

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma České aerolinie a.s. v konkurenčním prostředí

Karolína Kubáčová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karolína Kubáčová

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma České aerolinie a.s. v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The company Czech Airlines in competitive environment

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat model chování oligopolu a ukázat, jak se firma v tomto prostředí chová. V první, teoretické části, budou definovány a vysvětleny základní pojmy, spojené s prostředím firmy na trhu. Budou stručně popsány tržní struktury a jejich podstata, předpoklady pro vznik a formy oligopolu. V praktické části se bakalářská práce zaměří na firmu ČSA a.s., jež do této tržní struktury spadá. Popsat její charakteristiku, historii, vývoj a růst. Charakterizovat její postavení na trhu z hlediska konkurenčních firem. Dále bude provedena SWOT analýza, kde bude cílem zjistit slabé i silné stránky firmy.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První teoretická část spočívá v prostudování odborné literatury, odborných publikací a internetových zdrojů, které se zabývají firmou v konkurenčním prostředí. Získané informace budou využity pro praktickou část, ve které je analyzována firma ČSA a.s. Potřebná data budou získána z poskytnutých interních zdrojů společnosti a osobních konzultací se zaměstnanci.

Doporučený rozsah práce
30-40 stran

Klíčová slova

Firma, konkurenční prostředí, trh, oligopol, zisk, tržby, ČSA, letecká doprava

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. Mikroekonomie: teorie a praxe. Píseň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

České aerolinie: Moderní letecká společnost s více než devadesátiletou tradicí. České aerolinie [online]. 2017 [cit. 2017-09-05]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/>

MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: Základní kurz. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991. ISBN 80-85467-01-1.

SEVEROVÁ, Lucie. Teorie firmy: (vybrané sta). V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

ŠVARCOVÁ, Jena. Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: [2000/2001]. Zlín: CEED, 2000. ISBN 80-902-5524-8.

Předběžný termín obhajoby
2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédl, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 31. 1. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma České aerolinie a.s. v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šředlovi, CSc., za cenné rady, tipy a připomínky, které mi poskytl při tvorbě této práce a také za jeho odborné vedení. Dále bych ráda poděkovala Ing. Jiřině Kubáčové za pomoc, podporu, a trpělivost při psaní práce.

Firma České aerolinie a.s. v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce s názvem „Firma České aerolinie a.s. v konkurenčním prostředí“ je problematika Českých aerolinií a.s. v konkurenci leteckých firem na českém trhu. Zaměřuje se na České aerolinie a.s., popisem jejich historie od založení až do dnes a zhodnocením jejich hospodářských výsledků v letech 2012 až 2016.

V teoretické části práce popisuje základní pojmy z ekonomie, trh a firmu. Jsou zde uvedeny zákonitosti trhu a tržní struktury se zaměřením na oligopol. V praktické části se práce zaměřuje na firmu České aerolinie a.s., její postavení v tržním prostředí především v České republice a porovnáním s další firmou na českém trhu, a to s firmou Travel Service, a.s. V této části je také provedena SWOT analýza ČSA.

Klíčová slova: Firma, konkurenční prostředí, trh, ČSA, letecká doprava

The company Czech Airlines in competitive environment

Abstract

The bachelor thesis, entitled "The Czech Airlines Company in a competitive environment", is focused on the competition of airline companies on the Czech market from the perspective of The Czech Airlines Company. It focuses on the company's history since its foundation until today and the assessment of their economic outcomes between 2012 and 2016.

The theoretical part of the thesis describes the basic concepts of economics, the market, and the company. Market patterns and the market structure with a focus on oligopoly are discussed in details. The practical part focuses on the position of The Czech Airlines Company in the market environment, especially in the Czech Republic. Comparison with a competitor, Czech Travel Service, is also provided. The work is concluded with a SWOT analysis of the company.

Keywords: Company, competitive environment, market, The Czech Airlines Company, air transport

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Trh.....	14
3.1.1 Zákony trhu.....	15
3.2 Firma	16
3.2.1 Cíl firmy-maximalizace zisku.....	17
3.2.2 Cíl firmy-alternativní cíle firmy	18
3.3 Tržní struktury.....	19
3.3.1 Dokonalá konkurence	20
3.3.2 Monopol.....	22
3.3.3 Monopolistická konkurence.....	26
3.4 Oligopol.....	29
3.4.1 Předpoklady oligopolu	30
3.4.2 Smluvní oligopol (kartel).....	31
3.4.3 Oligopol s dominantní firmou.....	32
3.4.4 Duopol	33
4 Vlastní práce	36
4.1 Charakteristika ČSA.....	36
4.1.1 Postavení ČSA na trhu.....	37
4.2 Historie Českých aerolinií.....	37
4.2.1 Zahájení provozu 1923-1929	38
4.2.2 Roky 1930–1938.....	38
4.2.3 Roky 1945-1960	40
4.2.4 Roky 1961–1990.....	41
4.2.5 Roky 1991-1999	42
4.2.6 Roky 2000-2010	42
4.2.7 Roky 2011 - dodnes	43
4.3 Výsledky ČSA v letech 2012 až 2016.....	44
4.3.1 Výsledky hospodaření.....	44
4.3.2 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	45
4.3.3 Letadlová flotila a přepravení cestujících.....	46
4.3.4 Počty zaměstnanců.....	47
4.3.5 Aktiva a pasiva.....	49

4.4	Travel Service (TVS)	50
4.4.1	Porovnání ČSA a Travel Service	51
4.5	Počty pohybů a další letecké společnosti na letišti v Praze.....	53
4.6	SWOT analýza ČSA.....	55
4.6.1	Silné stránky.....	55
4.6.2	Slabé stránky	56
4.6.3	Příležitosti	57
4.6.4	Hrozby.....	57
5	Výsledky a diskuse	59
6	Závěr.....	61
7	Seznam použitých zdrojů.....	62
7.1	Tištěné zdroje	62
7.2	Elektronické zdroje.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Členění subjektů národního hospodářství	14
Obrázek 2:	Zákon nabídky	16
Obrázek 3:	Zákon poptávky	16
Obrázek 4:	Schéma trhů podle míry konkurence	19
Obrázek 5:	Formy konkurence.....	20
Obrázek 6:	Individuální poptávka na dokonale konkurenčním trhu	21
Obrázek 7:	Monopolistická konkurence v krátkém období - kladný ekonomický zisk.....	29
Obrázek 8:	Monopolistická konkurence v krátkém období - záporný ekonomický zisk.....	29
Obrázek 9:	Přehled modelů duopolu.....	34
Obrázek 10:	Tratě ČSA v roce 1937	39
Obrázek 11:	Výsledek hospodaření	45
Obrázek 12:	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	45
Obrázek 13:	Letadlová flotila	46
Obrázek 14:	Přepravení cestujících	47
Obrázek 15:	Mzdové náklady a počet zaměstnanců	48
Obrázek 16:	Počty zaměstnanců dle profesí	48
Obrázek 17:	Aktiva	49
Obrázek 18:	Pasiva.....	50
Obrázek 19:	Tržby z prodeje porovnání ČSA x TVS	51
Obrázek 20:	Aktiva porovnání ČSA x TVS.....	52
Obrázek 21:	Vlastní kapitál porovnání ČSA x TVS	52
Obrázek 22:	Výsledek hospodaření porovnání ČSA x TVS.....	53
Obrázek 23:	Vývoj pohybů na letišti Praha v letech 2012 a 2016.....	54
Obrázek 24:	Letecké společnosti na letišti Praha s největším počtem přibližovacích služeb v % v letech 2012 až 2016	55

Seznam použitých zkratek

ČSA	České aerolinie a.s.
TVS	Travel service, a.s.
SWOT	základní a universální analytická metoda, která hodnotí vnější i vnitřní faktory které ovlivňují úspěšnost podniku (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
P	cena
S	nabídka
D	poptávka
Q	množství
IATA	Mezinárodní asociace leteckých dopravců

1 Úvod

Každý podnik, firma, který je na trhu, se zároveň nachází i v konkurenčním prostředí a letecká doprava není výjimkou. Letečtí dopravci, jako každý jiný subjekt na trhu, se musí řídit základním zákonem trhu, zákonem nabídky a poptávky. Aby firma na trhu přežila, je potřeba aby se dokázala přizpůsobit konkurenci a změnám na trhu. Prostředí letecké dopravy je velmi dynamické a rychle se rozvíjející prostředí. Firmy na tomto trhu se musí potýkat, vzhledem k povaze prostředí, i se změnami v oblastech, které zdánlivě s leteckou dopravou nesouvisí, například oblasti výpočetních technologií, turistického ruchu, a dále také se stále rostoucími nároky na bezpečnost a v neposlední řadě i právními omezeními.

Bakalářská práce je zaměřena na firmu ČSA a.s. Je zde popsána její historie, ze které je vidět, jak si na trhu stála v průběhu let. Vzhledem k jedinečnosti postavení v České republice, resp. v Československu a v zemích tehdejšího socialistického bloku, to byly jedny z nejlépe fungujících aerolinek ve světě. V práci jsou uvedeny některé ekonomické ukazatele z posledních let. Lze z nich vyčíst, že i prosperující a dobře zavedená firma, zvolí-li špatně strategii rozvoje, dostane-li se do konkurenčního prostředí, se může ocitnout na pokraji krachu. Pro porovnání, je zde uvedena firma Travel Service. Firma, která se z malé společnosti, zaměřené především na charterové lety, během krátké doby stala lídrem v České republice v oblasti letecké dopravy. Na této firmě je vidět, že naopak, dobrá strategická rozhodnutí, vedou k dobrému výsledku.

České firmy na trhu letecké dopravy mají jednu velkou výhodu a tou je potenciál lokality. Česká republika má výhodnou polohu uprostřed Evropy a firmy tím výhodnou pozici pro svůj rozvoj a růst.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat model chování oligopolu a ukázat, jak se firma v tomto prostředí chová. V první, teoretické části, budou definovány a vysvětleny základní pojmy, spojené s prostředím firmy na trhu. Budou stručně popsány tržní struktury a jejich podstata, předpoklady pro vznik a formy oligopolu. V praktické části se bakalářská práce zaměří na firmu ČSA a.s., jež do této tržní struktury spadá. Popsat její charakteristiku, historii, vývoj a růst. Charakterizovat její postavení na trhu z hlediska konkurenčních firem. Dále bude provedena SWOT analýza, kde bude cílem zjistit slabé i silné stránky firmy.

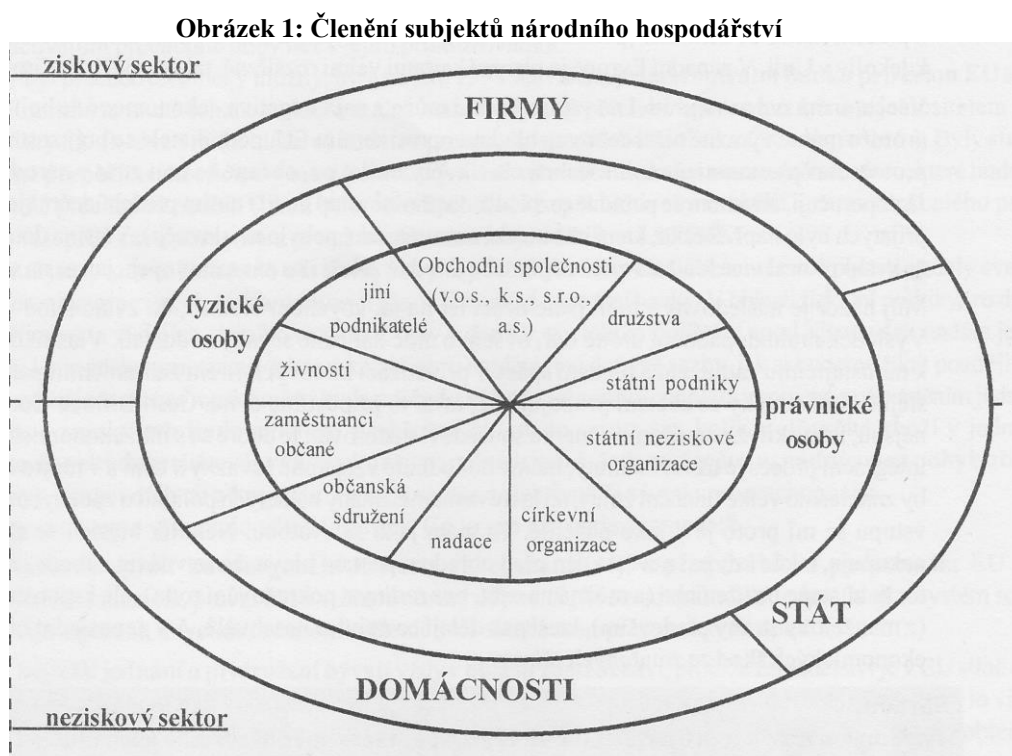
2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První teoretická část spočívá v prostudování odborné literatury, odborných publikací a internetových zdrojů, které se zabývají firmou v konkurenčním prostředí. Získané informace budou využity pro praktickou část, ve které je analyzována firma ČSA a.s. Potřebná data budou získána z poskytnutých interních zdrojů společnosti a osobních konzultací se zaměstnanci.

3 Teoretická východiska

3.1 Trh

Jen velmi zřídka se stává, že firma, co výrobek vytvořila také tento výrobek spotřebuje. Většinou se tento výrobek prodá to znamená, že mezi sebou firmy, domácnosti a často i stát spolupracují (mají vysoký stupeň dělby práce). Vysoký stupeň dělby práce vyvolává potřebu vzniku trhu.



Zdroj: [1]

Trh je forma výměny produkčních činností (koupě a prodej) na určité úrovni dělby práce. Na určitém stupni rozvoje dělby práce dochází k tomu, že výrobek či službu nespotřebovává ten, kdo jej vyrobil. Tržní subjekty proto přichází na trh, aby prodaly, co vyrobily a nakoupily co sami nedokáží vyrobit, ale ke své činnosti potřebují.

Na trhu se setkávají nakupující a prodávající, aby prostřednictvím peněz směnili své výrobky a služby; takovéto výrobky a služby se označují zboží. [2]

Trh je místo, kde se setkává nabídka s poptávkou v daném čase. Trh je regulátorem a stabilizátorem ekonomického rozvoje. Je to souhrn různých nástrojů, forem, mechanismů a sociálně-ekonomických vztahů. [3]

Trh se dělí podle různých hledisek. Například hlediska uzemní a finanční. Dělí se i podle předmětu koupě a prodeje, počtu zboží, stupně organizovanosti, podmínek pro fungování komponent trhu (volný X regulovaný) a v souladu s existujícím právním rádem.

Rozlišují se tři základní **tržní subjekty**:

- Domácnosti (spotřebitelé) – na trhu uspokojují své konečné potřeby. Vystupují zde jako kupující i prodávající. Nakupují za účelem bezprostřední spotřeby.
- Firmy (podniky) – na trhu vystupují také jako kupující i prodávající. Nakupují za účelem zahájení výroby. A jsou to subjekty, které vyrábějí produkty za účelem prodeje.
- Stát – specifický subjekt na trhu. Vstupuje na trh za účelem jeho ovlivnění, se snahou modifikovat jeho působení, odstranit některé jeho negativní dopady na hospodářství a jeho pozitivní vliv naopak stimulovat. Vystupuje zde jako prodávající (prostřednictvím státních podniků), jako kupující (prostřednictvím veřejných zakázek) a prostřednictvím státních institucí a zákonodárství. [2]

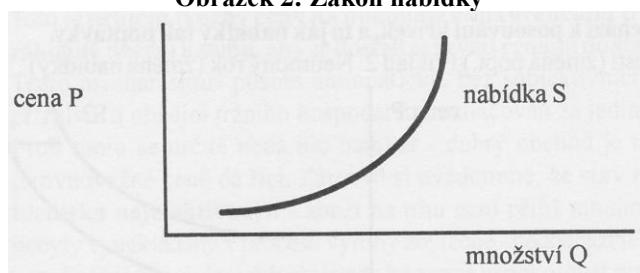
3.1.1 Zákony trhu

V tržním systému se domácnosti, firmy a stát rozhodují v podstatě sami. Jejich chování je ale ovlivněno zákony trhu. Pomocí těchto zákonů se vysvětluje, jak se na trhu chovají prodávající a kupující a dá se také pomocí nich vysvětlit mechanismus tvorby ceny na trhu.

Jsou dva základní zákony trhu:

- Zákon nabídky – s rostoucí cenou roste i nabídka zboží
- Zákon poptávky – s rostoucí cenou klesá i poptávka po zboží

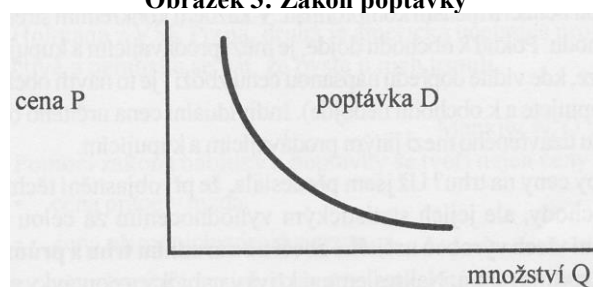
Obrázek 2: Zákon nabídky



Zdroj: [1]

Nabídka je tedy množství zboží Q nabízeného všemi prodávajícími při určité ceně P.

Obrázek 3: Zákon poptávky



Zdroj: [1]

Poptávka je množství zboží Q, které jsou kupující ochotni koupit při určité ceně P.

Podstatou trhu je vzájemné působení-střet nabídky a poptávky. Samostatná nabídka bez poptávky, a naopak samostatná poptávka bez nabídky nemají smysl. Ideální stav je takový stav, kdy vše, co se vyrobí se také prodá.

3.2 Firma

Firmou – podnikem se rozumí všechny složky, které tvoří podstatu podnikatelské činnosti. Jsou to hodnoty materiální, hodnoty nehmotných práv, úrovně managementu a kvalifikace zaměstnanců.

Zákon definuje podnik jako „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání“. [2]

Podnikání je činnost za účelem dosažení zisku prováděná podnikatelem. Podnikatel je samostatný vlastnický oddělený právní subjekt. Mohou to být fyzické osoby (mají živnostenské oprávnění nebo mají uděleno oprávnění k podnikání podle zvláštního

zákonu) i právnické osoby (mají povinnost zápisu do obchodního rejstříku nebo povinnost zápisu je stanovena zvláštním zákonem).

Firmy (podniky) jsou subjekty vyrábějící produkty za účelem prodeje. Firma je jednak podnikovou organizací lidí a věcných prostředků výroby, ale také tržním subjektem. Na trhu výrobků a služeb vystupují jako prodávající. Firmy také nakupují, a to výrobní faktory. Nenakupují je ovšem za účelem bezprostřední spotřeby, ale naopak aby později mohly prodávat (výrobky pro spotřebu). Účastní se tržních vztahů na obou trzích, jak na trhu statků a služeb, kde prodává své výrobky (ovlivňuje tak nabídku), tak na trhu výrobních faktorů, kde je kupujícím a ovlivňuje poptávku po výrobních faktorech. Cílem jejich působení na trhu je dosažení co nejvyššího zisku. [2]

Firma se liší od jiných sociálních jednotek zejména svým specifickým ekonomickým postavením, tj. ekonomickou samostatností. Vystupuje na trhu jako samostatný subjekt a prostředky k obnově a rozvíjení své činnosti získává převážně prodejem svých výrobků a služeb. [2] A proto, když se firma zakládá musí zakladatel umět odpovědět na řadu otázek jako třeba: Co a pro koho bude vyrábět, jaká bude cenová strategie a forma distribuce, kolik bude potřebovat výrobních faktorů-práce, přírodních zdrojů a kapitálu a v neposlední řadě musí vědět jaká bude velikost trhu na kterém bude firma podnikat a jestliže neexistuje riziko vnějších vlivů na firmu.

3.2.1 Cíl firmy-maximalizace zisku

Rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady musí být co největší, aby firma dosahovala maximálního zisku. A také platí zlaté pravidlo maximalizace zisku, které říká, že mezní příjmy a mezní náklady se musí rovnat.

- Mezní příjem – vyjadřuje o kolik se změní celkový příjem firmy, jestliže se množství prodávaného statku zvýší o jednotku
- Mezní náklad – říká, jak se změní celkové náklady, když se produkce změní o jednotku

Protože, jestliže se mezní příjmy a mezní náklady nerovnejí, mohou se stát dva případy:

- Mezní příjem je větší, než mezní náklad - to znamená, že pokud se zvýší výroba o jednotku, zvýší se celkové příjmy více, než celkové náklady a tedy vzroste i zisk. Firma tedy málo vyrábí má moc malou produkci.
- Mezní příjem je menší, než mezní náklad - to znamená, že pokud se zvýší výroba o jednotku, zvýší se celkové náklady více, než celkové příjmy a zisk tedy klesne. Firma tedy vyrábí moc, má přebytečně velkou produkci.

3.2.2 Cíl firmy-alternativní cíle firmy

Cílem firmy nemusí být jenom maximalizace zisku. Ukazuje se, že chování některých firem maximalizaci zisku neodpovídá. Maximalizace zisku se chápe jako speciální případ chování firmy, neboť firmy kromě maximalizace zisku ovlivňují i jiné charakteristiky, jako např. vlastnictví, organizační struktura, metody řízení apod. [3]

Cílem firmy nemusí být maximalizace okamžité úrovně zisku, ale maximalizace jeho toku v čase, což je možno vyjádřit jako maximalizaci současné hodnoty očekávaných zisků a případně budoucí likvidační hodnoty firmy. Tato současná hodnota by měla určovat na trhu hodnotu firmy. Představuje-li tedy cíl firmy maximalizaci současné hodnoty zisků a budoucí likvidační hodnoty, pak tento cíl implikuje maximalizaci hodnoty firmy. [3]

Jsou i teorie předpokládající jiné cíle firmy jako třeba:

- Dosažení určitého podílu na trhu
Růst podílu na trhu se zpravidla pozitivně projevuje též na zisku (záleží ovšem na nákladových podmínkách odvětví). [3]
- Snaha dlouhodobě přežít
Tento cíl je pokládán za prvotní, protože maximalizace krátkodobého zisku nemusí zabezpečit dlouhodobé přežití. [3]
- Růst a expanze firmy
Tento cíl je v určitém smyslu nejkomplexnější, protože růst firmy je jak cestou zajištění zisku, tak i cestou zabezpečení jistoty, autonomie

a dlouhodobého přežití firmy. Vezmeme-li v úvahu růst firmy i cestou snížení rizika. Podnikání v několika oblastech totiž snižuje riziko neúspěchu firmy v porovnání s firmou závislou na vývoji trhu jednoho výrobku. [3]

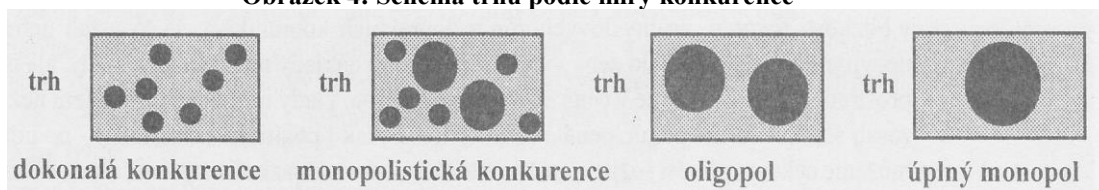
Většina alternativních teorií firmy uznává význam zisku ve strategii firmy, neboť konkurenční pozice firmy na trhu finální produkce a na kapitálovém trhu i získávání finančních zdrojů přímo či nepřímo souvisejí se ziskem. [3]

3.3 Tržní struktury

Z hlediska tržních struktur existují dva základní protipóly, a to dokonalá konkurence a nedokonalá konkurence. V rámci těchto trhů se dále analyzuje chování firmy nebo firem. Základní rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí tkví v možnosti ovlivnit tržní cenu statků a služeb. V podmínkách dokonalé konkurence vystupuje celé řada firem, přičemž žádná z nich nemá možnost ovlivnit cenu, cenu trhu pouze pasivně přebírá. V podmínkách nedokonalé konkurence hospodaří omezený počet firem a firma zde může ovlivnit tržní cenu. [3] Mezi trhy nedokonalé konkurence patří monopolistická konkurence, oligopol a monopol.

Konkurencí v podmínkách teorie firmy se rozumí vzájemné soupeření mezi jednotlivými firmami s cílem maximalizovat zisk nebo jiných vytyčených cílů. Základními zdroji konkurenceschopnosti firmy je cenová konkurence a konkurence kvalitou.

Obrázek 4: Schéma trhů podle míry konkurence



Zdroj: [1]

Obrázek 5: Formy konkurence

		počet a velikost firem	charakteristika produktu	vstup a výstup do a z odvětví
dokonalá konkurence		mnoho malých firem	homogenní	snadný
	monopolistická	mnoho malých firem	diferencovaný	snadný
nedokonalá konkurence	oligopol	málo firem	diferencovaný nebo	částečné bariéry
	monopol	jedna firma	specifický (bez substitutů)	uzavřený

Zdroj: [2]

3.3.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je tržní situace v odvětví, v níž žádná z firem nemůže změnami své nabídky ovlivnit tržní cenu produktu. Tržní cena statku a tržní ceny používaných výrobních faktorů v odvětví se mohou při určité tržní poptávce po statku (výrobních faktorech) měnit pouze jako výsledek celkového působení všech firem. [2]

V dokonalé konkurenci je jediným kritériem rozhodujícím o koupi či nekoupi statku jeho cena, jedná se o ideální trh a tedy neexistující trh.

Předpoklady pro dokonalou konkurenci:

- Všechny firmy nabízí **stejný** produkt (homogenní) – jednotlivé výrobky různých firem se od sebe neliší
- Tržní cena nemůže být ovlivněna vzhledem k velkému množství firem na trhu
- Existuje dokonalá informovanost o jakýchkoliv změnách na trhu
- Volný pohyb firem na trhu – mohou libovolně vstupovat na trh i z trhu odcházet

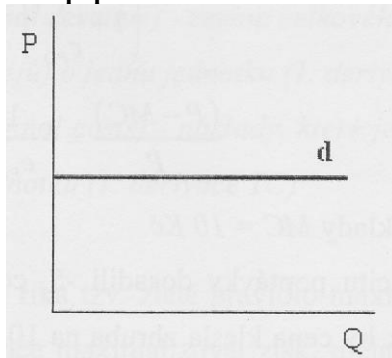
- Firmy vše, co vyrobí (vyprodukuje) také na trhu prodají – neexistuje riziko

K tomuto ideálnímu prostředí se na dnešních trzích blíží trhy se zemědělskými plodinami. Plodiny jsou rozděleny podle jakosti a tím téměř splňují předpoklad stejného produktu na trhu neboli zásadu homogenity. Je zde splněn i předpoklad velkého množství firem na trhu a taktéž je velká informovanost těchto firem. Předpoklad volného pohybu firem na trhu není splněn úplně, protože při vstupu nebo odchodu z trhu se musí brát zřetel na výrobní faktor půdy, který musí být k dispozici jinak je toto bariérou vstupu do odvětví.

Firmy na trhu s dokonalou konkurencí nemají snahu měnit cenu, protože všechny výrobky prodají za tržní cenu. I kdyby měla firma snahu ovlivnit tuto tržní cenu nepodaří se to jedné firmě, protože je moc malá ve srovnání s celým trhem. Firmy jsou díky tomuto v dokonalé konkurenci označovány jako cenový příjemci (price taker).

Z toho plyne nejdůležitější rys dokonalé konkurence: nezávislost ceny na objemu produkce firmy => což se dá graficky znázornit dokonale elastickou poptávkou (d) (poptávka má horizontální tvar – rovnoběžná s osou x). Pokud je cena (P) konstantou jsou celkové příjmy závislé pouze na objemu vyrobené produkce (Q) a jsou mu přímo úměrné. [2]

Obrázek 6: Individuální poptávka na dokonalé konkurenčním trhu



Zdroj: [2]

Firma v dokonalé konkurenci bude v dlouhém období vždy vykazovat nulový ekonomický zisk. Pokud by některá z firem na dokonalé konkurenčním trhu začala vykazovat kladný ekonomický zisk, tak by za předpokladu volného vstupu do odvětví na tento trh vstoupila další firma, která by ekonomický zisk svým

konkurentům opět srazila na nulu. Naopak v případě, že by některá z firem na dokonale konkurenčním trhu začala vykazovat záporný ekonomický zisk, tak by za předpokladu volného výstupu z odvětví neměla důvod na tomto trhu setrvávat. [3] Ekonomickým ziskem se rozumí rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady.

3.3.2 Monopol

Monopol je protiklad dokonalé konkurence, pokud existuje monopol neexistuje konkurence. V odvětví existuje pouze **jedna firma** (jediný prodávající) a k produktům této firmy nejsou žádné blízké substituty (produkty nelze nahradit) a proto se jedná o tržní strukturu monopol. Tržní poptávka je celá pokrytá nabídkou jedné firmy neboli monopolem.

Vzhledem ke všem těmto okolnostem monopol jako jediný prodávající může rozhodovat o:

- Výši ceny (ale ne úplně libovolně - musí zohlednit koupěschopnost kupujících)
- Množství a kvalitě vyráběného produktu

Cena je stanovena v závislosti na množství vyráběného produktu.

Čistý nebo absolutní monopol, tedy jedna firma, na daném trhu bez absolutně jakékoliv konkurence dnes není moc častá (ale existuje, např. Česká národní banka). Většinou u monopolní struktury je v rozhodující části trhu jedna velká firma, ale na okrajích jsou drobné firmy, které nemají dostatek moci, aby ohrozily dominantní firmu. Kvůli tomu také existuje riziko zneužití dominantního postavení.

3.3.2.1 Příčiny vzniku monopolu

Hlavní příčinou existence monopolů jsou překážky a tím i zhoršené podmínky, na vstupu do odvětví pro další firmy.

Hlavní překážky jsou:

Úspory z rozsahu

Díky úsporám z rozsahu vzniká přirozený monopol. Jedna firma je schopna plně zabezpečit nabídku daného produktu a tím pádem má **nižšími průměrné náklady**, než kdyby nabídku daného produktu zabezpečovalo několik (více) firem.

Monopolní firma v tomto případě může vyrábět jakékoliv požadované množství produkce s nejnižšími náklady, a tudíž se tato firma na základě této své monopolní síly prosadí na trhu. Nízké výrobní náklady pak dávají dané firmě monopolní postavení a brání vstupu nových firem do daného odvětví. Monopolní firma sama je kdykoliv schopna zvýšit rozsah výroby. Většinou však v rámci monopolu nedochází k plnému využití kapacit a případný růst výroby vede ke snižování nákladů. [3]

Přirozený monopol není stálý, protože se může stát, že se začnou používat nové technologie či nastane globalizace výroby. A v tom případě mohou nové firmy, které chtějí vstoupit do odvětví výrazně snížit své náklady (u přirozeného monopolu jsou velmi vysoké počáteční investice do fixního kapitálu). A v konečném důsledku jejich vstupu do odvětví se vlastně monopol zruší.

Kontrola významných vstupů

Podstatou této bariéry (překážky) je, že daný monopol ovládá vstupy nezbytné pro danou výrobu. Ať už to jsou nezbytné suroviny, technologie, úrodné půdy, know-how apod. Toto vlastnění vzácných zdrojů v podstatě znemožňuje vstup dalšího účastníka na trh, což je další příčina vzniku monopolu. Pokud jediná firma kontroluje přírodní zdroje potřebné pro výrobu daného produktu, říká se jí „přírodní monopol“.

[2]

Firma s kontrolou přírodních zdrojů může být například firma obchodující s vodou, protože jen ona vlastní určitý pramen a když je tato firma na trhu dostatečně velká může vytvořit monopol.

Patenty

Na základě patentů může mít firma výhradní právo po určitou dobu na danou technologii, která jí umožňuje vyrábět dané produkty, a jiné firmy nemohou daný výrobek produkovat. [3]

Tato překážka není trvalá, patenty se dávají jen na určitou dobu od přihlášení vynálezu a také se pořád dále vyvíjí další technologie, které mohou nahradit

patentovanou technologií. A proto, aby si firma udržela monopolní postavení, musí si udržovat vedoucí postavení v oblasti vědy a výzkumu.

Státní licence a koncese

Monopol může vzniknout i na základě zásahu státu do ekonomiky. Stát udělí firmě výsadní právo vyrábět a prodávat daný statek s ohledem na souhlas firmy s regulačními opatřeními. Tato forma překážky patří k nejstarším způsobům vzniku monopolu, konkrétně se používá pojem „administrativní monopol“. Z historie může být příkladem získání od panovníka práva na těžbu určitých surovin apod. V současnosti by se mohla uvést jako příklad Česká pošta (doručování písemných zpráv). Stát uplatňuje svůj vliv jako regulační orgán, neboť dohlíží na způsob uspokojování veřejných potřeb. Nedostatek konkurence však nemotivuje státní monopol (Českou poštu) ani ke zlepšování služeb, ani k hospodárnosti (ke snižování nákladů) a podnikavosti. [2]

3.3.2.2 Cenová diskriminace

Monopol díky své monopolní síle používá v cenové strategii tzv. cenovou diskriminaci. Podstatou této diskriminace je stanovení rozdílných cen pro různé kupující, ale nikoliv z důvodů nákladových příčin. Monopol má za cíl získat přebytek spotřebitele (rozdíl mezi tím, co je spotřebitel za dané množství statku maximálně ochoten zaplatit a tím, co za něj skutečně zaplatí), který by přeměnil na dodatečný zisk. [2]

Druhy cenové diskriminace jsou:

Cenová diskriminace prvního stupně

Spíše teoretická situace. Firma se snaží stanovit (určit) každému kupujícímu maximální cenu, za kterou by byl ochoten kupující produkt koupit. A tím monopol získá celý přebytek spotřebitele, protože spotřebitel koupí nějaké množství produktu za tuto maximální cenu, kterou mu firma nabídla a tudíž už není žádný rozdíl mezi tím, kolik je ochoten spotřebitel zaplatit a kolik zaplatil.

Tento druh diskriminace je teoretická situace protože:

- Firma zpravidla nezná maximální cenu, kterou je každý ze spotřebitelů ochoten za jednotku zboží zaplatit. [3]
- Firma se může každého zákazníka dotazovat, jakou maximální cenu by byl ochoten zaplatit, avšak nemusí obdržet pravdivou odpověď, protože zájmem spotřebitelů je, aby cena byla co nejnižší. [3]

Cenová diskriminace druhého stupně

Ceny jsou stanoveny podle objemů zboží, které si jednotliví zákazníci objednají. Pro zákazníka, který objedná větší množství, je uplatněna nižší cena než pro zákazníka s menším odběrem. Tato možnost již není jen teoretická, ale v praxi k cenové diskriminaci druhého stupně běžně dochází. [3] Firma vždy, když zvýší cenu, odebere část přebytku spotřebitele.

S cenovou diskriminací druhého stupně se lze například setkat v monopolizovaných odvětvích výroby a dopravy vody, elektrické energie, ale i například v prodeji potravin u regionálních monopolů. [2] Například, koupí-li si zákazník balení s více kusy produktu (např. WC papír), zaplatí za jeden kus menší cenu než ten, co si koupí jen jeden kus.

Cenová diskriminace třetího stupně

Firma si rozdělí spotřebitele do různých segmentů, které se liší pružností své poptávky po daném produktu. Ti, kteří mají méně pružnou poptávku, u těch může zvyšovat cenu, naopak u spotřebitelů s pružnější poptávkou zdražovat firma nemůže: např. různé ceny pro cizince, studenty, důchodce apod. Tato forma cenové diskriminace je podobná cenové diskriminaci prvního stupně tím, že představuje diskriminaci podle spotřebitelů. V praxi je využívána nejčastěji. Kromě pravidla, že různé segmenty zákazníků mají jinou cenovou elasticitu poptávky, platí že není možný vzájemný prodej mezi spotřebiteli. Jinak by docházelo k prodeji stejného statku s nízkou cenou skupině s vyšší cenou, což by vedlo k postupnému vyrovnávání cenové úrovně. [2]

Cenová diskriminace třetího stupně může být negativní, jako třeba v případě, že by restaurace v centru města účtovala cizincům vyšší cenu za jídlo a pití než místním

občanům. Protože firma očekává že cizinci mají vyšší příjem, a tedy i více peněz a ochotu utrácet více než místní. Avšak tento přístup je v České republice zakázaný.

Existuje také pozitivní diskriminace třetího stupně např. když dopravní podnik určí rozdílné ceny jízdného pro děti, studenty, dospělé a seniory, anebo když jsou rozdílné ceny vstupenek pro tyto skupiny do kin, divadel atd.

Kromě cenové diskriminace prvního, druhého a třetího stupně existují ještě **diskriminace v čase** (různým skupinám jsou určeny v různém čase různé ceny) **a ve špičce** (změna mezních nákladů – růstu, v důsledku zvýšení spotřeby).

3.3.3 Monopolistická konkurence

Jedna z nejběžnějších forem nedokonalé konkurence. Jedná se o model trhu obsahující jak rysy monopolu (monopolistická), tak rysy dokonalé konkurence (konkurence).

Předpoklady monopolistické konkurence:

- Produkt, který je firmami na trhu nabízen, je diferencovaný – jde o blízké substituty. To znamená, že se jednotlivé produkty liší velmi málo. Diferenciace se týká nejen produktu, ale i dalších aspektů, např. umístění firmy, úroveň obsluhy ve službách apod. [3]
- Subjektů na trhu (nakupujících a prodávajících) je větší počet, takže jeden výrobce může ovlivnit tržní cenu jen málo. Zpravidla jsou prodávajícími malé a střední firmy. [3]
- Na trhu existuje dobrá informovanost. Jestliže by jeden výrobce např. zdražil, velice rychle by se to mnoho zákazníků dozvědělo. [3]
- Firmy musejí při vstupu na trh a odchodu z trhu překonávat jen malé bariéry. [3]
- Na trhu existuje riziko. [3]

Důsledky předpokladů

Vzhledem k tomu, že výrobky jednotlivých firem se od sebe málo liší, zvýšení ceny u jednoho se u něj projeví odlivem zákazníků. Mnoho zákazníků začne kupovat

levnější výrobky. V podmínkách monopolistické konkurence diferenciací výrobků a počet firem v odvětví ovlivňují cenovou elasticitu poptávky po produkci firmy.

Poptávka po produktu jedné firmy je vysoce elastická a zdražení výrobku tedy neznamena ztrátu všech zákazníků, i když poptávka po výrobku klesá. V monopolisticky konkurenčním trhu je tedy funkce průměrných příjmů a mezních nákladů rozdílná.

3.3.3.1 Diferenciací statků a služeb v monopolistické konkurenci

Diferenciací produktů či podmínek prodeje nemá vliv na existenci rozdílů v objektivních funkčních vlastnostech produktů. Mezi diferencovanými statky a službami existuje omezená substituce (statky a služby jsou více či méně rozdílné). Ekonomové říkají tomuto jevu **výrobová diferenciací** – každá firma se pokouší odlišit své výrobky od výrobků ostatních firem v odvětví. Čím je při diferenciaci svých produktů od podobných výrobků ostatních firem úspěšnější, tím větší monopolní sílu tato firma má – a tím menší je elasticita křivky poptávky po jejím výrobku. [3]

Každý zákazník (spotřebitel) si stanoví své **preferencí** prostorové, časové, věcné a osobní v rámci výrobové diferenciací díky tomu se statek či služba jedné firmy odlišuje od substitutu druhé firmy.

Prostorové preferencí

Mají zdroj v rozdílné vzdálenosti místa prodeje od různých skupin spotřebitelů. Tržní cenu statku pak ovlivňují, kromě vlastní tržní ceny určené výrobními náklady, též rozdílné dopravní náklady kupců, které vyvolávají prostorové preferencí firem. [3]

Mnohé velké firmy, například potravinářské řetězce, využívají výhod prostorové preferencí tím, že budují rozsáhlejší sítě prodejen či servisních služeb co nejbližší místu pobytu zákazníků. [2]

Časové preferencí

Mají svůj zdroj v rychlosti prodeje zboží či vykonávané služby (např. doprava, ale i samoobslužný prodej proti pultovému), ve vhodném časovém rozložení doby

prodeje statků (noční prodej obchodních řetězců) nebo ve vhodném časovém rozložení služeb (lázeňských, rekreačních, dopravních v období sezóny). [2]

Věcné preference

Mají svůj zdroj v preferencích odlišností ve vlastnostech statku či služby při uchování základních funkčních vlastností výrobku: preference vzhledu, tvaru, barvy, vůně; preference některých vlastností statků na úkor jiných (např. čerstvost pečiva na úkor trvanlivosti či trvanlivost na úkor čerstvosti pečiva). Věcné preference bývají často spojené s preferencemi známých značek jako výsledek reklamy, pověsti, zkušeností. [2]

Osobní preference

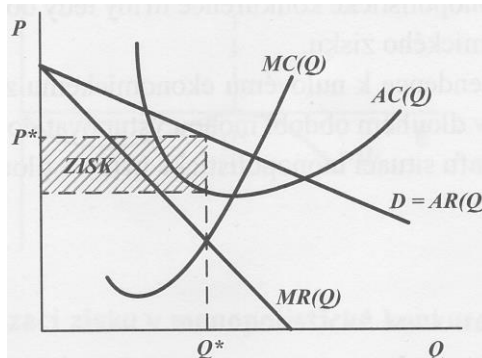
Jejich zdrojem je zpravidla vztah spotřebitelů k osobám reprezentujícím firmu (majitelům a personálu). Mohou vycházet z chování těchto osob vůči zákazníkům, z jejich spolehlivosti a důvěryhodnosti a z osobních známostí. [2]

3.3.3.2 Zisk v krátkém a dlouhém období

V **krátkém období** může mít firma v monopolistické konkurenci ekonomický zisk, ztrátu, nebo nulový ekonomický zisk. O tomto rozhoduje výše průměrných nákladů ve vztahu k ceně.

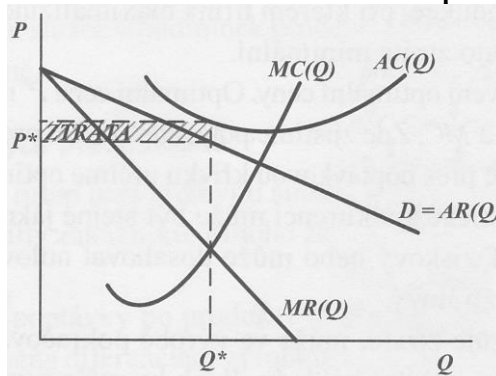
Firma dosahuje zisku, jsou-li průměrné náklady pod úrovní průměrných příjmů. Firma dosahuje ztráty, pokud jsou průměrné náklady nad průměrnými příjmy (firma může vyrábět ve ztrátě, jestliže uhradí ze svých příjmů alespoň variabilní náklady). Firma dosahuje nulového zisku při rovnosti průměrných nákladů a průměrných příjmů. Optimální množství produkce se dosáhne, pokud se mezní příjmy rovnají mezním nákladům.

Obrázek 7: Monopolistická konkurence v krátkém období - kladný ekonomický zisk



Zdroj: [3]

Obrázek 8: Monopolistická konkurence v krátkém období - záporný ekonomický zisk



Zdroj: [3]

Proces maximalizace zisku a formování optimálního výstupu firmy v **dlouhém období** je v podmínkách monopolistické konkurence obdobný jako za podmínek dokonalé konkurence. Uplatňuje se zde tendence k nulovému ekonomickému zisku – tato tendence platí všude tam, kde v dlouhém období mohou vstupovat do odvětví nové firmy. [3]

3.4 Oligopol

Oligopol lze definovat jako model trhu typu nedokonalé konkurence, pro který je charakteristický – malý počet firem v odvětví, poměrně vysoký stupeň vzájemné závislosti jejich rozhodování (o cenách, množství a kvalitě produktu apod.). [3]

Existují tři základní formy oligopolu smluvní oligopol (kartel), oligopol s dominantní firmou a duopol.

3.4.1 Předpoklady oligopolu

- Existence několika firem v odvětví, z nichž mají některé významný podíl na trhu, a mohou tedy ovlivňovat cenu produkce na trhu. [3]
- Firmy mohou vyrábět buď homogenní (stejnorodý) nebo heterogenní (různorodý), ale substituční (nahraditelný) produkt. [3]
- Nabízející firma ovlivňuje tržní poptávku a nabídku celého odvětví změnou nabízeného množství nebo změnou ceny. [3]
- Firmy v odvětví mohou činit reálné odhady o reakcích konkurentů. [3]
- Existují omezení (bariéry) vstupu nových firem do odvětví. [3]

Existence několika (málo) firem v odvětví

Většinou jde o velké firmy a jejich relativně malý počet v odvětví. Někdy se jedná pouze o dvě firmy v odvětví – duopol. A někdy se jedná o více stejných firem – kartel. Další možností je také že jedna z firem má dominantní postavení na trhu. V každém případě činnost kterékoliv z firem v odvětví ovlivňuje chování ostatních firem.

Charakter vyráběné produkce

Charakter vyráběného produktu může být jak homogenní, tak diferencovaný – heterogenní.

Homogenní produkce = homogenní oligopol neboli čistý oligopol. V tomto oligopolu je hodně silná vzájemná závislost firem, a tím pádem i malá změna např. ceny jednou z nich ovlivní výrazně ostatní firmy

Heterogenní produkce = různorodé produkty, ale silně substituční (nahraditelné). Rozdíly mezi produkty jednotlivých firem jsou nepodstatné.

Ovlivnění tržní poptávky a nabídky konkurentů

Jednání nabízející firmy je ovlivněno nejen tím, jak jednají konkurenti, ale také tím, co od nich žádají poptávající. Firmy v oligopolu navzájem reagují na změny ceny produkce, ale i na změnu množství produkce, kvality, reklamy aj. u každé

z konkurenčních firem. Firmy musí při volbě své nabídky uvažovat též očekávanou reakci konkurentů a začlenit ji do své očekávané poptávky. [3]

Možnost odhadů o reakcích a akcích konkurentů

V oligopolu vzhledem k malému množství firem v odvětví je jejich rozhodování navzájem závislé. Každá z nich musí zvažovat vliv svých rozhodnutí na chování ostatních firem v odvětví, resp. předvídat jejich reakci na svá vlastní rozhodnutí. Změna tržní ceny jedné firmy musí působit právě na tržní cenu druhé firmy.

Existence bariér vstupu do odvětví

Vzhledem k existenci několika málo velkých firem v odvětví, mohou existovat bariéry vstupu do odvětví pro ostatní firmy.

Těmito bariérami mohou být:

- Úspory z rozsahu – nová firma by měla dosahovat stejně nízkých průměrných nákladů jako existující firmy v odvětví, nové firmy mají vysoké náklady na vstup do odvětví a tím pádem nemohou realizovat úspory z rozsahu jako zavedené firmy v odvětví.
- Limitní cena – oligopolní firmy stanovují cenu na nižší úrovni, než je cena při, které získávají maximální zisk a tím tvoří bariéru vstupu do odvětví, protože nová firma potřebuje, pokud možno maximální cenu, aby pokryla své náklady.
- Patentová omezení – pokud firma nezíská právo na užívání určitého patentu nemá možnost vstoupit do odvětví.
- Preference spotřebitelů vůči zaběhlým firmám
- Úmluvy a dohody mezi existujícími firmami

3.4.2 Smluvní oligopol (kartel)

Několik firem produkujících stejné či podobné výrobky (služby) vystupující na trhu jednotně jako monopol. Pokud oligopolní firmy mají významný podíl na trhu dochází mezi nimi často k uzavírání dohod jako třeba dohody o spolupráci a společném postupu díky čemuž vzniká tržní struktura nazývaná kartel.

Kartelové dohody mohou být uzavírány o:

- Stejných (monopolních) cenách produkce [3]
- Velikosti produkce (množstevní kvóty) [3]
- Teritoriálním rozdělení trhu [3]

Kartely často vznikají zejména mezi silnými firmami v některých oligopolních odvětvích národních ekonomik, tak i na světovém trhu (např. sdružení zemí vyvážející ropu - organizace OPEC, který je příkladem tržní situace, kdy jako oligopol vystupují národní ekonomiky, nikoliv firmy). Cílem smluvního oligopolu (kartelu) je snaha maximalizovat celkový zisk daného odvětví. Společný zisk kartelu (tedy celého odvětví) lze vyjádřit jako rozdíl mezi celkovými příjmy kartelu a součtem celkových nákladů všech jeho členů. [2]

Pokud firmy ve smluvním oligopolu (kartelu) spolupracují (postupují ve shodě) vytvářejí situaci blízkou monopolu. Firmy, které jsou v kartelu, vytvářejí ekonomický zisk na úkor spotřebitelů, protože nasazují vysoké ceny, nezvyšují svoji produkci a nesnaží se vzájemně si konkurovat.

Někdy se však některá z firem kartelu rozhodne ostatním konkurovat snížením cen, např. ve snaze o přerozdělení trhu (v důsledku jeho nasycenosti) ve svůj prospěch. Dochází pak k cenové válce, kdy se firmy vzájemně předstihují ve snižování cen ve snaze odlákat spotřebitele od konkurenčních firem. [3] Z tohoto mají prospěch především zákazníci kteří, díky tomu nakupují za nižší ceny.

Firmy kartelu nemohou vymáhat dodržování dohod právními prostředky, protože kartelové dohody jsou ze zákona zakázané. Dohody narušující soutěž jsou: dohody mezi soutěžiteli, rozhodnutí sdružení podnikatelů a jednání podnikatelů ve vzájemné shodě, které vedou nebo mohou vést k narušení hospodářské soutěže na trhu zboží.

3.4.3 Oligopol s dominantní firmou

Nachází se zde silná (dominantní) firma, pro kterou je výhodné nechat část trhu slabším firmám, které se nacházejí na takzvaném konkurenčním lemu (okraji), jež

neschopny svými rozhodnutími o výstupu (množství produkce) či ceně zásadně ovlivnit trh.

Dominantní firma se na své části trhu chová jako monopol a firmy na konkurenčním lemu (malé a střední firmy) se chovají jako dokonale konkurenční firmy – mohou prodat za cenu určenou dominantní firmou jakýkoliv objem produkce. Cenu stanovenou dominantní firmou musí respektovat. Kdyby prodávali za větší ceny, než dominantní firma riskovali by snížení odbytu svých výrobků a naopak prodejem za nižší ceny by nepokryli své náklady. Dominantní firmou bývá většinou firma, jenž je největší v odvětví nebo má nejnižší náklady nebo dlouholetou tradici nebo známou značku.

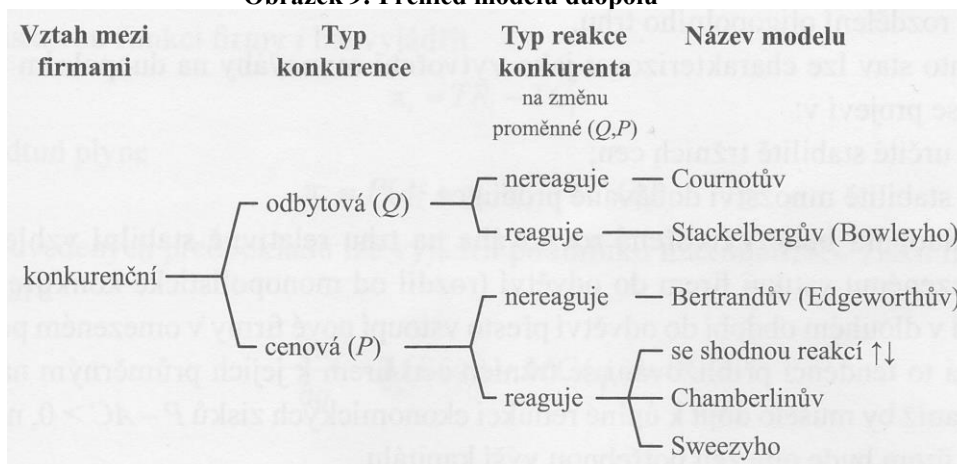
3.4.3.1 Maximalizace zisku oligopolu s dominantní firmou

Vychází se ze zlatého pravidla maximalizace zisku. Je zde cena produkce určena na nižší úrovni a objem výstupu je větší než u monopolu. Je to důsledek oligopolní konkurence, byť omezené, proto i v tomto případě zůstává cena výstupu (produkce) vyšší než průměrné náklady, takže oligopol realizuje vyšší než normální zisk, tj. ekonomický zisk. Jestliže cena, za kterou prodává dominantní firma, umožňuje firmám v konkurenčním lemu vytvářet čistý ekonomický zisk, rozšiřovat svoji produkci na úkor dominantní firmy, může ji později některá z nich i vystřídat v postavení cenového vůdce. Model oligopolu, který předpokládá měnící se firmu v postavení cenového vůdce, se označuje v ekonomické teorii jako model s barometrickou firmou (výraz určité nestability v odvětví). [2]

3.4.4 Duopol

Prostřednictvím modelů duopolu se v ekonomické teorii popisuje situace na trhu, kde si konkurují pouze dvě firmy. Tento vztah dvou firem na jednom trhu může mít řadu podob.

Obrázek 9: Přehled modelů duopolu



Zdroj: [3]

Utváření tržní rovnováhy na duopolním trhu

Rovnováha na duopolním trhu je stav, kdy je dosažena shoda mezi očekáváními a skutečností u obou firem. Ta se projeví v určité stabilitě tržních cen i stabilitě dodávané produkce. Získávání této rovnováhy se děje v procesu vzájemného přizpůsobování se tržních cen a realizovaných tržních množství.

3.4.4.1 Modely odbytové konkurence

V modelech je předpoklad že firmy vyrábějí homogenní (stejnorodý) produkt. Firmy v těchto modelech volí objemy produkce, na základě kterých, určí tržní cenu, a to pomocí poptávkových funkcí.

Cournotův model

Vychází ze zjednodušeného předpokladu, že firma při přijímání svých rozhodnutí nepředpokládá, že by její konkurent určitým způsobem reagoval na změnu velikosti jejího odbytu. [3] Neodpovídá praxi – firmy v praxi musí brát v úvahu chování svých konkurentů. Pro tento model je typická vysoká stabilita rovnováhy.

Stackelbergův model

Tento model předpokládá, na rozdíl od Cournotova modelu vzájemnou reakci firem. Očekává, že zvýšení odbytu firmy bude spojené s poklesem očekávané tržní ceny. Tím nastane odliv části zákazníků od konkurenta a dojde ke snížení jím dodávaného statku.

Firma, které se podaří zjistit, jakým způsobem bude konkurenční firma reagovat, bude mít výhodu v podobě vyššího zisku. [3]

3.4.4.2 Modely cenové konkurence

V modelech cenové konkurence je výchozí proměnná cena a od této ceny se poté odvíjí množství produkce realizované na trhu.

Bertrandův (Edgeworthův) model

Firma v tomto modelu plánuje tržní cenu s očekávaným množstvím odbytu. Očekává, že konkurent nebude na změnu její tržní ceny reagovat své tržní ceny. [3]

Chamberlinův model

Konkurující firmy budou kopírovat tržní ceny konkurenta a dosazovat je do funkcí své očekávané poptávky. Jedna z nich může být cenovým vůdcem v tom smyslu, že druhá firma se bude pouze pasivně přizpůsobovat volbou ceny volbě cenového vůdce. [3]

Sweezyho model

U tohoto modelu se předpokládá, že firmy vyrábějí diferencovaný produkt a každá z firem očekává, že konkurent nebude reagovat na zvýšení její tržní ceny, ale bude reagovat na snížení její tržní ceny také snížením. Výsledkem tohoto chování konkurenčních firem je zalomená poptávková křivka. [3]

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika ČSA

Společnost České aerolinie je vlajkovým leteckým dopravcem České republiky. Patří k pěti nejstarším leteckým společnostem na světě. Hlavní oblastí podnikání ČSA je obchodní přeprava cestujících na pravidelných linkách. České aerolinie se zaměřují především na přímé spoje mezi Prahou a významnými destinacemi v Evropě. Jednotlivé lety provozují svými letadly nebo ve spolupráci s partnerskými leteckými společnostmi na bázi vzájemného sdílení kódů. Domovskou základnou ČSA je Letiště Václava Havla Praha.

K dalším aktivitám Českých aerolinií patří provozování speciálních charterových letů, pronájem volné kapacity letadel jiným leteckým dopravcům a přeprava zboží a zásilek.

České aerolinie jsou zakládajícím členem Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA) a od roku 2001 jsou také členem globální aliance leteckých společností SkyTeam.

České aerolinie jsou od roku 2005 pravidelně a kontinuálně certifikovány podle požadavků IOSA (IATA Operational Safety Audit), které představují nejpokročilejší bezpečnostní standardy v letecké dopravě.

Správními orgány společnosti jsou:

- Valná hromada - je tvořena akcionáři a je nejvyšším orgánem společnosti. Rozhoduje o všech zásadních záležitostech společnosti, které jsou jí svěřeny zákonem nebo stanovami. Volí a odvolává členy představenstva a dozorčí rady
- Představenstvo - je statutárním orgánem společnosti. Je odpovědné za obchodní vedení společnosti a její podnikatelskou činnost. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud zákon nebo stanovy nevyhrazují takovou záležitost do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

- Dozorčí rada - je kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti a výkon působnosti představenstva. Dozorčí rada ČSA je tříčlenná.

4.1.1 Postavení ČSA na trhu

V minulosti v České republice, respektive v Československu existovaly vedle sebe dvě velké letecké společnosti, které provozovaly mezinárodní i vnitrostátní leteckou dopravu. Od roku 1927 vedle ČSA působila Československá letecká společnost (ČLS) založená na popud státu koncernem Škoda. Specializovala se především na mezinárodní dopravu, kterou provozovala dříve než ČSA. Činnost ČLS po druhé světové válce nebyla obnovena, a tak se ČSA na dlouhou dobu staly jediným leteckým dopravcem v Československu respektive v České republice.

I v současné době v České republice existují pouze dva velcí letečtí dopravci, tzv. síťoví, kteří se zabývají pravidelnou leteckou dopravou. Jsou to ČSA a Travel Service. Travel Service je, ale společnost zaměřená především na charterové lety které, převzala i od ČSA. I tak jsou ČSA i nadále na českém trhu největším leteckým dopravcem pro pravidelnou přepravu. Konkurencí pro ČSA jsou, ale i letečtí dopravci z okolních států, především z aliance Star Alliance.

České aerolinie a.s. postupnou redukcí počtu linek v posledních letech ztratily potenciál tzv. síťového efektu s využitím centrálního letiště na území České republiky. Česká republika tím ztratila již dříve vybudovanou pozici Prahy jako přestupního bodu i v rámci evropských linek mezi východem, jihovýchodem a západem Evropy. [7]

4.2 Historie Českých aerolinií

České aerolinie byly založeny 6. října 1923 pod názvem Československé státní aerolinie. Jejich domovským letištěm tehdy nazývaným „leteckým přístavem“ bylo letiště Kbely v Praze. Původně toto letiště bylo pouze vojenské, ale již několik let před zahájením provozu ČSA na toto letiště přistávala civilní letadla.

4.2.1 Zahájení provozu 1923-1929

První oficiální let Československých státních aerolinií z Prahy do Bratislavy se měl uskutečnit 28.10.1923 u příležitosti pátého výročí založení Československa, bohužel se tento let neuskutečnil z důvodu špatnému počasí a bylo možné pouze obletět kbelské letiště.

Let se uskutečnil o den později tedy 29.10. 1923 a to ve 12:35 dvouplošníkem Aero A-14 Brandenburg s pilotem Karlem Brabencem a jedním cestujícím - redaktorem Lidových novin Václavem Königem a také v letadle bylo převáženo 760 gramů pošty. Let přistál na letišti Vajnory v Bratislavě ve 14:55. Do Prahy poté odletělo druhé letadlo a pilotováno bylo pilotem Cinibulkou a také vezlo cestujícího - redaktora pana Bežema.

Tato první letecká linka ČSA z Prahy do Bratislavy, na níž bylo do konce roku 1923 přepraveno 29 cestujících, byla na jaře roku 1924 prodloužena do Košic. V květnu 1926 se stalo součástí linky také Brno. Během následujících let byla do letecké sítě ČSA zapojena také západočeská lázeňská města (Mariánské lázně). [8]

V roce 1929 se ČSA stalo členem Mezinárodního sdružení leteckých dopravců, což byl předchůdce dnešní organizace IATA (Mezinárodní asociace leteckých dopravců), která byla založena 19. dubna 1945, jejímž zakládajícím členem bylo také ČSA. V roce 1929 také získala svůj dvoupísmenný kód přepravců IATA - OK.

V říjnu 1929 se zástupci ČSA a dalších leteckých společností, které byly v té době členem Mezinárodního sdružení leteckých dopravců účastnili konference ve Varšavě, na které vznikla tzv. Varšavská úmluva. Varšavská úmluva se zabývá sjednocením některých pravidel o mezinárodní letecké dopravě.

Ve flotile ČSA byly tyto letouny: Aero A-14, Letov Š-19, Aero DH-50, Letov F-60, Aero A-23, Aero A-38, Aero A-35, Fokker F-VII, Letov Š-32, Fokker F-IX, Airspeed Envoy AS-6 a Savoia Marchetti S-73

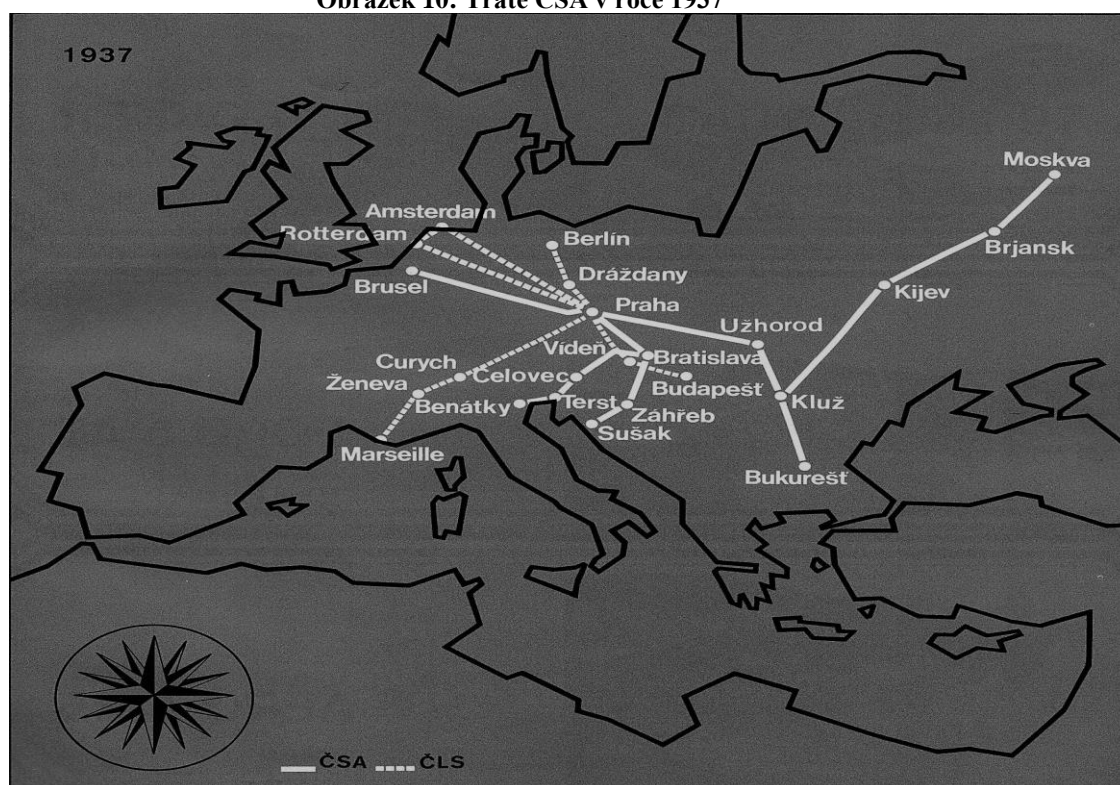
4.2.2 Roky 1930–1938

V roce 1930 byla zavedena první mezinárodní linka Praha-Bratislava-Záhřeb. Tato linka byla v roce 1933 prodloužena a provozována převážně v letních měsících do Sušaku (dnešní Rijeka), jenž se nachází u Jaderského moře. Na toto prodloužení

linky letecká společnost specificky koupila obojživelný letoun Saro A.19 Cloud, který přistával na moři u hotelů kam se po přistání cestující většinou odebrali. Tato linka byla ještě jednou prodloužena v roce 1936 a to do Chorvatského Splitu a Dubrovníku.

Ve 30 letech byla prodloužena linka Praha-Brno-Bratislava-Košice až do Užhorodu, který se nachází v Podkarpatské Rusi (dnešní Ukrajina). V roce 1933 byla zahájena linka do rumunské Bukurešti. V roce 1935 ČSA zahájilo linku do rakouské Vídně a o rok později přesněji 2. září 1936 do Moskvy s mezipřistáními v: Užhorodu, Kluži (Rumunsko), Jasi (Rumunsko), Kyjevě (Ukrajina) a Brjansku (Rusko). V roce zahájení linky do Moskvy mělo ČSA 12 pilotů a 7 radiotelegrafistů. [9]

Obrázek 10: Tratě ČSA v roce 1937



Zdroj: [6]

V roce 1937 rozšířilo ČSA svůj perimetr jižním a západním směrem. Nově byla zahájena linka Praha – Bratislava - Klagenfurt (jižní Rakousko) - Terst (Itálie) – Benátky a také linka Praha – Brusel. V roce 1938 se ČSA podařilo získat přepravní koncesi do Paříže, Říma, Budapeště a Štrasburku. [10]

V roce 1937 se také na palubách letadel ČSA poprvé objevili palubní průvodčí. V průběhu války byla činnost ČSA zastavena a letadla společnosti převzala německá Lufthansa nebo vojenská Luftwaffe.

ČSA nalétaly od roku 1924 do konce roku 1938 celkem 8 774 336 kilometrů a přepravily 148 661 cestujících. Koncem roku 1938 měly 25 pilotů, 7 palubních mechaniků, 15 radiotelegrafistů a 4 letušky. [5]

4.2.3 Roky 1945-1960

Po válce byla letiště včetně letiště v Praze-Ruzyni plná vraků vojenských letadel a bylo nutné je uklidit. Již několik měsíců po válce bylo možné provozovat civilní leteckou dopravu.

Dne 14. září 1945 byla oficiálně obnovena činnost Československých aerolinií. V poválečném období bylo ČSA jediným provozovatelem civilní letecké dopravy v Česku. Letadla ČSA byla vybrána z trofejních německých letounů a z přebytků letadel americké armády, jako například letadlo Douglas DC-3 (Dakota). První pravidelná letecká doprava po válce do Prahy byla tehdy sovětským Aeroflotem z Moskvy přes Minsk a Varšavu.

Koncem války, byla v Chicagu podepsána úmluva mezi vítěznými státy druhé světové války (mezi nimi i zástupci z Československa), která pojednávala o základech k vytvoření Mezinárodní organizace civilního letectví ICAO. Úmluva byla také o tom, jak nově konstituovat Mezinárodního sdružení leteckých dopravců. Později byla založena IATA - Mezinárodní asociace leteckých dopravců. ČSA se hlásilo k zásadám, na nichž byla budována nová IATA.

ČSA zahájili pravidelný provoz v březnu 1946. Do konce roku 1946 ČSA létalo na 10 zahraničních linkách a to z Prahy do Amsterdamu, Curychu, Paříže, Stockholmu, Bruselu, Kodaně, Londýna, Varšavy, Bělehradu a Bukurešti. V dubnu 1947 zahájilo ČSA první mezikontinentální linky a to letouny DC-3 na lince Praha – Řím – Athény – Istanbul - Ankara a na lince Praha – Řím – Athény - Káhira. Koncem roku bylo spojení dále rozšířeno do Nikósie a izraelské Lyddy. V roce 1948 se staly součástí sítě evropských leteckých spojů ČSA Sofie, Budapešť, Berlín, Goteborg, Helsinky, Nice a Bejrút. [11]

V roce 1948 se ČSA začala orientovat na sovětskou letadlovou techniku s letadly IL-12 a Li-2. V druhé polovině padesátých let se základním letadlem v letadlovém parku ČSA stalo IL-14, které bylo vyráběno v pražské továrně Avia.

Studená válka byla důvodem pro přerušení provozu linek do západní Evropy a na Blízký a Střední východ a to v první polovině padesátých let. Na konci roku 1957 mělo ČSA jako jedna z prvních leteckých společností na světě proudový letoun Tupolev Tu-104A, který létal na lince Praha – Moskva, v roce 1958 dále do Káhiry a v roce 1959 do Bombaje.

V roce 1960 proudový letoun Tu-104A obhospodařoval nově zavedenou linku Praha – Káhira – Bombaj – Rangún – Phom-Penh – Jakarta. V tomtéž roce turbovrtulové Iljušiny Il-18 obhospodařují vnitrostátní linky i nově zavedené mezikontinentální linky Praha – Athény - Damašek – Bagdád a Praha – Curych – Rabat – Dakar – Konakry.

4.2.4 Roky 1961–1990

V únoru 1962 byla zavedena linka Praha – Havana a to turbovrtulovým letadlem Bristol Britannia BB-318. V roce 1962 byly opět zavedeny linky do Ankary a Bejrútu. Koncem roku 1964 otevřelo ČSA linku do Frankfurtu s novým proudovým TU-124. V druhé polovině šedesátých let ČSA otevřelo linky do Alžíru, Tunisu, Freetownu, Singapur, Nikosie, Kuvajtu, Luxemburku, Kuala Lumpur a Tripolisu. Zahájily provoz i sezónních linek do tehdejšího Leningradu a k jugoslávskému Jadranu.

V roce 1967 byly ČSA podle statistiky IATA jednou ze 34 leteckých společností na světě, která přepravila více než milion cestujících. Zaujímaly 29. příčku světového žebříčku a 10. místo mezi evropskými společnostmi; ve vytěžování letadel jim patřilo 10. místo na světě (činilo 63,3 %), v Evropě byly na prvním místě. Ve flotile měly celkem 75 letounů, což bylo nejvíce v historii. [12]

Na dálkových linkách létaly ČSA od roku 1969 s novým typem letadla Il-62. Tento typ umožnil otevření linek na Blízký, Střední a Dálný východ, do západní Afriky, Kanady a USA (Praha – Montreal – New York-JFK a Bratislava – Praha – Amsterdam – New York-JFK). V roce 1972 byly do pravidelného provozu postupně zařazeny letouny Tu-134 na některé vnitrostátní, evropské linky a linky do severní

Afriky. Ve vnitrostátní dopravě byly letouny Il-14 nahrazeny v roce 1974 letouny Jak-40 a Let L-410. Vzhledem k zvýšení cen paliva v 70. a 80. letech byly oba tyto letouny postupně vyřazeny a odprodány. Mezi lety 1977 až 1987 vznikly pravidelné linky z Prahy a Bratislavy do Barcelony, Dubaje, Malty, Abú Zabí, Hanoje, Jerevanu, Taškentu a Ho Či Minova města ve Vietnamu. V roce 1988 přibýly nové letouny Tu-154 pro nejvytíženější evropské tratě a linky do severní Afriky. V letní sezóně 1990 otevřely ČSA linku Praha – Havana – Mexico City a Praha – Hamburk.

4.2.5 Roky 1991-1999

V únoru 1991 ČSA koupily svůj první, celkem ze dvou, západoevropský letoun Airbus A310-300 určený pro dálkové tratě. Byly zavedeny nové lety do Toronta a Bangkoku. V devadesátých letech postupně ČSA nakupovaly turbovrtulová letadla ATR 72-200, ATR 42-300 a proudové Boeing 737-400 a Boeing 737-500. Byly otvírány linky do Tel Avivu, Istanbulu, Hannoveru, Stuttgartu, Osla, Nice, Dublinu, Göteborgu a Boloně. Znovuotevřeny linky do Damašku a Kuvajtu. Také nová linka z Karlových Varů do Moskvy.

Rozdělení majetku Československých aerolinií mezi Českem a Slovenskem začalo již v roce 1991. ČSA byly rozděleny na českou společnost, kde zůstal název, obchodní značka ČSA, mezinárodní označení OK a slovenský Slov-Air. Akciovou společností se ČSA staly v roce 1992. Název byl změněn v roce 1995 na ČSA – České Aerolinie.

V roce 1996 začaly spolupracovat s Continental Airlines, kdy si vzájemně sdílely linky.

4.2.6 Roky 2000-2010

V roce 2000 ČSA zahájily přímý prodej letenek prostřednictvím internetu a byly vyřazeny z provozu poslední sovětské letouny. Vzhledem ke krachu letecké společnosti Air Ostrava v tomto roce ČSA převzaly jejich spoje.

Dne 25. března 2001 vstoupily ČSA do aliance SkyTeam. Průběžně ČSA nakupovaly letadla Airbus A319-100, A320-200, A321-200. V letech 2002-2003 začaly létat do Kolomba na Srí Lance, do amerického Newarku. Byl navýšen počet letů do Dubaje.

V roce 2006 ČSA přepravily poprvé v historii rekordních 5,5 milionů cestujících, ale zároveň se dostalo do finančních potíží (splátky nových letadel) a proto prodalo divizi cateringu a nový cargo terminál. V roce 2007 zavedly internetové odbavení.

V září 2007 společnost představila internetový prodejní systém Click4Sky, který měl konkurovat nízkonákladovým leteckým společnostem. Tento projekt byl však neúspěšný a v roce 2009 ukončen.

Finanční situace společnosti se k roku 2008 prudce zhoršila. ČSA postupně propouštěly piloty, letušky i pracovníky v administrativě. Odprodávaly dceřiné společnosti a rušily linky (po 75 letech např. linky do Londýna, New Yorku). Zaměřily se na destinace ve východní Evropě a Rusku.

4.2.7 Roky 2011 - dodnes

ČSA byly od roku 2011 dceřinou společností Českého Aeroholdingu. V dubnu 2013 společnost Korean Air odkoupila od Českého Aeroholdingu část státního podílu 44 % a v roce 2014 společnost Travel Service 34 %.

V červnu 2013 nasadily ČSA pronajatý Airbus A330-300 od Korean Air na pravidelné linky do Soulu. V 2014 roce byly obnoveny lety do Bratislavy a Košic. Průběžně byly odprodávány a vraceny letadla pronajímatelům, pro které ČSA nemělo využití. ČSA tak stabilizovaly svoji flotilu. V průběhu dalších let ČSA navyšovaly počty přepravených cestujících, zvyšovaly průměrnou obsazenost linek i počty letů a tím i nabízené kapacity. V květnu 2015 se společnosti podařilo po dlouhé době dosáhnout zisku. Na začátku roku 2016 společnost přesídlila z letiště na Evropskou třídu. V roce 2021 má ČSA obdržet nové, úspornější letadla Airbus A320neo. V roce 2017 ČSA začaly nově nabírat i zaměstnance – piloty, sezónní letušky, IT pracovníky a právníky.

V současné době ČSA létají do 50 pravidelných destinací, převážně do Ruska. Létají z letišť Václava Havla v Praze, Karlovy Vary, Bratislava a Košice. Za týden vykonají na 600 letů.

V říjnu 2017 společnost Travel Service získala podíl 97,74 procent ČSA, stala se tak majoritním vlastníkem ČSA (44 % od společnosti Korean Air a 20 % od státního podniku Prisko, 34 % již předtím vlastnila), 2,26 % zůstalo České pojišťovně.

4.3 Výsledky ČSA v letech 2012 až 2016

Tato kapitola se zabývá hospodařením ČSA za posledních 5 let. Tedy od roku 2012 do roku 2016, kdy je poslední známá účetní závěrka. Jsou sledovány ukazatele jako, je například výsledek hospodaření, počty přepravených osob a jiné.

4.3.1 Výsledky hospodaření

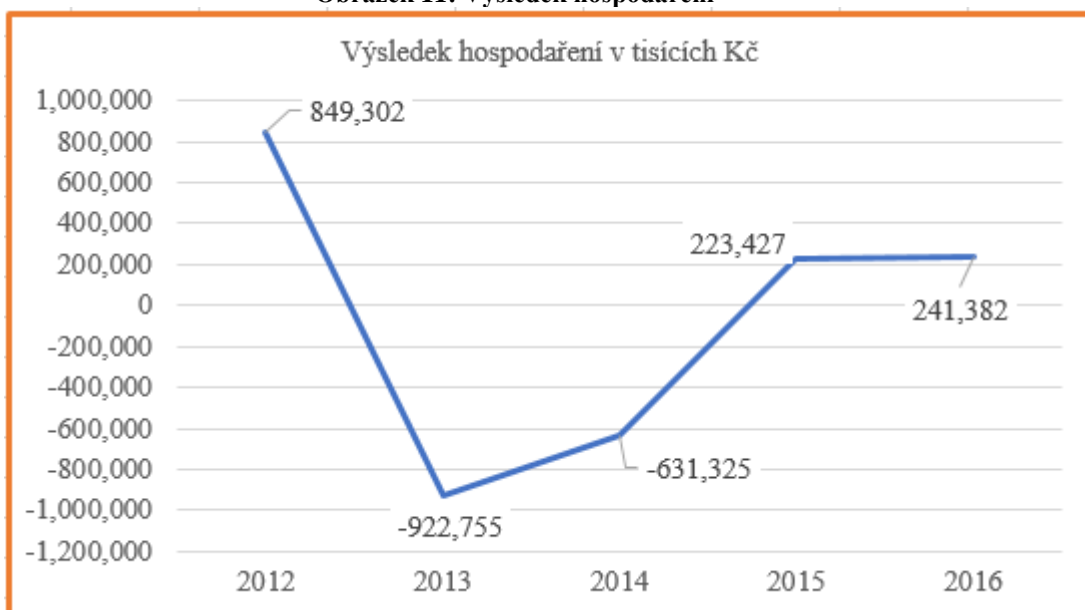
Hospodaření ČSA v roce 2012 skončilo účetním ziskem, který ale nebyl způsoben provozováním letecké dopravy, ale účetními operacemi. ČSA převedly část své letadlové flotily z finančního leasingu na operativní. Ke ztrátovosti v roce 2013 přispělo například provozování linky Praha – Ženeva. ČSA zde nasadilo letadlo A319 se zbytečně velkou kapacitou. Také se nenaplnil předpoklad, že linku naplní převážně ruští cestující.

Společnost musela v roce 2014 čelit dramatickému propadu poptávky po letech do ČR zejména z Ruska a Ukrajiny v důsledku oslabení ruské i ukrajinské měny a snížení koupěschopnosti tamního obyvatelstva. Tento negativní trend pokračoval i v roce 2015. [13]

V roce 2016 firma skončila se ziskem o 8 % větším než v roce 2015. Jedná se tedy o mírné zlepšení.

V roce 2012 skončily ČSA s účetním ziskem 849 milionů Kč při tržbách 13,7 miliardy Kč, v roce 2013 ČSA skončily se ztrátou 922 milionů korun při tržbách 13,3 miliardy Kč. Ztrátovou zimní sezonu 2014/2015 musel Český Aeroholding sanovat podporou 152 milionů korun. [14]

Obrázek 11: Výsledek hospodaření



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

4.3.2 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tržby jsou převážně za prodej letenek a doplňkových služeb. Tržby se neustále snižují, což je především způsobeno snížením počtu letadel.

Obrázek 12: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

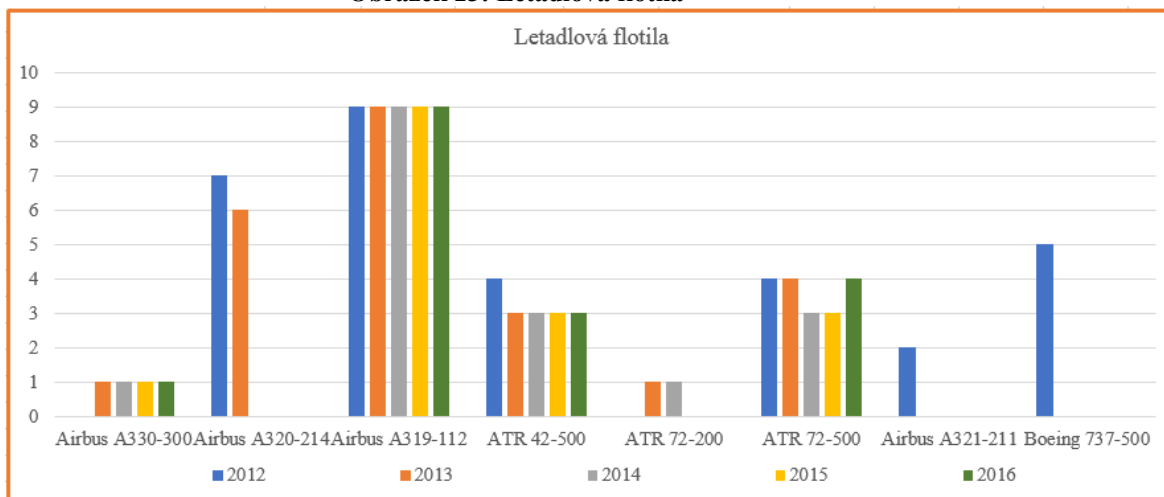
4.3.3 Letadlová flotila a přepravení cestujících

V průběhu let 2012–2016 se letadlová flotila ČSA postupně přizpůsobovala změněnému modulu dopravní sítě a restrukturalizaci. Byly vráceny letadla pronajímatelům.

České aerolinie v průběhu prvního čtvrtletí roku 2015 dokončily prodeje zastaralých letadel Boeing B737-500, čímž společnost snížila počet provozovaných typů na vrtulová letadla ATR a proudová letadla typu Airbus. [13]

V roce 2015 měly ČSA pouze 16 letadel oproti roku 2012, kdy jich měly 31.

Obrázek 13: Letadlová flotila



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

Podle výsledků, které uveřejnilo sdružení mezinárodních leteckých dopravců IATA, byl rok 2015 pro letecké společnosti po minulých slabých letech velice úspěšný. ČSA v srpnu tohoto roku vykázaly obsazenost 82 %. I tak měly ČSA v roce 2015 pokles cestujících, na kterém se podílela zejména snížená poptávka po letech z Ruska, Ukrajiny a Kazachstánu způsobená krizí již z roku 2014.

V roce 2016 ČSA výrazně změnilly své tarify a přiblížily je nízkonákladovému modelu. [19]

Obrázek 14: Přepravení cestujících



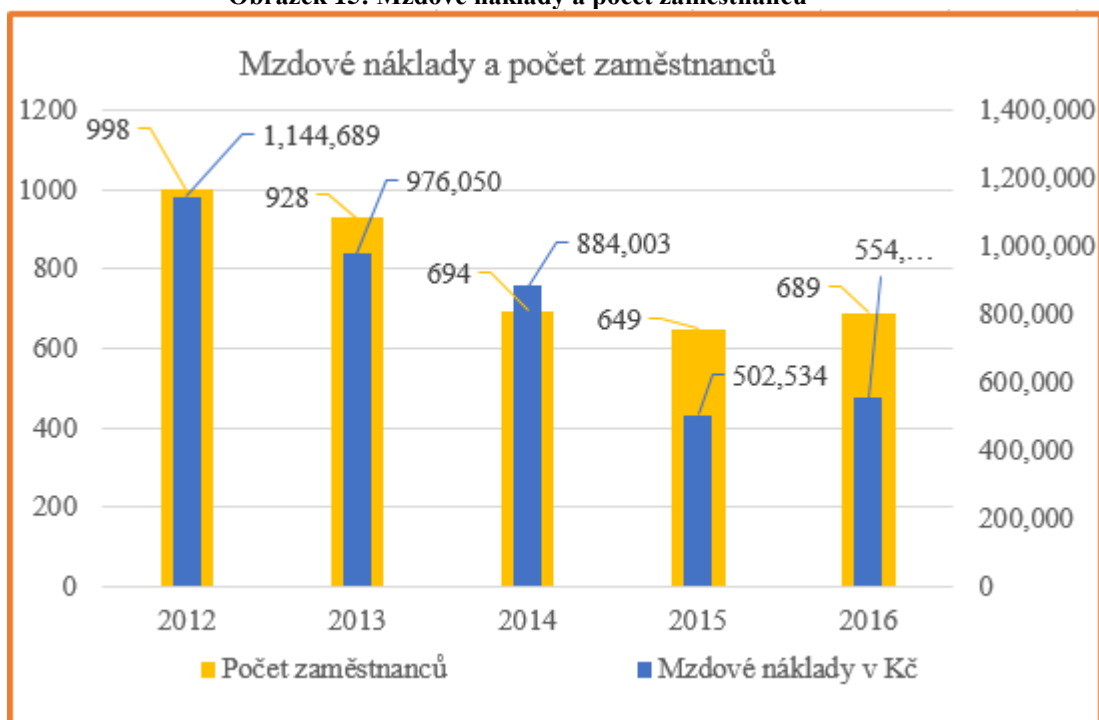
Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

4.3.4 Počty zaměstnanců

V průběhu let 2012-2015 v souladu s restrukturalizačním plánem docházelo ke snižování počtu zaměstnanců. Hlavním důvodem byla optimalizace pracovních sil. V roce 2015 došlo také k výraznému snížení mezd u všech zaměstnanců ČSA.

V průběhu roku 2016 společnost navýšila celkový počet zaměstnanců o 40, z toho o 27 pilotů a o 13 pracovníků v administrativě. Dozorčí rada ČSA v listopadu 2016 schválila návrh představenstva ČSA na navýšení mezd zaměstnanců ČSA v roce 2017 o 5 % formou 13 -tého platu. V prosinci 2016 byla zaměstnancům vyplacena jedna třetina ročního navýšení. [18]

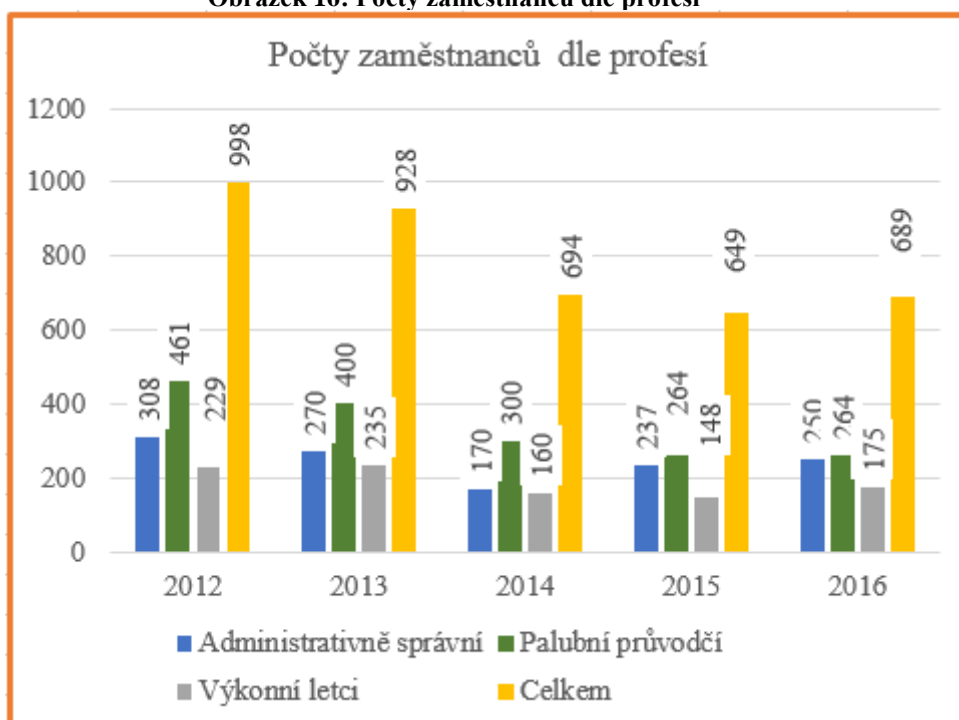
Obrázek 15: Mzdové náklady a počet zaměstnanců



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

V obrázku níže je vidět, že největší procento zaměstnanců tvoří palubní průvodčí. Ve výročních zprávách z let 2013 a 2014 údaje o rozložení dle profesí nejsou k dispozici.

Obrázek 16: Počty zaměstnanců dle profesí

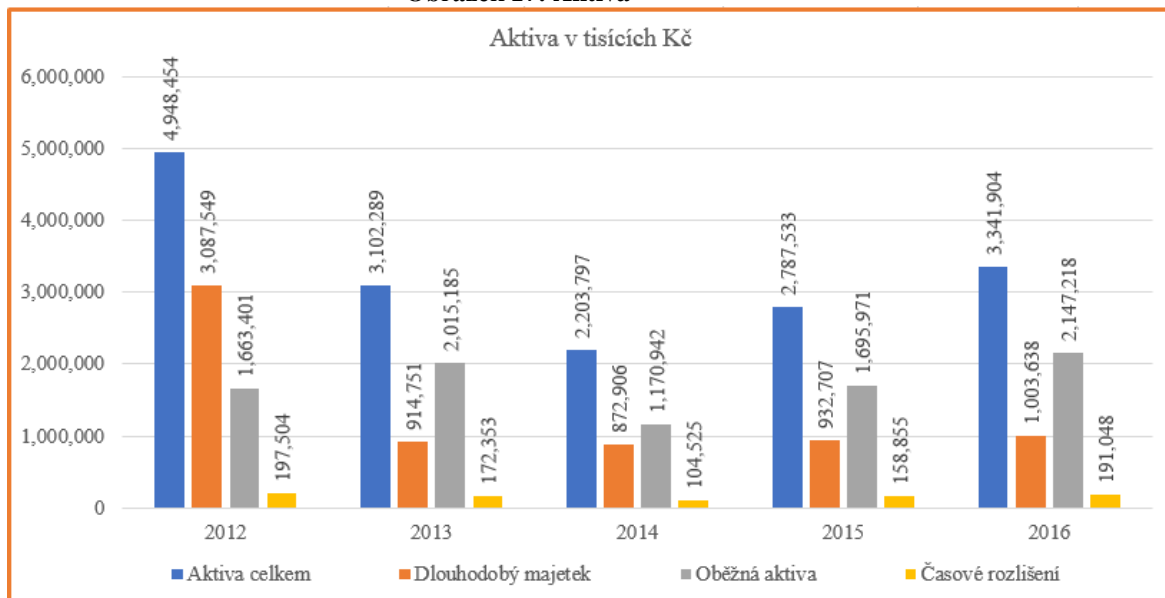


Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

4.3.5 Aktiva a pasiva

Z grafu lze vyčíst, že ČSA v roce 2013 prodaly větší množství dlouhodobého majetku. Zisky z prodeje majetku v převážné míře použily na krytí ztrát z letecké přepravy.

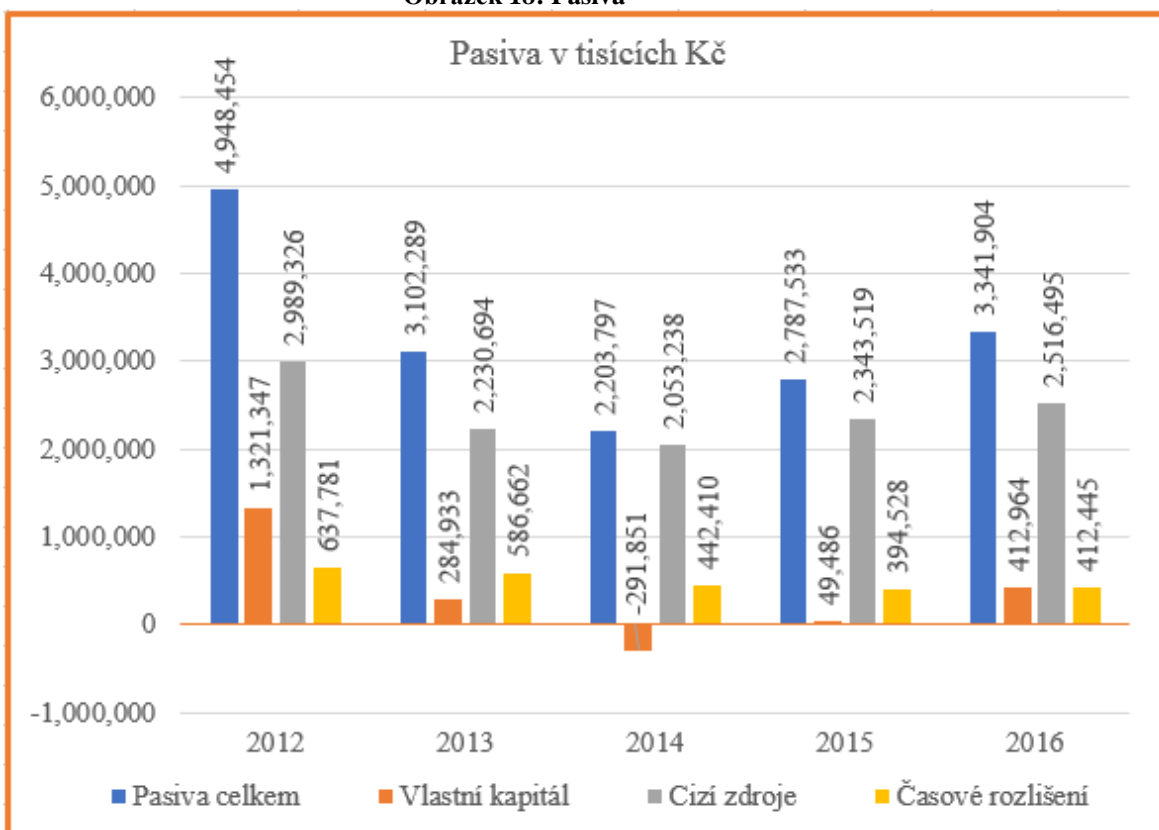
Obrázek 17: Aktiva



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

Výraznou veličinou v pasivech je vlastní kapitál, podle kterého se dá určit, jak je podnik úspěšný. Na grafu je vidět, jak se v průběhu sledovaného období měnil. Vzhledem k tomu, že ČSA byly v letech 2013 a 2014 ve ztrátě, zmenšoval se i jejich vlastní kapitál až do záporných hodnot v roce 2014.

Obrázek 18: Pasiva



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], vlastní zpracování

4.4 Travel Service (TVS)

Vedle Českých Aerolinií je na českém trhu i další letecká společnost Travel Service. V současné době je největší leteckou společností v Čechách, která provozuje pravidelnou leteckou dopravu, charterové lety a privátní lety kategorie Business Jet. Travel Service má své dceřiné společnosti na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Je to jedna z nejstarších a současně největších soukromých leteckých společností v zemích střední a východní Evropy, a to jak z hlediska přepravní kapacity a velikosti své flotily letadel, tak z hlediska počtu přepravených cestujících realizovaných výnosů či výší svých aktiv. [20]

Pravidelné lety provozuje pod obchodní značkou SmartWings. Po ukončení provozu Holidays Czech Airlines, se Travel Service stal největším charterovým dopravcem v Čechách.

Travel Service byl založen v roce 1997 podnikateli Romanem Vikem, Jiřím Šimáněm a Jaromírem Šmejkaem. V současné době patří do skupiny Unimex Group

miliardáře Jiřího Šimáně. Podíl ve společnosti má čínská CEFC (od září 2015, 10%). Dlouhodobě Travel Service také usiloval o vstup do ČSA a od podzimu 2017 vlastní 97,74 % ČSA.

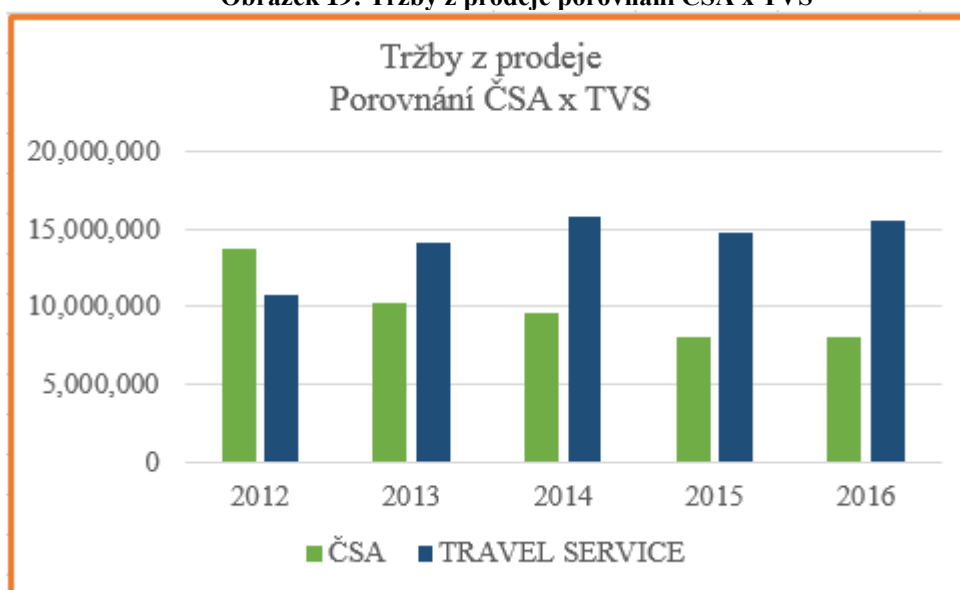
V roce 2015 Travel Service podepsal smlouvu s leasingovými společnostmi na dodávku nových moderních letadel Boeing 737-8 MAX. V následujících 5 letech jich bude Travel Service provozovat celkem 24.

4.4.1 Porovnání ČSA a Travel Service

Ne všechny ekonomické a přepravní údaje se dají porovnávat vyhledem ke struktuře složení Travel Service (jejich dceřinné společnosti) a také nejsou volně k dispozici všechny výroční zprávy Travel Service za sledované období.

Na tržbách z prodeje je dobře vidět celkový pokles u ČSA a růst u TVS. Nárůst u TVS byl i mimo jiné způsoben převzetím charterových letů od ČSA (krach dceřinné společnosti Holidays Czech Airlines v roce 2014, snížení celkového počtu letadel).

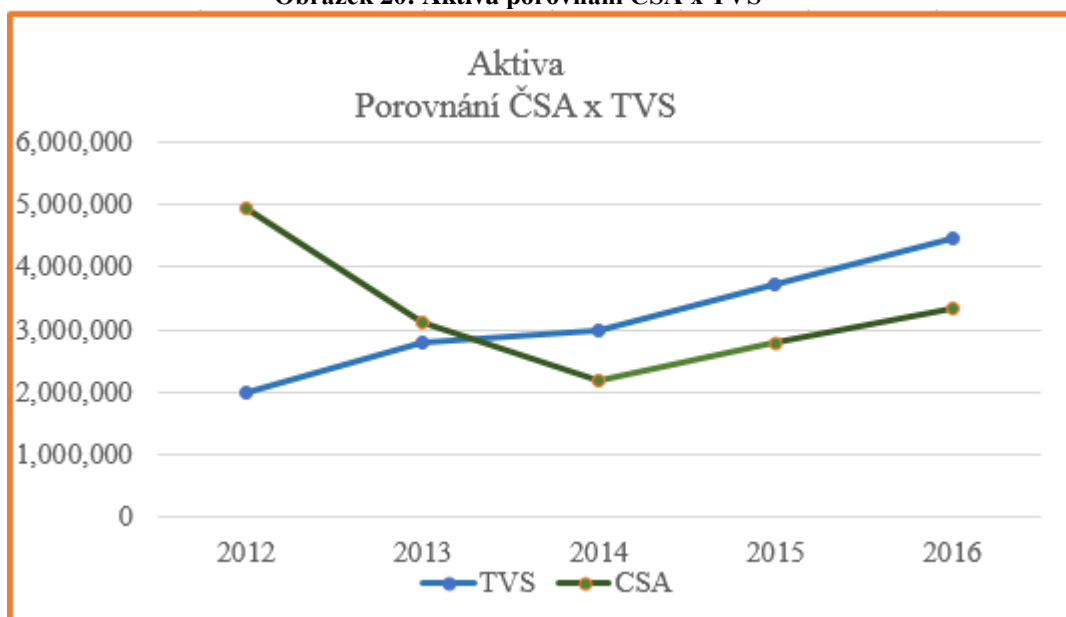
Obrázek 19: Tržby z prodeje porovnání ČSA x TVS



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], [20],[21],[22], vlastní zpracování

V porovnání aktiv je také vidět krize ČSA (soustavné odprodávání majetku bylo ukončeno) a postupný růst TVS. V hospodaření ČSA se ani nějak významně neprojevil vstup strategického partnera v roce 2013 Korean Air Lines Co.

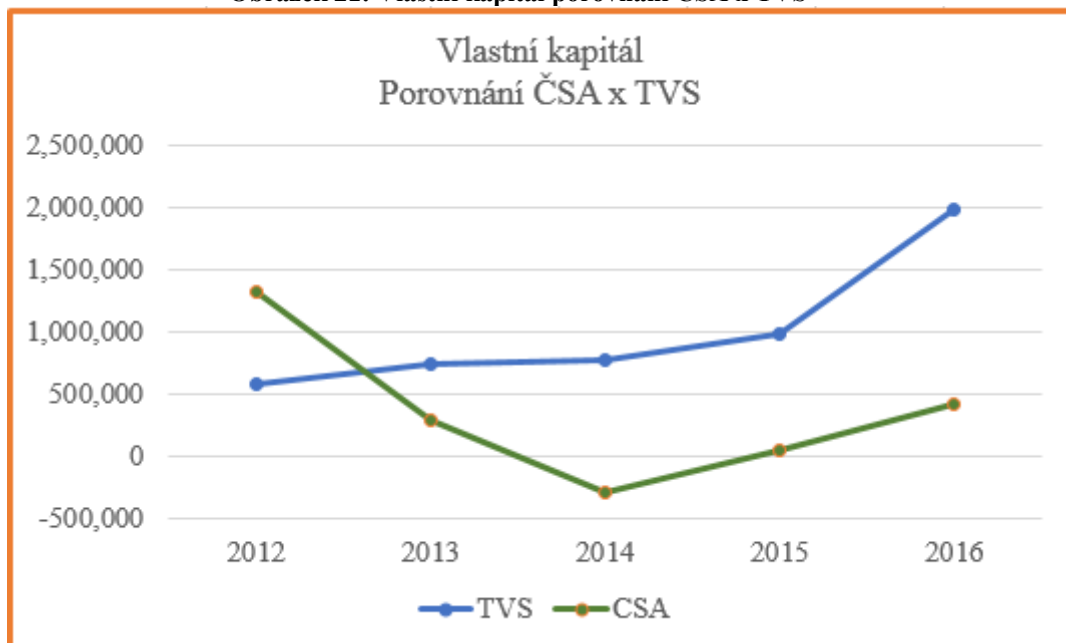
Obrázek 20: Aktiva porovnání ČSA x TVS



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], [20],[21],[22], vlastní zpracování

V Travel Service se na výši vlastního kapitálu v roce 2016 projevil vstup nového partnera čínské CEFC. V ČSA zvýšení vlastního kapitálu bylo především navýšením kapitálových fondů.

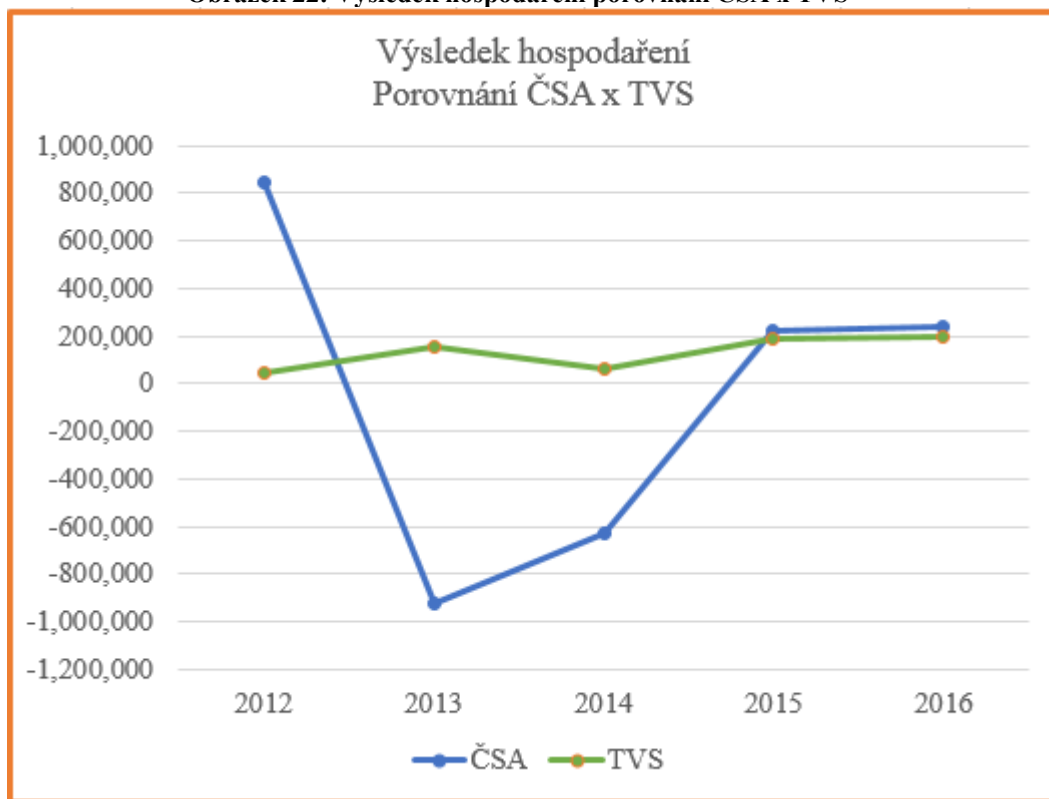
Obrázek 21: Vlastní kapitál porovnání ČSA x TVS



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18], [20],[21],[22], vlastní zpracování

Výsledek hospodaření Travel Service v roce 2016 byl ovlivněn přezajištěním proti cenovým výkyvům v leteckém palivu, formou tzv. komoditních swapů a vývojem ceny paliva, tedy důsledkem komparace pevné ceny s cenou pohyblivou. [20]

Obrázek 22: Výsledek hospodaření porovnání ČSA x TVS



Zdroj: [13],[15],[16],[17],[18],[20],[21],[22], vlastní zpracování

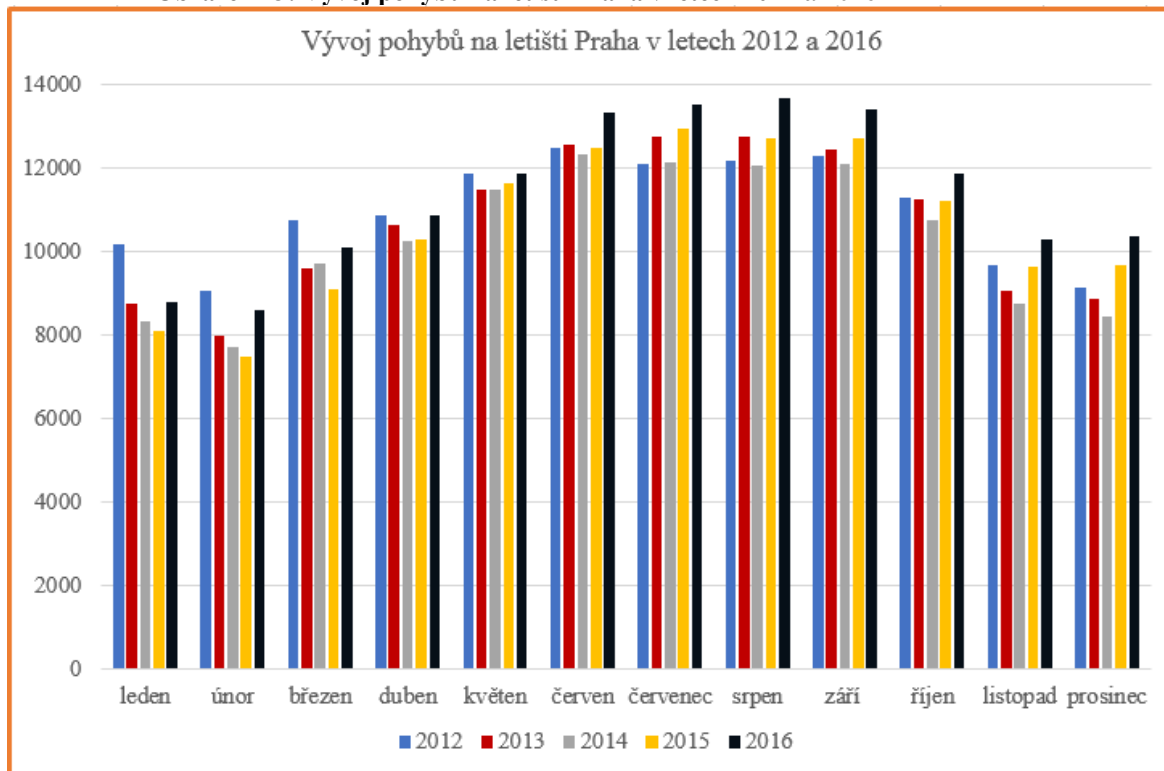
4.5 Počty pohybů a další letecké společnosti na letišti v Praze

Pro dokreslení celkové situace ČSA v konkurenčním prostředí je přiložen i vývoj pohybů na letišti v Praze - Ruzyni (Letiště Václava Havla Praha), jenž je domovskou základnou ČSA.

Na obrázku níže lze vidět, že pohyby na letišti se zvyšovaly, a to především v roce 2016. Zvýšení pohybů v těchto letech je především díky zvýšenému zájmu cizinců o Českou republiku. Snížení pohybů na letišti v roce 2013, 2014 a v první polovině roku 2015 bylo částečně způsobeno krizí v hospodaření ČSA. Počet pohybů na letišti byl snížen i z důvodu zvýšení kapacity letadel, nasazování velkokapacitních letadel, a tím snížením potřeby přistávat a vzlétat z letiště. Periodické zvýšení pohybů

v letních měsících bývá způsobeno zvýšením počtu charterových letů a letů, které jsou odbavovány jen přes letní měsíce.

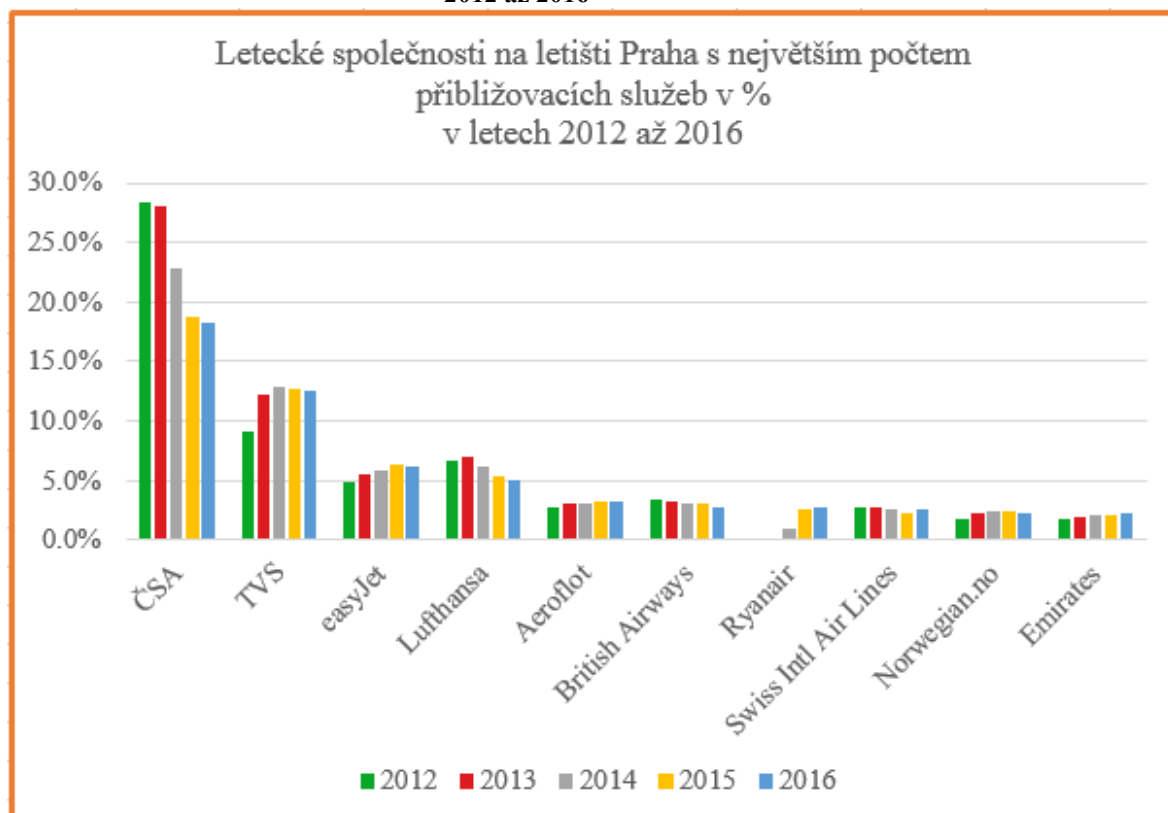
Obrázek 23: Vývoj pohybů na letišti Praha v letech 2012 a 2016



Zdroj: [23], vlastní zpracování

Stejný trend, který je vidět na předešlém obrázku je i na následujícím, který zobrazuje využití přibližovacích služeb na letišti Praha. I zde mají ČSA hlavní podíl. Propad je opět v letech, kdy ČSA byly v krizi. Z obou obrázků vyplývá oligopolní postavení ČSA a TVS na letišti Praha a také v celé České republice.

Obrázek 24: Letecké společnosti na letišti Praha s největším počtem přibližovacích služeb v % v letech 2012 až 2016



Zdroj: [23], vlastní zpracování

4.6 SWOT analýza ČSA

SWOT analýza je základní a universální analytická metoda, která hodnotí vnější i vnitřní faktory, které ovlivňují úspěšnost podniku. V praxi je velmi rozšířená. Je to zkratka z anglického originálu - **S** = Strengths (Silné stránky), **W** = Weaknesses (Slabé stránky), **O** = Opportunities (Příležitosti), **T** = Threats (Hrozby).

Cílem SWOT analýzy je identifikovat a následně omezit slabé stránky, podporovat silné stránky, hledat nové příležitosti a znát hrozby. Organizace by měla využívat příležitostí, které se nabízejí a předcházet hrozbám. [24]

4.6.1 Silné stránky

- Celková stabilizace společnosti po krizových letech – ČSA pokračují v restrukturalizaci, v roce 2016 zvýšilo výsledek hospodaření o 8 % oproti roku 2015, což představuje o 12,7 % cestujících více.

- Společnost s dlouholetou tradicí – ČSA působí na trhu letecké přepravy od roku 1923 a tím má i své jméno a značku v tomto oboru.
- Moderní letadlová technika – v posledních letech ČSA stále obnovuje svůj letadlový park, investice do letadel má jako svoji klíčovou investici.
- Nárůst počtu destinací – v roce 2016 ČSA otevřely 11 nových destinací a zároveň posilovaly spoje do již zavedených destinací. ČSA má plán být dopravcem, které má první místo v přepravě cestujících do Prahy.
- Investice do IT projektů – těmito investicemi chtějí podpořit své on-line nástroje pro prodej a rezervaci letenek a doplňkových služeb.
- Diferenciace nabízených služeb – tímto krokem chtějí ČSA nabízet zákazníkům služby podle jejich potřeb zavedením cenových balíčků – Life, Plus, Flex a Business. [18]
- Zkušenosti pilotů i palubní a pozemní personál, bezpečnost – i toto je důležitou silnou stránkou ČSA. ČSA jsou jednou z nejbezpečnějších leteckých společností na světě. Od roku 1975 se ČSA nestala žádná smrtelná letecká nehoda.

4.6.2 Slabé stránky

- Celkové oslabení ČSA v minulých letech – z jedné z nejvíce prosperujících leteckých společností světa se ČSA staly vlivem špatného vedení společnosti téměř regionálními aerolinkami.
- Pravidla Evropské unie pro letecký provoz – je zde řada konkurenčních nevýhod ve vztahu k leteckým trhům v některých třetích zemích (přetížení vzdušného prostoru, náklady na pracovní síly, větší práva cestujících, obchodování s emisemi, a tak dále).
- Ostatní – jako například pojištění a dodatečná či nově zaváděná opatření směřující k ochraně civilního letectví.

4.6.3 Příležitosti

- Aliance SkyTeam – vstupem do této aliance získaly ČSA možnost využívat její výhody, jako například odbavení cestujících v rámci všech dopravců z aliance.
- Travel Service – po dřívějších strategických partnerech ČSA Air France a Korean Air je Travel Service, jako český dopravce, který se rychle rozvíjí příležitostí rozvoje i pro ČSA.
- Poloha Prahy – výhodné umístění základny ČSA, ze kterého vyplývá i další strategie zaměřit se především na cestující z respektive do Prahy.
- Nový pracovní program Evropské komise „nový start“ od roku 2015 v letecké dopravě - je balíček legislativních i nelegislativních iniciativ pro oblast letecké dopravy, který má přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti letecké dopravy v EU. [7]

4.6.4 Hrozby

- Politická situace – pro leteckou přepravu je typická vysoká závislost na celosvětové ekonomice a jednotlivých hospodářských ukazatelích příslušných států či regionů. [7] Ovlivnění letecké dopravy politickou situací bylo pro ČSA při vypuknutí ukrajinské krize velmi závažné.
- Ceny paliva – nejenom vlastní výkyvy v cenách paliva, ale i špatné rozhodnutí při zajištění těchto cen komoditními swapy.
- Počasí – pro leteckou dopravu jedna z nejvýznamnějších oblastí, která ji ovlivňuje.
- Nárůst počtu nízkonákladových společností – ovlivňují ceny letenek a vytváří silnou konkurenci v letectví.
- Rozvoj vlakové přepravy – zrychlení tohoto druhu dopravy znatelně ovlivňuje leteckou dopravu.
- Nově zaváděná opatření směřující k ochraně civilního letectví před protiprávními činy – i když tato opatření jsou nezbytná, celou situaci pro

leteckou dopravu komplikují a celkově zpomalují a tím se ztrácí hlavní přednost – rychlost.

5 Výsledky a diskuse

Tato práce je zaměřena na popsání konkurence v letecké dopravě v České republice, především pak na firmu ČSA a.s.

První, teoretická část práce popisuje základní ekonomické pojmy v oblasti trhu a firmy. Popisuje tržní struktury, jako je monopol, monopolistická konkurence, oligopol a duopol, se zaměřením především na pojem oligopol, protože tento typ tržní struktury je na trhu leteckých společností v České republice dominantní.

Druhá část, praktická, je zaměřena především na firmu ČSA a.s.

Z historie této firmy je vidět, že dlouhá léta neměla na trhu leteckých dopravců v České republice, respektive v Československu žádnou odpovídající konkurenci. V počátcích, od roku 1923 až do roku 1927 byla zcela osamocena. Protože ČSA neměly v té době dostatek kapitálu, vyzýval stát velké strojírenské podniky a banky, aby založily leteckou firmu se zaměřením především na mezinárodní leteckou dopravu, která se začala rychle rozvíjet. Škodovými závody tak byla založena akciová společnost, další letecká společnost, s názvem Československá letecká společnost, která se stala konkurencí ČSA.

V mnohých letech dostala ČLS i vyšší dotace než Československé státní aerolinie. Například hned v roce 1928, kdy zahájila vlastní letový provoz, obdržela od státu 5 807 272 Kč, zatímco ČSA pouze 4 370 260 Kč. [32]

Po druhé světové válce ČLS již svůj provoz neobnovila a ČSA (tenkrát ještě Československé aerolinie) se tak staly na dlouhá léta jedinou leteckou společností v Československé socialistické republice. Tato situace byla dána politickým zřízením v republice.

Po roce 1989 a změně politického zřízení se změnila i situace v oblasti letecké dopravy v ČR. Průběžně na území republiky vznikaly a zanikaly menší či větší letecké společnosti (Fischer air). Až v roce 1997 vznikla ČSA konkurence v podobě firmy Travel Service. Tato firma je čistě soukromá a tedy orientovaná především na zisk, čemuž podřizuje veškeré své činnosti a podnikání. Tímto svým postojem se stala pro ČSA silným protivníkem. ČSA v té době byly ještě polostátní podnik a tím v něm přetrvávaly některé vlivy z dřívějšího zřízení. Základním zlomem pro ČSA

byly v letech 2001 až 2004 požadavky pilotů na zvýšení platů a ostatních benefitů a jejich hrozby stávkami. Český stát tak v roce 2003 do vedení ČSA dosadil Jaroslava Tvrdíka. Ten začal obměnou manažerů, růstem platů a v neposlední řadě i rozšířením letadlové flotily a linek pro které nebyly reálné podklady využití. Společně s celosvětovou krizí z roku 2008, tak začalo období postupného propadu ČSA. Této situace využil Travel Service a začal postupně vyplňovat prázdná místa po ČSA v oblasti letecké dopravy. Zde se projevila vzájemná propojenost firem, tedy prvky oligopolu, kdy ústup a propad jedné dominantní firmy je nahrazen růstem druhé.

Všechny tyto uvedené souvislosti jsou také příčinou situace ČSA v následujících letech, kterými se zabývá část práce „Výsledky ČSA v letech 2012 až 2016“. I v části „Porovnání ČSA a Travel Service“ je vidět pokles výkonu ČSA, a naopak postupné zvyšování výkonu Travel Service. I když se ČSA stále od roku 2016 dostává do provozního zisku, dominantní firmou nadále zůstává Travel Service. Další otázkou do budoucnosti ČSA je její fungování, kdy Travel Service je od roku 2017 jejím majoritním vlastníkem.

V části SWOT analýza ČSA jsou uvedeny její silné stránky. Je to především značka ČSA. Stále ještě v České republice, ale i ve světě, si většina lidí s pojmem letecká doprava v ČR představí České aerolinie. Což je deviza, na které by ČSA měly stavět svoji budoucnost.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo blíže seznámit se s konkurenčním prostředím a fungováním firmy v tomto prostředí, především prostředí oligopolu. Toto prostředí bylo zkoumáno z pohledu letecké přepravy a konkrétně firmy České aerolinie a.s.

V oblasti trhu letecké dopravy na území České republiky jsou v současné době pouze dvě velké firmy, České aerolinie a.s. a Travel Service, tím je splněna podmínka oligopolu.

České aerolinie a.s., firma s dlouholetou tradicí, historií a zkušenostmi v oboru, která se však díky nepřiměřeným požadavkům zaměstnanců a špatnému vedení, dostala do problémů a to až na pokraj krachu. Proti ní stojí Travel Service, relativně mladá, ambiciózní firma, která se rychle rozvíjí.

Závěrem lze konstatovat, že firma, je-li v konkurenčním prostředí, i když proti ní je jen jeden protihráč, může své postavení ztratit. Dokud v České republice, resp. v Československu existovaly pouze ČSA, nemusely o své místo na trhu letecké dopravy bojovat. S příchodem nové firmy, i relativně bez zkušeností v oboru, se toto postavení změnilo.

V našem konkrétním příkladu dvou firem, otázkou zůstává, do jaké míry si tyto dvě firmy budou do budoucna schopny a ochotny konkurovat, vzhledem ke skutečnosti, že Travel Service v současné době vlastní 97 % ČSA.

Trh letecké dopravy je ovlivňován i mnoha jinými faktory, než je pouze konkurence dvou firem. Je i mnohem složitější a pestřejší, než je v této práci popisováno. Řadu informací také nebylo možno zjistit, vzhledem k jejich tajnému charakteru. Do konkurence by se měly zahrnout i letecké společnosti z jiných států, které létají do Čech, a další, menší, letecké společnosti působící na území České republiky. Cílem této práce bylo zaměřit se především na ČSA, jejich vývoj a podmínky fungování, které se v čase výrazně měnily.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěné zdroje

- [1] ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: [2000/2001]*. Zlín: CEED, 2000. ISBN 80-902-5524-8.
- [2] SEVEROVÁ, Lucie. *Teorie firmy: (vybrané stati)*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.
- [3] BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.
- [4] MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: Základní kurz*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991. ISBN 80-85467-01-1.
- [5] STREJČEK, Ing. Jaromír, Miluše PEŠKOVÁ, Miloš PROKOP a ing. Václav VLASÁK. *Léta létání. 2.*, nezm. vyd. Praha: Nakladatelství dopravy a spojů, 1982. Knihnice letecké dopravy.
- [6] PIŠTA, dr. Jan a Zdeněk HART. *Československé aerolinie 1923 - 1973*. Propagace ČSA, 1973.

7.2 Elektronické zdroje

- [7] KONCEPCE LETECKÉ DOPRAVY PRO OBDOBÍ 2015–2020. *Cenia* [online]. Praha: Česká informační agentura životního prostředí [cit. 2018-01-07]. Dostupné z:
https://portal.cenia.cz/eiasea/download/U0VBX01aUDIzNktfbmF2cmhfNDcwNDM5Mjk4NzcwMjM0NjE5Mi5wZGY/MZP236K_navrh.pdf
- [8] MUSIL, Lukáš. *Historie ČSA - díl 1. 1923-1939*. *CzechAirliners.net* [online]. 2016, 29.červenec 2016 [cit. 2017-12-26]. Dostupné z:

<https://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/z-historie/1047-historie-csa-dil-1-1923-1939.html>

- [9] ŠABÍK, Daniel. Pravidelná linka Českých aerolinií mezi Prahou a Moskvou dnes slaví 80 let svého provozu. *ČSA* [online]. Praha: ČSA, 2016, 2.září 2016 [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/pro-media/2016-09-02/>
- [10] BĚLOHLÁVEK, Tomáš. Československé státní aerolinie v éře první republiky (1923-1938). *Rozhlas* [online]. Praha: Český rozhlas, 2013, 5.červen 2013 [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/archiv/reportaze-umeni/_zprava/ceskoslovenske-statni-aerolinie-v-ere-prvni-republiky-19231938--1236018
- [11] MUSIL, Lukáš. Historie ČSA - díl 2. 1945-1967. *Czech airliners.net* [online]. 2016, 7.srpna 2016 [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <https://www.czechairliners.net/index.php/letecke-spolecnosti/1053-historie-csa-dil-2-1945-1968.html>
- [12] ŠVEC, Martin. ČSA. *Švicího letecké stránky* [online]. Martin Švec [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: http://svici.sweb.cz/csa_historie.htm
- [13] *České aerolinie, a.s. výroční zpráva 2014* [online]. 2015, , 1-73 [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41810369&subjektId=689819&spis=74387>
- [14] ČSA uhradí loňskou miliardovou ztrátu z budoucích zisků. *Aktuálně.cz* [online]. Praha: Aktuálně, 2014, 19.6.2014 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/csa-uhradi-lonskou-miliardovou-ztratu-z-budoucich-zisku/r~be785d1af7bf11e392cf0025900fea04/>
- [15] *České aerolinie výroční zpráva 2012* [online]. 2013, , 1-105 [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17427144&subjektId=689819&spis=74387>

- [16] *České aerolinie, a.s. výroční zpráva 2013* [online]. 2014, , 1-73 [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20607191&subjektId=689819&spis=74387>
- [17] *České aerolinie a.s. výroční zpráva 2015* [online]. 2016 [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44711855&subjektId=689819&spis=74387>
- [18] *České aerolinie výroční zpráva 2016* [online]. 2017, , 1-75 [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49074453&subjektId=689819&spis=74387>
- [19] SŮRA, Jan. Po Evropě do dvou tisíc. ČSA zlevněním přeskočily konkurenci. *IDNES.cz* [online]. Praha: iDNES, 2016, 5. prosince 2016 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/ceske-aerolinie-jsou-levnejsi-nez-konkurence-fap-/eko-doprava.aspx?c=A161204_172912_eko-doprava_rts
- [20] *Výroční zpráva 2016 Travel Service* [online]. 2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50497193&subjektId=703122&spis=77624>
- [21] *Výroční zpráva 2015 Travel Service, a.s.* [online]. 2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46932742&subjektId=703122&spis=77624>
- [22] *Travel Service, a.s. Zpráva nezávislého auditora k roční účetní závěrce k 31.12.2012* [online]. 2013 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17268026&subjektId=703122&spis=77624>
- [23] Výroční zprávy. *Řízení letového provozu České republiky* [online]. Řízení letového provozu ČR, s.p. [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <http://www.rlp.cz/spolecnost/vykonnost/Stranky/Vyrocnizpravy.aspx>
- [24] SWOT analýza. *Management Mania* [online]. 2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

- [25] ŽERAVÍK, Honza. ČSA - minulost, současnost a snad i budoucnost. *Aeroweb* [online]. Praha, 2009, 28.10.2009 [cit. 2017-12-26]. Dostupné z: <https://aeroweb.cz/clanky/1978-csa-minulost-soucasnost-a-snad-i-budoucnost>
- [26] SŮRA, Jan. Rušení linek ČSA pokračuje. Končí spojení se Ženevou. *IDNES.cz* [online]. Praha: iDNES, 2014, 28. února 2014 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/csa-zrusi-spojzeni-do-zenevy-dpo-/eko-doprava.aspx?c=A140228_150708_eko-doprava_suj
- [27] SŮRA, Jan. Základ pro letušku 15 tisíc. Nové mzdy v ČSA rozzlobily odbory. *IDNES.cz* [online]. Praha: IDNES, 2015, 21. ledna 2015 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/csa-snizuje-mzdy-podle-odboru-klesnou-letuskam-az-o-40-procent-pu0-/eko-doprava.aspx?c=A150120_181428_eko-doprava_ozr
- [28] SŮRA, Jan. ČSA loni prodělaly téměř miliardu, vstup Korejců se projeví až za rok. *IDNES.cz* [online]. Praha: IDNES, 2015, 27. května 2015 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/hospodareni-csa-2013-03u-/eko-doprava.aspx?c=A140619_2074946_eko-doprava_neh
- [29] SŮRA, Jan. Aerolinky hlásí dobré časy, letadla jsou nejplněji v historii. *IDNES.cz* [online]. Praha: iDNES, 2015, 7. října 2015 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/letadla-jsou-rekordne-plna-d0m-/eko-doprava.aspx?c=A151006_105206_eko-doprava_suj
- [30] Travel Service ovládne ČSA. *Novinky.cz* [online]. Borgis, 2017, 6. října 2017 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/451150-travel-service-ovladne-csa.html>
- [31] VESELSKÁ, Adéla. *Konkurence na trhu letecké dopravy* [online]. Praha - Suchdol, 2016 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://is.czu.cz/auth/lide/clovek.pl?id=123984;zalozka=7>. Diplomová práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra ekonomických teorií. Vedoucí práce Karel Šrédli.

- [32] FOLPRECHT, Radek. Československá letecká společnost měla zahraniční linky dříve než ČSA. *Technet.cz* [online]. Praha: iDNES, 2017, 22. ledna 2017 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: https://technet.idnes.cz/ceskoslovenska-letecka-spolecnost-dur-/tec_technika.aspx?c=A170118_221700_tec_technika_erp
- [33] České aerolinie: Moderní letecká společnost s více než devadesátiletou tradicí. České aerolinie [online]. 2017 [cit. 2017-09-05]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/>