšlet stále nové způsoby, jak se uplatnit v konkurenčním boji na tomto globalizovaném trhu. V důsledku toho vzešla myšlenka ke vzniku vzájemné kooperace mezi aeroliniemi. Načež letecké společnosti začaly mezi sebou vytvářet různé formy dohod o spolupráci v určitých oblastech – obchodní, provozní, technické, technologické či bezpečnostní. [4]

Cílem spolupráce především bylo zlepšení hospodářského výsledku díky snížení nákladů vynaložených na některé provozní procesy, např. prostřednictvím sdílení technické základny či odbavovacích služeb. Dalším prospěchem plynoucím z kooperace dopravců bylo zdokonalení služeb poskytovaných cestujícím, čímž se zároveň zvýšila úroveň a hodnota nabízených produktů, tím pádem vzrostla konkurenceschopnost daného dopravce na trhu.

K vytváření aliancí leteckých společností došlo postupně. Ještě před deregulací trhu letecké dopravy, mezinárodní legislativa umožňovala jedinou formu kooperace mezi aeroliniemi, a sice na bilaterální bázi, tj. dohody mezi dvěma leteckými dopravci. Posléze však vznikaly i multilaterální dohody, tj. mezi více aeroliniemi, a za nejvyšší formu kooperace je považována alianční spolupráce. [4]

2.2 Jiné způsoby spolupráce mezi leteckými dopravci

Jinými způsoby spolupráce, než vytváření aliancí, se rozumí kooperace na bázi obchodně provozních dohod mezi dvěma či více leteckými společnostmi. Vlivem liberalizace letecké dopravy některé druhy dohod již zanikly, protože pozbyly na deregulovaném trhu smysl. [4] Nicméně stručně představím základní typy smluv, které mezi sebou letečtí dopravci dříve uzavírali nebo dodnes uzavírají.

2.2.1 Bilaterální dohody [4]

Jak jsem již zmínila, zpočátku velice striktní legislativní rámec povoloval sjednávání nejvýše bilaterálních smluv mezi dopravci. Po dobu regulace obchodních vztahů v letecké dopravě se rozlišovaly „mezistátní letecké dohody buď liberální (s minimální nebo žádnou regulací cen, kapacit a designace²) nebo restriktivní, tzn. takové, kde ceny a kapacity jsou přísně regulované a designován je obvykle jen jeden dopravce z každé země.“ [4]

Mezi hlavní bilaterální smlouvy uzavírané leteckými dopravci patří:

➤ Poolové smlouvy

Na základě těchto smluv, uzavíraných zejména v 70. – 80. letech 20. století, probíhala spolupráce mezi dopravci na ujednaných tratích, které obsluhovali oba dopravci. Cílem dohody je motivovat oba dopravce prodávat přepravu i na linky svého smluvního partnera a tak zajistit co největší vytížení linek obou společností. Výsledkem je zvýšení užitku z provozovaných linek. Tržby z provozu dohodnutých linek se odváděly na společný účet (tzv. pool) a podle stanoveného klíče se po uplynutí určitého období rozdělovaly zpět mezi dopravce. Jelikož poolové smlouvy umožňovaly koordinaci nabízené kapacity letadel, počtu spojů, tarifů a cenové politiky, v dnešních deregulovaných

² „Mezistátní letecké dohody obvykle stanovují pravidla smluvním stranám pro jmenování (tzv. designaci) leteckých dopravců, kteří mohou vykonávat leteckou přepravu mezi danými zeměmi. V neliberálních smlouvách se objevuje obvykle designace jediného (národního) dopravce z každé země a v liberálních smlouvách je pak umožněna designace více dopravců.“ [4]

podmínkách již taková spolupráce není povolena, protože je v rozporu s volnou hospodářskou soutěží.

➤ **Společný provoz (Joint Venture)**

Smlouvy o společném provozu jsou založeny na obdobném principu jako poolové smlouvy s tím rozdílem, že jsou přes společný účet zúčtovány nejen výnosy, ale i náklady spjaté s provozem na dohodnutých linkách. Popularita těchto smluv se rozmohla ve stejném období, jako tomu bylo u poolových smluv. Rovněž tento druh spolupráce již nelze v současné době běžně aplikovat, nicméně s povolením příslušných orgánů se může vyskytovat v rámci globálních aliancí.

➤ **Royalties**

Royalties byly aplikovány na specifických regulovaných trzích, kde např. nebyly uzavřeny mezinárodní letecké dohody s jinými zeměmi. Jednalo se o poplatky státu, ve kterém letecká společnost zamýšlela operovat své lety, nebo jeho národnímu dopravci. Tímto národní dopravce daného státu stvrzoval svůj souhlas s udělením obchodních práv zahraničnímu dopravci. Typickým příkladem zemí inkasujících tyto poplatky byly státy středního východu, arabské státy či země po rozpadu SSSR (Svaz sovětských socialistických republik).

➤ **Franchising**

Obecně se franšízou rozumí poskytnutí práva na používání na trhu již zavedené obchodní značky a know how jiné firmě (franchisantovi) za úplatu. Poskytovatel tohoto práva (franchisor) přesně stanoví veškeré podmínky týkající se provozu, které se franchisant zavazuje dodržovat. Zpravidla malý dopravce vystupuje pod jménem velkého dopravce a čerpá tak z výhod jeho pevného postavení na trhu, přičemž provozuje svou činnost na vlastní náklady, odpovědnost a riziko. Franchisor má z tohoto vztahu užitek nejenom finanční, ale zvyšuje si tak rozsah své sítě, anebo si díky tomu nepřímě zajišťuje vstup na nové trhy.

➤ **Code-share smlouvy**

Od 90. let dopravci mezi sebou uzavírají code-share smlouvy, které lze považovat jako náhradu dohod o společném provozu. Tento druh spolupráce je

založen na umístění kódu více leteckých společností na jednom letu. Tzn., že let provozuje pouze jeden dopravce (tzv. operating carrier), přičemž kapacita letadla je naplněna prostřednictvím několika aerolinií (tzv. marketing carrier). Každá ze zúčastněných leteckých společností prodává smlouvenou část kapacity letadla dle svých tarifů. Ovšem mezi dopravci dochází navíc k dohodám o harmonizaci standardů služeb při rezervaci a odbavení, sjednocení rezervačních a odbavovacích systémů, včetně souladu věrnostních programů.

Jedná se především o marketingový nástroj, pomocí kterého dopravci rozšiřují povědomí veřejnosti o velikosti své letové sítě. Z důvodu vzniku nejasností mezi cestujícími o tom, která společnost skutečně provozuje daný let, a následném nárůstu stížností spjatými s těmito nejasnostmi, dnes platí povinnost subjektu vystavujícího letenku informovat cestujícího o dopravci provozujícím danou linku. Tyto smlouvy podléhají souhlasu regulačních orgánů z důvodu stanovení zodpovědnosti za škody, kterou vždy nese letecká společnost provozující let, nikoliv marketingoví partneři. Všechny letové kupony odebrané od cestujících si nechává dopravce, který danou linku letí.

Je to jedna z hlavních forem spolupráce v rámci aliance leteckých společností.

➤ **Block space**

Jedná se o smlouvu o nákupu kapacity letadla pro daný let, kdy jedna nebo více leteckých společností si zakoupí určitý počet sedadel na letu jiného dopravce a tuto kapacitu prodává jako svou vlastní. Tato smlouva může být uzavírána v rámci code-share smluv či mimo ně. Hlavním rozdílem mezi code-share a block space smlouvami je skutečnost, že letové kupony zůstanou tomu dopravci, který prodal letenky v rámci své kapacity, nikoliv provozujícím aeroliniím, jako tomu je u code-share smluv.

➤ **Special Prorate Agreements (SPA)**

Tento typ spolupráce se používá především v případě návazných letů. Letecké společnosti si mezi sebou na jednotlivých úsecích, na kterých si budou vzájemně předávat cestující a náklad, domluví provoz za nižší ceny, než jsou nabízeny veřejnosti. Dopravci jsou tak motivováni směřovat cestující a náklad na své smluvní partnery přes méně frekventované body. S pomocí smluveného

cenového zvýhodnění tak mají možnost obstát v konkurenčním prostředí oproti leteckým společnostem nabízejícím přímá spojení do dané destinace, které jsou pro cestující přirozeně atraktivnější.

Tyto smlouvy bývají většinou uzavírány v rámci code-share či aliančních dohod.

2.2.2 Multilaterální dohody [4]

Uzavírání obchodních dohod neprobíhá pouze mezi dvěma smluvními stranami, ale i mezi více leteckými společnostmi v rámci jedné dohody. Cílem je, obdobně jako u bilaterálních či aliančních dohod, snaha o dosahování co nejvyšších výnosů a zároveň snižování nákladů, tedy zlepšování hospodářského výsledku společnosti, či zlepšování služeb pro cestující. Kooperace několika dopravců probíhá na základě vzájemném uznávání přepravních dokladů (interline). Hlavním dokumentem umožňujícím tento typ spolupráce je smlouva o vzájemném uznávání přepravních dokladů (**Interline Traffic Agreement, ITA**). Na bázi této smlouvy dopravci navzájem akceptují své přepravní doklady, které posléze mezi sebou zúčtují prostřednictvím zúčtovací centrály letecké přepravy (IATA Clearing House, IATA CH).

Proces předávání cestujících mezi leteckými společnostmi (tzv. interlining) začíná vystavením letenky zahrnující všechny úseky cesty jedním dopravcem, který inkasuje její cenu. Cesta je rozdělena na jednotlivé úseky, přičemž každému úseku náleží jeden letový kupon a předepsaný dopravce. Cena za letenku inkasovaná vystavujícím dopravcem se rozdělí na tzv. prorata, tj. částka odpovídající podílu na celkové ceně přepravy, mezi jednotlivé letecké společnosti. Dopravci, kteří proletí konkrétní úseky cesty, tzv. zatíží výstavce letenky. Pro výpočet prorata jsou používány IATA tarify.

Cílem zřízení IATA CH je zjednodušení platebního styku mezi leteckými společnostmi, jelikož zúčtování mezi dopravci navzájem je vzhledem k množství vystavených letových kuponů a složitosti vyúčtování proletěných úseků letenky prakticky téměř neproveditelné. IATA CH eviduje ve svém IT systému veškeré pohledávky z přepravy pravidelně zasílané členskými dopravci. Hodnoty pohledávek jednotlivých aerolinií jsou jednou za měsíc propočítány proti sobě a výsledkem je

částka, kterou letecká společnost od IATA CH obdrží, či kterou musí do IATA CH uhradit.

2.3 Význam alianční spolupráce

Stručně řečeno, hlavním cílem vytváření aliancí je globální pokrytí poptávky po letecké dopravě. Je zřejmé, že k dosažení tohoto cíle je zapotřebí součinnost většího počtu aerolinií z různých částí světa, což umožňují právě globální aliance leteckých společností.

Neméně podstatný význam spolupráce leteckých dopravců na této bázi spočívá ve vzájemném posílení pozice na trhu pro všechny členy aliance. Vstupem do aliance partneři sdílí nabídku ostatních členů, tím pádem svým zákazníkům mohou nabídnout nejen mnohem více cílových destinací, různých kombinací leteckých spojení, ale i větší četnost spojů na jednotlivých linkách. Tímto také vzniká jedinečná konkurenční výhoda vůči aeroliniím, které nejsou členy žádné aliance. Zapojením letecké společnosti s nepřilíš velkou konkurenceschopností se její postavení na trhu může rázem změnit na prosperujícího dopravce s výrazným vlivem na své konkurenty.

Principem aliančního společenství je sdružování takových leteckých společností, které obsluhují určitý region nebo část světa a ostatním členům tak nabízejí spojení navazující na jejich obslužnou síť. [4] Tímto způsobem je následně celosvětově pokryt trh letecké dopravy, přičemž jednotlivé aliance neustále vyvíjejí snahu o dosažení co nejhustšího pokrytí světa.

Z ekonomického hlediska podstata součinnosti více dopravců tkví ve zvýšení efektivity provozu a ve snaze o zajištění maximálního využití kapacity operovaných linek s cílem dosažení co největších výnosů při vynaložení co nejnižších nákladů. Ovšem vždy je zapotřebí důkladně identifikovat, analyzovat a vyhodnotit klady a zápory případné účasti v určité alianci ze všech hledisek. Vstupem do aliance totiž není jistota přínosů pro leteckou společnost automaticky zaručena. Aliance jako taková není garancí úspěchu. Poskytuje pouze příležitost k získání většího podílu z existující poptávky po letecké dopravě prostřednictvím lepší nabídky a nižších nákladů oproti

konkurentům. Záleží na samotných dopravcích a jejich rozhodovacích procesech v rámci aliance, jak tuto příležitost využijí a promění ve svůj prospěch. [4]

Důvody vytváření aliancí jsou sice jednotné, nicméně jednotlivé aliance volí různé strategie, jak naplnit cílů aliančního společenství. Dle literatury Svět letecké dopravy [4] některé aliance usilují o získání co nejvíce členů do svých řad a k řízení aliance vytvářejí nezávislé orgány, jimiž nejsou zaměstnanci členských dopravců. Jiné aliance se naopak snaží čítat radši méně členů, za účelem snazšího jednání, rozhodování a řízení chodu aliance, založeného na vzájemné dohodě, což lze mnohem lépe při nízkém počtu partnerů. [4] S tímto přístupem se procesy v rámci aliance usnadňují, zrychlují a aliance jako celek tak může flexibilně reagovat na jakékoliv změny na trhu, přizpůsobit se jim, či snadno využít nových příležitostí.

Postupem času však již všechny tři existující globální aliance leteckých společností přistoupily k centralizované organizace a jednotnému managementu, což je nezbytným opatřením vzhledem ke stále narůstajícímu počtu členů ve snaze o rozšiřování alianční sítě.

2.4 Oblasti alianční spolupráce [4]

Kooperace leteckých společností v rámci globální aliance probíhá v různých oblastech, na různé úrovni a v různém rozsahu dle typu alianční dohody. Míra spolupráce členských aerolinií se obvykle liší a závisí na konkrétním smluvním ujednání daného leteckého dopravce ve vztahu k alianci. Všeobecně vzato, rozsahu součinnosti mezi leteckými dopravci se meze téměř nekladou. Výjimkou je však cenová politika, která podléhá přísnému dozoru antimonopolních orgánů. Základní oblasti, ve kterých dochází mezi dopravci k vzájemné alianční spolupráci, jsou stručně shrnuty v následujících bodech.

➤ Koordinace letových řádů a nabízených kapacit

Ve snaze o optimalizaci počtu a ekonomickou efektivnost provozovaných linek členští letečtí dopravci navzájem přizpůsobují své letové řady a kapacitu na jednotlivých linkách. Tím umožňují cestujícím využívat zejména kvalitní

transferové přepravy. Cílem dopravců v rámci aliance není si navzájem konkurovat, nýbrž nastavit své letové řády a kapacity tak, aby se vzájemně doplňovali a mohli tak cestujícím nabídnout co nejatraktivnější spojení do nabízených destinací. Tím posilují své postavení na trhu a díky alianční spolupráci staví ostatní letecké dopravce do konkurenční nevýhody.

Dalším přínosem je odbavení letu skládajícího se z více úseků pouze v místě odletu, pokud jsou všechny úseky daného letu provozovány aeroliniemi jedné aliance.

➤ **Unifikace rezervačních a odbavovacích systémů**

Jednotné rezervační a odbavovací systémy poskytují členským leteckým dopravcům vzájemný přístup k údajům vztahujícím se k rezervacím cestujících v rámci leteckých společností celé aliance. Důsledkem propojení těchto systémů je odstranění jedné z mnoha bariér v oblasti toku informací mezi aliančními partnery a především posílení prozákaznického přístupu umožňující vyšší orientaci na kvalitu služeb pro cestující.

➤ **Výhodnější jízdné na víceúsekových letech**

Nepřímé spojení do cílové destinace, které se skládá z několika úseků provozovaných různými leteckými dopravci, představuje pro cestující zpravidla vysoké náklady na jízdné. Letecké společnosti na základě vzájemné dohody v rámci aliance proto obvykle nabízí nižší jízdné na víceúsekových letech provozovaných aliančními partnery. Tím dosáhnou vyšší atraktivity daného spojení z pohledu cestujících a lepšího využití kapacity na linkách dálkových letů. Jedná se zejména o zvýhodnění jízdného na mezikontinentálních letech.

➤ **Sjednocení standardu poskytovaných služeb**

Alianční partneři mají snahu dosahovat nejvyššího možného stupně synchronizace kvality služeb poskytovaných svým cestujícím jak na letišti během procesů odbavení, tak na palubě v průběhu letu. Cílem je zajistit jednotnou úroveň komfortu pro cestující a zároveň jim tak usnadnit procesy spjaté s leteckou přepravou. Letecké společnosti proto v rámci aliance uzavírají dohody, kde je přesně definována úroveň poskytování konkrétních služeb

a navzájem si tak deklarují, že budou tyto služby cestujícím v dané kvalitě poskytovat.

➤ **Koordinace a sjednocení věrnostních programů**

Věrnostní programy obecně mají za úkol přitáhnout a hlavně udržet cestujícího svými výhodami u letecké společnosti. Aliance usilují o vytvoření společného věrnostního programu či alespoň o sjednocení stávajících věrnostních programů svých členů. Cílem je zatraktivnit pro cestující létání právě s členskými dopravci dané aliance. Aliance tohoto cíle dosahují tím, že cestujícím umožňují sbírat nalétávané jednotky věrnostních programů a následně využívat jejich výhod a bonusů libovolně v rámci celé aliance bez ohledu na to, u kterých aliančních partnerů jednotky nasbírali. Tedy stručně řečeno, jednotky získané u jedné společnosti mohou nést výhody u jiné členské společnosti.

➤ **Propojení doplňkových služeb pro cestující**

Za obdobným účelem jako věrnostní programy jsou cestujícím poskytovány doplňkové služby, např. možnost přednostního odbavení, využití letištních salonků, cenové zvýhodnění při ubytování v určitých hotelích či při využití služeb určitých půjčovn automobilů. Jejich úkolem je tedy zachovat loajalitu cestujících dané letecké společnosti či alianci, ale i zvyšovat úroveň pohodlí a spokojenosti věrných cestujících. Doplňkové služby bývají obvykle spjaty s věrnostními programy, a proto je žádoucí jejich provázanost mezi partnery napříč aliancí.

➤ **Vystupování pod aliančním logem**

Členové aliance se prezentují nejen svým názvem a obchodní značkou, ale zároveň vystupují pod společným logem aliance, aby podpořili propagaci aliance a zajistili proniknutí do všeobecného povědomí cestující veřejnosti o existenci dané aliance a jejím působení na určitém trhu. Typickým příkladem, jak zviditelnit členství letecké společnosti v alianci je umístění aliančního loga na trup letadla či aplikace nátěru celého trupu letadla pouze v barvách aliance. Kromě toho se společné logo objevuje ve všech dokumentech, propagačních materiálech, webových stránkách a pobočkách aerolinií.

➤ **Sjednávání smluv jménem aliance**

Značných výhod a z nich plynoucích úspor lze dosáhnout také sjednáváním velkoobjemových smluv s různými dodavateli jménem aliance. Na základě objednávek velkého rozsahu pro více leteckých dopravců najednou lze totiž vyjednat s dodavateli množstevní slevy a získat tak danou dodávku za nižší cenu než při nákupu pro pouze jedny aerolinie. K uzavírání těchto velkoobjemových smluv dochází především v případě pořízování letadel, nákupu pohonných hmot a ostatního materiálu.

➤ **Koordinace výcviku personálu**

V rámci aliance může docházet i ke koordinaci v oblasti výcviku personálu. Jedná se zejména o palubní personál, jehož výcvik se vyznačuje nejen technickou, ale finanční náročností. Alianční partneři tedy dospěli k vzájemnému využívání zařízení a vybavení sloužícímu k výcviku kvalifikovaného personálu.

➤ **Sjednocení letadlového parku a systému údržby letadlové techniky**

V aliancích založených na vyšším stupni integrace je užitečné dbát na vysokou míru unifikace letadlových parků jednotlivých členských dopravců, jelikož z toho plynou další výhody vzájemné spolupráce. Provozování stejných typů letadel přináší úsporu provozních nákladů prostřednictvím možnosti sdílení palubního i technického personálu, technických zařízení a postupů údržby letadlové techniky.

➤ **Jiné oblasti spolupráce**

Alianční partneři sdílí celou řadu dalších činností. Rozsah jejich spolupráce se stejně jako u předchozích bodů liší dle stupně integrace aliance. Mezi jiné sdílené činnosti se nejčastěji řadí například marketing, handling, catering, společné prodejní kanceláře a personál, společné odbavování cestujících na letištích a další.

2.5 Typy globálních aliancí

Obecně se rozlišují dva základní typy aliancí leteckých společností, jimiž jsou aliance strategické a marketingové. Zásadní rozdíl mezi těmito dvěma druhy spolupráce spočívá ve stupni integrace. Marketingová aliance je založena na nízkém integračním stupni a je charakteristická především zachováním vlastní nezávislosti svých členů. [31] Přičemž ve strategické alianci se jedná o vyšší míru integrace, jelikož partneři přímo sloučí své zdroje. Silněji integrované aliance mají již složitější organizační strukturu a vytváří společné alianční řídicí orgány. Dle literatury Svět letecké dopravy [4] v následující tabulce 5 cituji přehled uzavíraných aliančních smluv v souvislosti s typem aliance. Pro upřesnění, tabulka uvádí pojem obchodní aliance, který je v tomto případě významově totožný s výrazem marketingová aliance.

Tabulka 5 – Přehled variant aliančních smluv a typů aliancí

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

Zdroj: PRUŠA, Jiří. Svět letecké dopravy. [4]

Stupeň integrace souvisí s potlačováním identity aliančních partnerů. Aliance založené na silné integraci dosahují minimalizace či dokonce postupné ztráty identity členských leteckých společností například prostřednictvím již výše zmíněné aplikace

jednotného nátěru letadel či zavedení společných prodejních kanceláří. Některé aliance se naopak snaží zabraňovat potlačování identity svých členů.

2.6 Formování aliance a jeho etapy

Procesy formování aliance lze rozdělit do tří základních etap. Ty se liší dle rozsahu spolupráce mezi partnery a záměru, se kterým do spojení vstupují. Prvotním účelem součinnosti dvou a více podniků zpravidla bývá orientace na zvýšení tržeb a výnosů, posléze se cíl spolupráce rozšiřuje i na oblast nákladů a snahu o jejich minimalizaci. Po naplnění těchto dvou primárních smyslů kooperace se partneři mohou zaměřit na rozvoj společného podniku jako celku. [4]

Výčet následujících činností je považován za základ úspěšné spolupráce aliančních partnerů. Jedná se o stručný přehled oblastí spolupráce v jednotlivých etapách utváření aliančního společenství, jelikož jednotlivým činnostem je výše věnována samostatná podkapitola (viz podkapitolu 2.4 Oblasti alianční spolupráce), kde jsou všechny úkony popsány podrobněji.

2.6.1 Maximalizace výnosů

Se záměrem maximalizovat své výnosy společnosti bezesporu do aliance vstupují. Počátky spolupráce leteckých dopravců v rámci aliance bývají obvykle založeny na uzavření code-share dohod mezi aliančními partnery, propojení svých stávajících věrnostních programů či sdílení a podpora společného aliančního věrnostního programu. Dále je nutno efektivně přizpůsobit síť nabízených destinací a podporovat prodej letenek na linky všech smluvních partnerů, což je jedním ze základních pilířů alianční spolupráce. Co se týče marketingových nástrojů, tak je potřeba dbát na propagaci, tudíž vystupovat vedle své značky zároveň pod logem aliance. V tomto stadiu aliančního vývoje vstup do aliance ani výstup z ní neobnáší téměř žádné komplikace. [4]

2.6.2 Minimalizace nákladů

S úsilím o zvyšování výnosů zpravidla souvisí i snaha o minimalizaci nákladů. Alianční partneři snižují náklady prostřednictvím sdílení činností, které jsou náročné nejen z finančního, ale i z technického hlediska. Jedná se především o náklady provozní, které lze snížit například uplatněním společného handlingu či technické údržby. Ke snižování nákladů vede i harmonizace informačních a komunikačních technologií či letadlového parku. Zavádění těchto opatření sice zpočátku představuje vynaložení vyšších nákladů, posléze však tyto kroky vedou k úsporám. Značným přínosem je i centralizovaný nákup zboží či materiálu prostřednictvím velkoobjemových smluv jménem aliance. Pokud se některý z partnerů rozhodne vystoupit z aliance v této fázi, je to již komplikované, ale přesto proveditelné. [4]

2.6.3 Rozvoj společného podniku

Finální etapou v aliančním vývoji je podpora chodu aliance a její pojetí coby jednoho celku. V této fázi dochází k nejvyššímu stupni integrace aliančních partnerů a zaniká identita jednotlivých leteckých společností. Členové aliance vystupují již pouze pod jednotným logem a fungují jako jeden podnik se společnými orgány. Důsledkem je vzájemné sdílení letadel a posádek, ale i cestujících a zboží. Členští dopravci se jednotně podílí na vytváření společných produktů. Mimoto, rámec spolupráce se v takovém případě mění z code-share dohod na franchising. Rozhodnutí o vystoupení z aliance v této etapě představuje již značné komplikace, popř. není uskutečnitelné. Na závěr je však nutno podotknout, že tato etapa je zatím pouze teorií a žádná ze současných aliancí k ní zatím nedospěla. [4]

2.7 Vstup a členství v alianci

Pokud letecká společnost zamýšlí stát se členem aliance, v jejím zájmu je předem pečlivě zvážit, která z uvažovaných možností se nejvíce shoduje s její strategií a zda členství v dané alianci bude pro společnost představovat přínos. Se vstupem do aliance však souvisí i řada nevýhod a rizik. Začlenění do aliance obnáší vysoké

náklady na integraci. Je nutné brát na vědomí, že případné vystoupení z aliance může mít pro společnost existenční následky. Obecně má letecký dopravce při svém rozhodování o způsobu provozování své činnosti a rozsahu spolupráce s jinými dopravci na výběr ze čtyř základních možností. [4]

Buď může letecká společnost působit na trhu samostatně bez potřeby spolupráce s jinými dopravci. Tato varianta přichází v úvahu pouze pro velké, silné aerolinie se stabilní základnou a s kapitálem dostatečným nejen pro udržení své pozice na trhu, ale i pro rozvoj letecké sítě a přístup na další trhy. [4]

Nebo letecká společnost naplňuje svou strategii na principu uzavírání bilaterálních dohod. Tuto možnost lze aplikovat jak po celou dobu působnosti aerolinií na trhu, tak jako tzv. mezistupeň mezi samostatnou činností a multilaterální či alianční spoluprací. [4]

Další možností je začlenění letecké společnosti do některé ze stávajících aliancí. Jak jsem již výše zmínila, v takovém případě je nutné podložit rozhodnutí o vstupu prokazatelnými přínosy plynoucími z aliančního členství. Zapojení do alianční spolupráce totiž automaticky neznamená pro každého partnera jistou cestu k úspěchu. [4]

Poslední z uvažovaných variant je založení zcela nové aliance, což je ovšem velice náročné a nákladné. V tomto případě lze úspěchy a přínosy předpokládat v delším časovém horizontu. Zakládajícími členy by měly být zejména silné, stabilní a prosperující společnosti, aby položily nové alianci pevné základy a zužitkovaly v jejím rámci své schopnosti a zkušenosti. [4]

2.7.1 Proces vstupu do aliance

Nárůst počtu členů je pro alianci žádoucí, jelikož vhodně vybraní noví členové posilují postavení aliance v globálním pojetí tím, že rozšiřují její letovou síť včetně nabídky kvalitních služeb cestujícím. Pečlivé zvážení vstupu do aliance není úkolem pouze pro ucházející se leteckou společnost, ale i pro alianci samotnou. V zájmu aliance, a tedy aliančních partnerů, je, aby své řady obohatila o klíčové dopravce ze strategicky vhodných oblastí, kteří jsou schopni vyhovět nastaveným požadavkům

a kritériím týkajícím se kvality služeb a bezpečnostních opatření. Kromě toho je nutné, aby potenciální kandidáti měli doposud dobré vztahy se stávajícími aliančními partnery. Připojení nových členů k alianci provází zdlouhavý a náročný proces, jehož cílem je zajistit, aby uchazeč o členství splňoval stanovené podmínky již před vstupem do aliance. Důvodem je umožnění cestujícím využívat u nového člena stejných služeb a výhod jako u ostatních aliančních partnerů nejlépe ihned po připojení k alianci. Průměrná doba integračního procesu je přibližně 2 roky. [32]

Celý tento proces začíná výběrem potencionálních kandidátů se zájmem o členství v alianci působících v oblasti, kde aliance usiluje o rozšíření své letové sítě. Na základě jednání s těmito uchazeči dojde k volbě vhodného dopravce, s nímž aliance sepíše memorandum o porozumění. Jedná se o první dokument v souvislosti s členstvím, který má formu předběžné dohody a vede k dalším jednáním směřujícím k integraci do aliance. Následuje uzavření stěžejního dokumentu v tomto procesu, kterým je globální smlouva o vstupu do aliance (Global Airline Alliance Adherence Agreement, GAAAA). Tato smlouva definuje všechny podmínky nutné pro přijetí do aliance. Během plnění stanovených náležitostí kandidáta podporuje tým sestavený obvykle z pracovníků členských leteckých společností. Aliance si následně ověří splnění všech požadavků provedením auditu a správní rada aliance následně dle zjištěných výsledků vynese rozhodnutí o udělení členství. Tím proces integrace končí a letecká společnost se stává novým členem aliance. [32]

Celý tento postup odpovídá obecnému popisu. Každá aliance postupuje dle svých konkrétních pravidel a požadavků, proto se proces přijímání leteckého dopravce může u jednotlivých aliancí mírně lišit.

2.7.2 Typy členství v alianci

V souvislosti se členstvím v globální alianci leteckých společností se hovoří buď o oficiálním členství, nebo o přidruženém členství. Rozdíl mezi nimi se týká zejména pravomocí příslušných členů v rámci aliance. Nicméně pro cestující nehraje roli, zda cestuje s oficiálním či přidruženým partnerem. Standard služeb a pohodlí či uplatňování výhod se musí shodovat u všech členů aliance.

➤ **Oficiální alianční členství**

Na základě získání oficiálního členství v alianci se letecká společnost stává plnohodnotným členem aliance, který se společně s ostatními členskými dopravci podílí na rozhodovacím procesu celé aliance. Pro udělení členství letecký dopravce musí absolvovat řadu opatření a splňovat přísná kritéria stanovená aliancí. [32]

➤ **Přidružené alianční členství**

Narůstající počet členů aliance komplikuje rozhodovací proces, proto se aliance v některých případech rozšiřují formou přidruženého členství. Toto označení obnáší omezené pravomoci v oblasti řízení a rozhodovacích procesů aliance. Podobně jako u oficiálních členů i na přidružené členy jsou kladeny vysoké požadavky na kvalitu služeb a splnění bezpečnostních opatření před vstupem do aliance. Proces jejich náboru se však mírně liší tím, že během procesu začleňování je kandidátovi přidělen garant, kterého ztvárňuje členský dopravce. Přidružení členové nicméně mají právo plně čerpat výhod aliančního členství. [32]

2.7.3 Výhody členství v alianci

Dosahování přínosů je hlavním důvodem, proč se letecké společnosti začleňují do globálních aliancí. Všeobecně lze říci, že pro letecké dopravce plynou výhody z oblastí, v nichž rozvíjejí vzájemnou alianční spolupráci. Tyto oblasti jsou podrobněji definovány již výše (viz podkapitulu 2.4 Oblasti alianční spolupráce). Bez ohledu na jejich výčet, účel spolupráce vždy v důsledku souvisí s finanční stránkou společnosti. Proto rozdělují výhody z aliančního členství do následujících dvou skupin:

➤ **Výhody v oblasti výnosů**

S oblastí výnosů pevně souvisí snaha aliance o maximální využití marketingových nástrojů. To znamená především zaměření na kvalitní a úspěšný produkt, orientace na cenu, volba vhodného způsobu distribuce a v neposlední

řadě významný vliv má kladení důrazu na propagaci. V případě globálních aliancí je věnována zvláštní pozornost marketingu pojatému v globálním měřítku.

Vyšších výnosů je prostřednictvím aliančního členství docíleno především pomocí nárůstu počtu destinací, které může letecká společnost nabízet svým zákazníkům, protože nabízí síť všech členů aliance jako svoji síť. Kromě rozsáhlé sítě hraje klíčovou roli i frekvence linek provozovaných do nabízených destinací. Je větší pravděpodobnost, že letecká společnost získá zákazníka, pokud provozuje linky v obdobích, dnech a časech, které jsou pro cestující nejvíce atraktivní a tudíž vysoce žádané. [4]

Pozitivní vliv ohledně výnosů přináší i tarifní strategie, která umožňuje nabízet optimální úrovně tarifů do společných destinací. Tarifní politika však nesmí vstoupit do rozporu s pravidly pro hospodářskou soutěž. Touto problematikou se zabývají a pečlivě na ni dohlížejí antimonopolní orgány. [4]

Sdílené věrnostní programy umožňující využívání benefitů u všech členských dopravců mají rovněž za následek navyšování výnosů. Jelikož cestující si zvolí vyhovující linku v rámci aliance a nemusí již brát ohled na společnost, se kterou letí. Jednoduše získá příslušné výhody stejně, jako kdyby letěl s jiným aliančním partnerem. [4]

➤ **Výhody v oblasti nákladů**

Kromě zvyšování výnosů výrazně ovlivňuje finanční situaci podniku rovněž snižování nákladů. Možností, jak snížit náklady na chod společnosti prostřednictvím členství v alianci, je celá řada. Pokud partneři spolupracují na určité aktivitě, znamená to, že náklady vynaložené v souvislosti s takovou činností si pak mezi sebou rozdělí.

Úspory lze dosahovat např. v provozní oblasti, kde dopravci sdílejí náklady na procesy související zejména s odbavením letadla, cateringem či údržbou letadlové techniky. S tím souvisí snaha o unifikaci letadlového parku a postupů pro údržbu, protože umožňuje sdílení příslušného zařízení, nástrojů, prostředků či personálu. Pro partnery je užitečné vzájemné sdílení personálu, nejen v provozní, ale i v prodejní oblasti včetně společných prodejních míst. Dále

vzájemné využívání různých zařízení, např. pro výcvik personálu, či letištního vybavení, jako např. salonků pro cestující. Dalším přínosem je sjednocení systémů podporujících přenos informací úzce spjatých se správou rezervací či odbavovacími procesy. [4]

V případě otevírání nové destinace členskou společností mohou ostatní členové, v případě zájmu, přispívat na zavedení této destinace a sdílet tak riziko plynoucí z procesu zavádění nového produktu (tzv. risk sharing³).

Zejména výhodné pro alianční partnery jsou společné objednávky například při nákupu nových letadel, pohonných hmot či ostatního materiálu, zboží a služeb. V takovém případě se vyplatí zadat zakázku velkého objemu, jelikož je obvykle možné s dodavatelem vyjednat nižší kupní cenu dodávaného zboží. Výsledkem tak je dosažení nižší jednotkové ceny pro jednotlivé dopravce. [4]

Kromě výhod aliančního členství pro dopravce věnuji pozornost také **výhodám plynoucím pro cestující**. Ti zpravidla ocení aliancí kladený důraz na kvalitu a standardizaci poskytovaných služeb nejen na letišti, ale i na palubě letadla. S tím úzce souvisí i usnadnění odbavovacího procesu a získání pohodlí pro cestující plynoucí z odbavení víceúsekového letu pouze v místě odletu.

Cestující také kladně hodnotí sdílené rezervační a odbavovací systémy, které taktéž vedou ke zjednodušení příslušných procesů a komunikace mezi zákazníky a pracovníky aliance. Ačkoliv se to může zdát jako maličkost, je tak velkou měrou přispíváno k vzájemné spokojenosti.

Velkým lákadlem pro cestující jsou nepochybně sdílené věrnostní programy, případně jednotný věrnostní program, díky němuž sbírají jednotky a následně si vybírají výhody u libovolných aliančních partnerů. Což jim umožňuje zvolit si pro sebe

³ Risk sharing neboli „sdílení rizika představuje takový způsob snižování rizika, kdy se riziko rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti, kteří se společně podílejí na realizaci určitého podnikatelského projektu či podnikatelské činnosti. Tato spolupráce může mít několik podob od volného sdružení podnikatelů až po složité aliance velkých korporací ve všech oblastech podnikání.“ [33]

nejvhodnější variantu cestování v rámci nabídky aliančních dopravců a přesto čerpat benefitů, které skýtá věrnostní program, jehož jsou členy.

2.7.4 Nevýhody členství v alianci

Alianční členství však obnáší i řadu nevýhod, se kterými je třeba při vstupu do aliance počítat. Mezi ně patří navýšení nákladů, a to zejména těch vynaložených za účelem sjednocení různých systémů, postupů, procesů, věrnostních programů, marketingových nástrojů, letadlového parku, údržby letadlové techniky, standardu služeb, náteru trupu letadel a dalších náležitostí. Náklady na tyto činnosti jsou nezbytné pro naplnění alianční spolupráce a posléze představují cestu k přínosům alianční účasti. Navíc jsou se členstvím spojeny ještě režijní náklady na chod a vedení aliance. [4]

Problémem může být potlačení či v extrémním případě naprostá ztráta vlastní identity. Dle stupně integrace dopravci vystupují buď současně pod vlastní i alianční značkou, či zcela pod jménem aliance a pro cestující veřejnost tak mohou přijít o svou identitu.

Doprovci rovněž musí sdílet riziko pošpinění své pověsti v případě, že se některý z partnerů dostane do jakýchkoliv nesnází (finančních, ohledně bezpečnosti aj.). Jelikož negativní hodnocení v takovém případě bude připadat do určité míry na všechny alianční partnery. [4]

Další nepříznivá stránka se týká rozhodovacích procesů uvnitř aliance. [4] Pravomoc jednotlivých členů se liší dle váhy letecké společnosti v dané alianci. Určité problémy přináší koexistence velkých a malých společností v rámci jedné aliance, čímž vzniká nerovnoměrná situace při rozhodování. Silní a zejména zakládající dopravci si přikládají větší kompetence oproti slabším či novějším členům. S touto problematikou souvisí také počet dopravců začleněných v alianci. Jelikož narůstající počet členů aliance komplikuje rozhodovací procesy, tak se z těchto důvodů aliance v některých případech rozšiřují formou přidruženého členství s omezenými pravomocemi (viz podkapitolu 2.7.2 Typy členství v alianci).

Členstvím v alianci se dále omezuje samostatnost a budoucnost společnosti. Rozsah, způsob, směr a rychlost rozvoje člena aliance je předurčen vývojem aliance

a jejich členů. S tímto problémem se potýkají opět zejména menší společnosti, které jsou v rámci aliance odkázány držet krok s jejími dominantními členy. [4]

Po vstupu do aliance je taktéž obtížné až nemožné navazování či udržování vztahů s jinými dopravci, zpravidla však se členy jiné aliance. Důvod je pochopitelný, jednotlivé aliance si navzájem konkurují, tudíž je rozporuplné, aby členové různých aliancí navzájem spolupracovali na základě bilaterálních dohod. V jiném případě se stává, že kooperující společnosti rozvážou své společné dohody v důsledku vstupu jedné z nich do aliance. [4]

Na závěr této podkapitoly je ještě nutno podotknout, že nelze dosahovat očekávaných přínosů a výhod z členství v alianci bez vlastního přičinění. Základem úspěchu není přistoupení k alianci, ale prohlubování vzájemné spolupráce. Také je nutno brát v úvahu, že ne pro každou leteckou společnost je přínosné stát se členem globální aliance. Proto je třeba předem důkladně posoudit vhodnost připojení k určité alianci. Stejně jako aliance prověřuje, zda je daný dopravce vhodným adeptem pro přijetí. Pravidlem je, že dopravce se pro alianci musí stát přínosem. Podobně aliance musí společnosti poskytovat nové příležitosti a výhody. V opačném případě účast v alianci pozbývá významu a může mít pro dopravce neblahé následky.

2.8 Současné aliance leteckých společností

Se vznikem aliancí se začaly šířit obavy nečlenských dopravců, že pokud se nepřipojí k některé alianci, neobstojí na trhu v konkurenčním boji. Velká část leteckých společností se proto začlenila do některé ze stávajících aliancí, či vytvořila novou alianci, případně o vstup do aliance usiluje nebo ho zvažuje. Nicméně jsou na trhu i dopravci, kteří jsou dostatečně silní a konkurenceschopní i bez alianční spolupráce, a tak nemají o členství zájem, nebo prosazují strategii založenou pouze na bilaterální spolupráci. Typickým příkladem je letecká společnost Emirates.

Počátky spolupráce leteckých dopravců jsou zaznamenány v roce 1930, kdy propojily své sítě dopravci Pan American Grace Airways a Pan American World

Airways a vytvořily tak první alianci. Poté první velkou alianci dnešního typu vytvořily aerolinie KLM Royal Dutch Airlines a Northwest Airlines v roce 1989 (viz aliance Wings). [34]

Nyní, jak jsem již v úvodu práce zmínila, na trhu působí tři globální aliance. Zbývá představit ještě dvě z nich – Star Alliance a oneworld, o nichž v této podkapitole sdělím základní fakta a stručně je charakterizuji. Údaje, které v souvislosti s těmito aliancemi uvádím, odpovídají stavu z listopadu 2014, pokud není uvedeno jinak.

Donedávna však na trhu působily ještě další dvě aliance – Qualiflyer Group a Wings, které následně stručně představím.

➤ **Qualiflyer Group**



Obrázek 3 – Logo aliance Qualiflyer Group [35]

Základním kamenem této aliance bylo vytvoření společného věrnostního programu s názvem Qualiflyer v roce 1992 evropskými společnostmi Swissair, Crossair a Austrian Airlines. Až roku 1998 se dopravci zapojené do programu Qualiflyer rozhodli založit ryze evropskou 12 člennou alianci se stejným názvem. Ke členům Qualiflyer Group kromě zmíněných zakládajících společností patřily: Sabena, TAP Air Portugal, Turkish Airlines, Air Liberte, Air Littoral, Air Europe, LOT, PGA Portugalia Airlines a Volare Airlines. Členy věrnostního programu, ale nikoliv aliance, byli navíc dopravci Balair a LTU Airways. Negativním faktorem byla finanční nestabilita některých členů Qualiflyer Group, zejména pak hlavního člena, společnosti Swissair, což mělo spolu s dalšími aspekty za následek rozpad aliance v roce 2001, přičemž společný věrnostní program zanikl až o rok později. Za neúspěchem této aliance stály především vysoké ambice společnosti Swissair vedoucí k jejím finančním problémům, které, vzhledem k podílovému vlastnictví v ostatních členských společnostech, přenesla na celou alianci. Nejen že zanikla aliance Qualiflyer Group a následně i jinak celkem úspěšný věrnostní program Qualiflyer,

ale následoval úpadek i samotné společnosti Swissair či Sabena, jelikož Swissair v této společnosti vlastnil téměř poloviční podíl. [35]

➤ **Wings**

Pro upřesnění se v tomto případě nejedná o alianci, jelikož k jejímu oficiálnímu založení nakonec nikdy nedošlo. Jedná se nicméně o způsob spolupráce na základě partnerství mezi společnostmi KLM, Northwest Airlines, Continental Airlines a Alitalia, kde se uvažovalo o vzniku aliance a lze říci, že partnerství se zde zakládalo na principech alianční spolupráce. [36]

Základem byla dlouholetá úzká spolupráce společností KLM a Northwest Airlines, jejíž počátky sahají do 80. let 20. století. Klíčovým okamžikem pro oba dopravce bylo získání tzv. antitrustové imunity⁴ (Antitrust immunity, ATI) roku 1993, čímž se jejich spolupráce prohloubila. V roce 1989 KLM získaly 20% podíl v Northwest Airlines, což je považováno za počátek jejich strategické spolupráce a již v této době byl zaveden pojem *Wings Alliance*. Vzájemná spolupráce se opírala o code-share dohody a propojení věrnostních programů. Jejich partnery se později staly společnosti Alitalia, Continental Airlines a China Airlines. [36]

Přestože toto seskupení bylo postaveno na stabilních základech, existenci budoucí silné aliance bránily neshody mezi společnostmi KLM a Alitalia. [4] Poté členové postupně přestoupili k alianci SkyTeam a seskupení Wings bylo definitivně rozpuštěno.

⁴ „Antitrustová imunita je osvobození od trestního stíhání podle antimonopolních zákonů. V dopravním průmyslu, společnosti s antimonopolní imunitou mají povoleno za určitých podmínek stanovit jízdní či letové řády, případně i ceny ve prospěch veřejnosti.“ [37]

2.8.1 Star Alliance



Obrázek 4 – Logo Star Alliance [38]

Star Alliance byla založena v roce 1997 a stala se tak první globální aliancí na světě. O vznik této aliance se zasloužilo pět zakládajících členů, mezi něž patří Air Canada, Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airlines (SAS) a Thai Airways. Tito členové jsou symbolizováni pěti hvězdami tvořícími logo Star Alliance. Posléze k alianci přistupovali další členové, až jejich celkový počet do současné doby dosáhl 27 členů. [39] V následující tabulce 6 uvádím jejich seznam chronologicky od nejstarších po nejnovější včetně zakládajících členů a pro přehlednost připsuji rok vstupu a zemi původu u všech aerolinií:

Tabulka 6 – Členské letecké společnosti Star Alliance

Letecká společnost	Rok vstupu	Země původu
Air Canada	1997	Kanada
Lufthansa	1997	Německo
United Airlines	1997	USA
Scandinavian Airlines (SAS)	1997	Dánsko, Norsko, Švédsko
Thai Airways International	1997	Thajsko
Air New Zealand	1999	Nový Zéland
All Nippon Airways (ANA)	1999	Japonsko
Austrian Airlines	2000	Rakousko
Singapore Airlines	2000	Singapur
Asiana Airlines	2003	Jižní korea
LOT Polish Airlines	2003	Polsko
US Airways	2004	USA
Adria Airways	2004	Slovinsko
Croatia Airlines	2004	Chorvatsko

TAP Portugal	2005	Portugalsko
Swiss International Air Lines (SWISS)	2006	Švýcarsko
South African Airways	2006	Jihoafriická republika
Air China	2007	Čína
Turkish Airlines	2008	Turecko
EGYPTAIR	2008	Egypt
Brussels Airlines	2009	Belgie
TAM Airlines	2010	Brazílie
Aegean Airlines	2010	Řecko
Ethiopian Airlines	2011	Etiopie
Avianca	2012	Kolumbie
Copa Airlines	2012	Panama
Shenzen Airlines	2012	Čína
EVA Air	2013	Tchaj-wan

Zdroje: Star Alliance [38], [40]

Se jménem Star Alliance se váže rovněž devět bývalých členů této aliance, které stručně zmíním a ke každému dopravci v závorce uvedu rok vstupu a odchodu z aliance. Brazílská společnost VARIG (1997 – 2007) vystoupila z důvodu restrukturalizace. Australský dopravce Ansett Australia (1999 – 2001) ukončil své členství kvůli úpadku. Mexicana (2000 – 2004) ukončila svou spolupráci s United Airlines a po několika letech vstoupila do aliance oneworld. Britská společnost BMI (2000 – 2012) se stala součástí British Airways, jež jsou členem aliance oneworld. Spanair (2003 – 2012) ukončil svou činnost z důvodu úpadku. Finský dopravce Blue1 (2004 – 2012) byl začleněn do struktury Scandinavian Airlines (SAS). Čínská společnost Shanghai Airlines (2007 – 2010) se sloučila s China Eastern Airlines a následně vstoupila do aliance SkyTeam. U amerických aerolinií Continental Airlines (2009 – 2012) došlo ke sloučení s United Airlines. Vlajkový dopravce Salvadoru TACA (2012 – 2013) se krátce po vstupu do Star Alliance sloučil s kolumbijskou společností Avianca. [39]

Star Alliance sídlí v německém Frankfurtu nad Mohanem. Členové aliance provozují více než 18 000 letů denně na 1 316 letišť do 192 zemí po celém světě, jejichž prostřednictvím ročně přepraví zhruba 618 mil. cestujících. Aliance čítá ve své flotile

na 4 456 letadel a zaměstnává přibližně 409 000 zaměstnanců. Roční obrat se pohybuje kolem 170,3 mld. USD. [40]

Tato aliance je typickým představitelem aliance, která usiluje o navyšování počtu svých členů, a kde řízení vykonává samostatný a nezávislý řídicí aparát. Z existujících globálních aliancí je Star Alliance tou největší a zároveň nejstarší.

2.8.2 Oneworld



Obrázek 5 – Logo aliance oneworld [41]

Druhou nejstarší globální aliancí leteckých společností je oneworld. Tuto alianci v roce 1999 založilo pět leteckých dopravců, jimiž jsou American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Canadian Airlines a Qantas. Nicméně společnost Canadian Airlines v roce 2000 alianci opustila, jelikož byla sloučena s aeroliniemi Air Canada, jež jsou členem Star Alliance. Ještě v roce založení aliance se počet členů začal rozrůstat a nové členy přijímá dodnes. V současné době se aliance skládá z 15 členů. Jejich soupis včetně roku připojení k alianci a údajů o zemi původu obsahuje tabulka 7 (viz níže). [42]

Kromě Canadian Airlines se mezi bývalé členy řadí ještě irský dopravce Aer Lingus a maďarská letecká společnost Malév. Aer Lingus se k alianci připojil v roce 2000, nicméně roku 2007 ji opustil z důvodu změny strategie na provozování nízkonákladové letecké dopravy. Malév se stal členem v roce 2007, ale roku 2012 ukončil svou činnost z důvodu úpadku. [42]

Aliance oneworld má své sídlo v New Yorku. Svými více než 14 000 lety denně obsluhuje téměř tisíc destinací ve 152 zemích a přepraví přes 500 mil. cestujících ročně prostřednictvím flotily 3 324 letadel. Její roční obrat činí okolo 140 mld. USD. [43]

Podobně jako Star Alliance je i oneworld zastáncem společného managementu pro celou alianci. V rámci své strategie však preferuje spíše nižší počet aliančních partnerů, jejichž výběru věnuje obzvláště velkou obezřetnost. Důsledkem toho je skutečnost, že oneworld je nejmenší ze současných globální aliancí.

Tabulka 7 – Členské letecké společnosti aliance oneworld

Letecká společnost	Rok vstupu	Země původu
American Airlines	1999	USA
British Airways	1999	Velká Británie
Cathay Pacific	1999	Hong Kong
Qantas	1999	Austrálie
Iberia	1999	Španělsko
Finnair	1999	Finsko
LAN Airlines	2000	Chile
Japan Airlines	2007	Japonsko
Royal Jordanian	2007	Jordánsko
Mexicana	2009	Mexiko
S7 Airlines	2010	Rusko
Air Berlin	2012	Německo
Malaysia Airlines	2013	Malajsie
Qatar Airways	2013	Katar
TAM	2014	Brazílie
SriLankan Airlines	2014	Srí Lanka

Zdroj: oneworld [44], [45]

3 Analýza jednotlivých členských programů v rámci aliance SkyTeam

V rámci této kapitoly představím a především analyzuji věrnostní programy všech členských dopravců aliance SkyTeam. U každého programu specifikuji základní informace a obzvláště se budu věnovat bonusovým úrovním každého programu určeným pro individuální zákazníky, nikoliv těm pro firemní klientelu či jiné subjekty. V rámci věrnostních programů se zaměřím na rozsah spolupráce se smluvními partnery a zejména se orientuji na podmínky členství v jednotlivých úrovních programů a výhody plynoucí pro zákazníky. Konkrétní požadavky pro dosažení každé uvádím pro přehlednost ve formě tabulek a pro názornost graficky ztvárňuji odstupňování požadavků jednotlivých úrovní. Souhrnný přehled všech věrnostních programů aliance SkyTeam včetně bonusových tříd a vstupních požadavků je uvádím v příloze.

Na základě prostudování všech věrnostních programů SkyTeamu jsem usoudila, že bude vhodné nejprve uvést informace, které se u většiny, ne-li u všech, programů shodují a dovolím si tedy pro obecný přehled svými slovy představit jejich základní principy.

Pro všechny věrnostní programy aliance SkyTeam platí, že jejich členství je zcela zdarma a základní jednotkou je míle. Některé z programů si jejich název přizpůsobily, nicméně jejich podstata je stejná. Všeobecně platí, že počet mil udělovaných za nákup letenky se zakládá na vzdálenosti mezi letištěm odletu a příletu, nicméně se odvíjí navíc od cestovní třídy a tarifu daného letu. Více výhod je poskytováno zpravidla při využití služeb dopravce, který daný program provozuje. Jedním z důvodů je skutečnost, že letecká společnost může na letišti, které využívá jako svoji základnu, poskytovat více služeb pomocí vlastních zdrojů, což nenavyšuje zbytečné náklady. Na jiném letišti musí za poskytování nadstandardních služeb vynaložit mnohem více finančních prostředků, a proto zde není nabízen takový rozsah služeb. Obecně také platí, že partnerské společnosti odměňují zákazníky obvykle v menším rozsahu.

Většinou se v rámci programu rozlišuje mezi několika typy mil. Pro určení bonusové úrovně programu a pro udržení jejich členství se používají tzv. kvalifikační

nebo započitatelné míle, pro jejichž udělování platí striktní podmínky. Tyto míle se však liší od těch, které jsou určeny pro dosažení odměn v podobě jejich výměny za některé z nabízených benefitů. Typickým příkladem je využití již zvýhodněné služby, či nějaké ze zvolených odměn jako je třeba bonusová letenka, za jejíž proletění dopravci buď již neudělují žádné míle, nebo je poskytují, ale nezapočítávají se do kritérií souvisejících s úrovní věrnostního programu.

Věrnostní programy jsou založeny na spolupráci několika partnerů, kterými však nejsou pouze letečtí dopravci, patří k nim též společnosti poskytující zejména služby návazné na leteckou dopravu, jako jsou zejména hotelové řetězce, půjčovny automobilů, taxi služby, společnosti zaměřené na turismus, bankovní, finanční či telekomunikační služby. Nicméně postupem času se rozsah kooperace leteckých dopravců rozšířil i na další partnery, jejichž činnost s cestováním již téměř či vůbec nesouvisí. Do této oblasti patří například obchodní řetězce, prodej potravin, elektroniky, květin, hraček, oděvů, zábavní průmysl, online obchody atd. V těchto případech je motivace pro zákazníky založena na získání určitého počtu mil při útratě 1 USD. Využíváním služeb u partnerů se účastníkům programu nejenže načítají míle, jež mohou následně proměnit za letenku u všech výše uvedených leteckých dopravců či za širokou škálu služeb a produktů, ale přínosem jsou i výhodnější ceny za služby u partnerských společností. V nabídce věrnostních programů se objevují různorodé balíčky, které jsou charakteristické rozmanitými slevami, zvýhodněními a především ziskem mil.

Velmi rozšířená je spolupráce s bankami či vydavateli platebních karet, jejichž využíváním zákazníci získávají na svůj věrnostní účet míle i bez toho, aby využívali letecké dopravy. Obvykle jsou i u platebních karet rozlišovány různé úrovně dle objemu transakcí a plateb, které jejich prostřednictvím provedou. Nicméně zde není žádná souvislost s úrovní ve věrnostním programu.

V oblasti spolupráce s poskytovateli telekomunikačních služeb je stále častěji nabízena možnost volání ze zahraničí bez ohledu na to, jakého operátora členové programu používají. Stačí pouze registrovat své věrnostní číslo u svého operátora a v zahraničí zvolit pro volání jednoho z partnerských operátorů.

Někteří neletečtí partneři však mají své vlastní věrnostní programy a někteří svým zákazníkům ve spolupráci s leteckou společností umožňují transformaci bodů

z těchto věrnostních programů převést na míle. Mimoto, věrnostní program ještě nabízí možnost zakoupení určitého počtu mil pro případ, že jich zákazníci nemají na svém účtu dostatek pro čerpání některé z výhod. Relativně krátce zavedenou novinkou je možnost využití některé z odměn prostřednictvím čerpání mil v kombinaci s doplatkem penězi. Tato příležitost slouží rovněž zákazníkům, kteří nedisponují dostatečným množstvím mil. Některé věrnostní programy dále umožňují uznání zvýhodněného statusu a využití služeb příslušné úrovně, pokud zákazník je držitelem členské karty této úrovně v jiném věrnostním programu. Některé programy umožňují navíc převod omezeného počtu mil z účtu jiného člena programu.

Co se týče bonusových úrovní věrnostních programů, pro jejich členství je obvykle potřeba dosažení stanoveného počtu kvalifikačních mil či započítatelných letů během daného období. U jednotlivých úrovní je rovněž návaznost na věrnostní statusy SkyTeam Elite a Elite Plus (viz kapitolu 1.5.1 Věrnostní statusy Elite a Elite Plus), na jejichž benefity mají zákazníci příslušné úrovně automaticky nárok a k nim se připojují výhody plynoucí z konkrétní úrovně daného věrnostního programu. Jednotlivé úrovně na sebe navazují v tom smyslu, že každá vyšší úroveň obnáší shodné nadstandardní služby a výhody jako nižší úroveň, případně jsou některá hlediska ještě více zvýhodněna, a navíc odměňuje své zákazníky dalšími benefity.

3.1 Club Premier (Aeromexico)

Tento věrnostní program užívaný leteckou společností Aeromexico má přibližně 3,3 mil. členů. [46] Jednotky jsou zde pro účely dělení do bonusových úrovní nazývány Premier kilometry (KmP) a členové je mohou získávat prostřednictvím různých aktivit v dílčích programech nejen u samotné společnosti Aeromexico či ostatních členských dopravců aliance, ale také u více než 80 partnerských společností mimo leteckou dopravu. Aeromexico totiž sdílí tento program s dalšími společnostmi, které však nejsou členy SkyTeamu. Patří k nim LAN Airlines – člen aliance oneworld, Copa Airlines ze Star Alliance a Alaska Airlines. Zároveň spolupracuje se 7 hotelovými řetězci, 2 půjčovnami automobilů, 2 taxislužbami, 1 bankou, 1 poskytovatelem telekomunikačních služeb a dalšími. [47]

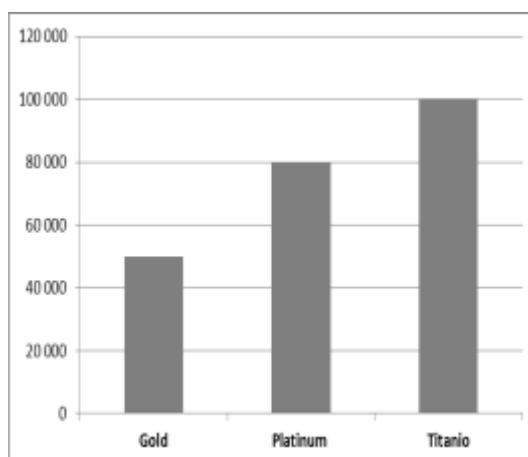
Věrní členové programu Club Premier mohou dosáhnout tří nadstandardních úrovní – Gold, Platinum a Titanio (řazeno vzestupně), jejichž vstupní požadavky jsou uvedeny v následující tabulce 8. Období pro splnění těchto požadavků je jeden rok.

Tabulka 8 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Club Premier

Úroveň členství	KmP
Gold (Elite)	50 000
Platinum (Elite Plus)	80 000
Titanio (Elite Plus)	100 000

Zdroj: Club Premier [48]

Graf 1 – Počet mil pro úrovně programu Club Premier



Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň **Gold** automaticky uznává svým členům status SkyTeam Elite. Dále přináší výhody v podobě:

- bezplatného převedení do třídy Clase Premier na letech provozovaných společností Aeromexico, a to po odbavení na odbavovací přepážce;
- bonusu 25% KmP při cestování do některé z aliančních destinací;
- přístupu na speciální odbavovací přepážky Aeromexico Clase Premier a SkyTeam;

- bonusových letenek zdarma. [48]

S úrovní **Platinum** se váže již status SkyTeam Elite Plus. Obnáší výhody, které obnáší, se shodují s úrovní Gold kromě následujících bodů:

- možnost bezplatného převedení do třídy Clase Premier na letech provozovaných společností Aeromexico až 72 hodin před plánovaným časem odletu;
- bonus 50% KmP při cestování do některé z aliančních destinací;
- bezplatný přístup do letištních salónek SkyTeamu. [48]

Nejvyšší dosažitelnou úrovní v tomto věrnostním programu je úroveň **Titanio** a je také spjatý se statusem SkyTeam Elite Plus. Pro příslušné zákazníky poskytuje Aeromexico navíc oproti předchozím dvěma úrovním tyto exkluzivní služby:

- individuální služby;
- přednostní přístup do VIP salónek Salon Premier;
- přednostní odbavení zavazadel;
- možnost bezplatného převedení do třídy Clase Premier na letech provozovaných společností Aeromexico až 96 hodin před plánovaným časem odletu;
- bonus 100% KmP při cestování do některé z aliančních destinací;
- přístup na exkluzivní přepážky Aeromexico Titanio a SkyTeam;
- jedno zavazadlo do 25 kg navíc při letu s Aeromexico. [48]

V rámci Club Premier je k dispozici pět dílčích programů uzpůsobených pro jednotlivé segmenty. Konkrétně se jedná o program **Family** pro rodiny s dětmi, **Corporate** pro firemní klientelu, **Cometa** určený pro děti od 2 do 12 let, **Skape** pro mladistvé od 13 do 17 let a **University** přizpůsobený profilu studentů a mladých zákazníků od 18 do 23 let. [49]

3.2 Flying Blue (Air France, KLM, Air Europa, Kenya Airways, TAROM)

Flying Blue je velmi rozsáhlý věrnostní program, který zahrnuje více než 21 mil. členů. [46] Míle jsou zde rozdělovány do dvou skupin – Award Miles a Level Miles.

Award Miles jsou udělovány za nákup veškerých produktů a služeb, jak pozemních, tak týkajících se letu, a sice u všech partnerských společností. U nich mohou být zároveň následně také uplatněny. Tyto míle si zákazníci mohou i nakoupit či je darovat. Platnost těchto milí je omezena na 20 měsíců od posledního započítatelného letu. [50]

Level Miles mohou být poskytovány pouze za lety provozované společnostmi Air France, KLM či členy aliance SkyTeam. Nebo pokud zákazník zaplatí letenku Air France či KLM zlatou nebo platinovou kartou. Tyto míle slouží k dosažení vyšších úrovní členského programu, čímž zpřístupňují zákazníkům nadstandardní výhody. Na konci kalendářního roku se provede kontrola stavu těchto milí na věrnostním účtu a dle jejich počtu je určitá úroveň buď zachována, nebo pokud stav neodpovídá stanovené hranici, následuje degradování na nižší úroveň. S těmito mílemi nelze nijak disponovat ve smyslu jejich nákupu či darování. [50]

Tento věrnostní program je založen na spolupráci s přibližně 130 partnery, u kterých lze získávat i čerpat míle. Z leteckých dopravců sdílí tento program pět výše uvedených dopravců a spolupracují s ním i ostatní členové aliance SkyTeam, nicméně jsou zde i další letečtí partneři, k nimž patří: Air Corsica, Air Mauritius, Aircalin, Ailinair, Alaska Airlines, Bangkok Airways, Chalcir Aviation, Comair, Copa Airlines, GOL, HOP!, Japan Airlines, Jet Airways, Malaysia Airlines, TAAG, TAROM, transavia.com, TwinJet, Ukraine International Airlines a Wijet. [51]

Co se týče neleteckých partnerů, kooperuje s 20 hotelovými řetězci, 6 půjčovnami automobilů, 1 taxi službou, 6 partnery z oblasti turismu a zábavy, 3 poskytovateli telekomunikačních služeb. Stejně tak podporuje prodej široké škály zboží v online obchodech svých smluvních partnerů, děje se tak prostřednictvím odměny v podobě připsání mil na věrnostní účet za provedení nákupu u určitých společností. [51]

Program Flying Blue se také zabývá zprostředkováním finančních služeb v oblasti vydávání platebních karet Flying Blue – American Express. Vydání karty je podmíněno dosažením stanovené minimální hranice celkového příjmu domácnosti, která činí 25 000 EUR. Další podmínkou je, aby žadatel měl zřízen bankovní účet u nizozemské banky, nikoliv však trvalé bydliště v Nizozemsku. Což jsou dle mého názoru dva do značné míry omezující faktory.

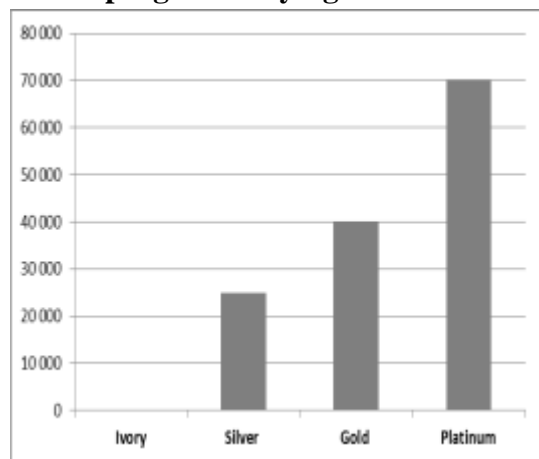
Obdobně jako u platebních karet se tento věrnostní program člení do čtyř úrovní – Ivory, Silver, Gold, Platinum (řazeno vzestupně). Jejich přehled včetně požadavků pro dosažení jednotlivých úrovní uvádím v následující tabulce 9.

Tabulka 9 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Flying Blue

Úroveň členství	Počet Level Miles		Počet započítatelných letů
Ivory	Vstupní úroveň		Vstupní úroveň
Silver (Elite)	25 000	nebo	15
Gold (Elite Plus)	40 000	nebo	30
Platinum (Elite Plus)	70 000	nebo	60

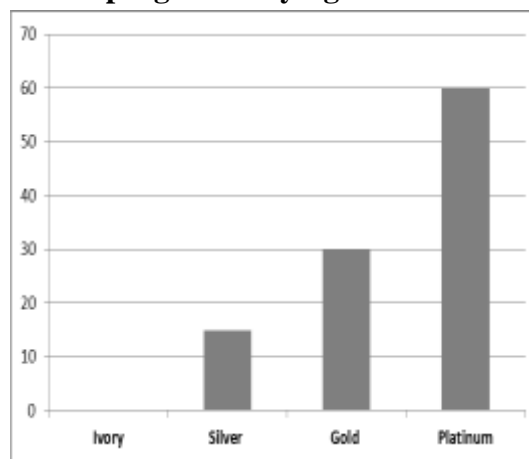
Zdroj: Flying Blue [52]

Graf 2 – Počet mil pro úrovně programu Flying Blue



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 – Počet letů pro úrovně programu Flying Blue



Zdroj: Vlastní zpracování

Ivory je vstupní úrovní programu a přináší pouze téměř zanedbatelné výhody v podobě slev či zvýhodněných cen u některých služeb (např. odbavené zavazadlo, zapůjčení auta). [52]

Úroveň **Silver** odpovídá statusu Elite. Výhody spojené s touto úrovní představují:

- navýšení hmotnostního limitu zavazadel;
- placený přístup do letištních salónek;
- navýšení Award Miles na letech SkyTeamu o 50%;
- lepší dostupnost bonusových letenek;
- příznivější tarify či případné slevy;
- exkluzivní odbavovací přepážky na většině letišť. [52]

Gold úroveň je spjata se statusem Elite Plus. Navíc oproti úrovni Silver nabízí zejména:

- odbavení na odbavovacích přepážkách Business Class;
- volný přístup do letištních salónek;
- vyšší váhovou toleranci u zavazadel;
- o 75% více Award Miles u letů se členy SkyTeamu. [52]

Nejvyšší stupeň členství je nazýván **Platinum** a rovněž pro jeho členy platí status Elite Plus a související výhody. Svým členům přináší oproti ostatním úrovním především:

- 100% více Award Miles na letech všech aliančních dopravců;
- nejvyšší možnou přednost na čekací listině;
- více komfortu na letech KLM a Air France zdarma. [52]

3.3 SkyMiles (Delta Air Lines)

Delta Air Lines se pyšní jedním z nejúspěšnějších věrnostních programů v oblasti dopravy. Tento unikátní program je zaveden na trhu již 30 let a řadí se tak zároveň k nejdéle působícím věrnostním programům v letecké dopravě. Za vše hovoří i počet členů v tomto programu, který se pohybuje kolem 92 mil. osob. [46]

Program SkyMiles sdružuje velké množství partnerů, z leteckých dopravců jsou to: alianční partneři SkyTeam, dále pak Alaska Airlines, GOL, Virgin Atlantic, Virgin Australia, Great Lakes Airlines a Hawaiian Airlines. Tito dopravci jsou rozděleni do čtyř skupin, podle stupně spolupráce s tímto programem. K dalším partnerům programu SkyMiles patří 22 hotelových řetězců, 10 půjčoven automobilů, 13 společností zaměřených na nákup potravin, spotřebního zboží či pohonných hmot, 7 poskytovatelů služeb v oblasti turismu, 4 společnosti zabývající se zábavou a kulturou, 1 finanční partner, velmi početná spolupráce probíhá prostřednictvím programu SkyMiles shopping, kde zákazníci mohou nakupovat v online obchodech nepřehledné množství zboží či služeb, obdobným případem je program SkyMiles dining zaměřený na gastronomii. V neposlední řadě tento věrnostní program kooperuje také s bankovním sektorem a na základě spolupráce s American Express vydává platební karty pro osobní i obchodní účely. Osobní typ karet rozlišuje na americké, určené pro americké zákazníky, a na mezinárodní, pro klienty z ostatních regionů světa, konkrétně z Evropy, Blízkého Východu a Afriky, Mexika, Kanady a z asijsko-pacifické oblasti. [53]

SkyMiles jako celek je tvořen více dílčími programy. Stěžejním z nich je **program Medallion** rozdělený do čtyř úrovní – Silver, Gold, Platinum a Diamond. V rámci tohoto programu míle nesou název Medallion Qualification Miles (MQMs). Tyto míle se započítávají pro stanovení statusu a odlišují se od mil získávaných za bonusové letenky. Dalšími dvěma důležitými pojmy programu Medallion jsou Medallion Qualification Segments (MQSs), jenž označuje započítatelné segmenty letu, a Medallion Qualification Dollars (MQDs), které vyjadřují útratu za lety provozované společností Delta Air Lines a jednotkami jsou americké dolary (USD). Tyto tři pojmy jsou zároveň podstatné pro stanovení podmínek členství v jednotlivých úrovních, které

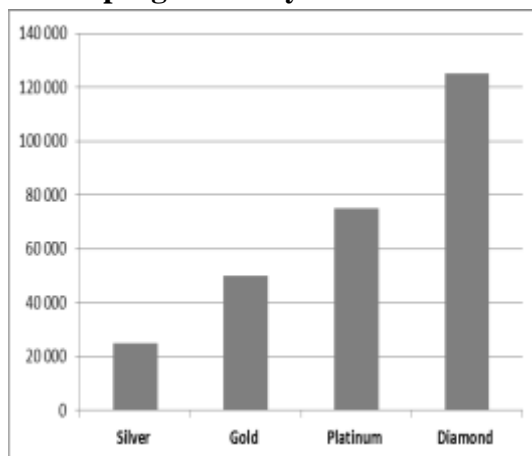
uvádí tabulka 11. Podotýkám, že podmínka dosažení určitého počtu MQDs se vztahuje pouze na americké členy programu. [54]

Tabulka 11 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Medallion

Úroveň členství	Počet MQMs		Počet MQSs		Počet MQDs [USD]
Silver (Elite)	25 000	nebo	30	a	2 500
Gold (Elite Plus)	50 000	nebo	60	a	5 000
Platinum (Elite Plus)	75 000	nebo	100	a	7 500
Diamond (Elite Plus)	125 000	nebo	140	a	12 500

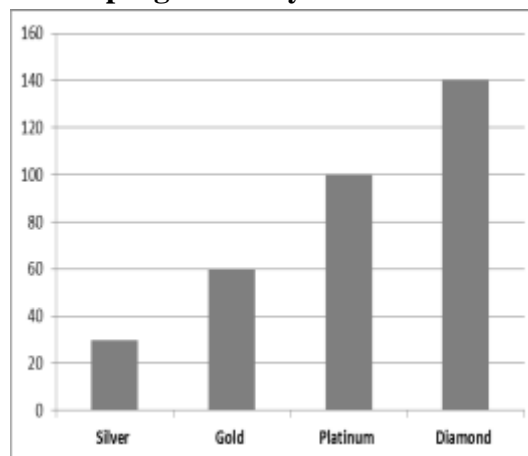
Zdroj: Delta Air Lines [54]

Graf 4 – Počet mil pro úroveň programu SkyMiles



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 – Počet letů pro úroveň programu SkyMiles



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejnižší úroveň Silver koresponduje se statusem SkyTeam Elite, zatímco ostatní tři úrovně odpovídají statusu Elite Plus. Všechny z uvedených úrovní poskytují řadu výhod, k nimž patří například:

- neomezený počet bezplatných převedení do vyšší cestovní třídy;
- možnost výběru sedadla bez poplatku;
- 100% bonus MQMs při koupi letenky s plnohodnotným tarifem v třídě First nebo Business;

- 50% bonus MQMs při zvýhodněném tarifu v třídě First, Business či Premium Economy;
- žádné poplatky za zavazadla.

Za zmínku stojí ještě bonusové MQMs, které jsou udělovány za lety. Silver úroveň je odměněna ve výši 25% MQMs, Gold a Platinum 100% MQMs a Diamond získává 125% bonus MQMs. [54]

Celkem vzato, všechny čtyři úrovně jsou odměňovány na velmi vysoké úrovni v porovnání s jinými věrnostními programy. Pro členy úrovně Silver je určitě příznivé, že i na nejnižší úrovni získávají celou řadu výhod.

SkyMiles nabízí ještě **Million Miller program**, který je bezesporu zajímavý a motivační pro všechny věrné zákazníky bez ohledu na jejich aktuální úroveň. Tento program totiž sčítá všechny MQMs získané od zahájení členství zákazníka v programu SkyMiles a za každý milion nasbíraných MQMs zákazníka odmění v podobě určitého dárku. [54]

Od roku 2015 přichází SkyMiles s několika novinkami. Ty nejzajímavější nyní krátce představím. První z nich je vyšší počet MQMs udělovaných za jednotlivé segmenty letu v síti všech partnerů. Vylepšení odměn v podobě vyššího zisku MQMs se týká také plateb americkými a vybranými mezinárodními platebními kartami členů věrnostního programu. Získané míle rovněž nebudou mít omezenou platnost, což jistě uvítá nespočet zákazníků. V oblasti výměny nasbíraných mil se zákazníci mohou těšit na větší dostupnost sedadel v případě výběru bonusové letenky, včetně dostupnosti ve vytížených termínech. Dále si cestující budou moci vybrat jednosměrnou bonusovou letenku za poloviční cenu zpáteční letenky. Novinkou bude možnost zaplatit za letenku kombinací peněz a nasbíraných mil, pokud zákazník nebude mít dostatek mil na svém věrnostním účtu. [55]

3.4 SKYPASS (Korean Air)

Tento věrnostní program je rovněž jedním z nejrozsáhlejších programů. Dosahuje celkového počtu přibližně 20,5 mil. členů. [46] Nabízí bezplatné členství.

Jednotkami jsou zde míle, které jsou udělovány za nákup zboží a služeb u Korean Air, všech členů aliance SkyTeam a dalších smluvních partnerů. Program SKYPASS tedy kooperuje se všemi členy aliance SkyTeam a navíc ještě s Alaska Airlines, Emirates, Etihad Airways a Hawaiian Airlines. Z ostatních společností navazuje spolupráci s 11 hotelovými řetězci, 6 půjčovnami aut, 19 partnery vydávajícími platební karty, 4 společnostmi zaměřenými na finanční operace, 4 společnostmi orientovanými na kulturu, 3 restauracemi, 2 partnery poskytujícími zdravotní služby a 7 partnery z dalších oblastí. [56]

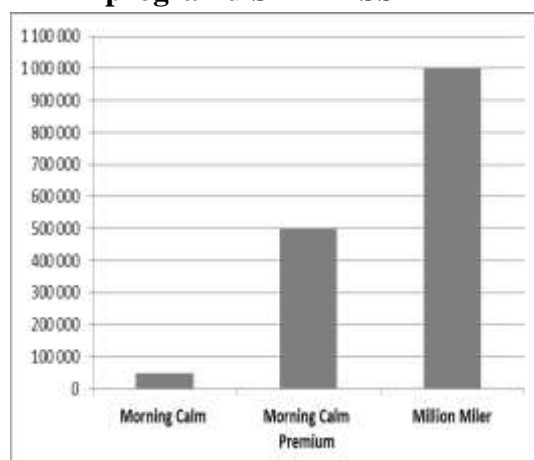
Program se skládá ze tří bonusových programů, jejichž členství se odvíjí od počtu získaných mil. Jsou to programy Morning Calm, Morning Calm Premium a Million Miler. Lze říci, že tyto programy jsou obdobou členských úrovní používaných u jiných věrnostních programů. Podmínky členství v těchto programech jsou znázorněny v tabulce 11. [57]

Tabulka 11 – Podmínky členství v jednotlivých bonusových programech SKYPASS

Bonusový program	Počet mil		Počet započítatelných letů
Morning Calm (Elite)	50 000	nebo	40
Morning Calm Premium (Elite Plus)	500 000		
Million Miler (Elite Plus)	1 000 000		

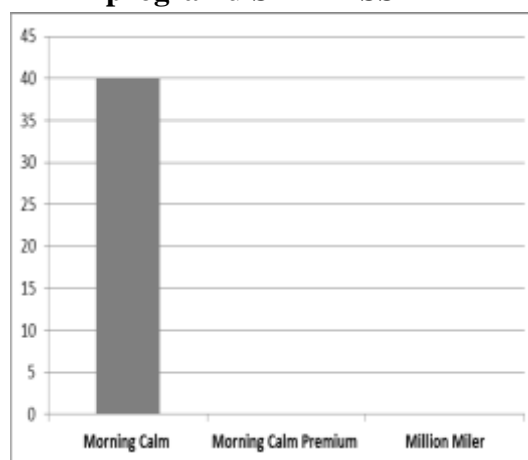
Zdroj: Korean Air [57]

Graf 6 – Počet mil pro úroveň programu SKYPASS



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 – Počet letů pro úroveň programu SKYPASS



Zdroj: Vlastní zpracování

Na nejnižším stupni se nachází bonusový program **Morning Calm**, jenž souvisí se statusem SkyTeam Elite. Nabízí se tři možnosti vstupu do tohoto programu První z nich je dosažení minimálně 50 000 mil získaných buď čistě prostřednictvím létání s Korean Air, nebo kombinací letů Korean Air a partnerů SKYPASS. V druhém z těchto případů je však potřeba, aby z tohoto počtu bylo alespoň 30 000 mil získáno od Korean Air. Druhou možností, jak se stát členem je splnění podmínky 40 započítatelných letů. Členství přináší výhody v podobě:

- odbavení na odbavovacích přepážkách Morning Calm;
- povolení jednoho zavazadla navíc;
- přednostního odbavení zavazadel (pouze u Korean Air);
- přednost přístupů do exkluzivního salónku Korean Air Prestige Class (max. čtyřikrát během dvouletého členství)

Platnost členství v tomto bonusovém programu trvá dva roky. Pro jeho prodloužení musí být splněna jedna ze stanovených podmínek, a to buď nasbírat alespoň 30 000 mil u Korean Air, nebo náletem 20 a více započítatelných letů. Třetí možností je dosáhnout stejného počtu mil kombinací letů s Korean Air a partnerskými dopravci, přičemž minimálně 20 000 mil či 15 započítatelných letů musí být získáno u Korean Air. [57]

Bonusový **program Morning Calm Premium** koresponduje se statusem SkyTeam Elite plus a jediná možnost, jak docílit jeho členství, je nashromáždění alespoň 500 000 mil bez ohledu na počet započítatelných letů. Oproti předchozímu programu tento nabízí:

- odbavení na exkluzivní odbavovací přepážce první třídy;
- přístup do salónku Korean Air Prestige Class, a to s možností doprovodu jedné osoby;
- výměnu mil nalétaných mimo vyčíslené časy za bonusovou letenku ve vyčísleném období;
- neomezenou platnost členství. [57]

Na pomyslném vrcholu se nachází **program Million Miler**, který, jak už název napovídá, podmiňuje své členství dosažením jednoho milionu mil. Stejně jako

předchozí program je spjatý se statusem Elite Plus. Kromě všech výše zmíněných výhod u ostatních programů poskytuje svým členům:

- nejvyšší toleranci váhových limitů zavazadel;
- exkluzivní telefonickou linku (pouze na území Korey);
- speciální dárky a žádná omezení u poskytovaných služeb.

I pro tento program platí neomezená platnost členství. [57]

Dle mého názoru jsou mezi těmito třemi programy propastné rozdíly z hlediska podmínek jejich členství. Nabídky nadstandardních služeb jednotlivých programů se neliší tak markantně jako požadavky pro vstup do nich, kdy nejnižší úroveň stanovuje minimální počet 50 000 mil a nejvyšší úroveň 1 milion mil. V porovnání s odlišnostmi jednotlivých úrovní ostatních věrnostních programů se mi rozdíly mezi těmito programy jeví jako nesrovnatelné. Navíc benefity plynoucí z programů podle mě nejsou oproti jiným programům tolik lákavé. Nicméně musím uznat, že dle počtu členů program SKYPASS patří k těm nejúspěšnějším na trhu.

3.5 OK Plus (České aerolinie)

Věrnostní program Českých aerolinií OK Plus založený roku 1992 patří svým rozsahem mezi menší programy, jelikož čítá přes 640 tisíc členů. Jeho provoz je rozdělen do tří programů – OK Plus pro individuální zákazníky, OK Plus Corporate pro firemní klientelu a nově také OK Plus Partner zaměřený na cestovní kanceláře České a Slovenské republiky. Nyní se však budu věnovat pouze programu OK Plus.

Program je založen na spolupráci všech aliančních partnerů a navíc kooperuje s Etihad Airways. Mimoto, spolupracuje s 10 hotelovými řetězci po celém světě a 6 hotely na území České a Slovenské republiky. Dále podporuje kooperaci se 4 půjčovnami automobilů, 5 vydavateli platebních karet a 8 dalšími partnery, kteří se zabývají například prodejem elektroniky, hraček či pohonných hmot. Navíc u dalších 8 společností umožňuje transformaci bodů z jejich věrnostního programu na míle v programu OK Plus. [58]

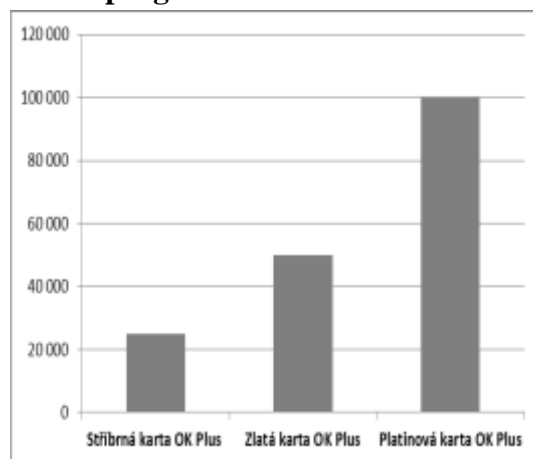
Kromě základní členské úrovně s členskou kartou OK Plus nabízí program další, bonusové úrovně v podobě Stříbrné, Zlaté a Platinové členské karty OK Plus (řazeno vzestupně) skýtající různé výhody. Podmínky stanovené pro jednotlivé úrovně, které uvádí tabulka 12, musí být splněny v období jednoho kalendářního roku a pro získání všech bonusových karet platí navíc pravidlo, aby alespoň dva z absolvovaných letů byly provozovány Českými aeroliniemi. [59]

Tabulka 12 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu OK Plus

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Členská karta OK Plus	Vstupní úroveň		Vstupní úroveň
Stříbrná karta OK Plus (Elite)	25 000	nebo	15
Zlatá karta OK Plus (Elite Plus)	50 000	nebo	30
Platinová karta OK Plus (Elite Plus)	100 000	nebo	70

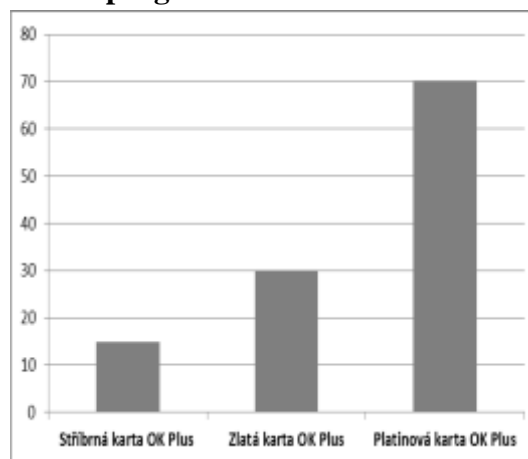
Zdroj: České Aerolinie [60]

Graf 8 – Počet mil pro úroveň programu OK Plus



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9 – Počet letů pro úroveň programu OK Plus



Zdroj: Vlastní zpracování

Stříbrná úroveň programu OK Plus odpovídá SkyTeam Elite statusu a mezi její výhody patří:

- možnost převedení do třídy Business;

- bezplatné navýšení tolerance váhových limitů zavazadel o 3 kg;
- zvýhodněný vstup do letištních salónek na letišti Václava Havla v Praze pokud se jedná o pravidelné linky provozované Českými aeroliniemi. [60]

Zlatá úroveň programu OK Plus spojená se statusem Elite Plus. Oproti stříbrné úrovni nabízí na SkyTeam letech navíc:

- vstup do SkyTeam letištních salónek včetně jednoho hosta zdarma;
- vstup do letištních salónek i v případě code-share letů provozovaných leteckými společnostmi mimo alianci při odletech z Prahy;
- možnost 1 kusu zavazadla navíc;
- garantovanou rezervaci na vyprodané lety. [60]

Nejvyšší je **Platinová úroveň**, s níž se rovněž váže Elite Plus status. K jejím benefitům na letech provozovaných Českými aeroliniemi patří mimo jiné:

- speciální telefonní linka s nepřetržitým provozem;
- možnost vystavení další zlaté karty pro jednu osobu;
- potvrzené převedení do vyšší cestovní třídy. [59]

Od června 2014 je zavedena v programu OK Plus novinka v podobě prodloužení platnosti mil na věrnostním účtu. Konkrétní údaje uvádí tabulka 13. Všeobecně lze říci, že lhůta platnosti mil u běžných členských účtů byla prodloužena o jeden rok. Platnost mil u držitelů Stříbrné, Zlaté a Platinové karty se změnila na neomezenou. [61]

Tabulka 13 – Změna délky platnosti mil od 1. června 2014

Změna	Původně	Nově
Platnost mil	24 měsíců	36 měsíců
Podmínka OK letu⁵	Ano – 24 měsíců	Ano – 36 měsíců
Stříbrná, Zlatá a Platinová karta OK Plus	24 měsíců	Neomezeně
Držitel platební karty Českých aerolinií	24 měsíců	Neomezeně při minimální měsíční platbě

Zdroj: OK Plus ČSA [61]

3.6 MilleMiglia (Alitalia)

Věrnostní program italského dopravce Alitalia se nazývá MilleMiglia a registruje přibližně 4,2 mil. členů. [46] V roce 2013 prošel proměnou. Nová verze nabízí nové výhody, více možností i příležitostí, je pro své uživatele přehlednější a rozšířila počet smluvních partnerů. Míle tohoto programu mají dvouletou platnost

K partnerům z letecké dopravy patří kromě členů aliance SkyTeam ještě aerolinie Air One, Etihad Airways, Jet Airways, Malaysia Airlines a Qantas. Dále probíhá spolupráce s 12 hotelovými řetězci, 1 autopůjčovnou, 1 partnerem z oblasti módy a oděvů a s 1 poskytovatelem platebních karet, kterým je American Express. [62], [63]

Součástí programu jsou tři exkluzivní kluby odstupňované dle počtu nalétaných mil – Ulisse, Freccia Alata Club a Freccia Alata Plus Club (řazeno vzestupně) uvedené společně se vstupními požadavky následující v tabulce 14.

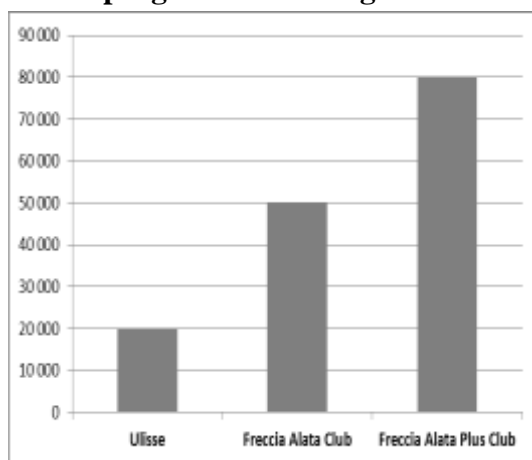
⁵ Podmínka OK letu znamená, že ve stanovené lhůtě musí zákazník letět alespoň jedním letem provozovaným Českými aeroliniemi. V opačném případě následuje propadnutí všech mil na účtu bez ohledu na dobu jejich nabytí. [69]

Tabulka 14 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu MilleMiglia

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Ulisse (Elite)	20 000	nebo	30
Freccia Alata Club (Elite Plus)	50 000	nebo	60
Freccia Alata Plus Club (Elite Plus)	80 000	nebo	90

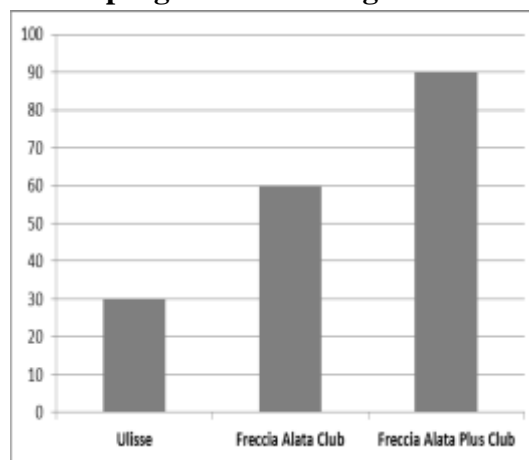
Zdroj: Alitalia [64]

Graf 10 – Počet mil pro úrovně programu MilleMiglia



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 – Počet letů pro úrovně programu MilleMiglia



Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň Ulisse se váže se statutem SkyTeam Elite. K výhodám z ní plynoucím patří:

- možnost dvou bezplatných převodů do cestovní třídy Business;
- jednodušší odbavení na odbavovací přepážce;
- placený přístup do salónek Alitalia;
- zavazadlo navíc a přeprava sportovního vybavení zdarma. [64]

Freccia Alata Club představuje návaznost na status Elite Plus. Svým členům poskytuje benefity ve formě:

- sedadla Extra Comfort zdarma;
- bezplatného přístupu do letištních salónek;

- přednostní odbavení v zóně bezpečnostní kontroly. [64]

Freccia Alata Plus Club souvisí také s Elite Plus statutem. Členové programu oproti předchozím úrovním profitují zejména prostřednictvím:

- zisku 100% extra mil na letech provozovaných všemi členy aliance či společností Air One. [64]

3.7 Aeroflot Bonus (Aeroflot)

Ruské aerolinie Aeroflot provozují svůj věrnostní program pod názvem Aeroflot Bonus, který zahrnuje kolem 3,5 mil. zákazníků. [46] K partnerským společnostem patří, kromě členů aliance SkyTeam, Russian Airlines. Z ostatních partnerů je udržována spolupráce s 14 hotelovými řetězci, 1 automobilovou půjčovnou, 3 bankami a 1 poskytovatelem telekomunikačních služeb. [65]

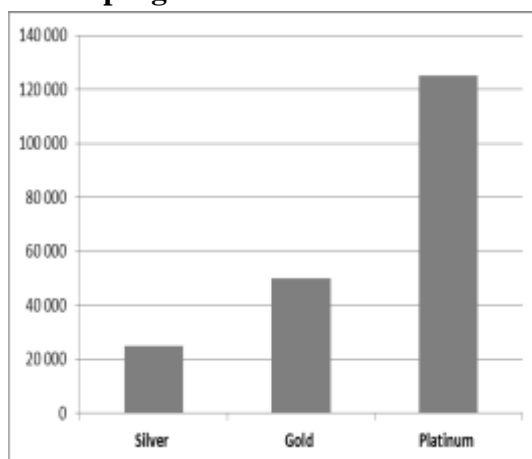
Program se člení do tří vyšších úrovní – Silver, Gold a Platinum podle počtu získaných milů nebo započítatelných letů během jednoho kalendářního roku. Konkrétní členské podmínky obsahuje tabulka 15. V souvislosti s členskou úrovní se započítávají pouze míle získané z letů s kterýmkoliv partnerem programu, nikoliv míle za služby neleteckých společností.

Tabulka 15 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Aeroflot Bonus

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Silver (Elite)	25 000	nebo	25
Gold (Elite Plus)	50 000	nebo	50
Platinum (Elite Plus)	125 000	nebo	50 (Business)

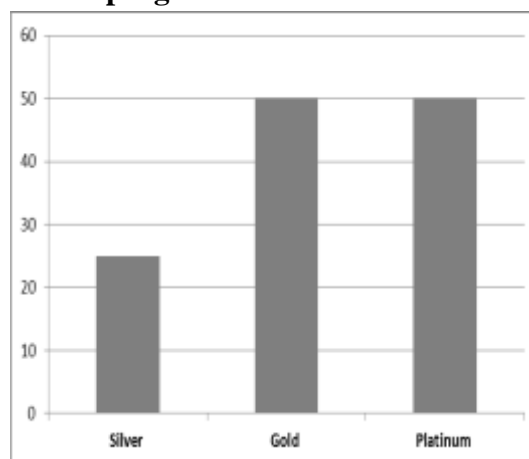
Zdroj: Aeroflot [66]

Graf 12 – Počet mil pro úrovně programu Aeroflot Bonus



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 – Počet letů pro úrovně programu Aeroflot Bonus



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejnižší **úroveň Silver** se pojí se statusem Elite. Svým členům poskytuje, kromě služeb vyplývajících ze statusu Elite:

- možnost volby pohodlnějšího sedadla s větším prostorem ve třídě Economy. [66]

Na druhém stupni je umístěna **úroveň Gold**, k níž se vztahuje status Elite Plus. Zákazníci mohou získat:

- bonusovou letenku na pravidelné lety Aeroflotu s dvojnásobným počtem mil, této možnosti však lze využít pouze dvakrát ročně;
- bonusovou letenku bez potřebného množství mil na účtu, přičemž limit chybějících mil je omezen počtem 5 000 mil. [66]

Prestižní **úroveň Platinum** souvisí se statusem Elite Plus a její podmínky členství se mírně liší oproti předchozím úrovním. Povinností je minimálně 125 000 mil nebo 50 započítatelných letů, avšak pouze v třídě Business. S touto úrovní se pojí s exkluzivní výhody jako:

- dárek v podobě vydání další karty – Zlaté;
- služby osobního asistenta;
- navýšení stavu milí;
- speciálních nabídek od smluvních partnerů;

- pozváněk na exkluzivní společenské události. [66]

3.8 SkyPearl Club (China Southern Airlines)

Největší čínská letecká společnost China Southern Airlines má věrnostní program s názvem SkyPearl Club, ve kterém sdružuje přibližně 15 mil. zákazníků. [46] Jednotkami jsou pro účely členění na bonusové úrovně nazývány Elite Qualifying Miles (EQMs) a započítatelné lety nesou označení Elite Qualifying Segments (EQSs), obojí souvisí se statusem SkyTeam Elite. China Southern Airlines v rámci programu udržuje partnerství se všemi členy SkyTeamu a navíc s Sichuan Airlines. Dále pak s 12 hotelovými řetězci, 6 vydavateli platebních karet, 8 bankami, 4 autopůjčovnami, 3 společnostmi zaměřenými na turismus, 2 poskytovateli telekomunikačních služeb, 1 partnerem s oblasti zdravotní péče a 2 dalšími společnostmi. [67]

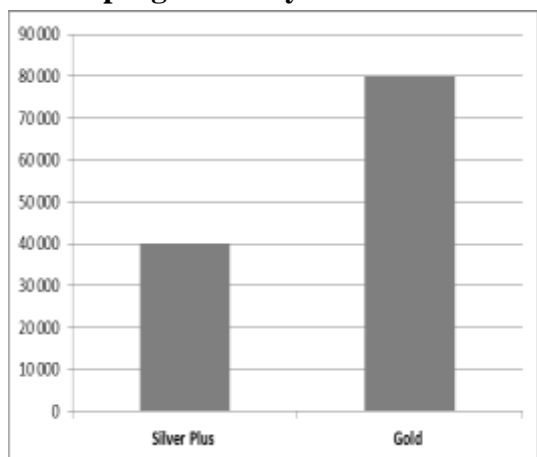
Věrnostní program se dělí na tři úrovně, a to na jednu základní úroveň a dále na úroveň Silver a Gold, jejichž vstupní požadavky uvádí následující tabulka 16. [67]

Tabulka 16 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu SkyPearl Club

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Base	Vstupní úroveň		Vstupní úroveň
Silver Plus (Elite)	40 000	nebo	20
Gold (Elite Plus)	80 000	nebo	40

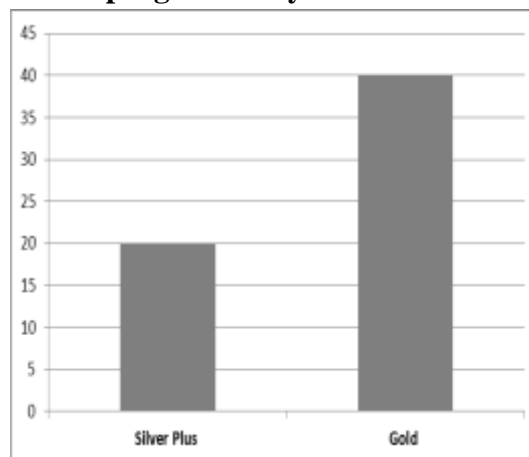
Zdroj: China Southern Airlines [67]

Graf 14 – Počet mil pro úroveň programu SkyPearl Club



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 – Počet letů pro úroveň programu SkyPearl Club



Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň Silver odpovídá statusu SkyTeam Elite a nabízí na letech China Southern Airlines výhody v podobě:

- potvrzení rezervace do třídy Economy s plnohodnotným tarifem 72 hodin před plánovaným časem odletu;
- odbavení na přepážce Silver;
- vstupu do letištních VIP salónek bez možnosti doprovodu;
- navýšení váhové tolerance u zavazadel o 10 kg;
- exkluzivních dáreků a informací;
- speciální telefonické linky;
- v případě zpoždění letu poskytuje služby odpovídající třídě Business. [67]

Úroveň Gold je spjata se statusem Elite Plus a u letů provozovaných China Southern Airlines poskytuje navíc další benefity jako například:

- potvrzení rezervace do třídy Economy s plnohodnotným tarifem 48 hodin před plánovaným časem odletu;
- odbavení na přepážce Gold;
- vstupu do letištních VIP salónek s možností doprovodu;

- navýšení váhové tolerance u zavazadel o 20 kg;
- možnost využití služeb na úrovni třídy First, pokud dojde ke zpoždění letu. [67]

3.9 Golden Lotus Plus (Vietnam Airlines)

Věrnostní program dopravce Vietnam Airlines se nazývá Golden Lotus Plus a zahrnuje okolo 530 tisíc členů. [46] Vietnam Airlines v programu spolupracuje z leteckých dopravců s aliančními partnery a společnostmi Cambodia Angkor Air, Cathay Pacific, Philippines Airlines, Japan Airlines, Etihad Airways a EL AL Israel Airlines. Mimoto, kooperuje též se 14 hotelovými řetězci, 1 autopůjčovnou, 2 telekomunikačními partnery, 6 bankovními a finančními společnostmi a 1 dalším partnerem. [68]

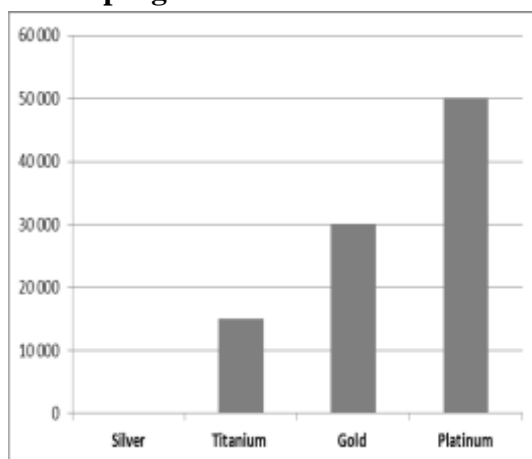
Program se člení do čtyř úrovní, které se nazývají Silver, Titanium, Gold a Platinum (řazeno vzestupně) a v následující tabulce 17 uvádím podmínky pro udělení členství. Pro všechny úrovně, kromě té nejnižší, je stanoveným kvalifikačním obdobím 12 po sobě jdoucích měsíců.

Tabulka 17 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Golden Lotus Plus

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Silver	1	nebo	1
Titanium (Elite)	15 000	nebo	20
Gold (Elite)	30 000	nebo	30
Platinum (Elite Plus)	50 000	nebo	50

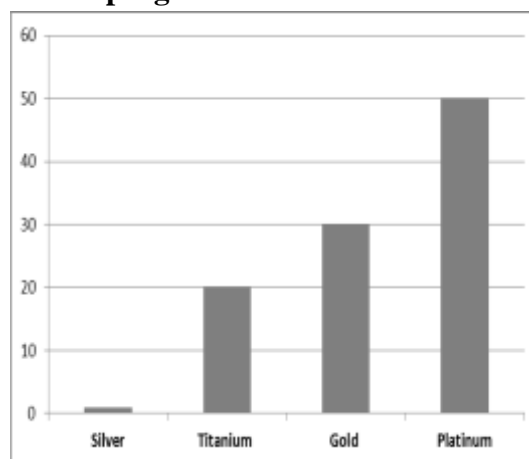
Zdroj: Vietnam Airlines [69]

Graf 16 – Počet mil pro úrovně programu Golden Lotus Plus



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17 – Počet letů pro úrovně programu Golden Lotus Plus



Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň Silver je nejnižší úrovní podmíněnou pouze jednou mílí nebo jedním započítatelným letem a nevztahuje se k ní žádný status SkyTeam. Lze říci, že jde o období vstupní úrovně používané u některých jiných členských programů. Vzhledem k nenáročným vstupním požadavkům přináší mizivé výhody jako například přístup k odměnám za nasbírané míle, jež u letů provozovaných Vietnam Airlines mají podobu bonusové letenky, přechodu do vyšší cestovní třídy či nadměrného zavazadla zdarma. Poskytuje přednost na čekací listině a přednost v případě nepravidelnosti letu. [69]

Úroveň Titanium má spojitost se statusem Elite a k nadstandardním službám zde patří:

- navýšení váhové tolerance o 10 kg či možnost jednoho zavazadla navíc;
- garantované místo v třídě Economy na vnitrostátních i mezinárodních letech;
- přednostní převedení do třídy Business v případě plného obsazení třídy Economy;
- 10% navýšení bonusových mil. [69]

Úroveň Gold odpovídá statusu Elite a umožňuje svým členům:

- přechod do třídy Deluxe Economy v případě její dostupnosti;
- navýšení váhové tolerance o 15 kg;

- přístup do letištního salónku třídy Business u letů Vietnam Airlines;
- 30% navýšení bonusových mil. [69]

Úroveň Platinum souvisí se statusem Elite Plus a představuje:

- upřednostnění během všech procesů odbavení;
- navýšení váhové tolerance o 25 kg;
- možnost pozvat si hosta do letištního salónku třídy Business u letů Vietnam Airlines;
- 50% navýšení bonusových mil. [69]

3.10 Eastern Miles (China Eastern)

Letecká společnost China Eastern sdružuje své věrné zákazníky ve svém věrnostním programu Eastern Miles, jejichž celkový počet se pohybuje kolem 19,5 mil. členů. [46] V rámci programu spolupracuje se členy aliance SkyTeam a třemi dalšími dopravci, kterými jsou Cathay Pacific, Japan Airlines a Qantas. Z neleteckých partnerů dle dostupných údajů kooperuje s 22 hotelovými řetězci a 12 bankami. [70]

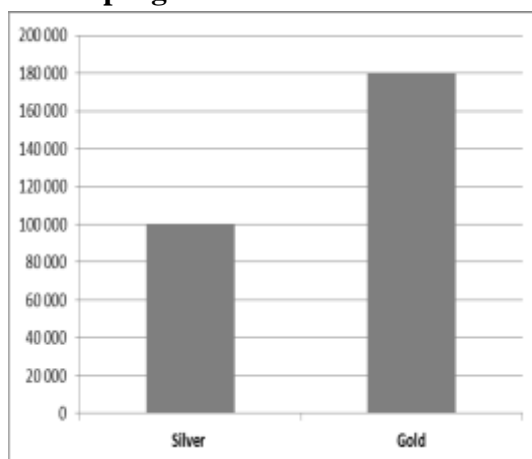
Program obsahuje dvě bonusové úrovně – Silver a Gold závislé na počtu nalétaných mil či započítatelných letů, jež uvádí tabulka 18.

Tabulka 18 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Eastern Miles

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Silver (Elite)	100 000	nebo	50
Gold (Elite Plus)	180 000	nebo	100

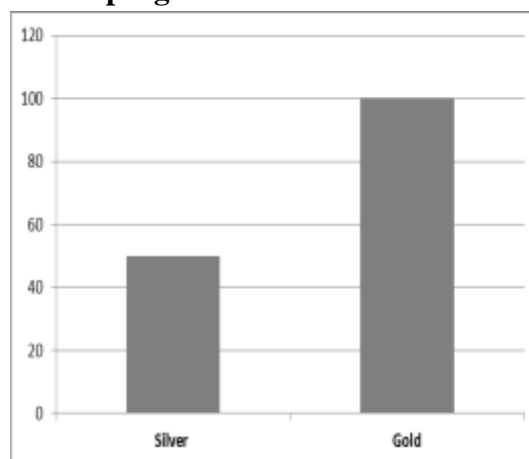
Zdroj: China Eastern Airlines Status Match [71]

Graf 18 – Počet mil pro úrovně programu Eastern Miles



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19 – Počet letů pro úrovně programu Eastern Miles



Zdroj: Vlastní zpracování

Bonusová úroveň programu **Silver** se váže se statusem SkyTeam Elite a představuje tyto výhody:

- navýšení tolerance váhových limitů o 20 kg;
- garantovaná rezervace 72 hodin předem;
- vstup do salónek třídy Business;
- 15% bonusových milí;
- přednostní odbavení zavazadla. [71]

Úroveň **Gold** odpovídá statusu Elite Plus a k jejím dalším výhodám se řadí:

- navýšení tolerance váhových limitů o 40 kg;
- garantovaná rezervace 48 hodin předem;
- vstup do salónek třídy First;
- 30% bonusových mil. [71]

3.11 Dynasty Flyer Program (China Airlines)

China Airlines provozují svůj věrnostní program pod názvem Dynasty Flyer Program, který zahrnuje přibližně 2,22 mil. členů. [46] K partnerským společnostem patří, kromě členů aliance SkyTeam, Hawaiian Airlines a Japan Airlines. Z ostatních partnerů je udržována spolupráce s 10 hotelovými řetězci, 3 automobilovými půjčovnami a 3 dalšími partnery. [72]

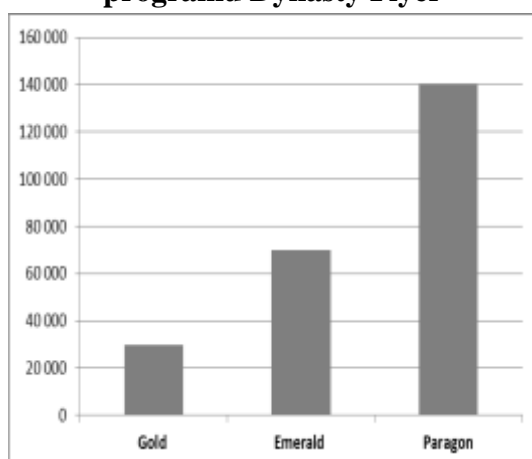
Program se člení do tří vyšších úrovní – Gold, Emerald a Paragon podle počtu získaných milů nebo započítatelných letů. Konkrétní členské podmínky představuje tabulka 19. V souvislosti s členskou úrovní se započítávají pouze míle získané z letů s kterýmkoliv partnerem programu, nikoliv míle za služby neleteckých společností.

Tabulka 19 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Dynasty Flyer Program

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Gold (Elite)	30 000	nebo	10
Emerald (Elite Plus)	70 000	nebo	30
Paragon (Elite Plus)	140 000	nebo	50

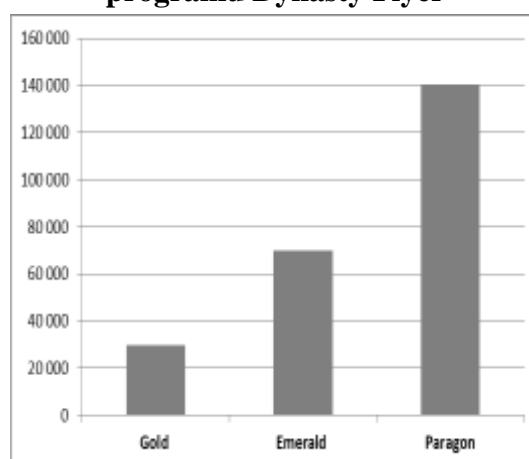
Zdroj: China Airlines [72]

Graf 20 – Počet mil pro úrovně programu Dynasty Flyer



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21 – Počet letů pro úrovně programu Dynasty Flyer



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejnižší úrovní je **Gold**, která koresponduje se statusem Elite. Zákazníkům přináší výhody v podobě:

- jednoho zavazadla navíc;
- přístupu do letištních salónek;
- přednostního odbavení zavazadla. [72]

Emerald představuje, která souvisí se statusem Elite Plus. Oproti předchozí úrovni nabízí navíc:

- přístup do letištních salónek s jedním hostem;
- garantované rezervace 72 hodin předem. [72]

Nejvyšším stupněm je **Paragon** s návazností rovněž na status Elite Plus. Mezi benefity této úrovně spadá:

- přístup do letištních salónek až se dvěma hosty;
- povolení dvou zavazadel navíc;
- 20% bonusových mil;
- členskou kartu Gold pro rodinného příslušníka;
- převod do vyšší cestovní třídy pro rodinného příslušníka. [72]

3.12 Alfursan (Saudia)

Alfursan je věrnostním programem provozovaným leteckou společností Saudia a čítá 2,9 mil. členů. [46] Je založen na spolupráci všech aliančních dopravců a k neleteckým partnerům se řadí 14 hotelových řetězců, 4 půjčovny automobilů, 2 vydavatelé platebních karet a 2 telekomunikační společnosti. [73]

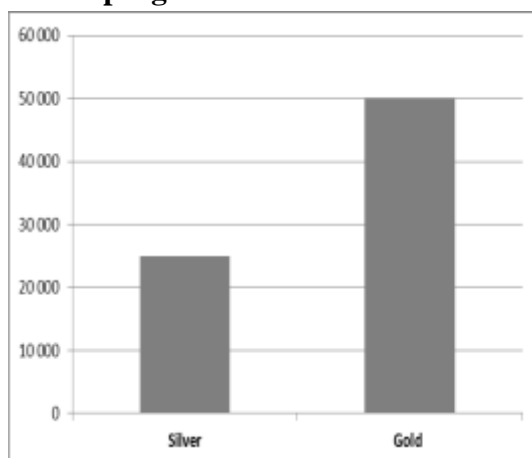
Program se dělí pouze do dvou bonusových úrovní, kterými jsou Silver a Gold. Příslušné podmínky členství, které se k těmto úrovním váží, obsahuje následující tabulka 20.

Tabulka 20 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Alfursan

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Silver (Elite)	25 000	nebo	20
Gold (Elite Plus)	50 000	nebo	40

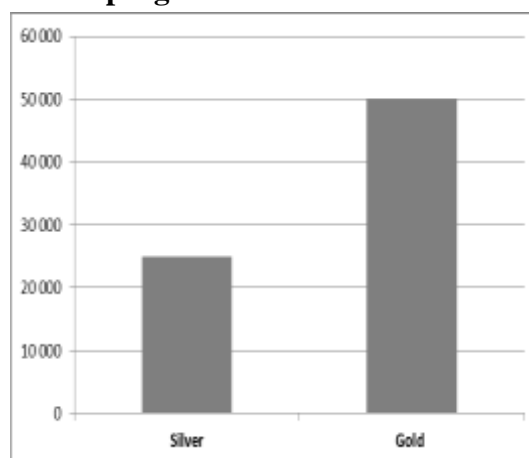
Zdroj: Saudia Airlines [73]

Graf 22 – Počet mil pro úrovně programu Alfursan



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23 – Počet letů pro úrovně programu Alfursan



Zdroj: Vlastní zpracování

Členská úroveň **Silver** souvisí se statusem SkyTeam Elite a poskytuje řadu následujících výhod:

- navýšení váhové tolerance zavazadel o 15 kg;
- přístup do letištních salónek s možností doprovodu člena rodiny;
- bonusové míle ve výši 25%;
- možnost přepravy i ve vytížených dnech či časech;
- přednostní odbavení zavazadla;
- individuální služby. [73]

Úroveň **Gold** odpovídá statusu SkyTeam Elite Plus a její členství přináší výhody navíc v podobě:

- navýšení váhové tolerance zavazadel o 20 kg;

- shromažďování mil v rámci rodiny dohromady;
- bonusové míle ve výši 50%;
- garantovaná rezervace (s omezeními). [73]

3.13 Cedar Miles (Middle East Airlines, MEA)

Letecká společnost Middle East Airlines má věrnostní program s názvem Cedar Miles, který je se svým počtem 200 tisíc členů nejmenším programem v rámci aliance SkyTeam. [46] Udržuje partnerství se všemi členy aliance a se společností Qatar Airways. Dále kooperuje s 2 hotelovými řetězci, 2 půjčovnami automobilů a 1 bankou. [74]

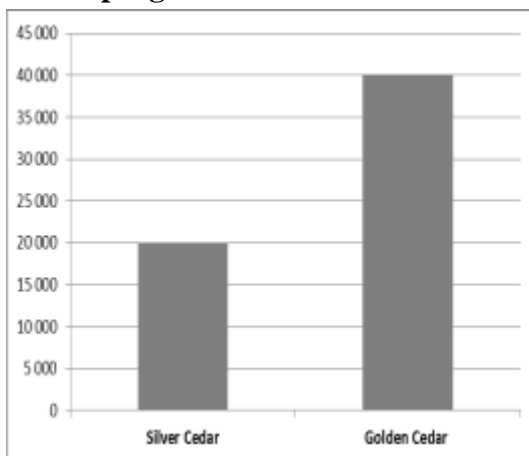
Program se dělí do dvou úrovní – Silver Cedar a Golden Cedar. Údaje o podmínkách vstupu do těchto úrovní obsahuje následující tabulka 21.

Tabulka 21 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Cedar Miles

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Silver Cedar (Elite)	20 000	nebo	15
Golden Cedar (Elite Plus)	40 000	nebo	30

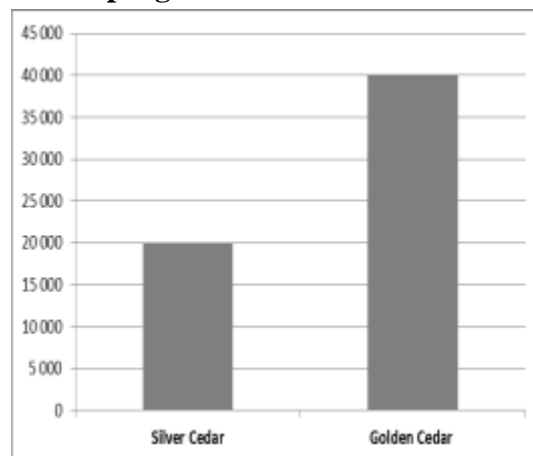
Zdroj: MEA [74]

Graf 24 – Počet mil pro úrovně programu Cedar Miles



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25 – Počet letů pro úrovně programu Cedar Miles



Zdroj: Vlastní zpracování

Nižší ze dvou úrovní – **Silver Cedar** koresponduje se statusem SkyTeam Elite a představuje pro své členy tyto benefity:

- speciální telefonní linka;
- preferované místo v letadle (48 hodin předem);
- výběr jídla (48 hodin předem);
- odbavení na odbavovací přepážce Cedar Class;
- přednostní odbavení zavazadel;
- navýšení váhové tolerance zavazadel o 10 kg v třídě Economy a 20 kg v třídě Business na letech provozovaných společnostmi MEA;
- navýšení váhové tolerance o 10 kg u SkyTeam letů;
- 1 kus zavazadla navíc (23 kg) při kusovém konceptu;
- vstup do salónek MEA s jedním hostem;
- vstup do smluvních salónek pouze pro držitele karty. [74]

Úroveň **Golden Cedar** související s Elite Plus statusem poskytuje svým členům navíc:

- speciální telefonní linku;
- garantované místo v třídě Economy;
- zajištění místa v letadle (až 1 hod před odletem);
- přednostní vydání letenek na letišti Beirut;
- váhová tolerance zavazadel o 20 kg v třídě Economy a 30 kg v třídě Business na letech provozovaných MEA;
- váhová tolerance u SkyTeam letů 20 kg;
- vstup do salónek MEA, SkyTeam a smluvních salónek s jedním hostem;
- 50% bonusových mil. [74]

3.14 Aerolíneas Plus (Aerolíneas Argentinas)

Aerolíneas Plus je věrnostní program jihoamerického dopravce Aerolíneas Argentinas, který zahrnuje 1,7 mil. členů. [46] Kromě členů aliance SkyTeam podporuje spolupráci s dopravcem GOL Air Lines, z neleteckých partnerů kooperuje s 13 hotelovými řetězci, 5 půjčovnami automobilů, 7 bankami, 3 partnery z oblasti turismu a 3 dalšími partnery. [75]

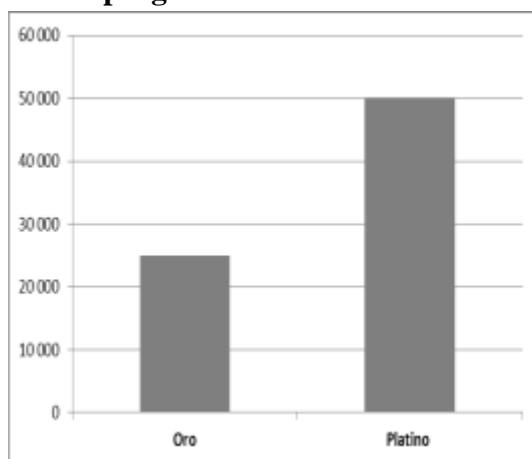
Tento věrnostní program zahrnuje dílčí bonusové programy úrovně Oro a Platino, k nimž se váží podmínky stanovené tabulkou 22, jež musejí být splněny v období 12 po sobě jdoucích měsíců.

Tabulka 22 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Aerolíneas Plus

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Oro (Elite)	25 000	nebo	30
Platino (Elite Plus)	50 000	nebo	60
	30 000	a	30

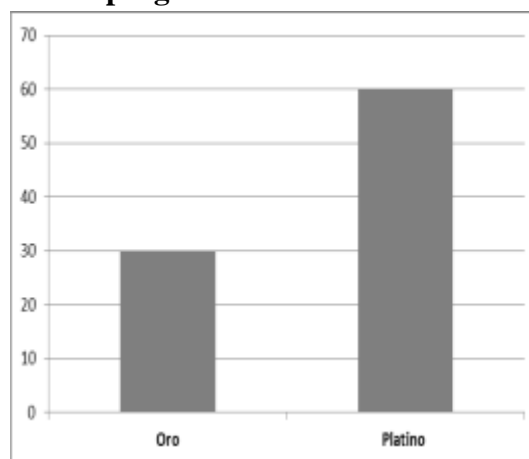
Zdroj: Aerolíneas Argentinas [75]

Graf 26 – Počet mil pro úrovně programu Aerolíneas Plus



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27 – Počet letů pro úrovně programu Aerolíneas Plus



Zdroj: Vlastní zpracování

Úroveň **Oro** je spjatá s Elite statusem a skýtá svým členům následující benefity:

- odbavení u odbavovací přepážky třídy Business;
- přechod do vyšší cestovní třídy;
- přístup do VIP salónku na letišti Ezeiza (Ministro Pistarini);
- 1 zavazadlo navíc;
- 25 % bonusových mil. [75]

Platino je úroveň, která se váže se statusem SkyTeam Elite Plus a pro její dosažení jsou stanoveny dvě možnosti. První z nich je nashromáždění minimálně 50 000 mil nebo absolvování 60 započítatelných letů. Nebo splnění podmínky 30 000 mil a zároveň 30 započítatelných letů. Kromě výhod z předchozí úrovně přináší:

- přístup do VIP prostor;
- žádné poplatky navíc;
- 100% bonusových mil na letech Aerolíneas Argentinas či Austral;
- navýšení váhového limitu zavazadel o 20 kg nebo 1 zavazadlo navíc;
- prémiová sedadla v třídě Executive na letech s letounem A343;
- přednostní odbavení zavazadla. [75]

3.15 Egret Club (Xiamen Airlines)

Čínská společnost Xiamen Airlines provozuje věrnostní program Egret Club s 3,1 mil. členy. [46] Dle dostupných zdrojů spolupracuje v rámci programu se všemi aliančními partnery a dále s 6 hotelovými řetězci, 5 bankami a 3 společnostmi zaměřenými na firemní klientelu. [76]

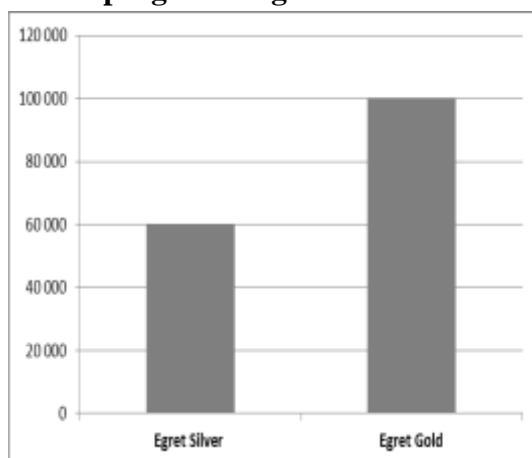
Program se skládá ze dvou nadstandardních úrovní, kterými jsou Egret Silver a Egret Gold. Pro dosažení těchto úrovní je potřeba splnění alespoň jednoho z požadavků uvedených v tabulce 23 v období 12 měsíců. [76]

Tabulka 23 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu Egret Club

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
Egret Silver (Elite)	60 000	nebo	35
Egret Gold (Elite Plus)	100 000	nebo	60

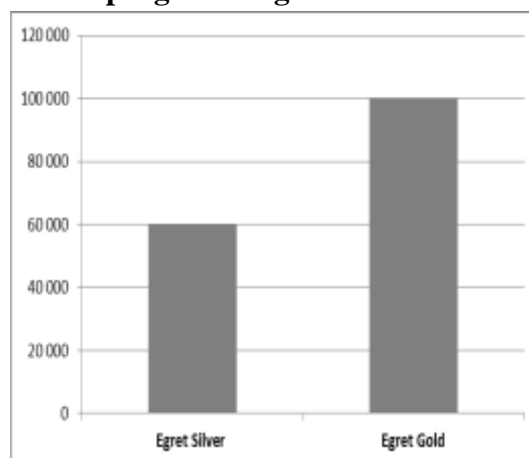
Zdroj: Xiamen Airlines [76]

Graf 28 – Počet mil pro úrovně programu Egret Club



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 29 – Počet letů pro úrovně programu Egret Club



Zdroj: Vlastní zpracování

Egret Silver je úroveň programu spojená s Elite statusem a pro udržení členství je potřeba dosáhnout 110 000 mil nebo 70 započítatelných letů během 24 měsíců. Výhody plynoucí z této úrovně jsou následující:

- 15% bonusových mil;
- možnost přechodu do vyšší třídy při koupi plnohodnotného tarifu v třídě Economy;
- bezplatná refundace letenky;
- odbavení na přepážce třídy First nebo VIP;
- navýšení váhového limitu zavazadel o 20 kg;
- přístup do VIP salónek;
- zvláštní péče v případě nepravidelností letu. [76]

Egret Gold úroveň navazuje na status SkyTeam Elite Plus a podmínkami pro její udržení je získání alespoň 180 000 mil nebo absolvování 120 započítatelných letů během 24 měsíců. Kromě benefitů úrovně Egret Silver nabízí:

- 30% bonusových mil;
- navýšení váhového limitu zavazadel o 30 kg;
- přístup do VIP salónek s jedním hostem, který cestuje stejným letem. [76]

3.16 GarudaMiles (Garuda Indonesia)

Věrnostním programem nejnovějšího člena aliance SkyTeam je GarudaMiles, který sdružuje okolo 1 mil. členů. [46] Partnerskými společnostmi jsou Etihad Airways, Jet Airways a All Nippon Airways včetně všech aliančních dopravců. Mimoto, probíhá kooperace s 5 hotelovými řetězci, 1 autopůjčovnou, 2 partnery v oblasti turismu, 2 obchodními řetězci, 21 bankovními a finančními partnery a 1 další společností. [77]

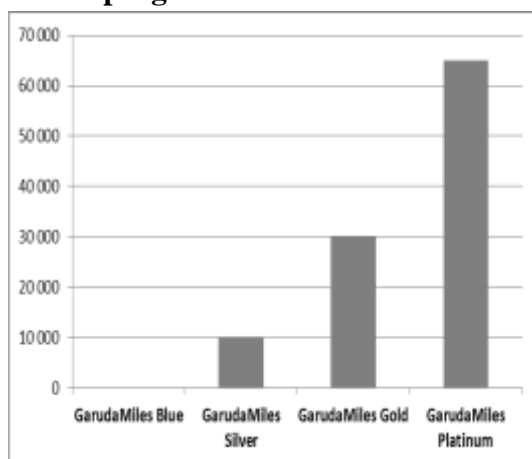
Tento program je rozdělen do čtyř základních bonusových úrovní – GarudaMiles Blue, Silver, Gold a Platinum, jejichž požadavky pro členství uvádí tabulka 24. K dispozici ještě další 3 bonusové programy – Junior, EC Plus a GIC Card. Následně představím pouze základní úrovně. [77]

Tabulka 24 – Podmínky členství v jednotlivých úrovních programu GarudaMiles

Úroveň členství	Počet mil		Počet započítatelných letů
GarudaMiles Blue	0	nebo	1
GarudaMiles Silver	10 000	nebo	10
GarudaMiles Gold (Elite)	30 000	nebo	30
GarudaMiles Platinum (Elite Plus)	65 000	nebo	65

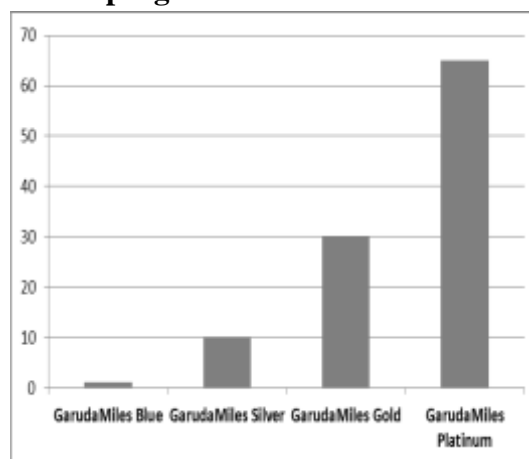
Zdroj: GarudaMiles [77]

Graf 30 – Počet mil pro úroveň programu GarudaMiles



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 31 – Počet letů pro úroveň programu GarudaMiles



Zdroj: Vlastní zpracování

GarudaMiles Blue je obdobou tzv. vstupní úrovně a je podmíněna absolvováním alespoň jednoho letu. Pro její udržení je zapotřebí jedna aktivita během tří let. Představuje svým členům výhody ve formě:

- vstupního bonusu 300 mil;
- sbírání mil;
- uplatnění mil za bonusovou letenku či za přechod do vyšší třídy;
- přednost na čekací listině při rezervaci;
- preferované místo v letadle. [77]

Pro zachování úrovně **GarudaMiles Silver** je nutné nashromáždit 10 000 mil nebo uskutečnit 10 započítatelných letů během jednoho roku. K výhodám v této úrovni patří:

- navýšení váhové tolerance zavazadel o 5 kg;
- odbavení na speciální odbavovací přepážce na některých letištích;
- možnost uplatnění mil za přístup do letištního salónku;
- přednost na čekací listině při rezervaci;
- preferované místo v letadle. [77]

Úroveň **GarudaMiles Gold** již souvisí se statusem SkyTeam Elite a pro její udržení zákazníci musí nalétat 25 000 mil nebo 25 letů v období jednoho roku. Kromě benefitů z předchozí úrovně, přínosy této úrovně jsou:

- navýšení váhové tolerance zavazadel o 15 kg;
- 25% bonusových mil;
- odbavení na odbavovací přepážce třídy Executive;
- přístup do letištních salónek s možností pozvání 1 hosta při mezinárodních letech;
- přednostní odbavení zavazadel. [77]

Nejvyšší ze zmíněných úrovní je **GarudaMiles Platinum** s vazbou na status Elite Plus. Požadavkem pro její zachování je dosažení limitu 55 000 mil nebo 55 letů za jeden rok. Její členové navíc profitují následujícím způsobem:

- navýšením váhové tolerance zavazadel o 20 kg;
- ziskem 25% bonusových mil;
- odbavením na odbavovací přepážce třídy Executive s jedním rodinným členem. [77]

3.17 Zhodnocení věrnostních programů

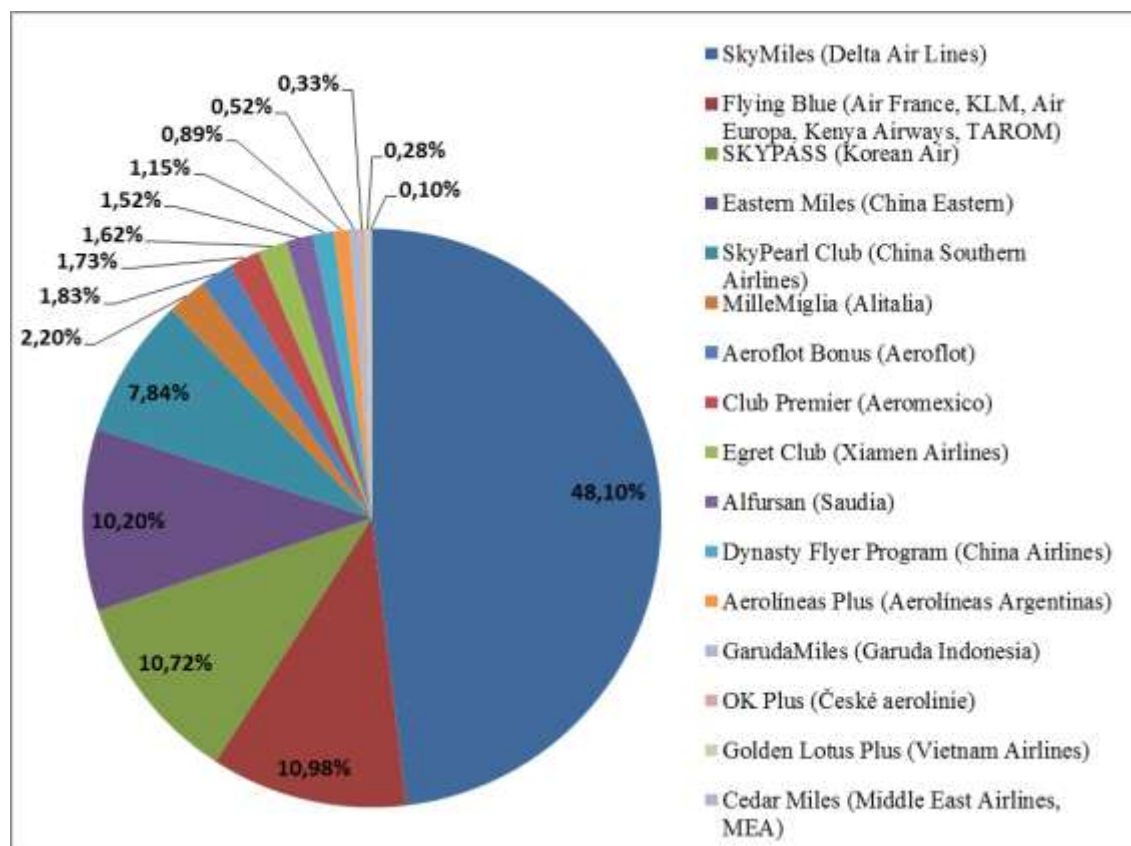
Na základě prostudování všech věrnostních programů členských leteckých společností aliance SkyTeam a jejich dílčích bonusových úrovní nyní zhodnotím a dle různých kritérií porovnáám postavení jednotlivých věrnostních programů. V závěru této kapitoly provedu multikriteriální analýzu, jejímž výstupem bude souhrnné vyhodnocení věrnostních programů.

3.17.1 Hodnocení věrnostních programů podle počtu členů

Na základě porovnání věrnostních programů podle počtu jejich členů lze věrnostní programy rozdělit do tří skupin – programy s podílem do 3%, poté od 3% do 11% a třetí skupinou jsou programy s podílem nad 11%. Do poslední jmenované

skupiny se řadí pouze jeden program a z grafu 32 je na první pohled zřejmé, že s převahou vítězí SkyMiles společnosti Delta Air Lines, který se vyznačuje téměř polovičním podílem z celkového počtu členů programů celé aliance.

Graf 32 – Pořadí věrnostních programů aliance SkyTeam podle počtu členů



Zdroj: Vlastní zpracování

Do pomyslné skupiny od 3% do 11% spadají pouze čtyři věrnostní programy, a sice Flying Blue, SKYPASS, Eastern Miles a SkyPearl Club (řazeno sestupně dle počtu členů). Tyto věrnostní programy jsou svým rozsahem vzhledem k počtu členů srovnatelné. První tři jmenované se pohybují těsně nad hranicí 10% a čtvrtý uvedený dosahuje téměř 8% podílu z celkového počtu.

Do třetí skupiny se řadí věrnostní programy, jejichž podíl nedosahuje ani 3%. Sem spadá zbývajících 11 programů. Neznamená to však, že jejich počet členů je mizivý. Pouze v porovnání s programy svých silných kolegů se jejich rozsah jeví menší.

Nutno podotknout, že počet členů těchto programů se pohybuje v řádech statisíců až milionů, což rozhodně není zanedbatelné množství.

3.17.2 Hodnocení věrnostních programů podle poskytovaných výhod

Na základě analýzy výhod plynoucích zákazníkům z bonusových úrovní věrnostních programů jsem vyhodnotila a graficky znázornila (viz graf 33) pořadí nejčastěji poskytovaných benefitů v této oblasti včetně jejich procentuálního vyjádření vzhledem k celkovému počtu druhů nabízených výhod. Na pomyslných stupních vítězů nejčastějších benefitů stojí ty, které zaujímají podíl okolo 14%. Na prvním místě stojí bonusové míle, jež jsou garantovány dosažením statusu SkyTeam Elite a Elite Plus. Nicméně jejich výše již zcela závisí na podmínkách konkrétních programů a jak jsem zjistila, některé programy jsou spíše striktní v tomto ohledu a jiné naopak benevolentní. Nejčastěji udělovanými odměnami v podobě bonusových mil jsou odstupňované hodnoty 25%, 50%, 100% dle jednotlivých bonusových úrovní. Delta Air Lines dokonce uděluje svým zákazníkům na úrovni Diamond 125% těchto bonusových mil.

Druhou nejudělovanější výhodou je přístup do letištních salónek. Pro účely tohoto porovnání jsem nerozlišovala mezi bezplatnou či zvýhodněnou variantou. Poskytování této služby je garantováno v rámci statusu Elite Plus, nicméně dopravci většinou nabízejí tuto výhodu bez ohledu na úroveň programu. Opět záleží na pojetí letecké společnosti v jakém rozsahu svou nabídku pojme. Obvykle je nabízen vstup do letištních salónek patřících společnosti, která provozuje věrnostní program, jelikož to pro ní představuje mnohem menší finanční náročnost, než při poskytování přístupu do letištních salónek svých partnerů.

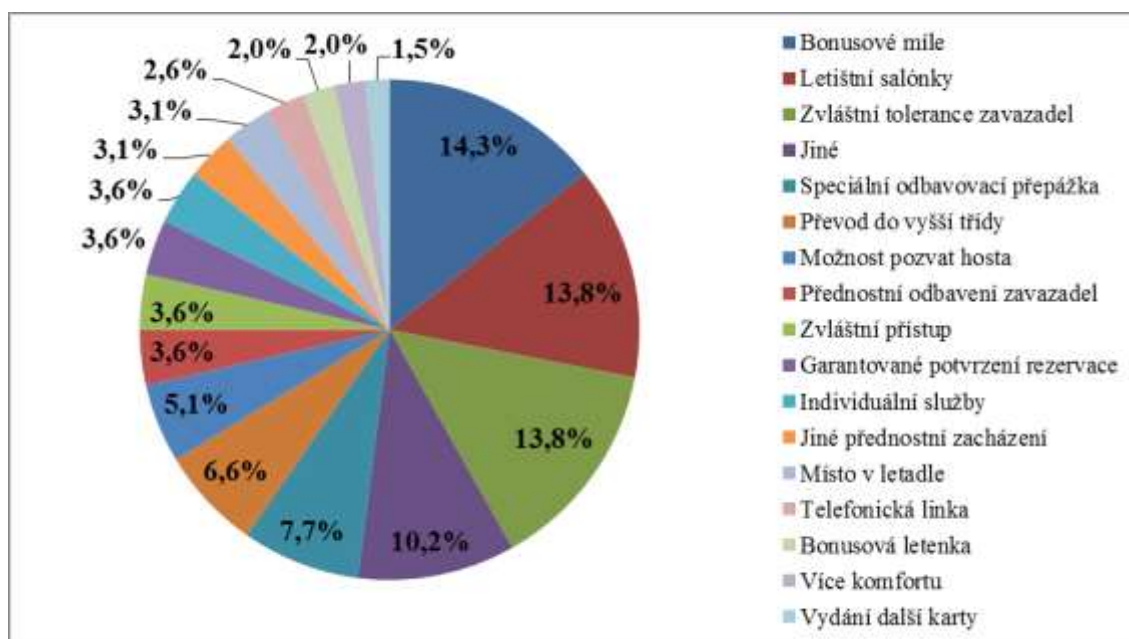
Třetí místo zaujala kategorie zvláštní tolerance zavazadel, kterou využívají všechny věrnostní programy, jelikož je také garantována statusy Elite a Elite Plus. Obdobně ale platí, že způsoby udělování těchto tolerancí se mírně liší a záleží čistě na podmínkách dopravce. Obecně lze říci, že ve většině případů programy volí váhový koncept, kdy umožňují přesáhnout běžného váhového limitu zavazadla nejčastěji

v rozmezí 10-20 kg. V mnohem menším menším rozsahu je dopravci volen kusový koncept pro toleranci ohledně zavazadel.

Na čtvrtém místě stojí jiné výhody, které bych ráda objasnila. Tato kategorie zahrnuje služby nabízené se s menší četností, jejichž grafické znázornění by vedlo k nepřehlednosti. Řadí se sem například zvláštní jednání a zacházení se zákazníky v případě mimořádných událostí či nepravidelností letu, různé dárky nebo pozvánky na společenské akce.

U dalších hodnocených výhod klesá podíl z jejich celkového počtu pod 10% a přehledně jsou znázorněny a sestupně seřazeny v grafu 33.

Graf 33 – Pořadí poskytovaných výhod věrnostních programů podle četnosti



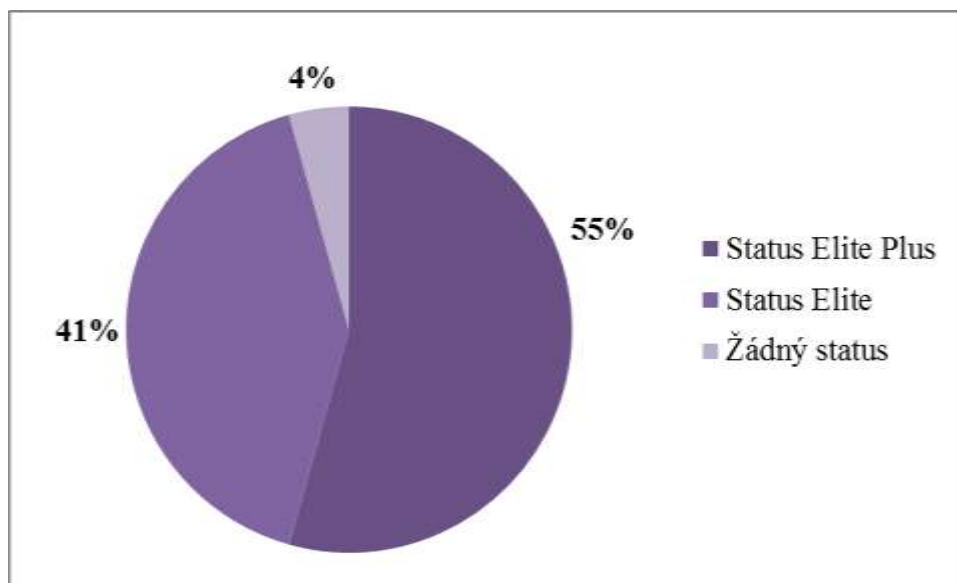
Zdroj: Vlastní zpracování

3.17.3 Hodnocení věrnostních programů dle zastoupení statusů Elite a Elite Plus

Dalším hlediskem pro zhodnocení jednotlivých věrnostních programů a jejich bonusových úrovní je zastoupení SkyTeam statusů Elite a Elite Plus. Dle výsledků

znázorněných v grafu 34 se ukázalo, že z celkového počtu 16 věrnostních programů, které zahrnují 46 dílčích bonusových úrovní, 55% bonusových úrovní se váže se statutem Elite Plus, 41% úrovní souvisí se statutem Elite a 2% nejsou spjatá s žádným statutem.

Graf 34 – Zastoupení statusů Elite a Elite Plus v bonusových úrovních programů



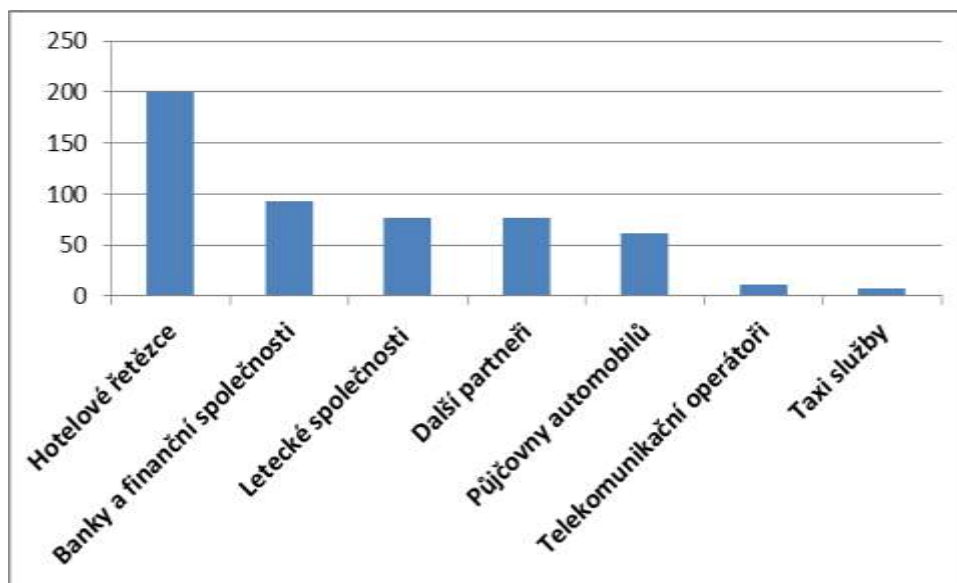
Zdroj: Vlastní zpracování

3.17.4 Hodnocení věrnostních programů dle počtu partnerů

Všechny hodnocené věrnostní programy se zakládají na spolupráci partnerských společností. Z analýzy těchto partnerů ve vztahu k věrnostním programům jsem došla k závěru, že všichni alianční členové spolu vzájemně kooperují v jednotlivých věrnostních programech. Spolupráce však probíhá i s leteckými dopravci, kteří nejsou ve SkyTeamu. Kromě oblasti letecké dopravy, aerolinie v rámci svých věrnostních programů spolupracují i s řadou dalších partnerů. Jak znázorňuje graf 35, nejpočetnější skupinu těchto partnerů hotelové řetězce. Na druhém místě jsou bankovní a finanční společnosti. Až třetí příčku obsadily letecké společnosti, do nichž jsou zahrnuti jak všichni dopravci aliance SkyTeam, tak nečlenské letecké společnosti. Čtvrté místo zaujímá kategorie další partneři, která zahrnuje například různé obchody, společnosti

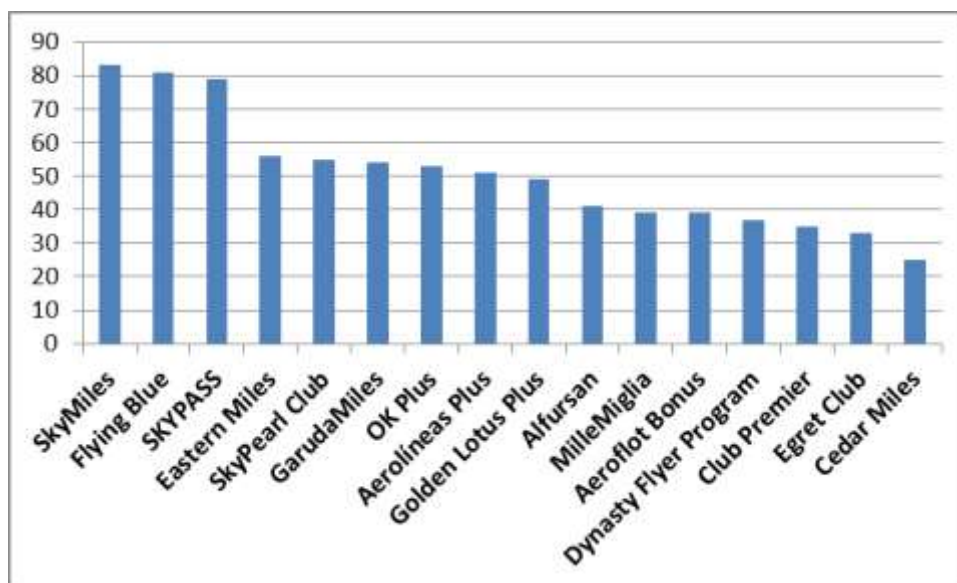
zaměřené na turismus, zdravý životní styl a celou řadu jiných partnerů. V celkovém pořadí se ještě vyskytují poskytovatelé telekomunikačních služeb a taxi služby. Seřazení věrnostních programů dle počtu smluvních partnerů v pořadí od největšího počtu po nejmenší znázorňuje graf 36.

Graf 35 – Smluvní partneři věrnostních programů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 36 – Pořadí věrnostních programů dle počtu smluvních partnerů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.17.5 Multikriteriální analýza věrnostních programů

Prostřednictvím multikriteriální analýzy mám v úmyslu celkově zhodnotit věrnostní programy aliance SkyTeam. Kritéria stanovím z pohledu zákazníka, který chce zjistit, který z programů je nejvhodnější si zvolit. Váhy jednotlivých kritérií stanovím tím způsobem, že přiřadím všem kritériím jejich pořadová čísla řazena sestupně dle důležitosti pro mé rozhodování. Každé kritérium je ohodnoceno body $(n, n-1, \dots, 1)$, kde n je počet kritérií. Nejdůležitější kritérium dostane n bodů, nejméně důležité 1 bod. Normované váhy kritérií se vypočtou podle vztahu

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, \quad j = 1, 2, \dots, n,$$

kde b_j jsou body pro j -té kritérium.

Cílem je získat výstup, na jehož základě budu schopná určit nejvhodnější věrnostní programy pro získání členství v nich. Vyhodnocení provedu na základě vlastního úsudku.

Stanovení kritérií

Prospěšnost

- charakter a množství výhod škála 1 – 5
- 1 – příznivé
- 5 – nepříznivé

Dostupnost

- podmínky členství škála 1 – 5
- 1 – nízké požadavky
- 5 – vysoké požadavky

Oblíbenost

- počet členů

přepočet počtu členů 1 : 100 000 do bodové hodnoty

Rozsah využití

- počet partnerů

přepočet počtu partnerů 1 : 1 do bodové hodnoty

Možnosti programu

- počet bonusových úrovní

přepočet počtu bonusových úrovní 1:1 do bodové hodnoty

Postup výpočtu

K výstupu dojdou tak, že každé kritérium vynásobím jeho vahou. Následně takto získané hodnoty pro každé kritérium sečtu u každého programu zvlášť. Tímto postupem získám následující tabulku 25 a výsledky této části hodnocení.

Tabulka 25 – Multikriteriální analýza věrnostních programů aliance SkyTeam

Věrnostní program	Kritéria					
	Prospěšnost	Dostupnost	Oblíbenost	Rozsah využití	Možnosti programu	Výstup
Club Premier	3	3	33	35	3	39,8
Flying Blue	1	1	210	81	4	161
SkyMiles	2	2	920	83	4	589,6
SKYPASS	4	5	205	79	3	163,2
OK Plus	2	2	6,4	53	3	29,24
MilleMiglia	3	1	42	39	3	45,2
Aeroflot Bonus	1	2	35	39	3	39,8
SkyPearl Club	1	3	150	55	2	115,8
Golden Lotus Plus	4	1	5,3	49	4	28,38
Eastern Miles	3	5	195	56	2	146,8
Dynasty Flyer Program	3	3	22	37	3	34
Alfursan	1	2	29	41	2	36,8
Cedar Miles	2	1	2	25	2	14,4
Aerolíneas Plus	2	1	17	51	2	33,8
Egret Club	2	4	31	33	2	37,4
GarudaMiles	3	1	10	54	4	32,2

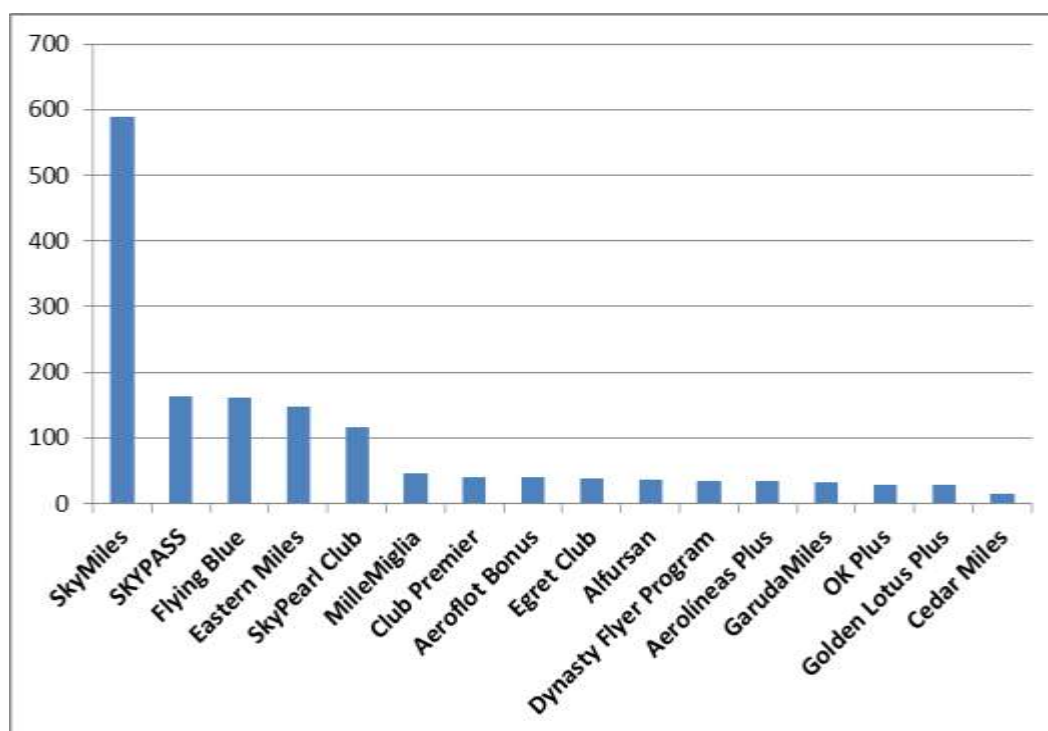
Pořadí kritéria	5	4	3	2	1	
Váha kritéria	1	0,8	0,6	0,4	0,2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení

Z výsledků multikriteriální analýzy v tabulce 25 lze vyčíst, že nejhodnějším programem z pohledu zákazníka a takto nastavených kritérií se jasně jeví program SkyMiles společnosti Delta Air Lines. Naopak nejhorší hodnocení vychází u programu Cedar Miles společnosti Middle East Airlines. Pořadí všech programů dle výsledků této analýzy je znázorněno v následujícím grafu 37.

Graf 37 – Výsledky multikriteriální analýzy věrnostních programů aliance SkyTeam



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Zhodnocení současného stavu a výhledu aliance SkyTeam

Zhodnocení současného stavu aliance SkyTeam provedu na základě hodnocení dílčích kritérií týkajících se zejména provozní oblasti aliance. Vybraná kritéria porovnám na základě dostupných údajů o alianci z let 2010 – 2014, která jsou uvedena v tabulce 26. Zvolila jsem osm kritérií a pro přehlednost znázorním vývoj příslušných údajů v tomto časovém období prostřednictvím využití grafu.

Tabulka 26 – **Základní údaje o alianci SkyTeam v letech 2010 – 2014**

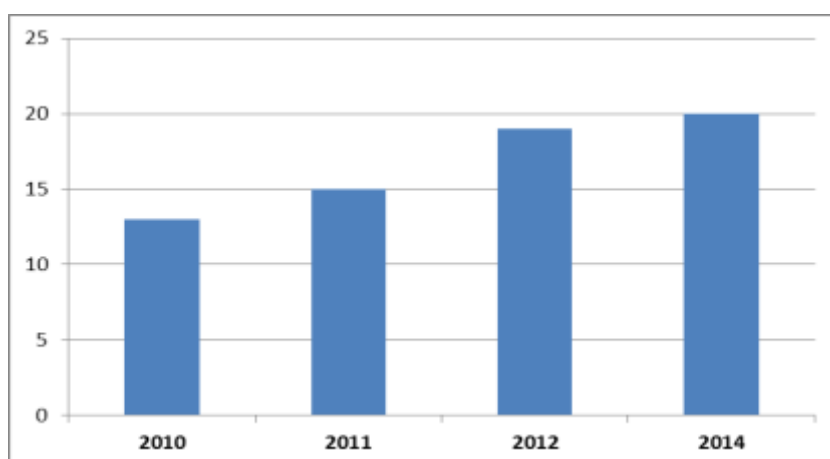
Rok	2010	2011	2012	2014
Počet členů	13	15	19	20
Destinace	898	926	1 000	1 064
Země	169	173	187	187
Počet letů za den	12 597	14 520	15 465	15 723
Počet cestujících ročně	385 000 000	487 000 000	552 000 000	588 000 000
Flotila	3 127	3 542	4 137	4 467
Salónky	420	490	525	564
Zaměstnanci	323 759	399 486	436 007	459 781

Zdroj: SkyTeam

4.1 Hodnocení z hlediska počtu členů aliance

Jak jsem již uváděla v první kapitole, aliance SkyTeam neustále navyšuje počet svých členů za účelem pokrytí tzv. světlých míst na trhu, která představují potenciál pro nárůst poptávky po letecké dopravě. Co se tedy týče vývoje počtu členů, ten se navýšil od roku 2010 do současnosti o sedm dopravců, což není nízký počet během tak relativně krátké doby. Tento rostoucí trend zobrazuje následující graf 38.

Graf 38 – Vývoj počtu členů aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014

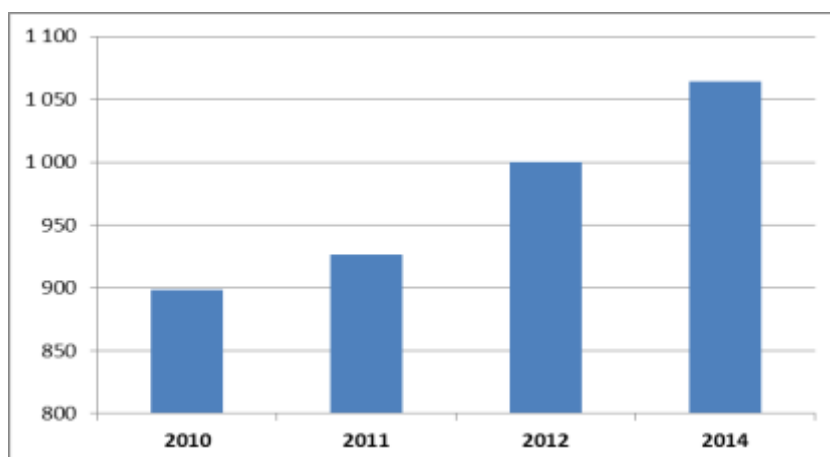


Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Hodnocení z hlediska počtu zemí a destinací aliance

S nárůstem počtu členů aliance se úměrně navyšují i další údaje, které budu posléze hodnotit. Prvním z nich je počet destinací, o jejichž nárůst aliance usiluje za účelem posílení své globální letové sítě. Rozsáhlejší síť totiž představuje širší nabídku, což vede k více spokojeným zákazníkům, kteří si zvolí pro své cestování právě alianci SkyTeam. Během hodnoceného období se síť aliance rozšířila o destinace zejména v oblasti Asie vstupem tří čínských, jednoho vietnamského a jednoho indonézkého dopravce do aliance. Mimoto, došlo i k přístupu na nové trhy v oblasti Jižní Ameriky, Blízkého Východu či východní Evropy. Posloupnost nárůstu destinací uvádí následující graf 39.

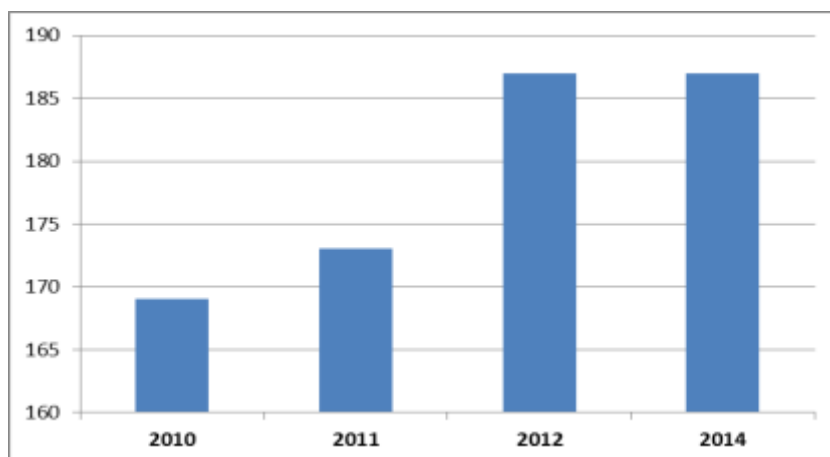
Graf 39 – Vývoj počtu destinací aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

S růstem počtu destinací se sice zpravidla nemusí zvyšovat i počet obsluhovaných zemí, nicméně u aliance SkyTeam se tomu tak děje. Přesněji řečeno rapidní nárůst nalétávaných států oproti jiným rokům byl zaznamenán mezi lety 2011 a 2012, kdy počet narostl o 14 zemí. Jak je možno vidět v grafu 40, od roku 2012 se tento trend zastavil a lze hovořit o stagnaci.

Graf 40 – Vývoj počtu zemí aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014

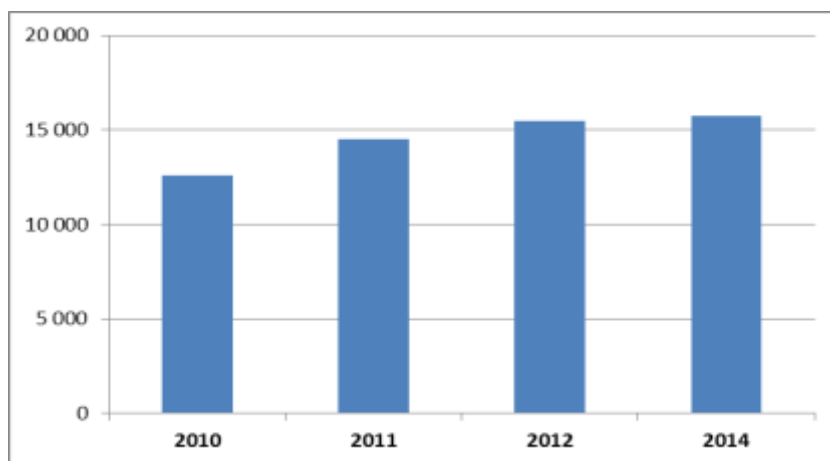


Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Hodnocení z hlediska vývoje počtu letů, cestujících a velikosti flotily aliance

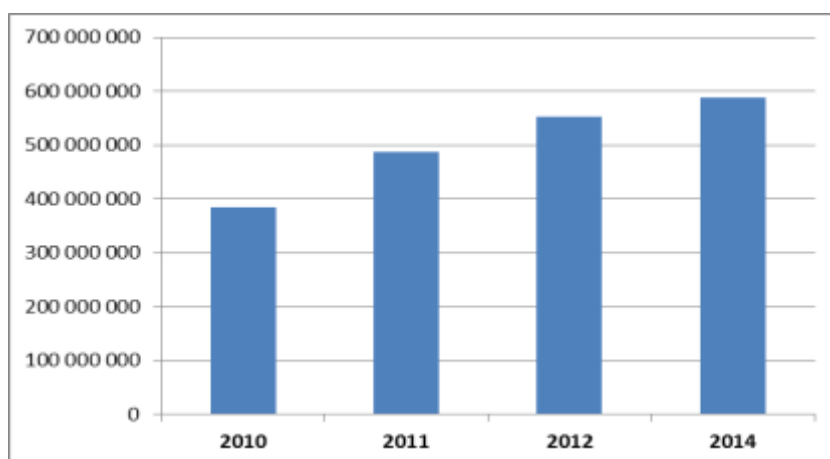
Od předchozích hledisek se odvíjí i nárůst počtu letů a cestujících v celé alianční síti. Zatímco v oblasti počtu letů bylo od roku 2010 do současnosti zaznamenáno navýšení v podobě tří tisíc letů denně, počet přepravených cestujících ročně vzrostl o 200 milionů. Oba tyto údaje představují pro alianci bezesporu příznivý vývoj. Následující graf 41 uvádí přehled vývoje počtu letů a v grafu 42 lze vidět trend počtu cestujících v rámci aliance SkyTeam.

Graf 41 – Vývoj počtu letů za den aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

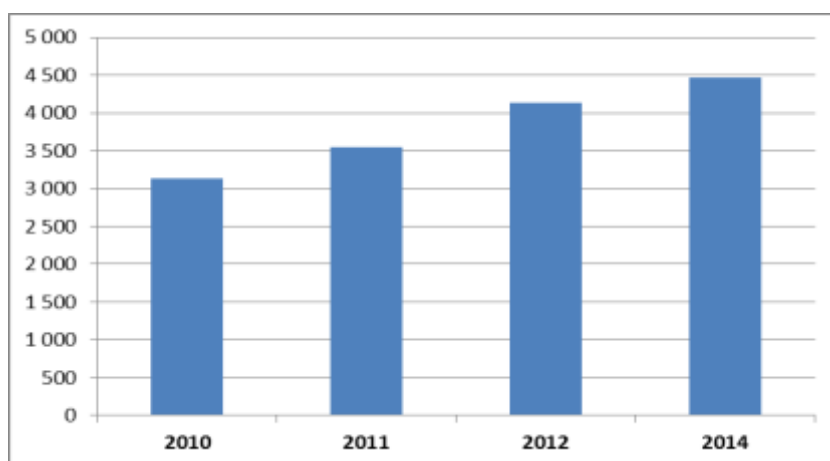
Graf 42 – Vývoj počtu cestujících za rok aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Pozitivně se vyvíjí také počet letadel ve flotile aliance, který zaznamenává neustálý nárůst v přibližně rovnoměrném tempu. Tento ukazatel odráží navyšování počtu letadel plynoucí nejen ze vstupu nových členů do aliance, ale také z pořízení nových letounů. Meziročně se počet letadel ve flotile aliance navýší přibližně v řádu několika stovek. Přehled vývoje velikosti flotily aliance zobrazuje následující graf 43.

Graf 43 – Vývoj počtu letadel ve flotile aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014

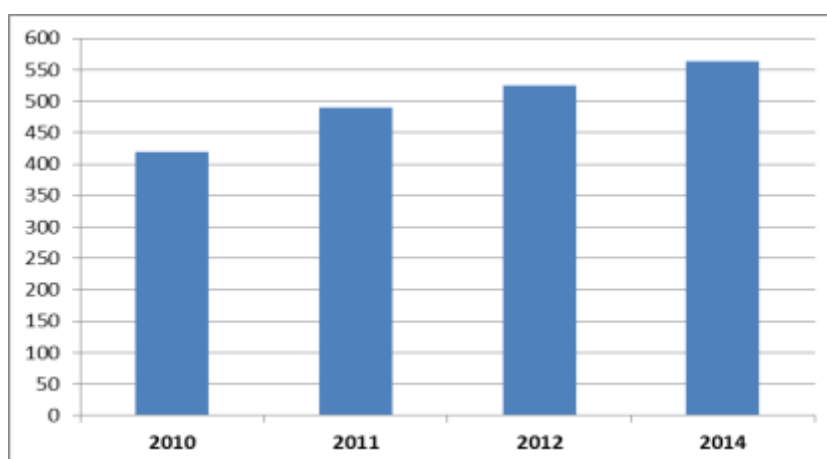


Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Hodnocení z hlediska počtu letištních salónek a zaměstnanců aliance

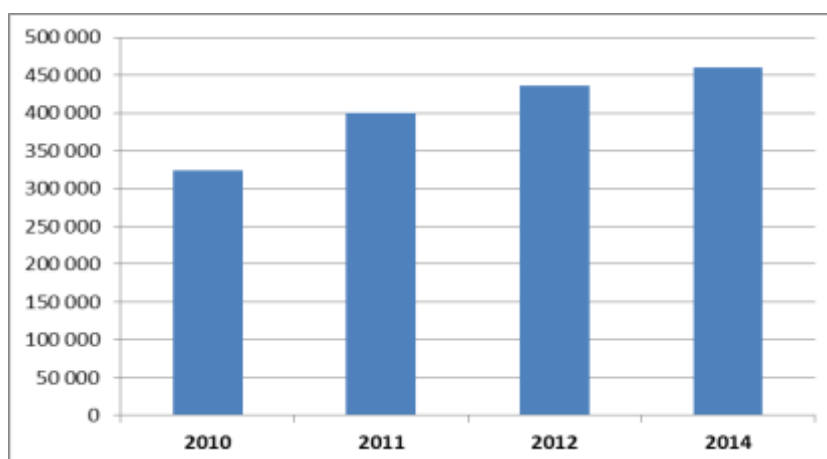
Aliance SkyTeam se zejména zaměřuje na poskytování široké škály služeb nejvyšší možné kvality svým zákazníkům. S letištními nadstandardními službami úzce souvisí přístup do letištních salónek, jejichž počet se daří alianci taktéž úspěšně navyšovat, jak je možné vidět v grafu 43. V současné době SkyTeam vlastní 564 letištních salónek. Pro poskytování kvalitních služeb je však zapotřebí dostatečné množství kvalifikovaného personálu. V řadách SkyTeamu je dle údajů z letošního roku zaměstnáno přibližně 460 tisíc zaměstnanců. Vývoj počtu aliančních zaměstnanců znázorňuje graf 45.

Graf 44 – Vývoj počtu letištních salónek aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 45 – Vývoj počtu zaměstnanců aliance SkyTeam v letech 2010 – 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Předpoklad vývoje aliance v budoucnosti

Jak vyplývá z předchozího zhodnocení, aliance má tendenci se neustále rozšiřovat ve všech aspektech, přestože za poslední dva roky je ve všech směrech zaznamenána spíše stagnace ve srovnání s předchozími lety. Jejím cílem v blízké budoucnosti je expandovat na trh Jižní Ameriky, kde se konkrétně zaměřuje na Brazílii a ráda by zde navázala nové partnerské vztahy. Nicméně o žádných budoucích členech,

ani společnostech jednajících o členství v alianci nyní nejsou zveřejněny žádné informace. Během posledních let se SkyTeamu povedlo zdárně hlouběji proniknout do oblasti jihovýchodní Asie a předpokládá se, že i zde bude své snahy o posílení pozice na trhu dále rozvíjet. V přímé návaznosti na budování nových partnerských vztahů v Asii se očekává i orientace na oblast Blízkého Východu

Závěr

Hlavním cílem této práce byla analýza věrnostních programů globální aliance leteckých společností SkyTeam. Za účelem provedení analýzy jsem pečlivě prostudovala a následně specifikovala hlavní informace týkající se každého dílčího věrnostního programu. Zaměřila jsem se především na definování bonusových úrovní všech programů včetně návaznosti na podmínky jejich dosažení a výhody členství plynoucí pro zákazníky. Tímto jsem vytvořila ucelený přehled o jednotlivých věrnostních programech a jejich úrovních, na jehož základě jsem mohla analyzovat a hodnotit získané údaje dle různých hledisek.

Nejdříve jsem hodnotila věrnostní programy dle počtu členů, kde prvenství získala letecká společnost Delta Air Lines se svým programem SkyMiles.

Poté jsem zhodnotila bonusové výhody věrnostních programů, na základě četnosti jejich udělování. Zde jsem zjistila, že nejčastěji nabízené benefity mají podobu bonusových mil, přístupu do letištních salónek a zvláštní tolerance při odbavení zavazadel.

Dále jsem hodnotila věrnostní programy dle zastoupení věrnostních statusů SkyTeam Elite a Elite Plus a výstupem bylo zjištění, že mírně u jednotlivých bonusových úrovní programů převažuje věrnostní status Elite Plus. Navíc jsem vyzorovala, že 2% bonusových úrovní se neváží k žádnému statusu.

Dalším hlediskem pro hodnocení jsem stanovila počet partnerů spolupracujících s leteckou společností v rámci věrnostních programů, na jehož základě jsem sestupně seřadila věrnostní programy. První místo v tomto hodnocení získala opět letecká společnost Delta Air Lines s programem SkyMiles.

Při hodnocení partnerů v rámci věrnostních programů jsem též vyhodnotila nejčastěji zastoupené partnery dle oboru jejich činnosti. Výstupem bylo zjištění, že nejčastěji v rámci věrnostních programů spolupracují hotelové řetězce, druhé místo zaujímaly banky a finanční společnosti a až na třetím místě se nacházeli letečtí dopravci.

Na závěr jsem u věrnostních programů provedla multikriteriální analýzu, kde jsem si nejprve určila pět hodnotících kritérií, u nichž jsem stanovila pořadí a následně i jejich váhu. Poté jsem násobila bodovou hodnotu kritéria s vahou kritéria a získané hodnoty jsem pro jednotlivé programy sečetla, čímž jsem získala výstupní hodnoty analýzy. Kritéria jsem nastavila tak, abych z výstupu mohla vyhodnotit, které programy jsou nejvhodnější z pohledu zákazníka. Zajímavostí je, že nejlepší variantou byl opět věrnostní program SkyMiles společnosti Delta Air Lines.

Na základě provedených analýz a hodnocení můžu tedy vyvodit závěr, že ze všech hledisek hodnocení vychází nejlépe program SkyMiles provozovaný společností Delta Air Lines.

Ve čtvrté kapitole jsem, již poněkud stručněji než u věrnostních programů, zhodnotila současný stav aliance SkyTeam jako celku. Pro účely hodnocení jsem použila základní údaje o alianci z průběhu let 2010 až 2014. Hodnocené údaje vypovídaly o počtu aliančních členů, destinací, států, letadel, zaměstnanců, salónek, přepravených zákazníků ročně a provozovaných letů denně. Výsledkem hodnocení bylo, že aliance SkyTeam má potenciál dalšího růstu v podobě pronikání na trhy v oblasti Jižní Ameriky a jihovýchodní Asie.

Seznam použitých zdrojů

- [1] *Skyteam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/>
- [2] Čísla a fakta. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/About-us/Press/Facts-and-Figures/>
- [3] Historie. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/About-us/Organization/History/>
- [4] Spolupráce leteckých dopravců. V: PRUŠA, Jiří. *Svět letecké dopravy*. Vyd. 1. Galileo CEE Service ČR, 2007, 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9.
- [5] Důležité kroky aliance SkyTeam vedoucí k centralizované organizaci. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/About-us/Press/News/News-overview-2009/SkyTeam-Marks-Major-Milestones-Toward-A-Centralized-Organization/>
- [6] Budoucí členové SkyTeamu. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/About-us/Our-members/Future-SkyTeam-Members/>
- [7] Latinská Amerika. *Zeměpis – otázky a referáty* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://zemepis-otazky.studentske.cz/2008/07/latinsk-amerika.html>
- [8] SkyTeam history at a glance. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: http://static.skyteam.com/cdn-1cf6dbdbbf04dcb/Global/Press/Facts%20and%20figures/2014%20Jan%20update/ST%2014%20history%20at%20a%20glance_update_7may.pdf?_ga=1.151042685.599492427.1372064554
- [9] SkyTeam NewsFlash - leden 2009. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/About-us/Press/News/News-overview-2009/SkyTeam-NewsFlash-January-2009/>
- [10] Členové SkyTeamu. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-04]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/About-us/Our-members/>

- [11] Kariéra. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/About-us/Organization/Career/>
- [12] Vedení. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/About-us/Organization/Management/>
- [13] Členské letecké společnosti – požadavky. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/About-us/Our-members/Airline-Member-Requirements/>
- [14] IATA Operational Safety Audit (IOSA). *IATA* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/iosa/Pages/index.aspx>
- [15] Bezpečnostní normy a normy kvality. *UIA* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.flyuia.com/Czech/6734/6753/safety.html>
- [16] Věrnostní status. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/Frequent-Flyers/Your-Frequent-Flyer-Status/>
- [17] Věrnostní programy. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/Frequent-Flyers/Frequent-Flyer-Program/>
- [18] Vaše věrnostní míle. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/Frequent-Flyers/Earn-and-Redeem-Miles/>
- [19] Vstup do salónek. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/Airports-Services/SkyTeam-Lounges/Lounge-Access-Policy/>
- [20] Výhody SkyTeamu. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/Frequent-Flyers/SkyTeam-Benefits/>
- [21] SkyPriority. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <http://www.skyteam.com/cs/Airports-Services/Easy-Connections/SkyPriority/>
- [22] Cestovní pasy. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/Flights-and-Destinations/Travel-Passes/>
- [23] Cesty okolo světa. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/Flights-and-Destinations/Travel-Passes/Go-Global/>

- [24] Cestovní pas Go Round Asia and South West Pacific. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/Flights-and-Destinations/Travel-Passes/Cestovni-pas-Go-Round-Asia-and-South-West-Pacific/>
- [25] Program Global Meetings. *SkyTeam*. [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/Supporting-your-business/Global-meetings/>
- [26] *SkyTeam Cargo* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <https://www.skyteamcargo.com/cs/>
- [27] O nás. *SkyTeam Cargo* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <https://www.skyteamcargo.com/cs/About-us/>
- [28] Naše historie. *SkyTeam Cargo* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <https://www.skyteamcargo.com/cs/About-us/Our-history/>
- [29] Fact sheet. *SkyTeam Cargo* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <https://www.skyteamcargo.com/Global/Cargo%20Images/Cargo%20Fact%20Sheet/SkyTeamCargo%20Fact%20Sheet%20Summer%202013.pdf>
- [30] TUGOREZ-GARCÍA, Antonio. *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development* [online]. Massachusetts: Institute of Technology, 2012 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/75853/821869736.pdf?sequence=1>. Master Thesis. Massachusetts Institute of Technology.
- [31] PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 341 s. ISBN 80-247-1014-5.
- [32] SkyTeam NewsFlash - únor 2009. *SkyTeam* [online]. [2009] [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/cs/About-us/Press/News/News-overview-2009/SkyTeam-NewsFlash-February-2009/>
- [33] Metody snižování rizika. V: SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

- [34] MICHL, Zdeněk. Letecká doprava. *Technologie dopravy a logistika* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: http://technologie.fd.cvut.cz/6a_letadla.pdf
- [35] *The Qualiflyer Group* [online]. 2008 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.sr692.com/qualiflyer/group/>
- [36] KLM a Northwest Airlines – když dvě společnosti spolupracují. *Airways* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.airways.cz/clanek/2003-02-17/klm-a-northwest-airlines-kdyz-dve-spolecnosti-spolupracuji>
- [37] Antitrust immunity. *Answers* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.answers.com/topic/antitrust-immunity>
- [38] Star Alliance Facts and Figures July 2014. *Star Alliance* [online]. 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: http://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/SCP_Facts%20and%20Figures_11JUL2014_Final.pdf
- [39] A Chronological History. *Star Alliance* [online]. 2013 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: http://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/Star%20Alliance%20Chronological%20History%20OCT2013_web.pdf
- [40] Member Airlines. *Star Alliance* [online]. [2014] [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/
- [41] Oneworld logo. *Gallery hip* [online]. [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://galleryhip.com/one-world-logo.html>
- [42] Introduction to Oneworld. *Oneworld* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/introduction-to-oneworld>
- [43] Oneworld at a glance. *Oneworld* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance>
- [44] Member airlines. *Oneworld* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.oneworld.com/member-airlines/overview>

- [45] Oneworld fact sheets. *Oneworld* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-14]. Dostupné z: <http://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/introduction-to-oneworld>
- [46] Fact sheet 2014. *SkyTeam* [online]. [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: https://www.skyteam.com/Global/Press/Facts%20and%20figures/2014%20Jan%20update/Fact_Sheet_SkyTeam_2014_update_5mar14.pdf
- [47] About Club Premier. *Club Premier* [online]. [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.clubpremier.com/us/about-club-premier/index>
- [48] Levels. *Club Premier* [online]. [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.clubpremier.com/us/earn-kilometers/airlines/aeromexico/levels>
- [49] Programs. *Club Premier* [online]. [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.clubpremier.com/us/discovery/programs>
- [50] All About Flying Blue Miles *Flying Blue* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.flyingblue.com/about-flyingblue/all-about-flyingblue-miles.html>
- [51] *Flying Blue* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.flyingblue.com/index.html>
- [52] Levels and Benefits. *Flying Blue* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.flyingblue.com/about-flyingblue/all-about-levels-and-benefits.html#levels>
- [53] Airline Partners. *Delta Air Lines* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.delta.com/content/www/en_US/skymiles/earn-miles/earn-miles-with-partners/airlines.html#mainPar_contentarea_2
- [54] SkyMiles Medallion Program. *Delta Air Lines* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.delta.com/content/www/en_US/skymiles/medallion-program.html
- [55] 2015 SkyMiles Program. *Delta Air Lines* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.delta.com/content/www/en_US/skymiles/2015-skymiles-program.html?icid=SM_15_announce

- [56] SKYPASS Earn. *Korean Air* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <https://www.koreanair.com/global/en/skypass/earn.html>
- [57] SKYPASS Benefits. *Korean Air* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <https://www.koreanair.com/global/en/skypass/benefits.html>
- [58] Partneři. *OK Plus ČSA* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: https://secure.csa.cz/cs/ok_plus/okp_login_no_reg/okp_partneri_acc.htm
- [59] Všeobecná pravidla. *OK Plus ČSA* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/ok_plus/okp_login_no_reg/okp_pravidla_p.htm
- [60] ČESKÉ AEROLINIE. *Provozní podmínky*. 2014.
- [61] Prodloužená expirace mil a nové výhody programu OK Plus. *OK Plus ČSA* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: https://secure.csa.cz/cs/ok_plus/okp_login_no_reg/okp_microsites/okp_expir_new.htm
- [62] Miles with partner airlines. *Alitalia* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.alitalia.com/en_en/millemiglia/miglia-con-partner-aerei/index.html
- [63] Miles with other partners. *Alitalia* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.alitalia.com/en_en/millemiglia/miglia-con-partner-aerei/index.html
- [64] Exclusive clubs. *Alitalia* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.alitalia.com/en_en/millemiglia/club/index.html
- [65] Programme partners. *Aeroflot* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.aeroflot.ru/cms/en/afl_bonus/partners
- [66] Elite club. *Aeroflot* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: http://www.aeroflot.ru/cms/en/afl_bonus/rules_club
- [67] Earning Mileage. *China Southern Airlines* [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: http://skypearl.csair.com/en/earning/fly_cz.html
- [68] Our Partners. *Vietnam Airlines* [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z: http://www.vietnamairlines.com/wps/portal/en/site/frequent_flyer/our_partner/

- [69] Golden Lotus Membership Tiers. *Vietnam Airlines* [online]. [cit. 2014-11-26].
Dostupné z:
http://www.vietnamairlines.com/wps/portal/en/site/frequent_flyer/ffp_program/membership_tiers
- [70] Eastern Miles. *China Eastern* [online]. [cit. 2014-11-26]. Dostupné z:
http://en.ceair.com/easternmiles/t2013725_11791.html
- [71] China Eastern Airlines Status Match. *StatusMatcher* [online]. [cit. 2014-11-26].
Dostupné z: <http://statusmatcher.com/company/21300>
- [72] Dynasty Flyer Program Membership Guide. *China Airlines* [online]. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: http://www.china-airlines.com/en/dfpen/dfpbook_en.pdf
- [73] Membership tiers. *Saudia Airlines* [online]. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z:
<http://www.saudiairlines.com/portal/site/saudia/menuitem.187f088fe29f6bfa0524f9105d6981ca/?vgnextoid=f6417c7479fe2410VgnVCM100000d59618acRCRD>
- [74] Top tier privileges. *MEA* [online]. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z:
<http://www.mea.com.lb/english/Benefits/Top-Tier-Privileges>
- [75] Elite Members. *Aerolíneas Argentinas* [online]. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z:
http://www.aerolineas.com.ar/en-eu/aerolineas_plus/elite_members
- [76] Exclusive VIP Member Services. *Xiamen Airlines* [online]. [cit. 2014-11-27].
Dostupné z:
<http://www.xiamenair.com/cn/en/egretclub/vip/exclusiveservice.shtml>
- [77] About GarudaMiles. *GarudaMiles* [online]. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z:
<https://garudamiles.com/TopHome/about-garudamiles/>

Příloha

Přehled věrnostních programů aliance SkyTeam

Letecká společnost	Věrnostní program	Úrovně věrnostních programů	Status SkyTeam	Počet mil		Počet započítatelných letů		Počet utracených USD
Aeromexico	Club Premier	Gold	Elite	50 000		0		
		Platinum	Elite Plus	80 000		0		
		Titanio	Elite Plus	100 000		0		
Air France, KLM	Flying Blue	Ivory		0		0		
Air Europa		Silver	Elite	25 000	nebo	15		
Kenya Airways		Gold	Elite Plus	40 000	nebo	30		
TAROM		Platinum	Elite Plus	70 000	nebo	60		
Delta Air Lines	SkyMiles	Silver	Elite	25 000	nebo	30	a	2 500
		Gold	Elite Plus	50 000	nebo	60	a	5 000
		Platinum	Elite Plus	75 000	nebo	100	a	7 500
		Diamond	Elite Plus	125 000	nebo	140	a	12 500
Korean Air	SKYPASS	Morning Calm	Elite	50 000	nebo	40		
		Morning Calm Premium	Elite Plus	500 000		0		
		Million Miler	Elite Plus	1 000 000		0		
České aerolinie	OK Plus	Stříbrná karta OK Plus	Elite	25 000	nebo	15		
		Zlatá karta OK Plus	Elite Plus	50 000	nebo	30		
		Platinová karta OK Plus	Elite Plus	100 000	nebo	70		
Alitalia	MilleMiglia	Ulisse	Elite	20 000	nebo	30		

		Freccia Alata Club	Elite Plus	50 000	nebo	60		
		Freccia Alata Plus Club	Elite Plus	80 000	nebo	90		
Aeroflot	Aeroflot Bonus	Silver	Elite	25 000	nebo	25		
		Gold	Elite Plus	50 000	nebo	50		
		Platinum	Elite Plus	125 000	nebo	50	Business	
China Southern Airlines	SkyPearl Club	Silver Plus	Elite	40 000	nebo	20		
		Gold	Elite Plus	80 000	nebo	40		
Vietnam Airlines	Golden Lotus Plus	Silver		1	nebo	1		
		Titanium	Elite	15 000	nebo	20		
		Gold	Elite	30 000	nebo	30		
		Platinum	Elite Plus	50 000	nebo	50		
China Eastern	Eastern Miles	Silver	Elite	100 000	nebo	50		
		Titanium	Elite Plus	180 000	nebo	100		
China Airlines	Dynasty Flyer Program	Gold	Elite	30 000	nebo	10		
		Emerald	Elite Plus	70 000	nebo	30		
		Paragon	Elite Plus	140 000	nebo	50		
Saudia	Alfursan	Silver	Elite	25 000	nebo	20		
		Gold	Elite Plus	50 000	nebo	40		
Middle East Airlines (MEA)	Cedar Miles	Silver Cedar	Elite	20 000	nebo	15		
		Golden Cedar	Elite Plus	40 000	nebo	30		
Aerolíneas Argentinas	Aerolíneas Plus	Oro	Elite	25 000	nebo	30		
		Platino	Elite Plus	50 000	nebo	60		
				30 000	a	30		
Xiamen Airlines	Egret Club	Egret Silver	Elite	60 000	nebo	35		
		Egret Gold	Elite Plus	100 000	nebo	60		

Garuda Indonesia	GarudaMiles	GarudaMiles Blue	Elite	0	nebo	1		
		GarudaMiles Silver	Elite	10 000	nebo	10		
		GarudaMiles Gold	Elite	30 000	nebo	30		
		GarudaMiles Platinum	Elite Plus	65 000	nebo	65		