

Univerzita Pardubice

Dopravní fakulta Jana Pernera

**Produktový marketing
ve společnosti České aerolinie, a. s.**

Bc. Alena Dítětová

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena DÍTĚTOVÁ**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Produktový marketing ve společnosti České aerolinie, a. s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Význam marketingu v letecké společnosti
2. Marketingová analýza produktů ČSA, a. s.
3. Návrh optimální kombinace produktů a vytvoření produktového portfolia
4. Zhodnocení návrhu portfolia pro zvýšení konkurenceschopnosti

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. května 2009



Alena Dítětová

ANOTACE

Práce je zaměřena na využívání produktového marketingu v oblasti letecké přepravy osob. Analyzuje aktuální nabídku produktů a služeb společnosti České aerolinie, a. s. a navrhuje jejich optimální kombinaci. Vytvořené produktové portfolio je hodnoceno z pohledu konkurenceschopnosti na leteckém trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing; produkt; produktový marketing; letecká doprava; konkurence; České aerolinie

TITLE

Product marketing in Czech Airlines corporation

ANNOTATION

The focus of the work is on the usage of product marketing in the air transport. The work analyses the actual Czech Airlines offer of products and services and designs their optimal combination. The model product portfolio is assessed as an aspect of competitive advantage on the air transport market.

KEYWORDS

marketing; product; product marketing; air transport; competition; Czech Airlines

Obsah

Úvod	8
1 Význam marketingu v letecké společnosti	10
1.1 Služba a produkt	10
1.1.1 Vlastnosti služeb	10
1.1.2 Klasifikace dopravních služeb	12
1.1.3 Produkt v dopravě	12
1.2 Marketing v dopravě	14
1.2.1 Marketingový mix	16
1.3 Marketing v letecké společnosti	20
1.3.1 Produkt a kvalita v letecké dopravě	21
1.3.2 Trh letecké přepravy	22
1.3.3 Konkurence na leteckém trhu	22
1.3.4 Zákazníci	24
1.3.5 Propagace, komunikace a distribuce	24
2 Marketingová analýza produktů ČSA, a. s.	25
2.1 Charakteristika společnosti	25
2.1.1 Další aktivity a služby	26
2.2 Analýza produktů a služeb	27
2.2.1 Síť linek a dodržování letového řádu	28
2.2.2 Přepravní třídy – produkt	28
2.2.3 Odbavovací proces	29
2.2.4 Služby na palubě	30
2.2.5 Profesionalita personálu	31
2.2.6 Letadla	31
2.2.7 Rezervační, informační a poradenské služby	32
2.2.8 Elektronický ticketing	33
2.2.9 Věrnostní programy	33
2.2.10 Doplnkové a speciální služby	34
3 Návrh optimální kombinace produktů a vytvoření produktového portfolia.....	36
3.1 Zhodnocení současného stavu	36
3.1.1 Úrovně produktu ČSA	42
3.1.2 Srovnání ČSA s partnery ze SkyTeamu	43
3.2 Výchozí body pro sestavení portfolia produktů a služeb	45
3.2.1 Průzkum potřeb a priorit cestujících	47
3.3 Návrh produktového portfolia	49
4 Zhodnocení návrhu portfolia pro zvýšení konkurenceschopnosti.....	54
4.1 Konkurence Českých aerolinií	54
4.2 Konkurenční výhody ČSA	56
4.2.1 SWOT analýza	56
4.3 Konkurenceschopnost navrhovaného portfolia	59
Závěr	63
Použitá literatura	65
Seznam tabulek	67

Seznam obrázků.....	68
Seznam zkratk.....	69
Seznam příloh	70

Úvod

Letecké přepravní služby byly poprvé nabízeny v roce 1912 na Floridě v USA. Od té doby prošla letecká doprava bouřlivým vývojem a dnes je běžnou součástí mezinárodních vztahů, spolupráce, obchodu i turismu. Její společensko-politický význam spočítá především v zásadním vlivu na intenzitu udržování a rozšiřování osobních kontaktů jak na úrovni obyvatel tak i na úrovni vlád jednotlivých zemí. Z hospodářského pohledu se letecká doprava stala nejbezpečnějším, nejpohodlnějším a nejrychlejším druhem přepravy osob a zboží a poskytuje množství pracovních příležitostí.

Letecká doprava je svou povahou a specifickými vlastnostmi předurčena především pro přepravu osob a nákladu na střední a velké vzdálenosti a dále pro potřeby přepravy, kdy je prvotním kritériem čas a bezpečnost. Z těchto důvodů lze hovořit o letecké dopravě především jako o dopravě na mezinárodní úrovni. Mezinárodní charakter leteckého trhu silně ovlivňuje konkurenční prostředí v tomto oboru dopravy. Právě díky těmto aspektům se marketing v dopravě začal uplatňovat nejdříve v dopravě letecké.

Zpočátku bylo volné soutěžení na leteckém trhu a využití marketingu v letecké dopravě negativně ovlivňováno silnou regulací letecké dopravy. Výjimkou byly částečně pouze Spojené státy americké, kde regulovaná konkurence existovala již od vzniku letecké dopravy. Změnu situace přinesla až liberalizace letecké dopravy, díky níž se regulace soustředila na oblast bezpečnosti leteckého provozu a celkové způsobilosti dopravců, ochranu spotřebitele a jeho práv a ekologické dopady. Přístup k obchodním podmínkám a volnému konkurenčnímu trhu je v současné době plně liberální. Tím nabývá marketing stále více na svém významu.

Na vyspělých trzích letecké přepravy je základní úroveň vlastních přepravních služeb více méně sjednocena. Většina letů je uskutečňována letadly dvou majoritních výrobců (Airbus a Boeing), bezpečnost dopravy je regulována státními orgány, úroveň letištních služeb je srovnatelná a většina dopravců využívá stejné distribuční kanály. Největší konkurenční výhodou se tak stává produkt a rozsah jeho doplňkových služeb a zejména pak kvalita poskytovaných služeb. Pro velký počet zákazníků je důležitým hlediskem v rozhodování samozřejmě cena, ale ta je také stanovována ve vzájemné závislosti s kvalitou produktu.

Cílem produktového marketingu je zejména zvýšení, udržení či oživení prodeje vybraného produktu nebo služby. Produktový marketing v dopravě je realizován prostřednictvím průzkumu dopravního trhu, analýzy potřeb zákazníků, jejich představ, očekávání a dalších požadavků na přepravu, tvorbou a nabídkou takového produktu, který byl plně uspokojoval potřeby zákazníků a splňoval jejich požadavky na kvalitu, neboť ta je základním měřítkem spokojenosti zákazníků v oblasti dopravních a přepravních služeb.

Tato práce je zaměřena na leteckou přepravu osob a uplatňování marketingových aktivit v této oblasti. Cílem práce je marketingová analýza produktu a služeb poskytovaných českým národním dopravce České aerolinie, a. s., návrh vhodného portfolia produktů a služeb a jeho vyhodnocení z pohledu konkurenceschopnosti na evropském mezinárodním leteckém trhu.

1 Význam marketingu v letecké společnosti

1.1 Služba a produkt

Sektor služeb je nejrychleji se rozvíjející oblast ekonomiky. Přibližně od 70. let 20. století se začal projevovat zvyšující podíl služeb na tvorbě HDP v zemích uplatňujících tržní ekonomiku a sektor služeb rostl rychleji než zemědělství či průmysl. Ve vyspělých zemích dnes oblast služeb tvoří až 2/3 všech příjmů a pracovních míst.

Sektor služeb je specifický, neboť služby se svou povahou liší od klasických výrobků. Obecně službu můžeme popsat jako určitou činnost nebo aktivitu, kterou může jedna strana poskytnout straně druhé, aniž při tom vznikne fyzický produkt. Existuje mnoho definic služby, které se vzájemně liší dle názorů jejích autorů na povahu služeb a jejich marketing. Adrian Payne službu definoval takto: „Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.“¹

Doprava zajišťuje pohyb osob a přepravu zboží z místa na místo. Dopravní služby tedy lze vyjádřit jako souhrn činností, které vykonává poskytovatel dopravní služby při přemísťování osob a zboží.

1.1.1 Vlastnosti služeb

Služby mají několik charakteristických vlastností, kterými se liší od výrobků. Těmito specifiky jsou:

- **Nehmotnost** – službu si nelze předem prohlédnout, ochutnat, vyzkoušet. Služby jsou svou podstatou do jisté míry abstraktní.
- **Neoddělitelnost** – poskytnutí služby většinou vyžaduje přítomnost zákazníka, tedy spotřebitele služby. Zákazník se účastní poskytování služby.
- **Proměnlivost** – poskytování služeb silně ovlivňují lidé, kteří je poskytují. Stejná služba může být poskytnuta na různé úrovni vzhledem k tomu, kdo, kdy a kde ji poskytuje. Služba může být také upravena pro specifické potřeby zákazníka.
- **Neskladovatelnost (pomíjivost)** – služba nemůže být skladována pro pozdější použití, neboť vyžaduje přítomnost jak poskytovatele služby, tak jejího spotřebitele.

¹ PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 14.

- **Nemožnost vlastnictví** – služba je poskytována s právem dočasného užití po omezenou dobu, zákazník většinou platí pouze za přístup, pronájem nebo využití hmotného produktu, popř. za poskytnutí určité činnosti, pokud není služba spojena s hmotným produktem.

Nehmotnost neboli nehmatatelnost je jednou ze základních vlastností služeb, ale málokterá služba je čistě nehmotná. Zároveň ne všechny výrobky jsou vždy plně hmotné. Služby a výrobky tak můžeme hodnotit podle úrovně hmatatelnosti, respektive nehmatatelnosti. Na obrázku č. 1 je zobrazeno kontinuum hmatatelnosti, které vyjadřuje podíl hmatatelných a nehmatatelných prvků výrobků a služeb.

Obr. č. 1 Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti



Zdroj: PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*.

Úroveň hmatatelnosti v nabídce služeb se odvozuje od tří základních zdrojů:

- Od výrobků, kterou jsou součástí nabídky služby a které zákazník spotřebovává (např. jídlo v restauraci).
- Od fyzického prostředí, ve kterém je služba poskytována (interiér a oblečení zaměstnanců).
- Od hmatatelných důkazů poskytnutí služby, které často můžeme vidět před rozhodnutím o koupi služby (výsledky služby poskytnuté někomu jinému).

1.1.2 Klasifikace dopravních služeb

Sektor služeb je velmi rozsáhlý. Služby zasahují téměř do každé oblasti našeho života, představují velké množství činností. Z důvodu lepší analýzy služeb pro nejvhodnější volbu marketingových nástrojů, jsou služby tříděny z různých hledisek. Jednotlivé přístupy vychází z různých faktorů – stupeň hmatatelnosti služby, vlastnosti poptávky, podle typu služby či trhu kupujícího apod. Pro potřeby této práce je zde uvedeno pouze třídění dopravních služeb.

Dopravní služby členíme dle klasifikace OSN (CPC – Central Product Classification) následovně:

- Námořní služby včetně osobní a nákladní dopravy, pronájmu lodí s posádkou, údržba a opravy lodí, tažné a tlačné služby a podpůrné služby v námořní dopravě.
- Vnitrozemská vodní doprava osobní a nákladní, pronájem lodí s posádkou, údržba a opravy lodí, tažné a tlačné služby a podpůrné služby.
- Letecká doprava a k ní se vztahující podpůrné služby.
- Kosmická doprava.
- Železniční doprava a k ní se vztahující podpůrné služby.
- Silniční doprava a k ní se vztahující podpůrné služby.
- Potrubní doprava včetně dopravy paliv a ostatního zboží.
- Služby doprovázející všechny způsoby dopravy včetně manipulace s nákladem, skladové služby a další.
- Ostatní dopravní služby.

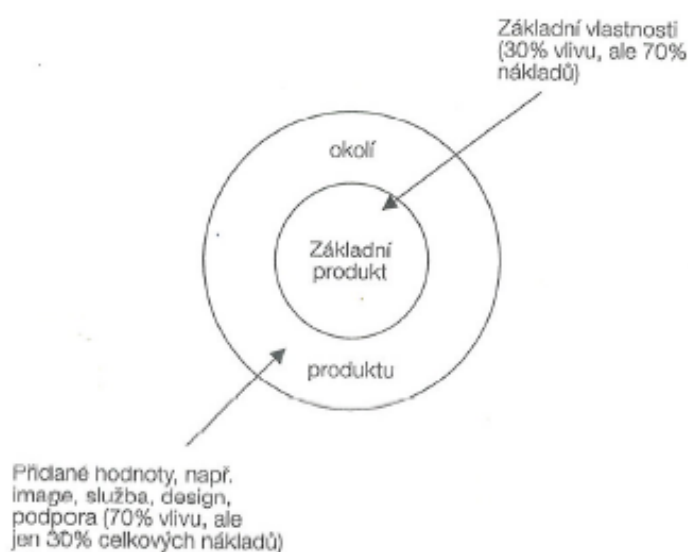
1.1.3 Produkt v dopravě

Produkt je ucelený soubor služeb, které jsou nehmotné, a dále určitých materiálních prvků, které službu doplňují. Produkt lze tedy považovat za souhrn procesů a objektů, které přinášejí zákazníkovi určitou hodnotu. U produktu rozlišujeme základní složku, která je hlavním důvodem jeho koupě, a dále složku doplňkovou, kterou tvoří poskytování informací, poradenských služeb, péče o zákazníka a další související a speciální služby. Produkt tvoří určitý komplexní balíček služeb.

V dopravě je základní službou produktu přeprava osob či zboží z výchozího do cílového místa, které je provedeno určitým dopravním prostředkem, po určité trase a v určitém čase. Přeprava samotná je nehmotnou součástí, materiální součástí produktu je dopravní prostředek, bez kterého by služba přepravy nemohla být uskutečněna, ale také např. zařízení na podávání občerstvení během přepravy, které je součástí doplňkových služeb.

Mezi doplňkové služby v dopravě dále můžeme zařadit informace o vhodném spojení, případném návazném spojení, informace o přesných časech odjezdů a příjezdů, o možnostech přepravy osob i jejich zavazadel, o ceně, poskytovaných slevách, časových jízdenkách, podmínkách nákupu produktu, péče o zákazníka, bezpečnost, speciální požadavky a další služby.

Obr. č. 2 Produkt a jeho okolí



Zdroj: PAYNE, Adrian. Marketing služeb.

Vzhledem k povaze produktu a specifickým vlastnostem služeb, bude při rozhodování zákazníků hrát roli zejména nabídka doplňkových služeb, tedy celková hodnota, kterou zákazník koupí produktu získá, s ohledem na kvalitu produktu, resp. služeb, které produkt tvoří. Před první koupí produktu, se kterým potencionální klient nemá žádnou zkušenost, bude přihlížet k místu, kde je služba poskytována či prodávána, podle zaměstnanců, se kterými jedná, ceny, propagačních materiálů i celkové image firmy. Při opakovaném pořízení produktu bude zákazník přihlížet již také ke kvalitě poskytnutých služeb.

Zákazník však nekupuje jednotlivé služby, zákazník kupuje konkrétní užitek a celkovou spotřební nabídku. Nabídka představuje užitek, který plyne z nákupu služeb. Z pohledu nabídky lze produkt rozdělit do několika úrovní – základní služba, která je hlavním důvodem koupě a doplňkové služby, které je možné dále členit na základě toho, jak zvyšují užitnou hodnotu produktu. Úrovně produktu jsou popsány v tabulce č. 1.

Tab. č. 1 Úrovně produktu

Úroveň produktu	Očekávání zákazníka	Pohled prodejce
Základní produkt	Uspokojení základních potřeb zákazníka	Základní užitek, pro který se produkt kupuje
Očekávaný produkt	Uspokojení určitého souboru požadavků zákazníka	Rozhodování o hmotných a nehmotných komponentech produktu
Rozšířený produkt	Nabídka převyšuje očekávání nebo dosavadní zkušenosti zákazníka	Rozhodování o dalších aspektech marketingového mixu – cena, distribuce, podpora
Potenciální produkt	Veškeré modifikace produktu, které přinesou zákazníkovi užitek	Činnosti zaměřené na přilákání a udržení zákazníka, změna podmínek nebo způsobu využití

Zdroj: PAYNE, Adrian. Marketing služeb.

1.2 Marketing v dopravě

Principy marketingu začal člověk uplatňovat již při sbírání přírodních produktů, později při prvotní dělbě práce, aby své výrobky odlišil pro směnu na trhu, a ve 13. století se začínaly v kupeckých školách vyučovat postupy, jak prodávat konkrétní druhy zboží. Marketingové aktivity tedy byly používány mnohem dříve, než vznikl samotný pojem marketing. Od roku 1960 se stal marketing celosvětově uznávaným vědním oborem. Marketing prošel dlouhým vývojem a stále se utváří. Vývoj procházel od tradičního pojetí marketingu zaměřeného na prodej a produkt, kdy se důraz kladl na zvýšení objemu prodeje a získávání nových zákazníků, k dnešnímu modernímu pojetí, tzv. marketingu vztahů, kdy se za klíčové považují potřeby zákazníka a jeho spokojenost, rozvoj dobrých vztahů se zákazníky i dodavateli, kvalita služeb. Vývoj marketingové orientace je zobrazen na obrázku č. 3.

Obr. č. 3 Vývoj marketingové koncepce



Zdroj: PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*.

Existuje řada definic marketingu. Jako nejjednodušší uvádí ve své knize P. Kotler a G. Armstrong tuto: „marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé“.² Pro sektor dopravních služeb pak lze použít definici upravenou, jak ji ve své knize uvedl J. Světlík: „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka způsobem zajišťujícím splnění cílů dopravní firmy.“³

Význam marketingu v dopravě a služeb zvyšuje růst sektoru služeb, růst konkurence na tomto trhu a specifický přístup při nabídce a prodeji služeb. Tento specifický přístup vyvolávají specifické vlastnosti služeb (nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, neskladovatelnost a nemožnost vlastnictví), které nejvíce ovlivňují marketingové aktivity v oblasti dopravních služeb.

V oblasti dopravy existují i další faktory, které vedou k nutnosti odlišného marketingového přístupu:

1. V sektoru dopravy stát uplatňuje regulační a jiná omezení, která nedovolují plně využívat marketingové činnosti. Omezení jsou např. v těchto oblastech:
 - v procesu poskytování dopravní služby (omezení doby jízdy, zátěže a rychlosti, zákaz nočních jízd, ustanovení jízdního řádu, pracovní a sociálně právní předpisy, různá povolení k přepravě apod.),
 - v cenové oblasti (regulace cen v dopravě, slevy v pravidelné osobní dopravě pro děti, důchodce apod.),

² KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 29.

³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992, str. 8.

- společenské zájmy (závazky veřejné služby, ochrana životního prostředí apod.).
2. Poptávka po dopravních službách je zpravidla odvozená poptávka, která je podmíněna individuální potřebou cestujících nebo výrobní potřebou organizace.
 3. Realizace dopravní služby je často propojena s výkony různých druhů dopravy nebo je spojena s dalšími službami.
 4. Pojetí některých marketingových nástrojů musí být pro dopravní služby speciálně definováno (např. distribuce či cena v pravidelné osobní dopravě).
 5. Nutnost zvládnutí dopravních špiček vyvolává potřebu nadbytečné záložní kapacity dopravních prostředků, cest a zařízení.
 6. Existují určité rozdíly v uplatňování marketingu v osobní a nákladní dopravě.
 7. Veřejné zásahy do procesu poskytování dopravní služby často zatlačují do pozadí zájem o tržní orientaci managementu dopravní firmy.⁴

Přestože marketing přispívá ke zvyšování úrovně podnikatelské činnosti, snižování podnikatelského rizika a efektivnějšímu dosahování cílů dopravní firmy, klíčovým bodem pro marketingová rozhodnutí a využití nejvhodnějších marketingových nástrojů jsou potřeby zákazníka. Veškeré přepravní potřeby a požadavky zákazníků jsou vyjádřeny v přepravní poptávce. Úkolem marketingu však není pouze tuto poptávku poznat a reagovat na ni, ale také ji řídit a vytvářet. Jako příklad lze uvést přetíženost některých spojů v době dopravní špičky. Nabídkou zvýhodněných cen jízdného v dobu mimo tyto dopravní špičky lze poptávku usměrnit tím, že část cestujících využije zvýhodněné spoje.

Vzhledem k nehmotnosti služeb se zákazníci při koupi rozhodují za nejistoty. Riziko při koupi dopravní služby či produktu je pro zákazníka vyšší než u spotřebního zboží, protože si svoji službu (produkt) nemůže předem prověřit nebo vyzkoušet. V případě opakovaného využití dopravních služeb je velice důležitá osobní zkušenost zákazníka a úroveň naplnění jeho očekávání. Marketing v dopravě se proto zaměřuje na kvalitu služeb, ale také věnuje pozornost hmotným atributům a budování dobrého jména společnosti, které rozhodování zákazníků ovlivňuje.

1.2.1 *Marketingový mix*

Marketingový mix napomáhá úspěšnému zavádění zvolené marketingové strategie podniku a umisťování podniku na cílových trzích. Jedná se v podstatě o soubor několika taktických

⁴ ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 17.

marketingových nástrojů, které firmě umožňují přizpůsobit nabídku dle přání zákazníka na zvoleném cílovém trhu.

Základními prvky marketingového mixu jsou produkt, cena, propagace a distribuce. Pro oblast služeb a dopravy je vhodné marketingový mix z klasických „4P“ rozšířit, aby byla lépe vystižena povaha nabídky služeb. Marketingový mix služeb je někdy tvořen až 7 prvky. V dopravě se nejčastěji využívá model „6P“, který je zobrazen na obrázku č. 4.

Obr. č. 4 Marketingový mix – model „6P“



Zdroj: autor

Model „6P“ je tvořen těmito prvky:

- **Product (produkt)** – dopravní služba jako produkt je chápána jako přemístění osoby nebo nákladu z jednoho místa na druhé určitým druhem dopravy při využití určitého dopravního prostředku po určité trase a v určitém čase. Základní účel dopravní služby, teda přeprava z bodu A do bodu B, je doplňován dalšími službami a podmínkami. Celkově tedy produkt v dopravě tvoří komplexní balíček služeb a nabídka představuje užitek, který zákazníci získají z nákupu tohoto balíku. Zákazníci posuzují získanou hodnotu a užitek právě z pohledu celkové komplexnosti.
- **Price (cena)** – cena je jeden z rozhodujících prvků marketingového mixu. Od cenové politiky se odvíjí výše příjmů podniku. Celková cena je také velmi významná pro vnímání hodnoty a kvality produktu ze strany zákazníka. Cena by měla být využita strategicky s cílem dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Existuje více metod

stanovení ceny za dopravní služby. Zvolení metody je ovlivňováno mnoha faktory, jak vnitřního tak vnějšího prostředí podniku. Mezi vnitřní faktory patří např. marketingové cíle a strategie podniku, náklady, životní cyklus nabízené dopravní služby či produktu. Externí faktory jsou např. charakter trhu a poptávky, konkurence a další faktory, ze kterých jsou klíčové ekonomické (kupní síla obyvatelstva, míra inflace, ekonomické krize, rozsah trhu apod.) a legislativní faktory, především pak regulace a kontroly cen v dopravě, omezení výkonů či doby jízdy a potřeba speciálních povolení např. pro provozování mezinárodní dopravy.

- **Place (distribuce)** – výběr způsobu a místa dodání, resp. poskytnutí služeb zákazníkovi, je velice důležitý pro odvětví dopravy, neboť služby a produkty nemohou být skladovány, jsou nehmotné a zákazník se musí zúčastnit jejich výroby, aby je mohl spotřebovat. V oblasti dopravy dochází kromě prodeje služeb přímo zákazníkovi navíc také k prodeji dopravních služeb různým zprostředkovatelům (cestovní kanceláře). Dopravce své služby nabízí buď v přímém prodeji (vlastní prodejní místa, která obsluhuje vlastní personál), což je vzhledem k povaze dopravní služby nejčastější způsob, nebo prostřednictvím distributora, zprostředkovatele, který kromě prodeje dopravní služby může zajišťovat i další činnosti, např. podporu prodeje, vyhledávání nových klientů, marketingové výzkumy apod. Volba distribuční cesty může ovlivnit spokojenost zákazníka. Správná volba distribuční cesty může také snížit náklady na distribuci a tím společnost získává konkurenční výhodu.
- **Promotion (propagace, komunikace)** – cílem marketingové komunikace je informovanost a seznámení zákazníků s produktem i dopravní firmou samotnou. Komunikace může přispět k částečnému zhmotnění služby, čímž napomáhá zákazníkům k lepší orientaci na dopravním trhu a při hodnocení a výběru dopravních služeb a produktů. Kromě komunikace se stávajícími i potencionálními zákazníky, komunikuje firma také se zprostředkovateli svých služeb a veřejností. Zároveň si všechny články mezi sebou poskytují vzájemnou zpětnou vazbu. Komunikace probíhá na mnoha úrovních a volba správné formy komunikace závisí na konkrétní situaci. Zvolené způsoby komunikace vytváří komunikační mix, který se skládá z několika nástrojů – propagace, podpora prodeje, osobní prodej a public relations (interní a externí komunikace).
- **People (lidé, lidský faktor ve službách)** – lidé, zaměstnanci dopravní firmy, jsou součástí procesu poskytování dopravních služeb a tím silně ovlivňují vnímání zákazníků. Výběr, školení a motivace zaměstnanců má vliv na úspěch a kvalitu

nabízené dopravní služby či produktu. Styk se zákazníkem a činnosti dopravního marketingu také ovlivňuje postavení zaměstnance vůči zákazníkovi – jeho role ve vztahu ke klientům. Rozlišujeme čtyři typy pracovníků – kontaktní, obsluhující, koncepční a podpůrní. Jednotlivé role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky a úroveň vztahu k marketingu vyjadřuje obrázek č. 5.

- **Process (procesy poskytování dopravních služeb)** – procesy, jimiž jsou dopravní služby vytvářeny, nabízeny a poskytovány, jsou ze strany zákazníků často vnímány jakou součástí samotného dopravního produktu. Z tohoto důvodu jsou procesy velmi důležitým prvkem marketingového mixu. Jsou-li procesy v dopravních službách efektivní, získává společnost konkurenční výhodu. Vzhledem k nehmotnosti dopravních služeb sehraje v nabídce svou roli kvalita, jméno společnosti a hmotné atributy, které mohou zákazníkovi nabízenou službu přiblížit a částečně „zhmotnit“. Některé procesy související s poskytováním dopravních služeb takto zákazníkům přiblížit lze (např. prostředí, kde jsou služby prodávány, personál, uniformy, standardy jednání s klientem, image firmy), jiné zůstávají pro zákazníky neviditelné (např. technologický proces přepravy, vnitřní struktura firmy apod.). Procesy je tedy třeba chápat jako strukturální prvky, které mohou pomoci při dosahování strategie umístění, a marketing a marketingové činnosti řídit tak, aby bylo dosahováno jejich synergického efektu.

Obr. č. 5 Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

	Přímý vztah k marketingovému mixu	Nepřímý vztah k marketingovému mixu
Častý nebo pravidelný styk se zákazníkem	Kontaktní pracovníci	Obsluhující pracovníci
Výjimečný nebo žádný styk se zákazníkem	Koncepční pracovníci	Podpůrní pracovníci

Zdroj: PAYNE, Adrian. Marketing služeb.

1.3 Marketing v letecké společnosti

Letecká doprava v průběhu svého vývoje zaznamenala dramatický rozmach a dnes je běžnou součástí mezinárodních vztahů, spolupráce, obchodu i turismu. Letecká doprava je využívána zejména na delší vzdálenosti a na důležitosti tak nabývá její mezinárodní charakter a silná mezinárodní konkurence mezi leteckými dopravci (výjimku tvoří pouze území USA, kde je velmi silná i vnitrostátní konkurence). Právě silná konkurence na mezinárodním leteckém trhu byla důvodem pro zavedení marketingu a sledování kvality nabízených služeb. Marketing v dopravě se začal jako první využívat právě v dopravě letecké.

Letecké společnosti většinou zprvu fungovaly jako národní monopoly. Pouze v USA existovala regulovaná konkurence již od počátků letecké dopravy. Letecké společnosti byly považovány za součást národní identity a zisk nebyl vždy hlavním kritériem pro posuzování úspěšnosti. Konkurence existovala jen na dálkových linkách a marketing se uplatňoval jen v určité míře. Také striktní tarifní koordinace a omezení některých zlepšení produktů ze strany IATA (International Air Traffic Association – Mezinárodní sdružení leteckého provozu) bránilo jakýmkoliv širším projevům konkurence na leteckém trhu. Fungování trhu omezovaly dále jednotlivé vlády, které velmi striktně rozhodovaly o udělení obchodních práv zahraničním dopravcům na místním trhu a zároveň tvrdě regulovaly tarify.

Výše popsaná situace nebyla žádoucí a zejména znevýhodňovala zákazníky a znemožňovala rozvoj volné soutěže na leteckém trhu. Změnu přinesla až celková liberalizace letecké dopravy, která byla odstartována roku 1978 v USA tehdejším prezidentem J. E. Carterem, který podepsal 28. října 1978 Zákon o deregulaci vnitrostátní letecké dopravy v USA, kde tak vzniklo mnoho nových leteckých dopravců, došlo k restrukturalizaci sítě vnitrostátních linek, zvýšení konkurence na vnitrostátním leteckém trhu a snížení cen za leteckou přepravu.

Realizace liberalizační politiky byla sledována odborníky na celém světě a postupně se i vyspělé evropské země začaly ubírat tímto směrem. Evropská unie vyhlásila politiku liberalizace letecké dopravy v rámci EU roku 1987 a liberalizace byla realizována během deseti let postupným přijetím tří liberalizačních balíků EU. V současné době je přístup EU a USA k vlastním leteckým dopravcům již plně liberální v otázkách obchodních, které se týkají zejména kapacity, nabízených produktů, cen za leteckou přepravu a obchodního práva, a regulace se soustředí na oblast bezpečnosti leteckého provozu, ochrany spotřebitelských práv, ekologických dopadů, vlastnictví leteckých dopravců a jejich celkové způsobilosti.

1.3.1 Produkt a kvalita v letecké dopravě

Letecká doprava vždy byla a je symbolem špičkové kvality služeb, vysoké organizovanosti a komplexnosti. Přestože zpřístupnění letecké dopravy širokým vrstvám obyvatelstva, které bylo ovlivněno zejména příchodem nízko-nákladových dopravců na letecký trh, mohou být některé doplňkové služby považovány za nadstandardní a tím pádem zpoplatněné a jiné musely ustoupit kritériu nízké ceny, je kvalita produktu v letectví velmi důležitá, tvoří konkurenční výhodu a je kritériem úspěšnosti.

Při letecké přepravě osob je základním prvkem poskytovaného produktu přeprava cestujících z výchozí do cílové destinace, která je doplněna širokou škálou doplňkových služeb. Mezi ty patří např. servis na palubě během letu, občerstvení, tisk, bezplatná přeprava zavazadel, salonky na letištích, četnost linek a možnost návazných spojení, bezpečnost provozu, ale také odbavovací proces na letišti, prodej letenek, vzhled a doplňkové vybavení kabiny letadla, věrnostní programy atd. Vzhledem k tomu, že v mezinárodní letecké přepravě je dnes na vyspělých trzích úroveň přepravních služeb jednotlivých dopravců na téměř stejné úrovni, zůstávají v oblasti kvality produktu k odlišení nabídky leteckých dopravců tyto konkurenční nástroje:

- síť linek (počet nalétávaných destinací, frekvence letů, návaznost letů na další spoje dopravce či jeho partnerů, letový řád),
- dodržování letového řádu (přesnost letů je velmi důležitá, neboť jedním z faktorů, který sehrává roli při volbě druhu dopravy i konkrétní společnosti, je pro zákazníka čas),
- úroveň služeb při odbavení cestujících na letištích i na palubě během letu,
- rozsah doplňkových služeb.

Měření kvality nabízených a poskytovaných služeb v letecké dopravě je ovlivňováno velkým množstvím kritérií. Níže jsou uvedena kritéria, která vyjadřují kombinaci průzkumu leteckých společností i nezávislých marketingových firem:

- počet letů za den/týden a časování letů,
- přesnost dodržování letového řádu (zejména na příletu),
- jednoduchost přepravy na letiště,
- dostupnost míst a tarifní i reálná flexibilita,
- služby na letišti,
- služby na palubě,

- cena,
- celková doba cesty.⁵

Dalším důležitým kritériem pro měření kvality je strategická, taktická i operativní konzistence produktu a cen. Strategická konzistence vyjadřuje jasnou definici trhů, na které se společnost zaměřuje, vlastní letecké sítě a cenové politiky. Taktická konzistence vychází z konkrétního plánování využívání letadel a jejich kapacit pro jednotlivé linky v jednotlivých sezónách a operativní produktová konzistence sleduje vyrovnanost momentálních úspor z důvodu momentální situace s ohledem na jejich dopad na zákazníka a na celkovou image firmy.

1.3.2 *Trh letecké přepravy*

Při segmentaci trhu letecké přepravy je možné vycházet z více kritérií. V procesu segmentace je však důležité předcházet přesegmentaci, čili vytvoření příliš velkého počtu segmentů, nebo naopak podsegmentace, kdy je trh příliš zjednodušen.

Nejčastěji se používá těchto segmentačních kritérií, které nejlépe vystihují potřebná hlediska pro tvorbu a distribuci nabízeného produktu a cenovou politiku leteckých dopravců:

- Dle důvodu cesty dělíme cestující na soukromé a služební, které můžeme ještě dále rozlišit na zaměstnance a podnikatele.
- Na základě délky cesty lze trh rozdělit na krátké, střední a dlouhé tratě.
- Z pohledu požadavků cestujících a jejich potřeb a důvodu k cestování se zaměřujeme na zemi a zvyklosti, kulturu a náboženství.

Vzhledem k tomu, že ne vždy si cestující zajišťuje přepravu sám a koupí letenky mohou provádět i další lidé z jeho okolí, vznikají další kategorie zákazníků, které je třeba brát v potaz při nabídce produktu a zaměřování prodejních aktivit. Rozlišujeme:

- cestovatele – ten, kdo skutečně přijde na letiště a uskuteční přepravu do cílové destinace – spotřebitel nabízené letecké služby,
- zákazníka – ten, kdo o cestě rozhoduje, kdo vybírá způsob přepravy, společnost, často také dopravu platí,
- ovlivňovatele – ten, kdo se podílí na rozhodování o výběru druhu dopravy a konkrétní společnosti (osobní asistentky, členové rodiny, organizátoři cesty).

1.3.3 *Konkurence na leteckém trhu*

Na leteckém trhu si mezi sebou konkurují jednotlivé společnosti – jak klasičtí linkoví přepravci mezi sebou, tak nízko-nákladoví dopravci mezi sebou a dále také navzájem obě

⁵ PRUŠA, Jiří a kolektiv. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007, str. 158.

skupiny. Zároveň je však leteckým dopravcům konkurencí i pozemní doprava, která zejména na krátké vzdálenosti bývá upřednostňována. Alternativou je železnice a její nabídka rychlých a pohodlných spojení vlaky typu SC Pendolino, EC EuroCity či IC InterCity. Pro bližší vzdálenosti pak mohou cestující také volit autobusovou či osobní silniční dopravu.

V konkurenčním prostředí tvořeném leteckými dopravci dochází v rámci již vytvořené a nově rostoucí poptávky k soupeření mezi dopravci při vytváření nové poptávky a získávání nových zákazníků, ale také při rozšiřování podílů na již existujících trzích. Na utváření konkurenčního prostředí a volného trhu v letecké dopravě měla vliv především liberalizace, jejímž důsledkem bylo zvýšení produktivity a následné snížení cen za přepravu. Dalším významným faktorem byl příchod nízko-nákladových dopravců na letecký trh v 90. letech 20. století. Tyto společnosti nabízejí svůj produkt jako alternativu nabídky klasických síťových dopravců, přičemž jejich konkurenční výhodou je nižší cena dostupná většímu počtu cestujících. Low-cost dopravci získali pro leteckou přepravu nové zákazníky, otevřeli přístup k novým destinacím, ale také přiměli tradiční dopravce změnit jejich obchodní modely a cenové strategie. Přestože nízko-nákladové aerolinie nejsou zatím plnohodnotnou konkurencí pro tradiční dopravce, kteří nabízejí komplexnější servis, dochází na leteckém trhu k soupeření dvou produktových koncepcí a členění osobní letecké přepravy podle charakteru nabízeného produktu.

V rámci soutěže mezi leteckými dopravci jsou využívány zejména tyto nástroje:

- cena, za kterou jednotlivé společnosti nabízejí leteckou přepravu,
- kvalita a spolehlivost nabízených služeb a produktů, škála doplňkových služeb,
- věrnostní programy pro cestující i pro firmy či cestovní agentury.

Kromě výše uvedených forem existující konkurence na leteckém trhu, jež se týkala pouze oblasti dopravy, ovlivňují leteckou přepravu ještě i další podnikatelská odvětví. Poptávka po dopravě je poptávkou odvozenou a tak může být ovlivněna změnami primárních potřeb. Například potřeba komunikace v dnešní době již nevyvolává nutnost cestování, jelikož jsou k dispozici moderní informační technologie. Doprava se zde tedy dostává do konkurence s informačními technologiemi. Konkurenceschopnost letecké dopravy je také snižována různými problémy a hrozbami, např. zpoždění, nepohodlí, terorismus. I tyto faktory berou v úvahu potenciální cestující, kteří zvažují využití svého volného času a peněžních prostředků pro potřeby odpočinku.

1.3.4 *Zákazníci*

Letecká doprava je dnes dostupná v podstatě všem vrstvám obyvatelstva ekonomicky vyspělých zemí a stává se globálně masovým dopravním prostředkem. Zákazníkům jsou nabízeny různé možnosti – od plně komplexního servisu v první či business třídě, přes běžnou ekonomy nebo turistickou třídu, až po nabídku nízko-nákladových společností, které snižují cenu na úkor kvality nabízených služeb. Každý zákazník si může z nabídky vybrat dle svých možností, potřeb a kritérií.

Poptávka cestujících po letecké přepravě stále roste. Při rozhodování o volbě konkrétního spojení či dopravce přihlížejí zákazníci k různým aspektům – cena, letový řád a návaznost spojení, přesnost a bezpečnost letů, kvalita nabízených služeb, dostupnost dalších doplňkových služeb, věrnostní programy, v jisté míře i patriotismus a preference dopravce a samozřejmě také osobní zkušenost zákazníka a další reference z jeho okolí.

1.3.5 *Propagace, komunikace a distribuce*

V oblasti komunikace a propagace mají rozdílný přístup klasičtí síťoví dopravci a nízko-nákladoví dopravci. Zatímco propagace tradičních aerolinií by měla být zaměřena především na budování pozitivního image a povědomí o společnosti samotné, low-cost dopravci se soustředí především na konkrétní nabídku a cenu.

Komunikace klasických dopravců obsahuje popis a nabídku poskytovaných produktů a z nich plynoucích výhod a užitku pro zákazníka, je prováděna prostřednictvím zaměstnanců společnosti v rámci tzv. kamenných kanceláří či kontaktních center, popř. cestovních kanceláří a agentur, a nikoliv pouze přes Internet či reklamou v médiích, cena není tím nejpodstatnějším. Lákadlem pro zákazníka je především komplexní servis a kvalita, jméno společností a její postavení na trhu. Naopak nízko-nákladoví dopravci v oblasti komunikace, propagace a distribuce volí jednotnou cestu – orientují se na on-line komunikaci. Dokonce 60 - 70 % jejich prodeje probíhá přes Internet. Jejich propagace se soustředí na informování konečného zákazníka a image firmy je tvořen především nízkou cenou.

2 Marketingová analýza produktů ČSA, a. s.

2.1 Charakteristika společnosti

České aerolinie, a. s. byly založeny jako Československé státní aerolinie dne 6. října 1923 a v témže roce začaly operovat svou první linku Praha - Bratislava. V roce 1929 se ČSA staly členem Mezinárodního sdružení leteckých dopravců IATA a o rok později vstoupily do mezinárodní letecké dopravy, když zavedly let Praha – Záhřeb. Dnes jsou České aerolinie největší a nejvýznamnější letecká společnost na českém trhu a zauímají přední místo také mezi leteckými přepravci v rámci zemí střední a východní Evropy. ČSA také získaly řadu ocenění za kvalitu poskytovaných služeb.

České aerolinie zajišťují spojení z hlavního města Prahy do většiny hlavních měst v Evropě, do New Yorku a dalších destinací v USA a Kanadě a také do zemí na blízkém a středním východě. V současné době společnost nabízí pravidelné lety do 44 zemí světa. Nabídka pravidelných spojení je každoročně rozšiřována a v posledních letech se společnost ve své expanzi zaměřuje především na východ. Tato orientace umožňuje vytvářet jakýsi pomyslný most mezi západní Evropou a východem. Lety jsou operovány společností ČSA nebo ve spolupráci s dalšími dopravci v rámci letecké aliance Sky Team či na základě dalších dohod o spolupráci.

České aerolinie jsou jedním z jedenácti členů mezinárodní letecké aliance Sky Team. Členství v tomto sdružení umožňuje ČSA rozšířit nabídku svých letů a služeb pro své klienty. V rámci aliance je denně uskutečněno přibližně 14.600 letů ve 149 zemích celého světa. Další výhodou pro cestující jsou například jednotné postupy členů Sky Teamu, možnost pouze jednoho odbavení v počáteční destinaci při přestupních letech, více tarifních možností a v neposlední řadě také čerpání výhod plynoucích z členství cestujících ve věrnostních programech jednotlivých aerolinií napříč celým sdružením Sky Team.

Kromě pravidelné přepravy cestujících se ČSA zabývají i dalšími činnostmi. Analýza produktů a služeb (kapitola 2.2) je zaměřena především na pravidelnou přepravu osob. Krátká charakteristika služeb a aktivit poskytovaných mimo tuto oblast je uvedena v následující kapitole.

2.1.1 *Další aktivity a služby*

V rámci **nepravidelné letecké přepravy** nabízí České aerolinie cestovním kancelářím a dalším smluvním partnerům nepravidelné, tzv. charterové lety do turistických center celého světa. Jedná se například o lety do mexického Cancúnu, egyptské Hurghady a Sharm El Sheikhu, venezuelské Isla Margareta či do řecké Soluně, Heraklionu nebo na Krétu. Zároveň ČSA zajišťuje nepravidelné smluvní lety pro různé společnosti organizující cesty pro své zaměstnance.

České aerolinie zajišťují také **nákladní přepravu**. Přepravují letecké zásilky a poštu na palubě svých linek. K manipulaci a odbavení zásilek využívají moderního cargo terminálu. Vzhledem k zaměření společnosti na přepravu cestujících byly začátkem roku 2007 Cargo terminál a nakládka zavazadel vyčleněny do 100% vlastněné dceřiné společnosti a ve společnosti byla ponechána pouze samotná nákladní přeprava. Cargo terminál nyní provozuje společnost Skyport, a.s.

Další z činností, které se České aerolinie věnují, je **technická údržba letadel**. Na základě splnění přísných podmínek obdržely ČSA oprávnění k údržbě letadel podle evropských i amerických předpisů. Kromě údržby vlastní flotily zajišťují pravidelný certifikovaný servis i řadě významných mezinárodních leteckých dopravců, např. pro společnost Air Berlin nebo Lufthansa.

Vedle přepravy osob a nákladu zajišťují České aerolinie také **odbavení cestujících a letadel**. Kromě klasického odbavení cestujících se jedná také o speciální a nadstandardní služby, asistenci cestujícím, speciální druhy odbavení, provoz VIP salonku na letišti. Odbavení letadel (Ramp Handling) zahrnuje úklid letadel, obsluhu toaletních zařízení, doplňování letadel, třídění zavazadel, odbavení zboží a pošty, kontrolu nákladu a vyvážení letadel, předletovou přípravu a slotovou koordinaci, technickou asistenci. Díky špičkovému vybavení a zkušenému personálu odbavují ČSA ročně přibližně 60 % všech cestujících na domovském letišti Praha – Ruzyně na vlastní linky i na linky dalších dopravců.

ČSA, a. s. také provozuje vlastní **výcvikové středisko**, které slouží nejen pro potřeby společnosti, ale také dalším zájemcům o školení a výcvik v oblasti přepravy cestujících a zboží, komunikace a jazykových znalostí. Důležitou součástí je **výcvik posádek** palubních

průvodčí a pilotů. V nabídce je také kurz „Létání beze strachu“ specializovaný na odstranění či zmírnění obav z létání.

Na palubách svých letadel a v tranzitním prostoru letiště Praha – Ruzyně provozují České aerolinie **obchody Duty Free** se širokým sortimentem dárkových a luxusních předmětů. Sortiment, který je k dispozici na palubě v rámci **Sky Shopu** na linkách ČSA, je možné také objednat předem přes webové stránky společnosti.

Dceřinná společnost Českých aerolinií **ČSA Support, s. r. o.** zajišťuje úklid letadel, včetně generálních úklidů interiérů letadel, a objektů nejen na letišti, dále čištění vozů a také přepravu cestujících z a na letiště Praha – Ruzyně i po České republice.

Dceřinná společnost **CSA Services, s. r. o.** poskytuje služby personální agentury, která zajišťuje své mateřské společnosti například sezónní pracovníky nebo palubní průvodčí, a kontaktního centra, které zajišťuje 24 hodinový servis pro klienty ČSA.

Další dceřinnou společností je **cestovní kancelář Holidays Czech Airlines**, která nabízí komplexní služby v oblasti cestovního ruchu pro jednotlivce i společnosti. Výhodou pro klienty ČSA, kteří jsou členy věrnostního programu OK Plus, je možnost získat míle na svůj účet nejen za letenku, ale také za zájezd.

2.2 Analýza produktů a služeb

Produkt v dopravě, jak již bylo uvedeno, se skládá ze základní a dalších doplňkových služeb. V letecké dopravě je základem nabízeného produktu přeprava osob z výchozí do cílové destinace. Na tuto základní přepravní službu navazuje celá řada doplňkových služeb. Některé z nich cestující vnímají (např. odbavení na letišti, jídlo a servis na palubě, služby spojené s pořízením letenky, věrnostní programy), jiné si zákazníci neuvědomují či je považují za samozřejmé a nespojují si je s produktem přímo, zůstávají pro ně neviditelné. Mezi tyto služby a činnosti patří například odbavení letadla, přístup a nástup cestujících do letadla, vykládka a nakládka zavazadel v určitých časových limitech, zajištění transferových cestujících a včasné překládky jejich zavazadel apod.

Jelikož úroveň přepravních služeb v letecké dopravě je ve vyspělých zemích poměrně vyrovnaná, základním nástrojem v konkurenčním boji o zákazníka zůstává kvalita

poskytovaných služeb a rozsah doplňkových služeb, kterými lze nabízený produkt diferenciovat a zvýšit jeho hodnotu a užitek pro zákazníka.

2.2.1 Síť linek a dodržování letového řádu

České aerolinie nabízí spojení do destinací operovaných ČSA a dále do destinací operovaných partnery. Na základě bilaterální a multilaterální spolupráce tak mohou nabídnout lety do více než 40 zemí světa. Lety jsou nabízeny buď jako code-sharové, kdy let provozuje jiná letecká společnost a ČSA ji nabízí jako vlastní linku pod svým kódem OK, nebo jsou vytvářeny tarify, které umožňují kombinaci dopravců.

Letový řád je vydáván dvakrát ročně – koncem března vstupuje v platnost letní letový řád a koncem října pak zimní letový řád. V závislosti na sezónnosti a využití linek jsou upravovány počty frekvencí letů, určovány typy letadel pro jednotlivé linky z pohledu vytíženosti a efektivnosti a další úpravy v letovém řádu. Vzhledem k orientaci na lety na východ je důležitá také návaznost letů z ostatních částí Evropy. V rámci České a Slovenské republiky jsou nabízeny brzké a pozdní spoje, které jsou navázány na odlety z Prahy.

Kromě vhodného plánování letového řádu je prioritou ČSA také jeho dodržování. Včasnost příletu linky do cílové destinace je jedním ze základních kritérií hodnocení kvality z pohledu zákazníka. České aerolinie se zaměřují na průběh procesu odbavení letadel při příletu, odletu i průletu, aby nedocházelo ke zpoždování linek. Zároveň je snahou společnosti co nejméně změn v typu letadel oproti plánu letového řádu za udržení efektivnosti a vytíženosti letadel.

2.2.2 Přepavní třídy – produkt

České aerolinie na svých pravidelných linkách nabízejí služby ve třídě Business a Travel. Nabídkou svých produktů a služeb se tak snaží uspokojit potřeby jak business cestujících směřujících za svými pracovními povinnostmi, tak i zákazníků, kteří cestují v rámci svého volného času.

V rámci cestovní třídy Business jsou nabízeny dvě úrovně služeb – **Business Premium** a **Business**, které se liší rozsahem poskytnutých výhod. Letenka ve třídě **Business** poskytuje cestujícím téměř všechny výhody jako letenka v Business Premium, tedy odbavení na speciální přepážce, větší hmotnostní limit pro přepravu zavazadel, návštěvu VIP salonku na letišti a na palubě usazení v části letadla, která poskytuje vyšší komfort, a rozšířenější servis s možností volby občerstvení. Letenky v Business třídě ale nejsou plně flexibilní, tzn. nelze je měnit kdykoliv zdarma, ale za poplatek.

V rámci třídy Travel jsou nabízeny tři úrovně služeb – Economy Premium, Economy a Value Special. Tyto produkty se liší flexibilitou letenek, nabídkou palubních služeb nebo také počtem získaných mil pro členy věrnostního programu ČSA. Produkt **Economy Premium** nabízí plně flexibilní letenku pro změny či storna rezervace, cestující mohou být odbaveni na přepážkách určených pro Business Class a mohou si předem objednat typ občerstvení na palubě. Další výhody se týkají členů věrnostního programu, kteří za lety v této „třídě“ získávají více mil a také mohou být povýšeni do Business třídy, pokud jsou na daném letu volné kapacity. Letenka **Economy** zajistí cestujícím standardní služby a pohodlí ekonomické třídy a možnost změny či refundace letenky za poplatky. Produkt **Value Special** je určen klientům, pro které je důležitá cena. Letenky jsou nabízeny za nízké ceny, nelze je však měnit ani rušit s nárokem na refundaci. Členům věrnostního programu je načítán nižší počet mil.

Kromě těchto produktových balíčků, které jsou nabízeny na všech pravidelných linkách, využívá ČSA kapacity svých letadel také pomocí modelu virtuálních aerolinií Click4Sky. Nabídkou velmi levných letenek, které jsou prodávány na volnou kapacitu některých pravidelných linek, konkurují České aerolinie nízko-nákladovým dopravcům. Tento produkt, letenky Click4Sky, je svou úrovní shodný s produktem nabízeným low-cost dopravci – nízká cena, nulová flexibilita letenky.

2.2.3 *Odbavovací proces*

Odbavení cestujících na letišti probíhá na oddělených přepážkách pro Business a Economy Class. Na většině letišť jsou na přepážce odbavováni společně s lety ČSA také další lety – jedná se o tzv. „common check-in“, pouze na některých letištích jsou pro zákazníky ČSA určeny samostatné přepážky („dedicated check-in“). Každá odbavovací přepážka je označena logem ČSA a Sky Teamu, číslem linky a destinací, třídou a časem odletu. České aerolinie svým klientům také nabízejí možnost přednostního odbavení až 24 hodin předem pro odlety z Prahy či odbavení on-line. Odbavení přes Internet, tzv. „Internet check-in“ je možný s elektronickou letenkou v rozmezí 24 hod až 35 minut před odletem. Cestující tak mají možnost vlastního výběru sedadla a na letišti pouze odevzdají svá zavazadla na přepážce k tomu určené (přepážka „drop off“).

Pro manipulaci se zavazadly využívají ČSA na domovském letišti třídírnou zavazadel. Na novém terminálu 2 již mají k dispozici velice moderní zařízení, které sleduje zavazadla pomocí čtecích bran na základě čárových kódů na zavazadlových štítcích a umožňuje i „zaparkování“ zavazadel na potřebnou dobu při brzkém odbavení či přestupu cestujících,

kdy se zavazadlo v Praze pouze překládá. Pro lety do USA jsou nutností zavazadlové kontejnery. Všechny tyto procesy a samozřejmě také jejich rentgenové kontroly z důvodu bezpečnosti ovlivňují dobu odbavení, transferu cestujících a rychlost, s jakou mohou cestující letiště po přiletu opustit. České aerolinie všechny tyto procesy a ukazatele sledují a činnosti přizpůsobují tak, aby svým klientům nabízeli kvalitní servis.

Odbavení letadel ČSA zahrnuje běžné technické kontroly a údržby letadel, přípravu strojů k dalším letům, vyložení a naložení zavazadel, doplnění paliva a dalšího zboží a občerstvení, kontrolu nákladu a vyvážení, předletovou přípravu a slotovou koordinaci.

Dalšími činnostmi souvisejícím s odbavením jsou informace pro cestující v prostorech pro nástup do letadla (tzv. „gate“), způsob nástupu (ČSA využívá dva typy - nástupní mosty či autobus a schůdky) a v neposlední řadě usazování cestujících na palubě, které probíhá během samotného odbavení na check-in přepážkách a je dokončováno v gatě před nástupem do letadla (transferují cestující, kteří nebyli odbaveni až do cílové destinace a cestující bez potvrzené rezervace).

Cestující Business třídy a také členové věrnostního programu OK Plus s platinovou, zlatou či stříbrnou kartou mohou také využít produktu FAST TRACK, který umožňuje této vybrané skupině cestujících projít rychleji pasovou a bezpečnostní kontrolou na letišti v Praze.

2.2.4 *Služby na palubě*

Občerstvení během letu je samozřejmou součástí produktu. Rozsah občerstvení, které České aerolinie na svých linkách nabízí, závisí na délce letu a typu letadla. Na krátkých a středně dlouhých letech je servírováno studené občerstvení, na dlouhých letech teplé jídlo. ČSA servírují jídla české i mezinárodní kuchyně a cestujícím na dálkových letech či klientům cestujícím ve třídě Business, popř. v Economy Premium, umožňuje výběr a rezervaci jídla předem dle potřeb a speciálních požadavků. Tuto možnost nemají cestující v Economy na krátkých a středně dlouhých tratích. Počátkem roku 2009 byla v ekonomické třídě také omezena nabídka alkoholických nápojů. Jako alternativu ČSA nově nabízí možnost dokoupení občerstvení – jedná se o různé druhy alkoholických nápojů a různých chuťovek. Zatímco občerstvení ve třídě Business je servírováno na porcelánovém nádobí, cestující ve třídě Economy, kromě teplých jídel, dostávají své občerstvení v „papírovém servisu“ s logy společnosti.

Cestující, kteří si zakoupili své letenky do Business třídy mohou během letu využívat i dalších výhod – po nástupu do letadla obdrží na uvítanou „Welcome drink“, sedí v pohodlnějších sedačkách, je jim nabízen denní tisk, na dálkových letech mají možnost výběru filmů.

Výběr filmů ve třídě ekonomické není možný, nabídka je neaktuální a audiovideo systém zastaralý.

Speciální pozornost je věnována také dětem, pro které jsou nachystány malé dárky. Důležitá jsou hlášení a informovanost cestujících během letu, která zajišťují vedoucí kabiny a piloti letadel. V nově pořízených letadlech mají cestující k dispozici také obrazovky, na kterých mohou svůj let sledovat.

2.2.5 *Profesionalita personálu*

Součástí produktů, které ČSA svým zákazníkům nabízí a poskytují, jsou také lidé. Právě zaměstnanci mohou silně ovlivnit spokojenost cestujících. České aerolinie v rámci výcviku svých cestujících věnují velkou pozornost tréninku komunikačních dovedností a to nejen u letového ale i ostatního personálu.

V roce 2001 přistoupily České aerolinie k „Chartě služeb pro cestující v letecké dopravě“, která byla vytvořena leteckými společnostmi v Evropě. Jde o systém pravidel zahrnujících 14 oblastí standardů služeb, např. uznání výše jízdného po zaplacení, urychlení odbavování cestujících, včasné doručování zavazadel, poskytování prodejních a provozních informací a podmínek přepravy nebo nabízení asistence cestujícím se sníženou možností pohybu.

Dodržování nastavených standardů služeb je pravidelně kontrolováno průzkumy nezávislých agentur pomocí tzv. tajných zákazníků. Tyto průzkumy zahrnují komplexně všechny aktivity, kterými musí zákazník projít, rozhodne-li se cestovat – tedy od počátečních informací a rezervace letenky až po samotný let.

2.2.6 *Letadla*

ČSA má ve své flotile 51 letadel. Flotila je tvořena letadly od třech výrobců – Airbus, Boeing a ATR. Na krátkých tratích jsou využívána turbovrtulová letadla typu ATR 42 a 72, na středních tratích stroje typu Boeing 737-500 a 737-400 a letadla typu Airbus jsou využívána na střední a dálkové lety. ČSA vlastní letadla Airbus 310. 319. 320 a 321.

Vzhledem k rozsáhle obnově letadlového parku v posledních letech je flotila ČSA moderní a bezpečná, průměrné stáří letadel je přibližně 8-9 let. Výjimku tvoří pouze letadla Airbus 310 určená na dálkové lety. V současné době vlastní ČSA čtyři dálková letadla typu Airbus 310. Dvě z těchto letadel jsou však pronajata jiným dopravcům v rámci ACMI pronájmu (Aircraft-Crew-Maintenance-Insurance, tedy společně s letadlem zajišťují České aerolinie nájemci také posádku, vybavení a pojištění stroje) a pro své pravidelné lety využívá pouze dvou letadel.

Vybavení kabiny letadel je u nových letounů moderní a laděno do příjemných barev, doplňky jsou pak v barvách společnosti. Také audiovizuální možnosti v nových letadlech Airbus jsou dobré, výbava v letadlech Aribus 310 je již zastaralá. Rozmístění sedadel a rozdělení kabiny odpovídá účelu využití letadel; např. letadla určena pro charterové lety nejsou rozdělena na business a travel třídu, sedadla jsou umístěna s menšími rozestupy.

2.2.7 *Rezervační, informační a poradenské služby*

České aerolinie nabízí tři způsoby rezervace a koupě letenky. Kanceláře a zastoupení ČSA poskytují kromě rezervačních služeb také další informace spojené s cestou – informace o podmínkách tarifů, možnosti změn zakoupených letenek, informace o přepravních podmínkách, možnosti spojení do různých destinací, informace o letových řádech i všeobecné informace týkající se letecké dopravy. Záleží na klientech, která možnost jim nejvíce vyhovuje:

- **Kanceláře ČSA** – jedná se o klasické „kamenné“ kanceláře nebo přepážky na letišti, kde si cestující mohou osobně letenky rezervovat, zakoupit (platba je možná v hotovosti v místní měně či kreditní kartou) a získat potřebné informace ke své cestě nebo všeobecné informace o letecké dopravě.
- **Kontaktní centrum ČSA** – hlavní informační a poradenský kanál a jedno z prodejních míst ČSA. 24 hodin denně, 7 dní v týdnu jsou na bezplatných nebo placených linkách klientům ČSA k dispozici kvalifikovaní operátoři hovořící sedmi světovými jazyky. Kontaktní centrum slouží nejen zákazníkům volajícím z České republiky, ale přímo obsluhuje také klienty z dalších patnácti zemí (např. Německo, Velká Británie, Španělsko, Itálie či USA) a v tzv. režimu over-flow i z dalších zemí, kde má ČSA své zastoupení. Pracovníci kontaktního centra mohou zajistit vystavení letenek v platných měnách zemí, odkud je zákazník kontaktoval, během pracovní doby konkrétního zastoupení ČSA, nebo kdykoliv v CZK.
- **On-line** – IBS (Internet Booking Systém) - internetový rezervační systém, je dnes pro leteckého dopravce nezbytný. Také ČSA umožňují svým klientům rezervaci a koupi letenek on-line. Podmínkou je však okamžitá úhrada kreditní kartou (ostatní prodejní místa umožňují bezplatnou rezervaci), na druhou stranu je zde nižší servisní poplatek a v některých zemích jsou tyto služby od servisních poplatků osvobozeny úplně. Na rezervační systém je také napojena možnost kontroly rezervací a následně i odbavení on-line. Veškeré informace spojené s leteckou přepravou jsou také k dispozici na webových stránkách ČSA www.csa.cz nebo www.czechairlines.com.

Kromě výše uvedených možností si mohou zákazníci zajistit letenky na let ČSA a informace s tím spojené u svých tour operátorů, cestovních kanceláří a agentur.

2.2.8 *Elektronický ticketing*

Elektronické letenky jsou dnes nejvýhodnějším a nejběžnějším způsobem vystavení letenek. ČSA elektronický ticketing nabízí již více než dva roky a od června 2008 na své lety vystavuje prioritně pouze elektronické letenky. Společnost má uzavřené interliningové dohody a smlouvy o elektronickém ticketingu s většinou svých partnerů, což umožňuje vystavení „e-ticketů“ téměř na všechny lety, které lze přes prodejní místa ČSA zakoupit. České aerolinie se touto službou vyrovnaly významným leteckým dopravcům nejen v Evropě, ale také v USA, kde elektronický ticketing funguje již více než deset let.

Elektronické letenky jsou plnohodnotným přepravním dokladem, který plně nahrazuje klasické papírové letenky. Hlavní výhodou je rychlá dostupnost a snadná manipulace s letenkou. Cestující si mohou svou elektronickou letenku rezervovat osobně, telefonicky či po Internetu a platba, kromě možnosti úhrady v hotovosti či kreditní kartou na některém z prodejních míst ČSA, může proběhnout i po telefonu při využití služeb Kontaktního centra ČSA, popř. on-line při využití internetového rezervačního systému. Upřednostňuje-li tedy zákazník vyřízení náležitostí spojených s rezervací a koupí letenky bez osobního kontaktu či účasti v kancelářích ČSA, může si vše zajistit z pohodlí domova nebo kanceláře. Také změny e-letek nevyžadují přímou účast zákazníka – vše je možné vyřídit telefonicky a případnou úhradu za změnu letenky opět provést kreditní kartou po telefonu.

Při koupi elektronické letenky je cestujícím automaticky odeslána elektronická letenka na emailovou adresu (na žádost zákazníka lze zaslat také faxem, popř. poštou). Cestující tak získají všechny potřebné informace, aniž by museli letenky osobně vyzvedávat. Vzhledem k tomu, že e-letenky existují pouze v rezervačních a odbavovacích systémech, nedochází k jejich ztrátě a lze je snadno dohledat. Elektronické letenky také umožňují odbavení on-line, čímž se zákazníci mohou vyhnout čekání na odbavení na letišti.

2.2.9 *Věrnostní programy*

České aerolinie svým klientům nabízí tři, respektive čtyři věrnostní programy a členství tak mohou využít individuální cestující i firmy. Program **OK Plus** umožňuje využívání speciálních výhod cestujícím, kteří pravidelně využívají služeb Českých aerolinií. Za lety s ČSA a ostatními dopravci aliance Sky Team a také za využití služeb neleteckých partnerů programu (hotely, autopůjčovny, kreditní karty, Datart apod.) sbírají členové míle, které

mohou čerpat na bonusové letenky, nadváhu zavazadel, převedení do vyšší cestovní třídy, lety balónem a další výhody. Nově byla zavedena také možnost koupě mil či převodu mil mezi jednotlivými účty členů programu.

Program **OK Plus Corporate** je určen malým a středním firmám. Členstvím v tomto programu získávají výhody nejen firmy ale také jejich zaměstnanci. Na firemní účet se přičítají body za lety provozované společností ČSA, které uskutečnili zaměstnanci firmy. Správa firemního účtu je možná přes Internet a body lze využít na bonusové letenky. Jsou-li zaměstnanci zároveň členy programu OK Plus, mohou si za „služební“ lety načíst míle i na vlastní účet.

České aerolinie mají také věrnostní/motivační program pro manažery a prodejce IATA agentur, kteří mohou získané body také vyměnit za bonusové letenky, povýšení do cestovní řídy Business a další výhody. Tento program se nazývá **OK Plus Partner**.

Jetsters Club je věrnostní program určený pro nejmladší cestovatele. Také děti mohou získávat odměny za lety na palubách letadel ČSA. Po přihlášení do programu dostanou děti svůj Jetsters pas, do kterého postupně získávají body, ale také podpisy pilotů, a s rostoucím počtem bodů roste i jejich hodnota.

2.2.10 Doplnkové a speciální služby

Kromě výše uvedených produktů a služeb poskytuje ČSA ještě další doplňkové a speciální služby, které dotváří celkový nabízený produkt. Jedná se např. o tyto služby:

- **Fly Taxi** - pro cestující v Business Premium zajišťují ČSA dopravu na a z letiště Praha – Ruzyně zdarma.
- **Internet Check-in** - možnost odbavení s e-letenkou přes Internet nejen pro odlety z Prahy.
- **Balení zavazadel** – cestujícím pravidelnou linkou ČSA z Prahy jsou zdarma balena zavazadla do ochranné folie.
- **Pojištění** – při rezervaci přes Internet si mohou cestující také zajistit cestovní pojištění.
- **Dokoupení služeb** – možnost zakoupení vstupu do VIP salonku na letišti Praha – Ruzyně či dokoupení přepravy zavazadel převyšující volný limit na odbavovacích přepážkách.
- **Parkování na letišti v Praze** – začátkem května 2009 začne ČSA nabízet novou službu – parkování na letišti v Praze za zvýhodněnou cenu.
- **Létání beze strachu** – kurz pro cestující, kteří potřebují s létáním pomoci.

V rámci **speciálních požadavků** zajišťují ČSA pro své klienty další služby – přeprava cestujících za zvláštních podmínek (dětí ve věku do dvou let, nedoprovázených dětí, těhotných žen, VIP cestujících), servis pro VIP cestující, asistence cestujícím s omezenou možností pohybu či cestujícím, kteří potřebují pomoci z jiných důvodů (např. jazyková nevybavenost), přepravu zavazadel zvláštní kategorie (zvířata na palubě a v nákladovém prostoru, sportovní vybavení, nadměrná zavazadla nebo nebezpečné zboží) a samozřejmostí je informovanost a asistence cestujícím při provozních nepravidelnostech.

3 Návrh optimální kombinace produktů a vytvoření produktového portfolia

3.1 Zhodnocení současného stavu

České aerolinie mají svou síť linek velmi dobře pokrytou Evropu. Spojení zajišťují do většiny hlavních měst. Rozšiřují své spoje na východ a blízký východ. Spojení přes Atlantik byla v posledních letech zredukována na lety do New Yorku, letiště JFK, a lety do kanadského Toronta pouze v letních měsících. Spojení do USA a Kanady jsou tak zajišťována v návaznosti na uvedené linky ve spolupráci s partnery ČSA, popř. s možností přestupu již v Evropě. Pravidelné linky operované ČSA jsou doplňované dalšími spoji v rámci aliance Sky Team a dalších dohod mezi leteckými společnostmi, především formou code-sharových linek. V rámci úprav letového řádu ČSA přizpůsobují svou nabídku poptávce cestujících.

Podle metodiky AEA se zpožděním menším než 15 minut (parametr „odlet na čas“) obsadily České aerolinie na žebříčku 26 zemí v roce 2007 první místo. V roce 2003 byly ještě dvacáté, o rok později již šesté a roku 2006 obsadily druhé místo. Spolehlivost a přesnost letů a nabídka destinací je oceněna také cestujícími. Svědčí o tom výsledky v hodnoceních World Airlines Awards, Official Airline Guide a anketa amerického magazínu Business Traveler. Na obrázku č. 6 je rozepsáno pořadí ČSA mezi dopravci v AEA v jednotlivých měsích a celkově za rok 2007.

Obr. č. 6 Vývoj pořadí v pravidelnosti odletů na čas za rok 2007

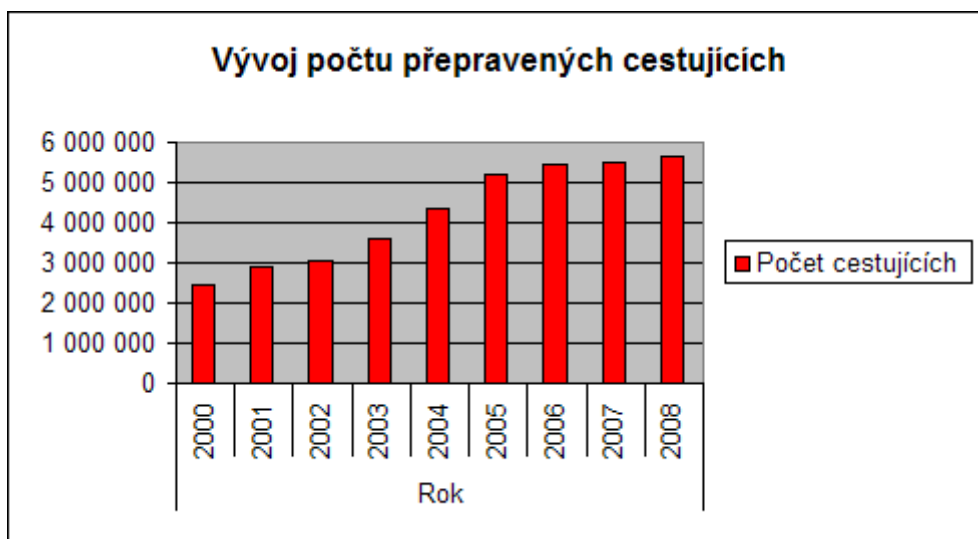
Vývoj pořadí v pravidelnosti odletů na čas dle statistiky AEA

Měsíc	Pořadí Českých aerolinií mezi dopravci v AEA			
	Střední a krátké tratě	Dálkové tratě	Vnitrostátní tratě	Celkové pořadí
Leden	5	4	1	6
Únor	1	3	2	2
Březen	1	1	1	1
Duben	2	5	1	1
Květen	2	1	1	2
Červen	1	1	1	1
Červenec	1	1	1	1
Srpen	2	1	1	2
Září	2	1	1	2
Říjen	2	1	2	2
Listopad	3	4	3	2
Prosinec	1	5	1	1
Rok 2007	2	1	1	1

Zdroj: Internet České aerolinie, a.s. [online]

Počet přepravených cestujících Českými aeroliniemi v posledních letech prudce stoupal, ke zpomalení růstu došlo až v posledních třech letech. Počet přepravených cestujících vzrostl i v roce 2008, přestože poslední čtvrtletí tohoto roku bylo již ovlivněno dopady celosvětové ekonomické krize. Za první tři čtvrtletí roku 2008 rostla přeprava o 4,9 %, v září se již projevoval pokles počtu cestujících a v listopadu a prosinci ČSA přepravily o 8,7 %, resp. o 7,4 % cestujících méně než v předchozím roce. Celkově se v roce 2008 ČSA přepravilo 5 626 000 cestujících a celkový počet přepravených cestujících se tak zvýšil o 2,4 % oproti předchozímu roku. Na pravidelných linkách došlo ke zvýšení o 1,8 % a na charterových letech bylo přepraveno o 6,1 % cestujících více než v roce předchozím. Vývoj za posledních devět let je znázorněn graficky na obrázku č. 7.

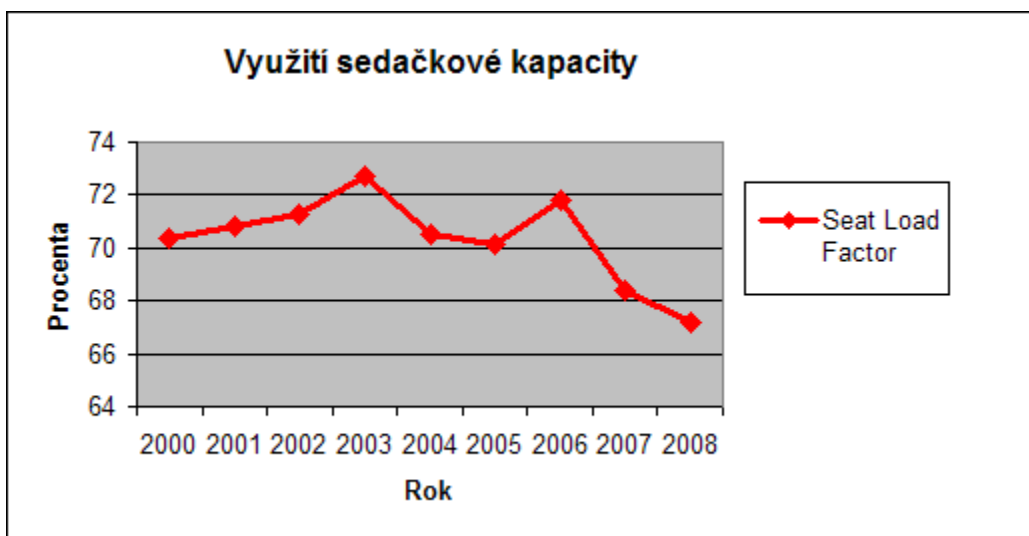
Obr. č. 7 Vývoj počtu přepravených cestujících Českými aeroliniemi



Zdroj: autor

Přestože počet přepravených cestujících v posledních letech stále stoupá, využití nabízené sedačkové kapacity má klesající tendenci. Celkové využití sedačkové kapacity (Seat Load Factor), tedy na pravidelných i charterových linkách, bylo v roce 2007 68,4 % a v roce 2008 67,1 %. Vývoj využití sedačkové kapacity v procentech je vyjádřen graficky na obrázku č. 8.

Obr. č. 8 Využití sedačkové kapacity letadel ČSA

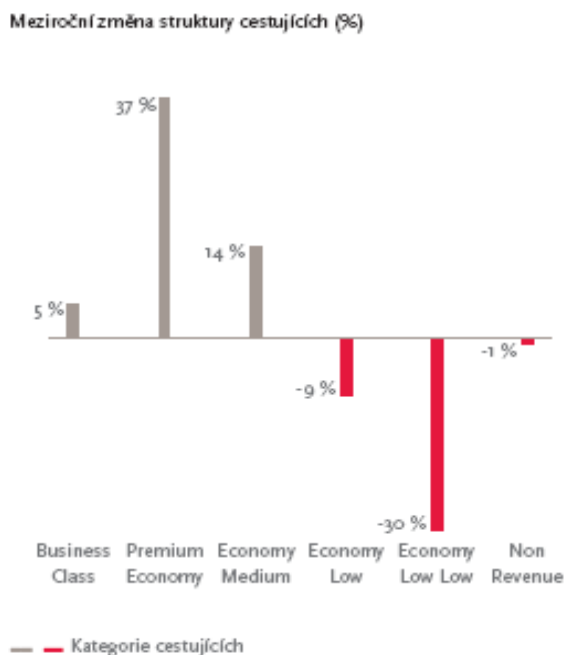


Zdroj: autor

Cenové balíčky, které byly představeny Českými aeroliniemi jako přehledná nabídka poskytovaných produktů, zjednodušily orientaci ve velkém množství tarifů, jejich podmínek a výhod. S tímto krokem také ČSA zjednodušily svou tarifní strukturu, která byla velmi složitá a pro zákazníka nepochopitelná a matoucí. Cenové balíčky také zahrnují informace pro klienty věrnostního programu OK Plus, které se váží k jednotlivým produktům. Nevýhodou je definice tarifních podmínek jednotlivých skupin, která občas neodpovídá podmínkám všech knihovacích tříd (tarifům) zařazených do cenového balíčku a stává se tak zavádějící informací.

Změnou cenové strategie, která závisí na určování postavení ČSA na jednotlivých trzích a nikoliv na poskytování nejnižších cen na zahraničních trzích, došlo ke změně skladby cestujících v pravidelné přepravě. Tuto změnu struktury lze sledovat již od roku 2007, kdy ke změnám v cenové strategii došlo. Následující graf na obrázku č. 9 vyjadřuje meziroční procentuální změnu struktury cestujících za rok 2007, ze které je patrné zvýšení počtu cestujících za vyšší ekonomické tarify a částečně také v business třídě a snížení počtu cestujících za nejlevnější jízdné.

Obr. č. 9 Meziroční změna struktury cestujících za rok 2007



Zdroj: Internet České aerolinie, a. s. [online]

Klasický způsob odbavení cestujících na letišti je rozšířen o možnost internetového odbavení, které mohou cestující využít na většinu destinací a to v obou směrech. Z bezpečnostních důvodů a přísnější kontroly cestovních dokladů jsou vyjmuty lety do USA, Kanady a Tel Avivu. Vzhledem k zvyšujícímu se využití odbavení přes Internet zrušily ČSA službu „Odbavení přes telefon“, která umožňovala klientům, kteří cestovali pouze s příručním zavazadlem, odbavení na základě telefonátu. ČSA zatím nenabízí svým zákazníkům možnost odbavení přes letištní kiosky, jak je obvyklé na zahraničních letištích.

Dne 15. ledna 2009 vstoupil v platnost nový systém výpočtu plateb za nadváhu zavazadel. ČSA tímto krokem zpřehlednily a zlevnily platby za nadváhu zavazadel na letech provozovaných Českými aeroliniemi. Cena se již neurčuje konkrétním procentem z tzv. IATA tarifů, což bylo zejména pro cestující nesrozumitelné, ale destinace jsou rozděleny do tří pásem, kde cena činí 300,-, 600,- či 900,- CZK za 1 kg nadváhy. ČSA i nadále přepravují do určitého hmotnostního limitu zavazadla bezplatně. Zavazadla s vyšší hmotností než je tento limit přepravuje přibližně 5-10 % cestujících ČSA. Ti mohou nově k platbě za nadstandardní služby zaplatit také přímo na odbavovacích přepážkách na letišti v Praze.

Služby na palubách letadel Českých aerolinií zůstávají na vysoké úrovni. Tyto služby oceňují také sami cestující, kteří v anketě amerického magazínu Business Traveler kladně hodnotili servis na palubě a nová menu.

Začátkem roku 2009 došlo v rámci palubního servisu k dalším změnám – základní nabídka občerstvení v rámci ceny letenky byla rozšířena o možnost dokoupení alkoholických nápojů a chuťovek v ekonomické třídě. Tato dopňková služba byla zavedena na základě průzkumu u cestujících, kteří by rádi v ekonomické třídě měli možnost širšího občerstvení. Naopak nabídka alkoholických nápojů v základním servisu ekonomické třídy byla omezena na jedno pivo k jídlu.

ČSA využívá čtyři hlavní distribuční cesty pro prodej svých služeb – zákazníci si mohou letenky rezervovat, zakoupit a získat potřebné informace prostřednictvím vlastních kanceláří ČSA, dále využitím služeb Kontaktního centra ČSA, na webových stránkách ČSA a prostřednictvím internetového rezervačního systému či přes cestovní agentury a kanceláře. Přestože v posledních letech roste objem prodeje letenek přes Internet a Kontaktní centrum, právě agentury stále zůstávají nejvýznamnějším prodejním kanálem. V České republice dosahují prodeje letenek Českých aerolinií prostřednictvím agentur 75 %. Internetového prodeje využívá asi 10 % cestujících a zbývající prodeje jsou uskutečněny prostřednictvím Kontaktního centra ČSA nebo v některé z poboček. Graf na obrázku č. 10 vyjadřuje procentuelní podíly jednotlivých distribučních kanálů na celkových výnosech ČSA za rok 2007.

Obr. č. 10 Podíl distribučních kanálů

Podíl distribučních kanálů na celkových výnosech (%)



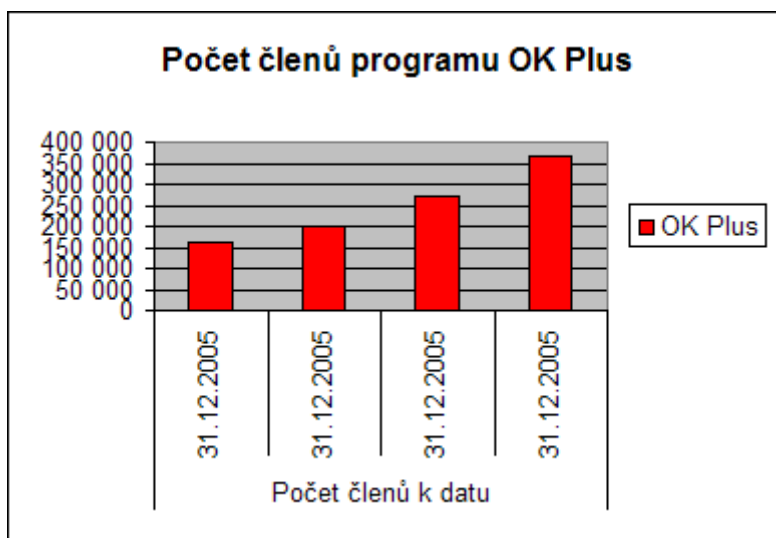
Zdroj: Internet České aerolinie, a. s. [online]

Se zavedením elektronického ticketingu se rozšířily České aerolinie možnosti pro cestující. Rezervace a koupě letenky již není vázána na osobní návštěvu v některém z prodejních míst

Českých aerolinií. Veškeré procesy spojené se zařízením cesty mohou cestující vykonat telefonicky prostřednictvím Kontaktního centra, které je dostupné 24 hodin denně, nebo po Internetu (s výjimkou změn letenek – ty zatím nejsou on-line možné).

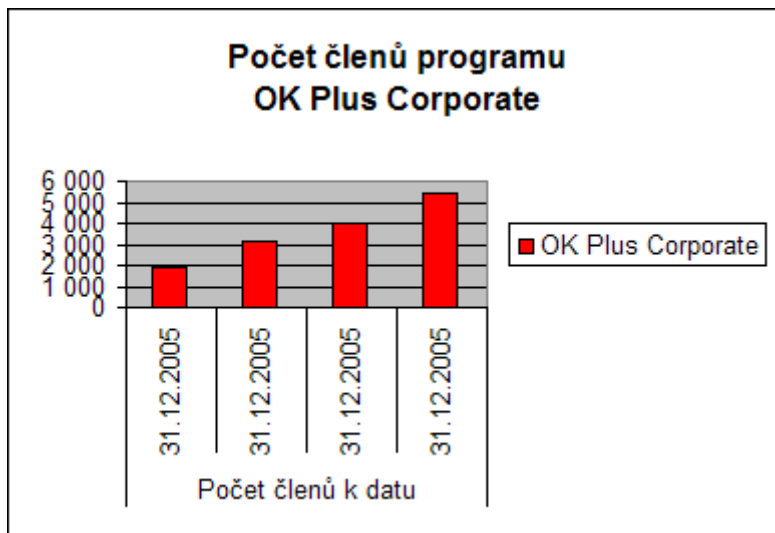
Věrnostní program Českých aerolinií OK Plus přináší členům řadu výhod. Zákazníci oceňují zejména „cenu“ tzv. bonusový letenek, které mohou uhradit svými mílemi. Potřebný počet mil je nižší než u věrnostních programů jiných dopravců. Další výhodou je neomezené využití mil, je-li účet člena aktivní, tedy dojde-li k pohybu na účtě minimálně 1x za 24 měsíců. Členové jiných věrnostních programů mohou míle čerpat omezeně, např. v rámci jednoho roku. ČSA se částečně přiblížily těmto pravidlům, když od 1. dubna 2009 zavedly pravidlo minimálního pohybu na OK Plus účtě alespoň 1x za dva roky. V případě nedoržení tohoto pravidla míle expirují. Zájem o nadstandardní servis, na který mají nárok držitelé prestižních karet (stříbrných, zlatých a platinových), potvrzuje také zvyšující se počet členů s těmito kartami. Za rok 2008 se počet členů programu OK Plus zvýšil o 28 %. Také počet členů věrnostního programu pro firemní zákazníky OK Plus Corporate stále roste. Vývoj počtu členů věrnostních programů za roky 2005 – 2008 vyjadřují grafy na obrázcích č. 11 a 12.

Obr. č. 11 Vývoj počtu členů věrnostního programu OK Plus



Zdroj: autor

Obr. č. 12 Vývoj počtu členů věrnostního programu OK Plus Corporate



Zdroj: autor

3.1.1 Úrovně produktu ČSA

České aerolinie nabízí a poskytují svým klientům nejen základní službu, tedy leteckou přepravu osob a jejich zavazadel a s tím nezbytně související služby, ale také řadu dalších doplňkových služeb, které zvyšují úroveň základního produktu. Jedná se o služby přímo související, které jsou poskytnuty každému cestujícímu (např. odbavení a informační servis, občerstvení na palubě), o služby plynoucí z typu zvoleného produktu (speciální urychlené odbavení pro business cestující, VIP salonek na letišti, vyšší limit pro přepravu zavazadel, přeprava na a z letiště v Praze zdarma), ale také o služby, které si cestující mohou dokoupit nezávisle na typu již pořízené letenky (občerstvení na palubě nad rámec základního servisu v ekonomické třídě, vstup do VIP salonku, nadváha zavazadel, cestovní pojištění) nebo jsou poskytovány zdarma jako jakýsi bonus cestujícím ČSA (balení zavazadel na letišti v Praze). Z pohledu nabídky jsem produkt nabízený Českými aeroliniemi vyjádřila v několika úrovních, jak znázorňuje tabulka č. 2.

Tab. č. 2 Úroveň produktu ČSA

Úroveň produktu	Služby
Základní produkt	Přeprava cestujících a jejich zavazadel
Očekávaný produkt	Síť linek ČSA, bezpečnost a přesnost letů, obsluha v letadle a palubní servis, občerstvení na palubě, pohodlné odbavení, prodejní místa, informační a poradenský servis, elektronický ticketing
Rozšířený produkt	24 hodinový servis pro zákazníky (Kontaktní centrum), Internetové odbavení, věrnostní programy, přeprava zavazadel nad volný limit, speciální služby
Potenciální produkt	Fly Taxi, Fast Track, balení zavazadel, cestovní pojištění, zvýhodněné parkování, rozšířené občerstvení na palubě, letenky v akcích

Zdroj: autor

3.1.2 Srovnání ČSA s partnery ze SkyTeamu

Letecká aliance Sky Team pravidelně ověřuje spokojenost zákazníků aerolinií sdružených v tomto společenství s ohledem na benefity, které aliance cestujícím přináší. Průzkum (SkyTeam Alliance Customer Satisfaction Survey) je zajišťován dotazníky, které jsou distribuovány na palubách letů aliance Sky Team, a je zpracováván na pololetní bázi. Údaje dále uváděné vychází z výsledků za období říjen 2007 – březen 2008.

Cestující v hodnocení služeb využívají bodové hodnocení od 1 do 5, kde číslo 5 je nejvyšším bodovým hodnocením. Hodnocení na úrovni 4,5 až 5,0 je považováno za velmi dobrý výsledek, hodnocení 3,0 a méně naopak za velmi slabý výsledek.

Z výsledku průzkumu vyplývá, že čeští cestující mají vysoké povědomí o existenci aliance SkyTeam, v průměru 78 % cestujících zná či ví o alianci před svou cestou. Klienti Českých aerolinií patří mezi nejvíce spokojené s benefity a možnostmi, které jim SkyTeam přináší. Celkem 34 % zákazníků ČSA je s benefity velmi spokojeno a 42 % spokojeno. Nejspokojenější jsou klienti společnosti AeroMexico, které v bodovém hodnocení získalo celkem 4,13 bodů, ČSA na druhém místě dosáhly úrovně 4,07 bodů. Nejméně spokojeni s benefity SkyTeamu jsou zákazníci společnosti Aeroflot s 3,77 body a Alitalia s 3,76 body.

Za nejdůležitější benefity cestující považují:

- síť linek, resp. počet destinací dostupných v rámci aliance,
- možnost odbavení až do cílové destinace a

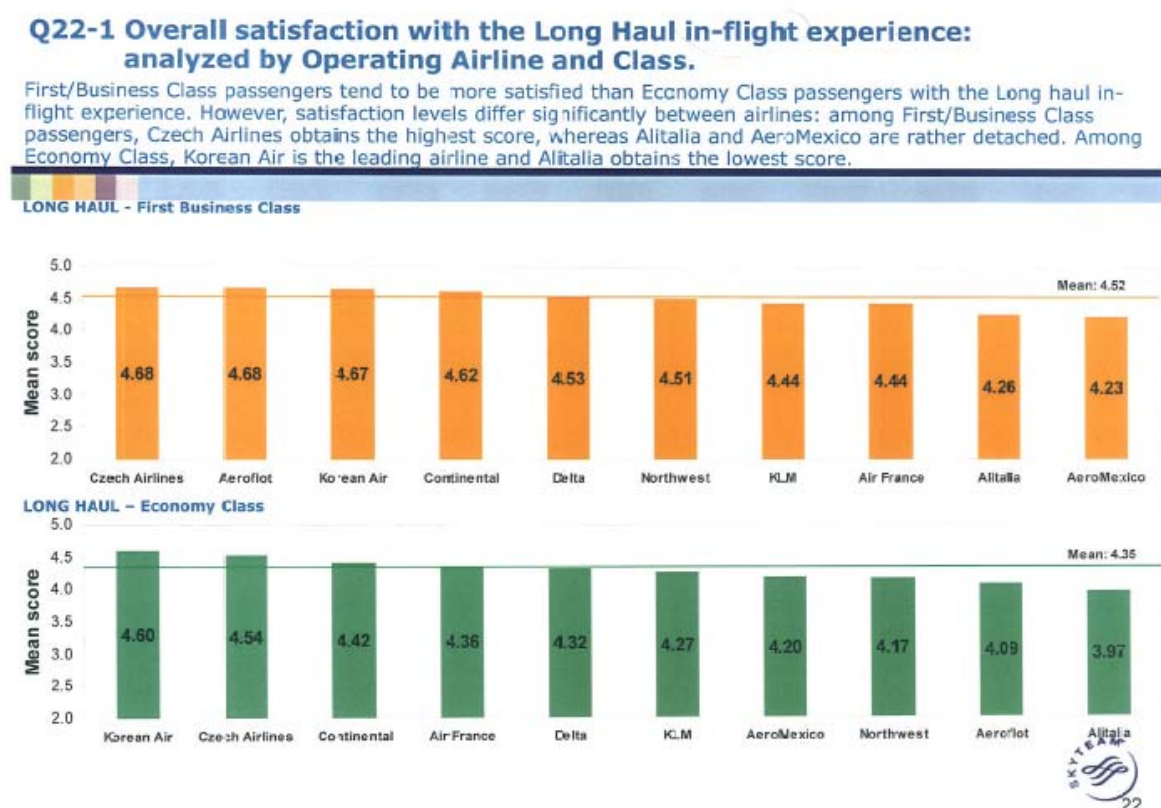
- možnost získávání mil za lety se všemi členy SkyTeamu a jejich následné využití opět v rámci celé aliance.

Pro cestující v business a první třídě jsou pak velmi důležité:

- „Priority Check-in“ umožňující rychlé, prioritní odbavení na speciálních přepážkách na letišti a
- „Priority Boarding“, který umožňuje přednostní nástup do letadla.

Klienti Českých aerolinií jsou velmi spokojeni se servisem na palubách dálkových letů. Jak je patrné z obrázku č. 13, kladně služby hodnotí jak cestující v Business třídě tak v ekonomické třídě, kteří svou spokojenost vyjádřili 4,68 body, resp. 4,54 body. Spokojenost cestujících na krátkých letech je nižší. Cestující business třídy je ohodnotili na 4,57 bodů (čtvrté místo mezi členy aliance) a v ekonomické třídě na 4,45 bodů, což odpovídá třetímu místu za společnostmi Korean Air a Aeroflot.

Obr. č. 13 Spokojenost klientů ČSA na dálkových linkách



Zdroj: SkyTeam Alliance Customer Satisfaction Survey

V hodnoceném období byly velice kladně hodnoceny služby Kontaktního centra Českých aerolinií, kterému zákazníci udělili 4,57 bodů, přičemž celých 64 % klientů uvedlo, že je se

službami velmi spokojeno. V kategorii spokojenosti s rezervačním servisem po telefonu tak dosáhlo Kontaktní centrum ČSA prvenství, na druhém místě dle bodového hodnocení skončilo call centrum společnosti Korean Air a na třetím Notrhwest. Zkušenost s webovými stránkami a on-line rezervačním systémem hodnotili klienti ČSA 4,26 body (43 % velmi spokojeno), což odpovídá šestému místu mezi členy SkyTeamu. Nejvíce spokojeni jsou klienti společnosti Korean Air – 4,41 bodů a 51 % velmi spokojených zákazníků. Společnost Air France dosáhla 4,27 bodů a je v žebříčku těsně nad ČSA, za které se řadí AeroMexico s 4,25 body.

V žádném ze sledovaných ukazatelů nebyly České aerolinie hodnoceny pod úroveň 4 bodů. Ze závěru průzkumu vyplývá, že k velkým změnám úrovně poskytovaných služeb v tomto hodnoceném období oproti předchozímu nedošlo, nicméně na základě výsledků průzkumu mohou říci, že ČSA si nadále udržují spokojené zákazníky a dle jejich hodnocení poskytují své služby na dobré úrovni a to i z pohledu srovnání s ostatními členy aliance SkyTem.

3.2 Výchozí body pro sestavení portfolia produktů a služeb

Z analýzy služeb a produktu nabízených Českými aeroliniemi v přechozích kapitolách mohou z pohledu marketingu produktu vyvodit určité pozitivní body a některé rezervní oblasti. Důležitým kritériem je vnímání úrovně služeb cestujícími, kteří s ČSA létají. Pohled zákazníka a stupeň uspokojení jeho potřeb je základem pro stanovení kvality. S ohledem na provedené průzkumy zjišťujících úrovně služeb poskytovaných leteckými společnostmi mohou konstatovat, že společnost České aerolinie je cestujícími vnímána velmi pozitivně. Mezi kladně hodnocené služby patří zejména:

- síť linek (vlastní i ve spolupráci s dalšími členy aliance SkyTeam),
- pravidelnost letů (dle výsledků hodnocení AEA),
- úroveň služeba a servisu na palubách letadel ČSA (včetně cateringu),
- pohodlí v letadlech,
- speciální servis pro business cestující (přednostní odbavení a rychlý průchod letištěm),
- internetové odbavení on-line,
- doplňkové služby – bezplatná přeprava vozem taxi pro cesující business třídy a bezplatné balení zavazadel do ochranné folie pro cestující na linkách ČSA při odletech z Prahy.

Mezi další kladné body poskytovaného produktu lze uvést:

- věrnostní programy ČSA, zejména pak výhodné podmínky a benefity pro členy programů,
- průměrné stáří flotily ČSA a její stále probíhající obnovu, díky níž získávají cestující větší komfort (prostornější kabina, větší úložný prostor pro zavazadla nad sedadly, moderní systémy zábavy, LCD obrazovky, aktuální informace o letu apod.) a zároveň má velký význam pro společnost i z pohledu ekonomického a ekologického (nové stroje Airbus mají nižší spotřebu paliva, nižší náklady na údržbu, splňují přísnější hlukové a emisní normy),
- 24-hodinový servis pro klienty ČSA (Kontaktní centrum a webové stránky s on-line rezervačním systémem),
- další doplňkové služby (cestovní pojištění, přeprava zavazadel nad limit, možnost dokoupení nadváhy, vstupu do VIP salonku či povýšení do business třídy přímo na přepážce odbavení, zvýhodněné parkování na letišti v Praze).

Přestože v posledních letech dochází k obnově letadlové flotily ČSA, probíhá náhrada starých strojů za nové zejména v rámci střednětržkových letadel a letadel na krátké tratě (stroje typu Airbus 319 a 320 a ATR). Dálková flotila je zastaralá, což ovlivňuje úroveň služeb a komfort na palubě. Cestující sice servis hodnotí kladně, přesto jsou zde jisté aspekty, které mohou mít na kvalitu negativní vliv. Jedná se například o prostor kabiny, rozměry sedadel a velikost prostoru mezi nimi, velikost úložných prostor, zastaralé zábavní systémy apod. Zastaralá dálková flotila také brání dalšímu rozšíření nabídky vlastních dálkových linek.

V současné době využívání Internetu je pro leteckou společnost velmi důležitý plně funkční rezervační on-line systém. ČSA umožňuje svým klientům on-line rezervaci prostřednictvím svého internetového rezervačního systému. Právě stoprocentní funkčnost on-line rezervačního systému a možnost rozšíření nabídky služeb, které lze přes tento systém objednat a zakoupit, jsou velkou rezervou pro zkvalitňování poskytovaného komplexního produktu.

ČSA v tuto chvíli nabízí dva způsoby odbavení – klasický na odbavovacích přepážkách na letišti a on-line přes webové stránky společnosti. Oproti jiným dopravcům v nabídce chybí možnost samostatného odbavení pomocí letištních kiosků nebo sms zprávou přes mobilní telefon cestujícího.

S nabídkou přepravních služeb dále souvisí využití sedačkové kapacity. Přestože objem přepravených cestujících má stále vzrůstající tendenci, využití letadel naopak klesá.

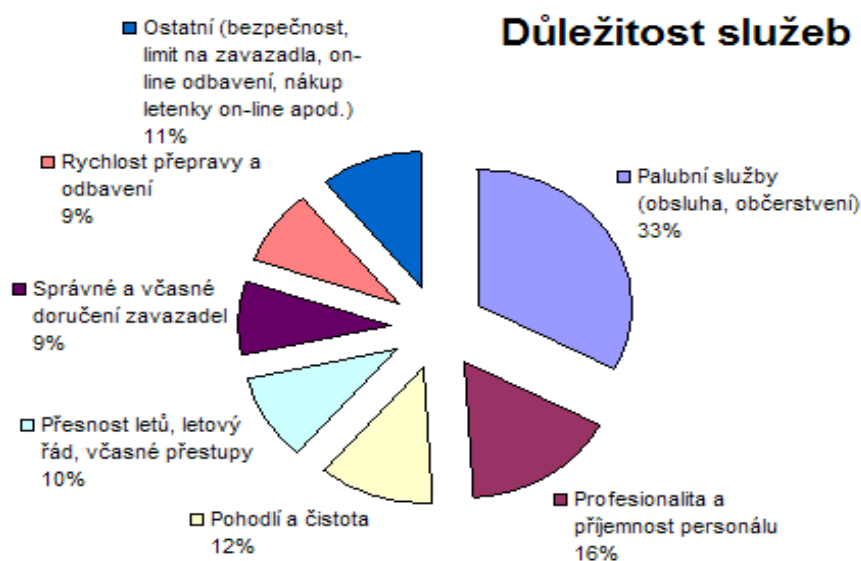
3.2.1 Průzkum potřeb a priorit cestujících

Pro získání přehledu nejčastějších potřeb a přání zákazníků v oblasti leteckých přepravních služeb jsem provedla průzkum zaměřený na zjištění hlavních priorit, které si určují cestující při výběru leteckého dopravce, a služeb, které jsou pro ně při cestování letadlem důležité a jejichž poskytování může ovlivnit výběr společnosti pro plánovanou cestu. Průzkum byl proveden formou dotazníku, který je přílohou této práce (viz příloha č. 1).

Vyhodnocením odpovědí z celkového počtu 159 získaných dotazníků jsem dospěla k závěru, že pro cestující je nejdůležitější bezpečnost, cena letenky, palubní servis, kvalita služeb a přesnost letů. Důležitost nepřikládají cestující např. dennímu tisku na palubě, dopravě na a z letiště či dalším doplňkovým službám. Při specifikaci služeb, které cestující považují za důležité se jejich pozornost soustředí především na samotný let než na související služby. Rozdíl ve výčtu důležitosti služeb je pak samozřejmě ovlivněn i důvodem cesty – soukromě cestující zákazníci se více zaměřují na palubní servis, naopak business cestující mezi nejdůležitější znaky uvádějí čas, přesnost letů, možnost práce na palubě během letu.

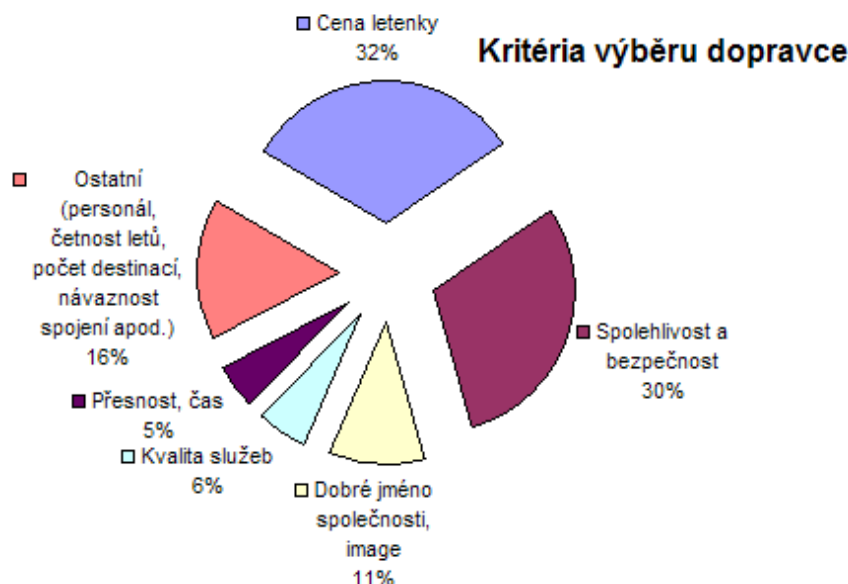
Z průzkumu je také patrný rozdílný úhel pohledu při definici služeb, které jsou pro cestující důležité, a při sestavování kritérií pro výběr leteckého dopravce. Zatímco v prvním případě respondenti uváděli palubní servis, kvalitu služeb, profesionalitu a příjemnost personálu a přesnost a spolehlivost letů, v případě stanovení kritéria výběru společnosti byla již na prvním místě cena a dále spolehlivost a bezpečnost letů. Procentuelní poměr odpovědí na tyto dvě otázky jsem vyjádřila graficky a je znázorněno na obrázcích č. 14 a 15.

Obr. č. 14 Služby důležité pro cestující při cestování letadlem



Zdroj: autor

Obr. č. 15 Kritéria důležitá při výběru letecké společnosti



Zdroj: autor

V části dotazníku, ve které měli respondenti očíslovat pořadí důležitosti 18 uvedených služeb přímo souvisejících s leteckou dopravou, zařadilo bezpečnost na první místo 83 respondentů z celkových 124 odpovědí na tuto otázku. Lze tedy konstatovat, že přibližně 67 % osob považuje bezpečnost za nejdůležitější hledisko při uvažování o letecké dopravě. Při zohlednění prvních třech pozic důležitosti je to pak 87,9 %. Dalšími službami, které se z hlediska četnosti pořadí řadily na první místa důležitosti, byla cena letenky a přesnost letů (cenu na prvních třech místech stupnice uvádělo přibližně 81 % dotazovaných a přesnost letů přibližně 43 %, resp. 74 % společně s dotazem na letový řád). V následující tabulce č. 3 jsem jednotlivé služby a produkty rozdělila do třech skupin podle toho, jakou důležitost jim přiřkládají respondenti.

Tab. č. 3 Důležitost poskytovaných služeb v letecké přepravě dle cestujících

Nejvíce důležité služby a kritéria	Středně důležité služby a kritéria	Nejméně důležité služby a kritéria
Bezpečnost Cena Přesnost letů Letový řád a návaznost spojů Standardy a kvalita služeb Profesionalita personálu	Správné a včasné doručení zavazadel bez poškození Občerstvení na palubě 24hod. servis pro zákazníky Image společnosti Limit na přepravu zavazadel Odbavení na přepážce zdarma Doprava na/z letiště zdarma	Denní tisk na palubě Balení zavazadel Doplňkové služby Sledování audia-videa na palubě Osobní kontakt v kanceláři

Zdroj: autor

Mezi služby, které by cestující dále rádi uvítali při cestování letadlem patří zejména možnost připojení na internet během letu, využití telefonů (zejména pak na dálkových letech) a pronájem aut v cílové destinaci. Dále byly zmiňovány požadavky na větší informovanost cestujících a to nejen o daném letu, ale také o cílové destinaci, možnostech dopravy do centra, možnost „prohlídky“ letadla, resp. jednotlivých cestovních tříd ještě před nákupem letenky. Cestující s dětmi by uvítali nějaké zabavení pro děti během čekání na letišti.

3.3 Návrh produktového portfolia

V dnešní době, jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, jsou služby nabízené leteckými dopravci velmi vyrovnané, zejména na evropském a americkém trhu, a to především v oblasti bezpečnosti provozu, distribuce služeb a servisem na letištích. Základní úroveň produktu, tedy letecká přeprava cestujících a jejich zavazadel, je jasně daná pro všechny dopravce. V otázce konkurenční výhody tak zůstává nejdůležitější oblast kvality produktu a pro České aerolinie jsou klíčové následující nástroje konkurenčního boje:

- síť linek, jejíž kvalita je definována počtem obsluhovaných destinací, počtem (frekvencí) letů do jednotlivých destinací a nabízeným letovým řádem,
- dodržování letového řádu, tedy přesnost letů,
- úroveň služeb při odbavení a na palubě a
- rozsah doplňkových služeb.

Na základě provedené analýzy a výsledků průzkumů a hodnocení poskytovaných služeb, jejich úrovně a také jejich vnímání z pohledu cestujících včetně jejich požadavků či přání dalších služeb, mohu konstatovat, že služby poskytované společností České aerolinie jsou zákazníky vnímány a hodnoceny pozitivně. V oblasti kvality produktu má ČSA několik konkurenčních výhod:

- přesnost letů,
- bezpečnost,
- kladně hodnocený letový řád a nabídka destinací,
- profesionalita personálu,
- úroveň služeb a občerstvení na palubě,
- věrnostní programy,
- on-line odbavení cestujících,
- služby zajišťované Kontaktním centrem ČSA 24 hodin denně.

Cílem společnosti by tedy mělo být tyto výhody udržet a dále rozvíjet.

S ohledem na již zjištěné skutečnosti navrhuji kombinaci produktů a služeb vyjádřenou produktovým portfoliem. Při sestavování návrhu jsem vycházela z aktuální nabídky produktů a služeb, která je, jak dokládají zmínované průzkumy, cestujícími vnímána kladně, a zaměřuji se na možnost jejího dalšího vylepšení s cílem vyhovět požadavkům klientů ČSA a získat další zákazníky.

Pro název jednotlivých produktů jsem zachovala názvy, které ČSA používá v současné chvíli v rámci svých cenových balíčků. Nabízené služby jsou navázány právě na typ letenky, kterou si cestující zakoupí a z toho plynoucích výhod a podmínek přepravy. Jako součást portfolia jsem také zařadila produkt nazvaný C4S (Click4Sky), tedy produkt, kterým České aerolinie nabízí letenky na svých linkách prostřednictvím modelu virtuálních aerolinií s cílem lepšího využití kapacity svých letadel.

České aerolinie by měly svou nabídku přizpůsobit potřebám a požadavkům co nejširšímu počtu cestujících. Bude-li jejich nabídka všestrannější, mohou oslovit více zákazníků a při využití své konkurenční výhody - kvalitě svých služeb a přesnosti letů, pak mohou do svých letadel přilákat více cestujících i od konkurenčních společností a tím lépe využít nabízenou sedačkovou kapacitu. Navrhované portfolio produktů jsem proto doplnila o speciální produkty přímo zaměřené na konkrétní typ cestujících.

Tab. č. 4 Návrh produktového portfolia

Úroveň produktu	Poskytované služby	Název produktu							
		Business Premium	Business	Economy Premium	Economy	Value Special	C4S	Family Ticket	Last Minute
Základní	Přeprava cestujících a jejich zavazadel	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
	Přepravní třída	Business	Business	Economy	Economy	Economy	Economy	Economy	Economy
	Váhový limit zapsaných zavazadel	30kg	30kg	20kg	20kg	20kg	20kg	20kg	20kg
	Váhový limit kabinových zavazadel	18kg	18kg	12kg	12kg	12kg	8kg	12kg	8kg
Očekávaný	Možnost změny a refundace letenky	zdarma	ano, poplatek	zdarma	ano, poplatek	ne	ne	ano, poplatek	ne
	Občerstvení na palubě	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
	Možnost volby speciálního jídla	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ne
	Vstup do salonku na letišti	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne
	Letový řád a přesnost letů	nabídka destinací, spojení, dodržování letového řádu, bezpečnost							
	Síť linek								
Rozšířený	Přednostní odbavení	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ne
	Urychlený průchod pasovou a bezpečnostní kontrolou na letišti	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ne
	Přednostní nástup do letadla	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne
	Věrnostní programy	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne
	Vyšší benefity věrnostního programu	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ne	ne
	Speciální telefonní linka	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
	On-line způsob odbavení	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
	Další alternativní způsoby odbavení (např. pomocí kiosků na letištích a přes mobilní telefon)	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Potencionální	Doprava na/z letiště zdarma	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne
	Balení zavazadel do ochranné folie zdarma	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ne
	Cestovní pojištění	možnost dalšího dokoupení těchto služeb: a) na odbavovací přepážce na letišti a platba kreditní kartou na místě b) objednáním služeb přes kontaktní centrum a platba kreditní kartou po telefonu c) objednání služeb přes webové stránky a platba kreditní kartou d) objednání služeb v kancelářích ČSA a platba kreditní kartou či v hotovosti							
	Doplňkový prodej občerstvení na palubě								
	Doplňkový prodej dalších služeb								
	Zvýhodněné parkování na letišti								
	Zajištění půjčení auta v cílové destinaci								
	Zajištění ubytování v cílové destinaci								
	Dětský koutek na letišti								
	Připojení k internetu během letu	Závisí na technologických procesech a ovlivnění bezpečnosti provozu							
	Možnost telefonování během letu								

Zdroj: autor

První dvě úrovně produktu, tedy základní a očekávaný, považují za samozřejmé a služby poskytované na těchto úrovních by měly být vysoké kvality. Zatímco včasná a bezpečná

přeprava cestujících a jejich zavazadel je automaticky poskytována všem cestujícím, další nabízené služby již lze diferencovat s ohledem na rozdílné potřeby a požadavky jednotlivých cestujících a výši jízdného, resp. produktu, který si zákazník zakoupil.

Celkovou nabídku produktů jsem koncipovala tak, aby svou různorodostí zaujala jak business cestující, pro které je důležité pohodlí, čas a servis vysoké kvality, tak běžné cestující, kteří kromě kvality vnímají i cenu, a zároveň i zákazníky, pro něž je cena, kterou za přepravu zaplatí, prioritou a jsou ochotni vzdát se některých služeb. Produkty v kategorii „speciální“ jsou navrženy s ohledem na speciální potřeby určitých skupin zákazníků s cílem vytvoření konkurenční výhody.

Produkt **Family ticket** by měl oslovit ty cestující, kteří z důvodu úspory zvolí jiný druh přepravy, popř. s dětmi cestuje pouze jeden dospělý. Jedná se o zvýhodněný tarif po rodinu, která by byla definována jako dvě dospělé osoby a minimálně jedno dítě ve věku do 10 let. Změny letenek by byly umožněny za poplatek a cestující by měli v rámci ceny letenek nárok na služby na úrovni základního a očekávaného produktu s výhodou přednostního nástupu do letadla a možnost dokoupení dalších alternativních služeb za poplatek.

Last minute produkt by měl zajistit plné využití zbývajících volných sedačkových kapacit jednotlivých linek. Letenky by byly prodejné pouze v době 5 hodin a méně do odletu linky, byly by plně restriktivní a bez návaznosti na věrnostní programy. Nabídka těchto letenek by vycházela ze skutečné obsazenosti linek a vývoje knihování v době těsně před odletem. Tím by bylo umožněno zakoupení letenky za výhodnou cenu cestujícím, kteří jsou maximálně flexibilní pro datum a čas odletu a nemají požadavky na vyšší úroveň služeb. Restriktivně stanovené podmínky využití těchto letenek, nemožnost dřívějšího plánování cesty a nejistota nabídky volného místa by měly zabránit negativnímu vlivu na prodej ostatních produktů a vyčkávání zákazníků s nákupem letenek do poslední chvíle před odletem.

Z pohledu **business cestujících a korporátní** klientely navrhuji rozšíření **zvýhodněných tarifů**, resp. podmínek již využívaných tarifů, jako jsou například snížené poplatky za změny rezervací a letenek pro firmy, které často využívají služeb ČSA. Možností je zavedení přímo speciálního tarifu pro tyto firmy jako samostatného produktu nebo zvýhodnění podmínek letenek běžně používaných tarifů.

Dalším návrhem na zvýšení flexibility letenek pro ochodní cestující je nabídka **plně otevřených letenek**, tedy bez nutnosti rezervace místa na konkrétním letu předem, ale pouze zakoupení letenky na určité směrování za předem stanovených podmínek. Klient by tak

zakoupil plně otevřenou letenku na úrovni produktu Business Premium nebo Economy Premium a mohl by se dostavit k odletu bez předchozí rezervace, samozřejmě s tím rizikem, že na daný let již nemusí být místo.

Na základě informací od rodičů cestujících s dětmi bych dále navrhovala zřízení **dětského koutku** s dohledem v prostoru letiště. Rodiče by tak mohli za poplatek svěřit své děti do odpovědné péče, zatímco zařizují odbavení, které může být i zdlouhavé a s dětmi náročné. Dále by bylo vhodné zřídit nějaké zázemí pro děti v tranzitním prostoru, kde by si mohly zkrátit čas při čekání na nástup do letadla.

Pro zvýšení procenta využití nabízené sedačkové kapacity, kromě získání dalších zákazníků na základě vylepšení své nabídky služeb, by se ČSA mělo zaměřit na efektivní kombinaci letadel a dle vytíženosti jednotlivých linek vypravovat takové typy letadel, které svou kapacitou budou nejlépe odpovídat zájmu cestujících.

4 Zhodnocení návrhu portfolia pro zvýšení konkurenceschopnosti

4.1 Konkurence Českých aerolinií

České aerolinie se na leteckém trhu, resp. trzích, na kterých působí, v konkurenčním boji o zákazníky setkávají jednak s konkurenty svého odvětví na úrovni soupeření jednotlivých dopravců mezi sebou nebo v rámci alianční konkurence společně se svými partnery SkyTeamu vůči ostatním aliančním sdružením a dále také s konkurenty z jiných dopravních odvětví. Mezi konkurujícími si leteckými dopravci dochází na základě již vytvořené a nově rostoucí poptávky k boji o nové zákazníky a zároveň také k soupeření na již existujících trzích a při rozšiřování podílů na těchto trzích.

Z pohledu odvětvové konkurence bojuje ČSA o zákazníky se dvěma typy dopravců, kteří působí na stejných trzích. Jednak to jsou klasičtí linkoví letečtí dopravci, kteří se svou nabídkou zaměřují na zákazníky očekávající vysoký standard služeb a poskytují komplexní servis, který kromě zajištění kvalitní a bezpečné přepravy zahrnuje také informační a poradenské služby, péči o zákazníka a nadstandardní služby. Tyto společnosti obvykle využívají strategie diferenciací (odlišnosti) se zaměřením na vysokou kvalitu svého produktu a zároveň na vysokou úroveň servisu a doplňkových služeb. Svou nabídkou se cíleně zaměřují právě na klienty požadující kvalitní servis a vysokou úroveň služeb. Mezi aerolinie specializující se na tyto klienty patří např. Lufthansa či British Airways. S rostoucí konkurencí na leteckých trzích ale i klasičtí linkoví dopravci přizpůsobují svou nabídku tak, aby vyhověli změně poptávky. Liberalizace letecké dopravy otevřela trh volné soutěži a i tradiční aerolinie, které mívaly či ještě mají, nějakou formu státní podpory, jsou nuceny zvyšovat efektivnost a měnit své obchodní modely.

Druhou skupinou dopravců, se kterou si České aerolinie konkurují, jsou nízko-nákladoví dopravci, tzv. low-cost dopravci. Během posledních let se výrazně zvýšil jejich podíl na trhu letecké přepravy a lze očekávat, že tento trend i nadále poroste. V Evropě má tento typ aerolinií velký potenciál díky velké populační základně se širokou kulturní diverzitou. Low-cost letecké společnosti podléhají určité dílčí segmentaci – orientují se na cestující citlivé na cenu. Poslední vývoj však ukázal, že i nízko-nákladové společnosti se začínají postupně orientovat na business klientelu. Velké korporace často vysílají střední management

na služební cesty prostřednictvím těchto společností. Důvodem je důrazné šetření ve firmách vyvolané hospodářskou situací, ale také skutečnost, že se zvyšuje počet obchodních partnerů, kteří mají kanceláře blízko letišť, kam nízko-nákladové aerolinie létají. Nejvýznamnější low-cost dopravci easyJet a Ryanair mají 40% podíl na objemu přepravených cestujících, kteří s low-cost dopravci cestují. Nízko-nákladoví dopravci zatím nejsou plnohodnotnou konkurencí pro tradiční dopravce, jakými České aerolinie jsou, protože jimi nabízené služby nejsou komplexní, nicméně svůj podíl na leteckém trhu mají vysoký.

Cílem seskupování dopravců v letecké alianci je dosažení ekonomických výhod a posílení ekonomické váhy a konkurenceschopnosti leteckých společností sdružených aliancí. V rámci alianční spolupráce může letecký dopravce rozšířit svou nabídku sítě a počtu destinací a zároveň poskytnout svým zákazníkům služby stejné úrovně a výhody, které poskytuje na vlastních linkách. Alianční partneři spolupracují v oblasti koordinace letových řadů a harmonizace nabízených kapacit na společných linkách, využívají sjednocené rezervační a odbavovací systémy, spolupracují v tarifní oblasti vytvářením výhodných cen za podmínky letu s konkrétními aeroliemi. Výhody plynoucí z těchto služeb jsou pak konkurenčním nástrojem v boji o zákazníky s jinými dopravci. Dalším důležitým nástrojem jsou věrnostní programy, které umožňují členům vzájemné využívání výhod plynoucích z členství ve věrnostních programech jednotlivých společností aliance i na letech jiných aliančních partnerů. Členství ČSA v alianci SkyTeam tak zvyšuje jejich konkurenceschopnost na leteckých trzích.

Pozemní doprava jako konkurence dopravy letecké nabývá na významu na krátkých, popř. středně dlouhých vzdálenostech. Jedná se o silniční autobusovou či individuální automobilovou dopravu a také o železniční dopravu. Dalo by se říci, že z územního pohledu České republiky je úloha letecké dopravy uvažována spíše jako mezinárodní, ale existují i cestující, kteří leteckou dopravu preferují i na národním trhu. Rozhodujícími hledisky při rozhodování je čas, který bude uvažován rozdílně v různou dobu dne či týdne, dále cena přepravy, ale také nabídka služeb a úroveň přepravy.

Pro České aerolinie jsou dále konkurencí moderní komunikační systémy a informační technologie. Význam a možnosti využití těchto technologií rostou zejména v období současné světové ekonomické krize, kdy velké množství firem přistupuje k přísnému snižování nákladů a to vede k omezování počtu uskutečněných cest. Potřeba cest z důvodu komunikace klesá.

4.2 Konkurenční výhody ČSA

V oblasti kvality produktu má ČSA několik konkurenčních výhod. Mezi konkurenční výhody patří např. image společnosti, povědomí o společnosti, neboť obecně známý brand v letecké dopravě zajišťuje vyšší úspěšnost a větší zisk, než mohou dosahovat společnosti, které si svůj brand nevytvořily. Další výhodou je úroveň poskytovaných služeb. Z výzkumů vyplývá, že zákazníci jsou se službami poskytovanými Českými aeroliniemi spokojeni a hodnotí je jako vysoce kvalitní. Jedná se zejména o profesionalitu personálu, úroveň servisu na palubě letadel, úroveň služeb poskytovaných cestujícím prostřednictvím Kontaktního centra, možnost on-line odbavení a zároveň oceňují doplňkové služby jako např. balení zavazadel do ochranné folie, dopravu na a z letiště Praha – Ruzyně pro business klienty zdarma či doplňkový prodej občerstvení na palubě. Kladně jsou hodnoceny také letový řád, nabídka destinací a přesnost letů.

Pro identifikaci trvalých nebo alespoň dlouhodobých konkurenčních výhod Českých aerolinií jsem použila analýzu SWOT.

4.2.1 SWOT analýza

Úkolem následující SWOT analýzy je určení silných a slabých stránek nabízeného produktu a zároveň určení příležitostí a hrozeb na leteckém trhu či trzích, na kterých České aerolinie působí.

Tab. č. 5 SWOT analýza společnosti České aerolinie

Silné stránky - přesnost letů - image a povědomí o společnosti - bezpečnost - kvalita služeb - profesionalita personálu - věrnostní programy - členství v alianci SkyTeam - síť linek - poměrně mladá letadlová flotila a technický stav a údržba letadel	Slabé stránky - nevytížená sedačková kapacita - zastaralá dálková flotila - cena v porovnání s LC dopravci - malý potenciál národního trhu - časová náročnost při přepravě na krátké vzdálenosti - úprava pravidel věrnostního programu OK Plus
Příležitosti - spojení východu a západu - domovské letiště v centru Evropy - vlastní dálkové linky - stoupající počet přepravených cestujících - obnova letadlové flotily - potenciál nabídky doplňkových služeb	Hrozby - konkurence na leteckém trhu - ekonomická krize - klesající počet cestujících v důsledku krize - potenciál cestujících pro dálkovou přepravu - privatizace společnosti

Zdroj: autor

Silné stránky nabízeného produktu a služeb tvoří nabídka destinací (operovaných přímo ČSA či ve spolupráci s partnery ať již v rámci aliance SkyTeam či na základě jiných bilaterálních a code-sharových smuv), vhodný letový řád s dostatečnou frekvencí letů a jejich návazností na další spoje, přesnost letů a dodržování stanoveného letového řádu, bezpečnost letů a technický stav letadel společnosti. Pro nabídku konkurenceschopného produktu jsou tyto parametry základním požadavkem a mohou být trvalou konkurenční výhodou pro ČSA. Důležitým prvkem je také povědomí o společnosti, dobré zkušenosti cestujících a image, neboť tato hlediska se stávají klíčovými při rozhodování potenciálního zákazníka má-li volit mezi dvěma relativně shodnými produkty nabízenými dvěma leteckými dopravci. Kvalita služeb, úroveň servisu a jednání personálu jsou citlivě vnímané cestujícími. Jsou-li cestující spokojeni a je-li naplněna jejich představa (očekávaná kvalita), může společnost s ohledem na kvalitu skutečně vnímanou zákazníky dosáhnout vyššího stupně spokojenosti zákazníka. Zákazník rozhoduje o kvalitě a z pohledu konkurence je kvalita prostředek k získání konkurenční výhody. Za další konkurenční výhodu lze považovat věrnostní programy Českých aerolinií, které ve srovnání s věrnostními programy jiných leteckých společností poskytují více výhod, resp. výhodnější využití benefitů plynoucích z členství v programech.

Mezi **slabé stránky** patří nevytížená sedačková kapacita letadel ČSA. Přestože počet cestujících stále roste (i v roce 2008, jehož poslední čtvrtletí již bylo ovlivněno celosvětovou ekonomickou krizí), vytíženost linek je v posledních dvou letech v průměru necelých 70 %. Skutečná vytíženost nabízené sedačkové kapacity jednotlivých linek ovlivňuje výnosnost těchto linek a ta má v důsledku vliv jak na hospodářský výsledek společnosti, tak na nabízený produkt. Nejsou-li linky ziskové, budou České aerolinie nuceny snížit frekvence linek, popř. linky zrušit, čímž dojde ke změně letového řádu a nabídky letů. Stav dálkové flotily snižuje komfort pro cestující a může tak pomoci vytvářet výhodu konkurenci. Zároveň neumožňuje rozšířit nabídku dálkových letů. Další slabou stránkou pro ČSA je potenciál národního trhu. Česká republika je malá země a je zde málo příležitostí pro vnitrostátní přepravu i relativně malý počet zájemců o leteckou dopravu. Letečtí dopravci z velkých zemí, např. Lufthansa v Německu, Air France ve Francii nebo British Airways ve Velké Británii, mají oproti ČSA výhodu jednak teritoriální s větším potenciálem trhu na národní úrovni (vnitrostátní lety) a jednak ve velkém počtu obyvatel, tedy potenciálních cestujících.

Další nevýhodou je časová náročnost letecké dopravy na krátkých tratích. Letecká doprava je nejrychlejším druhem dopravy, ale je třeba zohlednit i další časové faktory, zejména čas potřebný k dopravě na letiště a z letiště a dále dobu potřebnou k odbavení a samotnému

nástupu do letadla. Při letech na krátké vzdálenosti stráví cestující více času při cestě na/z letiště než samotným letem. Vzhledem k tomu, že ČSA operuje z domovského letiště v Praze – Ruzyni, tedy ze středu Evropy, a většina letů je do evropských destinací, lze přepravní čas a délku souvisejícího odbavovacího procesu považovat za nevýhodu. Ke slabým stránkám lze přiřadit také zpřísnění pravidel věrnostního programu OK Plus. Benefity programu byly dlouhodobě výhodné ve srovnání s programy jiných společností a úprava pravidel, která program přibližuje úrovni jiných, není klienty vnímána kladně.

Jako **příležitost** Českých aerolinií vidím především polohu domovského letiště. ČSA mohou vytvářet pomyslný most mezi východem a západem. Jelikož existuje minimum přímých leteckých spojení mezi západní Evropou a zeměmi bývalého Sovětského svazu, může ČSA využít těchto v podstatě nepropojených trhů. Zvyšování počtu letů na východ svědčí o tom, že zde je potenciál a příležitost vybudovat si postavení na nových trzích a zároveň rozšířit svůj podíl na trzích stávajících. V tomto případě nejde jen o lety na střední vzdálenosti, ale také o dálkové linky. Již nyní České aerolinie do Severní Ameriky dopravují cestující nejen z České republiky, ale také z východních zemí, pro které se jedná o dobré spojení, existují zde návazné lety a zároveň je pro tyto cestující velkou výhodou podobnost jazyků a tím pádem snazší domluva a orientace. Také většina českých občanů preferuje cestování s národním dopravcem a po zrušení vízové povinnosti pro vstup do USA lze očekávat zvýšený zájem o cesty do Ameriky. Další potenciál pro využití dálkové flotily je v opačném směru, tedy ve spojení západu a dálného východu a Asie. V zimním období, kdy jsou frekvence linek nižší, by bylo možné letadla využít na charterových linkách, čímž by se zlepšilo celkové využití sedačkové kapacity.

Pozitivním ukazatelem je rostoucí trend počtu přepravených cestujících. Letecká doprava je dostupnější stále většímu počtu obyvatel a při rozhodování a volbě dopravce by mohly České aerolinie nabídnout zajímavější služby a vysokou kvalitu. K té přispívá i obnova letadlového parku. Nová letadla poskytují cestujícím větší komfort, vyšší sedačkovou kapacitu a jsou rychlejší.

Jedním z důležitých nástrojů konkurenčního boje v oblasti kvality produktu je nabídka doplňkových služeb. S vyrovnanou základní úrovní leteckých služeb na vyspělých trzích a stále se přibližující úrovně dvou produktových koncepcí, tedy klasických a nízko-nákladových dopravců, budou v budoucnosti struktura a rozsah doplňkových služeb stále více rozhodující při výběru konkrétní letecké společnosti.

Mezi **hrozby** patří především silná konkurence na leteckém trhu. Jde o konkurenci různých typů. V rámci leteckého oboru jsou pro ČSA konkurencí klasičtí linkoví dopravci, kteří se zaměřují především na zákazníky s vysokými požadavky na provedení přepravy a souvisejících služeb, a zároveň low-cost aerolinie, které mají výhodu v nízké ceně letenek. Konkurencí je také pozemní doprava na krátkých a středních vzdálenostech. V současné době má na leteckou přepravu vliv také hospodářská situace ve světě, v jejímž důsledku se uskutečňuje méně cest a klesá počet cestujících. Menší počet cestujících ovlivňuje vytíženost linek a to může mít následně vliv na omezení počtu spojů a redukci nabídky letů.

Při uváděném návrhu rozšíření nabídky dálkových letů je třeba také uvažovat o nákladech na obnovení dálkové flotily a potenciálu trhu. Existují dopravci, kteří se soustředí především na mezikontinentální přepravu cestujících a zároveň mají rozvinutou síť na střední vzdálenosti pro zajištění svých vlastních přípojových linek a tu dále rozšiřují na základě code-sharových linek se svými partnery, aby síť byla co nejhustší. Vytvoření a úspěšné fungování dálkové sítě je podmíněno dostatečnou poptávkou a kapacitou trhu.

Mezi hrozby jsem také zařadila privatizaci Českých aerolinií. Příchod nového vlastníka minoritního podílu společnosti (podíl státu je 91,5 % akcií) by mohl být i přínosem, ale vzhledem k současné situaci a podmínkou uchovat leteckou přepravu osob jako hlavní činnost podnikání pouze s omezeným termínem může společnost silně ovlivnit. S určitostí lze říci, že po příchodu nového vlastníka čeká společnost řada změn. Nyní nelze určit, jaká bude další strategie ČSA a jakým směrem by se mohla společnost ubírat.

4.3 Konkurenceschopnost navrhovaného portfolia

Navrhované produktové portfolio bylo vytvořeno s ohledem na hlavní nástroje, které jsou v letecké přepravě osob využívány v soutěži leteckých dopravců při získávání zákazníků. V konkurenci na leteckých trzích rozhoduje především cena, za kterou dopravci nabízejí leteckou přepravu, kvalita a spolehlivost nabízených přepravních služeb a produktů a věrnostní programy, které slouží jako motivace členů pro upřednostňování určitého dopravce či dopravců. Rozhodující roli tak hraje především kvalita a rozsah nabízených produktů. Kvalita produktu se liší svou důležitostí pro jednotlivé základní segmenty trhu, které chce letecká společnost oslovit.

Jelikož se základní úroveň vlastních leteckých přepravních služeb na vyspělých trzích značně sjednotila, mohou České aerolinie, kromě vysoké kvality a standardů svých služeb, získávat

konkurenční výhody především v oblasti doplňkových služeb a rozmanitostí svých produktů. Rozsah nabídky produktového portfolia umožňuje oslovení a získání zákazníků z více segmentů trhu. Produkty Business Premium, Business a Economy Premium jsou přizpůsobeny potřebám služebních cestujících, pro které je prioritou frekvence letů, jejich přesnost, flexibilita letenky a celkový čas přepavy. Služebním cestujícím na úrovni středního managementu a soukromým cestujícím, kteří od letecké přepravy požadují určitou úroveň kvality jsou určeny produkty Economy Premium, Economy, popř. Value Special. Pro firmy, jejichž zaměstnanci využívají služeb ČSA často, jsou navržena další zvýhodnění podmínek tarifů. Cestující citliví na cenu si pak mohou vybrat mezi produkty Value Special, C4S nebo Last Minute. Pro rodiny, které cestují společně, je navržen produkt Family Ticket. **Touto širokou nabídkou produktů by mohly České aerolinie získat větší konkurenční výhodu, jelikož jim umožňuje soutěžit s oběma typy dopravců v rámci svého odvětví.**

Produkty uzpůsobené pro klientelu, která při rozhodování zohledňuje nejvíce cenu jízdného, tedy na cestující, kteří při volbě letecké společnosti zvažují především low-cost dopravce, mají oproti nabídce nízko-nákladových dopravců výhodu zejména ve vysoké úrovni poskytovaných služeb, komfortu, občerstvení na palubě v ceně letenky a většího váhového limitu přepravovaných zavazadel. Zároveň je zde možnost členství ve věrnostním programu, která není u nízko-nákladových dopravců obvyklá.

Ve srovnání s nabídkou klasických linkových dopravců, především leteckých společností z bývalého východního bloku, je jednoznačnou výhodou Českých aerolinií úroveň standardů a kvalita služeb, síť linek a letový řád a přesnost letů. Důležité jsou také výhody plynoucí z členství ve věrnostních programech, ať již základního FFP OK Plus nebo programu určeného firmám FBP OK Plus Corporate, které jsou pro cestující zajímavější než výhody programů jiných dopravců. Týká se to zejména doby platnosti členství a expirace mil. Pro zvýšení úrovně služeb při odbavení na letišti je navrhováno zavedení dalších způsobů odbavení, a to samostatného odbavení cestujících formou sms zpráv nebo využitím odbavovacích kiosků, čímž by ČSA získalo výhodu oproti společnostem, které umožňují pouze klasické odbavení na přepážce nebo odbavení on-line. Rozšířením služeb určených rodičům cestujících s dětmi by se cestování s ČSA stalo atraktivnější pro rodiny.

Rozsah služeb poskytovaných v rámci jednotlivých produktů rozšiřuje nabídka doplňkových služeb. **Široká paleta doplňkových služeb by pro České aerolinie znamenala jistou konkurenční výhodu.** Nabídka doplňkových služeb patří mezi základní nástroje konkurenčního boje, jelikož je to prostor, který letecké společnosti umožňuje nabídnout něco

jiného a nového, odlišit se od ostatních dopravců. Doplnkové služby jsou poskytovány jednak v rámci některých produktů za účelem zvýšení jejich atraktivnosti z pohledu zákazníka, nebo jsou zpoplatněny a jejich zakoupení závisí na potřebách jednotlivých cestujících.

Zavedení většího počtu dálkových letů přímo operovaných Českými aeroliniemi by rozšířilo nabídku stávající sítě linek a nabídka destinací by tak byla pro cestující zajímavější. Pro úspěšnou realizaci tohoto návrhu je však podmínkou modernizace dálkové flotily a dostatečný potenciál trhu. Jelikož domácí trh je malý, bylo by nutné získat cestující i z jiných leteckých trhů. Určitý předpoklad zde existuje, neboť ne všichni dopravci ze střední a východní Evropy mají dálkové destinace ve své nabídce (např. Jat Airways či maďarský Málév, který dálkové lety již zrušil, dále pravidelní linkoví dopravci z pobaltských republik Estonian Air, Air Baltic a Lithuanian Airlines nebo bulharské Bulharka Air či ukrajinské Šerosvit Ukrainian Airlines). Zavedením dálkových linek v obou směrech, tedy do Severní, popř. Jižní Ameriky a zároveň na dálný východ a do Asie by mohlo přinést klienty ze všech částí Evropy. Otázkou však stále zůstává, zda by České aerolinie byly svou nabídkou schopny konkurovat velkým leteckým dopravcům zaměřujícím se na mezikontinentální přepravu a s vysokým potenciálem domácího trhu, který je dále rozšiřován rozvinutou sítí na střední a krátké vzdálenosti pro zajištění přípojových linek (např. Air France, Lufthansa, KLM, British Airways, Delta, Singapore Airlines). Pokud by České aerolinie nemohly nabídnout dostatečnou frekvenci letů, nemuseli by získat business klientelu, která je pro výnosnost a udržení dálkových linek důležitá. Pro obchodní cestující je totiž největší prioritou čas a tudíž realizace cesty v co nejkratším možném čase a možnost změny letenky. Ta by byla zajištěna typem zakoupeného produktu, avšak malá nabídka počtu letů (např. pouze tři krát týdně) nezajistí klientům dostatečnou pružnost. Nízký počet frekvencí letů do jednotlivých destinací znamená zvýšení nákladů na jednu linku. Pro zvýšení počtu letů na dané lince je však nutné vygenerovat dostatečnou poptávku, aby bylo zajištěno co nejlepší využití sedačkové kapacity.

Vzhledem k nákladnosti pořízení nových dálkových letadel a samotnému zavedení nových linek, nejistému potenciálu na jednotlivých trzích, současné situaci v letecké dopravě, která je silně ovlivněna celosvětovou ekonomickou krizí, a probíhající privatizací společnosti, by tento návrh pravděpodobně nebyl konkurenceschopný.

Do budoucna však bude třeba tuto otázku řešit, neboť bude třeba rozhodnout, zda ČSA budou i nadále operovat dálkové lety nebo se stanou čistě regionálním a kontinentálním dopravcem a dálkové lety budou nabízet pouze ve spolupráci se svými partnery.

Velkou konkurenční výhodou by samozřejmě také bylo dosažení využití sedačkové kapacity na úrovni 80 % a výše. To souvisí s uvedeným návrhem na rozšíření portfolia produktů a doplňkových a speciálních služeb a zároveň s co nejefektivnějším plánováním letadel na jednotlivé linky s ohledem na poptávku a její časové nepravidelnosti.

Závěr

Produkt v dopravě je chápán jako komplexní balíček služeb, které se dělí na základní, což je přeprava osob z výchozího do cílového bodu určitým druhem dopravního prostředku po určité trase a v určitém čase, a dalších doplňkových služeb, které s přepravou souvisí. Z pohledu nabídky lze produkt rozdělit do několika úrovní podle užitné hodnoty, kterou přináší zákazníkovi. Jedná se o produkt základní, očekávaný, rozšířený a potenciální. Důležitým faktorem jsou specifické vlastnosti služeb – nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, neskladovatelnost a nemožnost vlastnictví.

Marketing v dopravě nabývá na významu především díky růstu sektoru dopravních služeb a celkové nabídce trhu, zvyšování konkurence na dopravním trhu a specifického přístupu při nabídce a prodeji dopravních služeb. Důležitou roli zde hrají také specifické vlastnosti služeb a další faktory, které vedou k odlišnosti marketingového přístupu v oblasti dopravy. Jsou to různá regulační omezení, propojení poskytovaných služeb různých dopravních oborů, potřeba záložní kapacity dopravních prostředků z důvodu zvládnutí dopravních špiček a nepravidelností v dopravě a skutečnost, že poptávka po dopravních službách je zpravidla poptávkou odvozenou. Z těchto důvodů je marketingový mix v dopravě rozšířen na model šesti P, který tvoří produkt, cena, distribuce, propagace, lidé a procesy poskytování dopravních služeb.

Marketing v oblasti dopravy se začal využívat nejdříve v dopravě letecké. Potřeba využití marketingu byla vyvolána především mezinárodním charakterem letecké dopravy, čímž na leteckém trhu vzniká silná konkurence mezi leteckými dopravci. Celková liberalizace letecké dopravy umožnila rozvoj volné soutěže, regulována je nyní zejména oblast bezpečnosti leteckého provozu, ochrany spotřebitelských práv, ekologických dopadů, vlastnictví leteckých dopravců a jejich celkové způsobilosti. Rozhodujícím nástrojem konkurenčního boje leteckých dopravců je kvalita a úroveň poskytovaných služeb. Měření kvality nabízených a poskytovaných služeb je ovlivňováno velkým množstvím kritérií, jakými jsou např. letový řád, síť linek, přesnost dodržování letového řádu, standardy a úroveň služeb, profesionalita personálu a cena jízdného. Na leteckém trhu vzniká konkurence v rámci odvětví na úrovni soupeření jednotlivých dopravců mezi sebou, a to jednak klasických

linkových dopravců, nízko-nákladových dopravců ale i v rámci leteckých aliancí, a dále také s ostatními druhy dopravy a dalšími odvětvími.

Analýza nabídky produktů a služeb Českých aerolinií ukazuje, že společnost je velmi dobře vnímána zákazníky a to zejména díky kvalitě a úrovni poskytovaných služeb, síti linek, bezpečnosti a přesnosti provozu. ČSA vytváří své produkty s ohledem na business i soukromé cestující a nabídku doplňují další služby spojené s leteckou přepravou osob. Z pohledu konkurenceschopnosti na trhu je však nutné nabídku dále rozšiřovat a vylepšovat s cílem udržení a dalšího rozšiřování podílů na již existujících i potenciálních trzích. K tomuto účelu bylo navrženo produktové portfolio, které vychází ze současné nabídky služeb Českých aerolinií, průzkumů spokojenosti zákazníků a průzkumu jejich potřeb a priorit při volbě leteckého dopravce.

Navrhované produktové portfolio by mělo napomoci získání konkurenční výhody díky široké nabídce produktů, která se zaměřuje na různé typy cestujících a jejich specifické potřeby a jejíž atraktivnost pro cestující je dále zvýšena rozsáhlou nabídkou doplňkových služeb, které jsou buď začleněny do jednotlivých produktů, nebo jsou poskytovány za poplatek všem cestujícím. Tím by společnost mohla konkurovat jak klasickým tak i low-cost dopravcům a zároveň získat cestující, kteří by případně volili jiný druh dopravních služeb. Zvažované rozšíření sítě dálkových linek by v současné době nemuselo společnosti přinést konkurenční výhodu, avšak s ohledem na budoucí vývoj a strategii společnosti nabývá tato otázka na významu. Rozhodující vliv na další činnost Českých aerolinií bude bez pochyby mít plánovaná privatizace státního podílu ve společnosti a příchod, plány a vize nového vlastníka.

Použitá literatura

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN: 80-86031-35-7.
- [2] KINCL, Jan a kolektiv. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN: 80-86851-02-8.
- [3] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [4] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN: 80-7169-276-X.
- [5] PRUŠA, Jiří a kolektiv. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. 315 s. ISBN: 80-239-9206-9.
- [6] ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. 200 s. ISBN: 80-247-0051-4.
- [7] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992. 256 s. ISBN: 80-900015-8-0.
- [8] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9.
- [9] *Marketing magazine*. Č. 2 (únor 2009). Praha: Mladá fronta, 2009. Vychází měsíčně. ISSN 1211-7315.
- [10] *Výroční zpráva 2007* [online].
Dostupné z < <http://www.csanews.cz/cs/news/vyrocnizpravy.htm> >.
- [11] *Počet cestujících ČSA vloni vzrostl* [online].
Dostupné z < http://www.csanews.cz/cs/news/news_tz_data/tz_03032009.htm >. [cit. 2009-03-03].
- [12] *České aerolinie získaly ocenění Nejlepší letecká společnost ve střední Evropě v žebříčku The World Airline Awards* [online].
Dostupné z < http://www.csanews.cz/cs/news/news_tz_data/tz_02042009.htm >. [cit. 2009-04-02].
- [13] *Počet členů věrnostního programu Českých aerolinií se meziročně zvýšil o 28 procent* [online].
Dostupné z < http://www.csanews.cz/cs/news/news_tz_data/tz_03022009.htm >. [cit. 2009-02-03].

- [14] České aerolinie, a. s. [online].
Dostupné z < http://www.csa.cz/cs/portal/homepage/cz_homepage.htm >.
- [15] British Airways [online].
Dostupné z < http://www.britishairways.com/travel/lcoffersll/public/en_cz >.
- [16] LOT Polish Airlines [online].
Dostupné z
<http://www.lot.com/default.aspx?_campaign=Cz_pl_lot&gclid=CJC2lpDH0poCFc6T3wodcghw3Q>.
- [17] Malev [online].
Dostupné z < <http://www.malev.com/> >.
- [18] easyJet.com [online].
Dostupné z < <http://www.easyjet.com/cs/Rezervace/index.asp> >.
- [19] AEA Association of European Airlines [online].
Dostupné z < <http://www.aea.be/> >.
- [20] IATA International Air Transport Association [online].
Dostupné z < <http://www.iata.org/index.htm> >.

Seznam tabulek

Tab. č. 1	Úrovně produktu.....	14
Tab. č. 2	Úroveň produktu ČSA.....	43
Tab. č. 3	Důležitost poskytovaných služeb v letecké přepravě dle cestujících.....	48
Tab. č. 4	Návrh produktového portfolia	51
Tab. č. 5	SWOT analýza společnosti České aerolinie.....	56

Seznam obrázků

Obr. č. 1	Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti	11
Obr. č. 2	Produkt a jeho okolí.....	13
Obr. č. 3	Vývoj marketingové koncepce	15
Obr. č. 4	Marketingový mix – model „6P“	17
Obr. č. 5	Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky	19
Obr. č. 6	Vývoj pořadí v pravidelnosti odletů na čas za rok 2007	36
Obr. č. 7	Vývoj počtu přepravených cestujících Českými aeroliniemi	37
Obr. č. 8	Využití sedačkové kapacity letadel ČSA	38
Obr. č. 9	Meziroční změna struktury cestujících za rok 2007	39
Obr. č. 10	Podíl distribučních kanálů	40
Obr. č. 11	Vývoj počtu členů věrnostního programu OK Plus.....	41
Obr. č. 12	Vývoj počtu členů věrnostního programu OK Plus Corporate.....	42
Obr. č. 13	Spokojenost klientů ČSA na dálkových linkách	44
Obr. č. 14	Služby důležité pro cestující při cestování letadlem	47
Obr. č. 15	Kritéria důležitá při výběru letecké společnosti	48

Seznam zkratek

AEA – Association of European Airlines

ČSA – České aerolinie

HDP – Hrubý domácí produkt

EU – Evropská unie

FFP – Frequent Flyer Program

FBP – Frequent Buyer Program

IATA – International Air Transport Association

JFK – letiště J. F. Kennedyho v New Yorku

KLM – KLM Royal Dutch Airlines

OSN – Organizace spojených národů

VIP – Very important person

USA – Spojené státy americké

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník

DOTAZNÍK	
Dobrý den, vyplněním dotazníku pomůžete s průzkumem pro mou diplomovou práci týkající se produktů Českých aerolinií, a. s. Prosím Vás o zodpovězení následujících otázek. Vyplnění dotazníku nezabere více než 15 minut Vašeho času a je anonymní.	
Pohlaví: ☐ žena ☐ muž	Věk: ☐ 19 - 24 let ☐ 25 - 34 let ☐ 35 - 45 let ☐ 46 - 55 let ☐ 56 - 65 let ☐ 66 let a více
Jak často létáte? ☐ 1 - 2x ročně ☐ 3 - 5x ročně ☐ 5 - 10x ročně ☐ vícekrát ročně	Jaké jsou důvody Vašich cest? ☐ soukromé ☐ služební ☐ oboje, převažují soukromé ☐ oboje, převažují pracovní
Kdo obvykle platí Vaši letenku? ☐ sám/sama ☐ někdo z rodiny (manžel, manželka, rodiče apod.) ☐ zaměstnavatel	V jaké cestovní třídě obvykle cestujete? ☐ Ekonomická třída (turistická) ☐ Business třída ☐ První třída (tzv. First Class)
Které služby jsou pro Vás při cestování letadlem důležité?	
Jaká kritéria jsou pro Vás důležitá při výběru letecké společnosti?	
Máte svou oblíbenou společnost, se kterou létáte? Pokud ano, která to je?	
Proč tuto společnost preferujete?	
Které služby, jež Vaše oblíbená letecká společnost nabízí, jsou pro Vás nejzajímavější?	
Očíslyte pořadí důležitosti následujících služeb a produktů, které poskytují letecké společnosti.	
...24 hodinový servis pro zákazníky	...Limit na přepravu zavazadel
...Balení zavazadel zdarma	...Možnost sledování audia-videa na palubě
...Bezpečnost	...Občerstvení na palubě
...Cena letenky	...Odbavení na přepážce zdarma
...Denní tisk na palubě	...Osobního kontaktu (kanceláře - ne jen Internet)
...Doplňkové služby	...Profesionalita personálu
...Doprava na/z letiště zdarma	...Přesnost letů (dodržování letového řádu, přílet na čas)
...Image společnosti	...Správné a včasné doručení zavazadel bez poškození
...Letový řád a návaznost spojů	...Standardy a kvalita služeb
Které služby Vám při Vašich cestách letadlem chybí?	
Jaké služby by podle Vás měli ještě letecké společnosti nabízet/poskytovat?	
Letěl/a jste někdy s pravidelnou linkou ČSA? Pokud ano, co Vás na jejich servisu zaujalo a co naopak?	
Velice děkuji za Váš čas a Vaši pomoc.	