**bakalářská práce**

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

|  |
| --- |
| Název BAKALÁŘSKÉ práce |
| Marketingová orientace společnosti ČSA |

|  |
| --- |
| TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK) |
| 010/2011 |

|  |
| --- |
| jméno a příjmení / studijní skupina |
| Lenka Hučíková / PE20 |

|  |
| --- |
| jméno vedoucího BAKALÁŘSKÉ PRÁCE |
| doc. Ing. Jan Koudelka, CSc. |

|  |
| --- |
| prohlášení studenta |
| Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.  Datum a místo: 30.7.2011, Unhošť  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  podpis studenta |

|  |
| --- |
| poděkování |
| Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala svému nejbližšímu okolí za podporu při studiu. |

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**MARKETINGOVÁ ORIENTACE SPOLEČNOSTI ČSA**

Marketing orientation of Czech Airlines

Autor: Lenka Hučíková

Souhrn

Cílem této práce je na základě srovnání marketingové orientace společnosti ČSA před krizí a dnes, navrhnout další marketingovou orientaci společnosti ve vybraných směrech. V teoretické části práce jsou definovány hlavní pojmy. Zde jsou čtenáři představeny jednotlivé definice, jako je vnější a vnitřní prostředí firmy, PESTE a SWOT analýza, co je to marketingový komunikační mix, typy strategií. Následuje kapitola zabývající se specifickými podmínkami prostředí letecké dopravy. Zde jsou popsány hlavní organizace a aliance, které mají přímý vliv na mezinárodní leteckou dopravu, specifické finanční a provozní ukazatele, poptávka a ziskovost aerolinek a také dopad globální ekonomické krize na letecký průmysl. Praktická část práce začíná představením společnosti ČSA, její historie, struktury, profilu a strategie. Následuje analýza prostředí firmy, včetně rozboru výkonnostních ukazatelů. Této části je věnována největší pozornost a prostor. Analýzu prostředí uzavírá SWOT analýza. V další kapitole je čtenář obeznámen s marketingovou komunikací ČSA v letech 2005-2011 a popisem strategických přístupů společnosti. Praktickou část uzavírá několik doporučení ve vybraných směrech a přehledné shrnutí hlavních zjištění.

Summary

The main goal of this study is recommend marketing orientation of CSA in the future based on the comparison of marketing orientation before economic crisis and today. The thesis starts with introduction of the basic definitions. Terms like internal and external environment, PESTE and SWOT analysis, marketing mix (4P), communication mix and strategies are introduced to the reader. The following part is dedicated to description of very specific air transport environment including description of the mains organizations and alliances influencing and international air transport, specific financial and performance indicators, demand and profitability of airlines and impact of global economic crisis. The practical part of the study starts with introduction of Czech Airlines, its history, structure, profile and strategy, followed by analysis of ČSA surroundings including performance indicators. The major attention is paid to this part. Conclusion is given in SWOT analysis. The following part is dedicated to marketing communication between years 2005 and 2011 and possible strategies of the company. Practical part ends by description of recommendation in chosen business areas. Summary of the main findings is based at the end of this study.

Klíčová slova:

Letecká přeprava, segmentace, PESTE a SWOT analýza, věrnostní program, on-line reklama, strategie.

Keywords:

Air transportation, segmentation, PESTE and SWOT analysis, loyalty program, on-line advertising, strategy.

JEL Classification:

M310 - Marketing

M370 - Advertising

L930 – Air Transportation

**Obsah**

[1 Úvod 1](#_Toc301806823)

[2 Teoreticko-metodologická část práce 3](#_Toc301806824)

[2.1 Vnější a vnitřní prostředí společnosti 3](#_Toc301806825)

[2.2 Informace v marketingu a možnosti jejich vyhodnocení. 6](#_Toc301806826)

[2.3 Segmentace, targeting a positiong 7](#_Toc301806827)

[2.4 Marketingový mix 10](#_Toc301806828)

[2.5 Mezinárodní organizace a aliance na trhu letecké dopravy 14](#_Toc301806829)

[2.6 Finanční a provozní ukazatele 16](#_Toc301806830)

[2.7 Poptávka, ziskovost a ekonomická krize 17](#_Toc301806831)

[3 Praktická část – Marketingová orientace společnosti ČSA 20](#_Toc301806832)

[3.1 Společnost ČSA 21](#_Toc301806833)

[3.1.1 Historie ČSA 21](#_Toc301806834)

[3.1.2 Profil společnosti 23](#_Toc301806835)

[3.1.3 Strategie ČSA 25](#_Toc301806836)

[3.2 Stav a vývoj prostředí trhu letecké dopravy z pohledu ČSA 28](#_Toc301806838)

[3.2.1 PESTE analýza 28](#_Toc301806839)

[3.2.2 Konkurence 30](#_Toc301806840)

[3.2.3 Zákazníci 32](#_Toc301806841)

[3.2.4 Segmentace 38](#_Toc301806842)

[3.2.5 Přepravní ukazatelé 43](#_Toc301806845)

[3.2.6 Přehled srovnání klíčových dat a událostí ČSA před krizí a dnes 46](#_Toc301806849)

[3.2.7 SWOT analýza ČSA 47](#_Toc301806852)

[3.3 Marketingový mix 51](#_Toc301806857)

[3.3.1 Produkt 51](#_Toc301806858)

[3.3.4 Cena… 52](#_Toc301806859)

[3.3.5 Distribuce 53](#_Toc301806860)

[3.3.6 Komunikace 54](#_Toc301806861)

[3.3.7 Lidé, procesy a materiální prostředí 58](#_Toc301806862)

[3.3.8 Přehled srovnání marketingového mixu ČSA před krizí a dnes 59](#_Toc301806863)

[4 Doporučení 60](#_Toc301806865)

[5 Závěr 61](#_Toc301806866)

[Literatura 63](#_Toc301806876)

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled vybraných ukazatelů srovnatelných dopravců s ČSA…...…………32

Tabulka 2 Podíl jednotlivých sedačkových tříd na celkovém počtu pravidelných cestujících ČSA…...………………….…………………………….……………….….41

Tabulka 3 Obsazenost letadel (SLF) ČSA na pravidelných linkách po oblastech…..…42

Tabulka 4 Přehled srovnání klíčových dat a událostí ČSA…………………………….46

Tabulka 5 Průměrná cena letenky za období leden-květen 2009………………………53

Tabulka 6 Přehled distribučních kanálů a jejích podíl na tržbách ČSA v 2009……….54

Tabulka 7 Přehled srovnání marketingového mixu ČSA před krizí a dnes…..……….59

Seznam obrázků

Obr. 1 SWOT analýza……........………………………………………………..…....….5

Obr. 2 Průběh segmentace, targetingu a positioningu..……………………….…...….....8

Obr. 3 Možné hodnotové propozice……………………………………………..……..10

Obr. 4 Podíl leteckých dopravců na celkově přepravě letiště Ruzyně v roku 2010…....31

Obr. 5 Členění osobní letecké přepravy podle účelu cesty……………………….…….34

Obr. 6 Kritéria zákazníků při výběru přepravce (osobní letecká přeprava)……............35

Obr. 7 Povědomí o reklamě a vnímání ČSA vs. cena jako hlavní kritérium…………...35

Obr. 8 Spokojenost zákazníků ČSA vs. kvalita a spolehlivost………………………....36

Obr. 9 Proč by respondenti letěli s C4S i za mírně vyšší cenu než s LC dopravcem…..37

Obr. 10 Podíl přepravců na celkovém počtu cestujících Letiště Praha………….....…..41

Obr. 11 Vývoj Yieldu pravidelné přepravy ČSA v letech 2002-2009…………………43

Obr. 12 Vývoj obsazenosti letadel ČSA v letech 2002-2010…………………………..44

Obr. 13 Vývoj počtu cestujících ČSA v letech 2002-2010……………………….…....45

Obr. 14 TOWS………………………….…………….…..………………...……...…...50

Obr. 15 Image reklama společnosti ČSA…………….…..………………...……...…...55

Obr. 16 Internetový banner a logo společnosti Click4sky……………………...………56

Obr. 17 Reklama na levné letenky po Evropě………...……………………………......58

# Úvod

„Letecký průmysl patří, co se týče managementu, k vůbec nejobtížnějším a nejnáročnějším. Deregulované tržní prostředí, které umožnilo vznik desítkám nízkonákladových přepravců, dál zkomplikovalo pozici tradičních aerolinek. Špičkový marketing se pro národní přepravce stal klíčovým prvkem, který rozhoduje o jejich přežití a - v ideálním případě – o prosperitě.“

Jak již naznačuje úvodní citát, tématem práce je marketing v letecké dopravě, konkrétně marketingová orientace letecké společnosti. Cílem je objektivní zhodnocení a srovnání marketingové orientace společnosti České aerolinie před nástupem světové ekonomické krize dnes a na tomto základě navrhnout další marketingovou orientaci společnosti ve vybraných směrech. Podstatou marketingové orientace je zmapování, pochopení potřeb, přání zákazníka a vývoj produktů, které přinesou zákazníkům novou hodnotu za příznivou cenu, účinná distribuce a podpora prodeje. To vše ve snaze uspokojit potřeby a přání zákazníků.

Cíle práce bude dosaženo nastudováním potřebné literatury, sběrem informací a dat o společnosti, konkurenci, prostředí letecké přepravy osob a vlastním marketingovým průzkumem. Získané informace a data jsou hierarchicky uspořádány a využity k sestavení přehledů, tabulek a grafů. K vlastní analýze dat jsou použity marketinkové metody a postupy popsané v teoretické části práce.

První část práce je zaměřena na teoretické znalosti z oblasti marketingu a seznámí čtenáře se specifickým prostředím v letecké dopravě. Marketingová teorie se týká hlavně pojmů, jako je vnější a vnitřní prostředí společnosti, PESTE a SWOT analýza, marketingový komunikační mix a typy strategií. Tato část také obsahuje relevantní metodologická východiska a metodologické postupy, které jsou využité v praktické části práce. Ke znalosti prostředí letecké dopravy patří také znalost organizací, jako je IATA, ICAO, Evropská unie a aliancí v letecké přepravě. Ve stručnosti jsou v práci popsány i hlavní výkonnostní ukazatele v letecké dopravě. V další kapitole se budu věnovat otázce ziskovosti a poptávky v  silně konkurenčním prostředí. Popíši zlomové události, které přinesly nezvratné změny do letecké přepravy. Zmíněná bude světová ekonomická krize, která významně ovlivnila jak poptávku a ziskovost leteckých společností, tak jejich celkovou strategii.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu a porovnávání získaných údajů. Na začátku čtenáři představím společnost České aerolinie, její historii, podnikatelskou činnost a stručně vyjmenuji organizační změny ve společnosti v posledních 5ti letech. Profil společnosti je podroben konfrontaci s reálním stavem ČSA. Zde také přiblížím strategii společnosti v letech 2006-2009, změny v restrukturalizaci společnosti z května 2010 a nejnovější vývoj z počátku roku 2011.

V další kapitole praktické části práce se budu věnovat prostředí ČSA a to jak vnějšímu, tak vnitřnímu prostředí. K analýze vnějšího prostředí použiji model PESTE a zaměřím se hlavně na konkurenci, zákazníky a segmentaci trhu. Výsledky a zjištění vlastního marketingového průzkumu, formou explorační sondy, popisuji v části „Zákazníci“. Naváži přehledy hlavních ukazatelů výkonnosti společnosti ČSA od roku 2005 až do roku 2010. Zjištěné skutečnosti jsou součásti SWOT analýzy.

Navazující kapitola obsahuje přehled marketingového mixu ČSA. Kromě popisu produktu, ceny, distribuce a přehledu marketingové komunikace ČSA v letech 2005-2011, je do kapitoly v krátkosti začleněn i marketingový mix služeb. Tato část společně s analýzou prostředí je klíčová pro nalezení odpovědi, kam společnost ČSA směřovala před krizí a kam míří dnes.

Poslední část práce nabízí několik doporučení ve vybraných směrech. Závěr práce je souhrnem klíčových zjištění, týkajících se prostředí společnosti, marketingových aktivit, strategie a přístup k zákazníkovi před ekonomickou krizí a dnes, zhodnocení úspěšnosti a splnění cíle práce.

# Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce si klade za cíl nejprve seznámit čtenáře s pojmy, se kterými se setká v odborné literatuře orientované na marketing a na leteckou dopravu. Čtenář bude seznámen s možnými nástroji analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy, co znamená segmentace, targeting a positioning, situační analýza, popis dat a způsobů jejich vyhodnocení, co tvoří marketingový mix produktů a služeb. Nedílnou součástí teoretické části je krátké seznámení se specifickými podmínkami prostředí v leteckém průmyslu. Zde budou popsány jednotlivé organizace a aliance, které působí v leteckém odvětví. Navazující část obsahuje definice hlavních finančních a provozních ukazatelů, které jsou pro danou oblast velice specifické, je nutno jim rozumět, brát v potaz při tvorbě a exekuci fungujícího marketingu společnosti. Poslední podkapitola se zabývá poptávkou, ziskovostí a dopady ekonomické krize na letecký průmysl.

## Vnější a vnitřní prostředí společnosti

„Strategický marketing je proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“[[1]](#footnote-2) Znalost vnějšího prostředí, ve  kterém letecká společnost podniká, je důležitá jak při tvorbě strategie a nastavování cílů společnosti, tak při manažerském plánovaní a rozhodování. Okolí podniku tvoří již zmiňované makroprostředí a mikroprostředí.

**Makroprostředí**

I když faktory makroprostředí nejsou ovlivnitelné společností, jejich znalost má v letecké dopravě velkou váhu. Specifické vlastnosti a obecné příčiny vnějších faktorů přímo ovlivňují výkonnost leteckých společností. Pro popis a rozbor vnějšího prostředí bude v práci použita **PESTE[[2]](#footnote-3)** analýza.

PESTE analýzu tvoří 5 základních faktorů: politické, ekonomické, sociální a demografické, technologické a ekologické prostředí podniku. Vzhledem k tomu, že letecké společnosti zpravidla působí na trhu více zemí a letecká doprava je silně ovlivněná i geografickou polohou domovského letiště (např.: Londýn vs. Praha), uvádí se zde ještě jeden faktor, geografické odlišnosti.

* Politické faktory: terorizmus a politická nestabilita, regulace a privatizace, vlastnické vztahy, vládní politika, přidělování letištních slotů.
* Ekonomické faktory: ekonomický růst, ceny paliva, historický vývoj leteckých společností, kupní síla obyvatelstva, cyklické výkyvy.
* Sociální a demografické faktory: stárnutí populace, globalizace, změny v rodinných strukturách, změny ve zvycích, nejistoty, emancipace žen, etnické a náboženské skupiny.
* Technologické faktory: video konference a internet, rozvoj infrastruktury pozemní dopravy.
* Ekologické faktory: změny klimatu, nedostatečná kapacita infrastruktury letecké dopravy, opatření týkající se omezování provozu letadel z důvodu hlučnosti a emisních limitů.
* Geografické odlišnosti – pozice a základna dopravců sehrává důležitou roli při získávání zákazníků (slabé trhy vs. silné trhy).

**Mikroprostředí**

„Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“[[3]](#footnote-4)

Do mikroprostředí řadíme: partnery, zákazníky, konkurenci a veřejnost. V rámci této práce bude pozornost soustředěna na konkurenci a na zákazníky.

Konkurence silně ovlivňuje možnosti firmy na trhu, a proto je nutné sledovat, kdo je nebo může být naší konkurencí, její velikost, sílu, finanční stabilitu, pozici na trhu, její cíle a strategii, marketingové aktivity, silné a slabé stránky apod.

Zákazníky můžeme definovat jako „organizace čí jednotlivci, kteří si pořizují produkty pro uspokojení svých vlastních potřeb.“[[4]](#footnote-5) Pro účely marketingu se o zákazníkovi společnosti snaží zjistit, co podmiňuje vztah k daným produktům, jak probíhá kupní rozhodování spotřebitelů a polohy vztahu zákazník- produkt. Ke zjištění daných informací o zákazníkovi (spotřebiteli), je vhodné využít jednu z metod marketingového průzkumu.

**Vnitřní prostředí**

Cílem vnitřní analýzy je identifikovat základní faktory v daném odvětví, které zásadně ovlivňují činnost podniku. Pozornost je soustředěna především na analýzu a hodnocení zdrojů firmy, a to zdrojů finančních, lidských, fyzických i nehmotných, ale také na organizaci práce, vnitrofiremní komunikaci a řízení firmy.

**SWOT analýza**

Známá SWOT analýza bude použita pro celkovou analýzu prostředí společnosti. Název **SWOT[[5]](#footnote-6)** analýzy je odvozen od prvních písmen anglických slov **S**trength (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby), přičemž silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí společnosti a hrozby a příležitosti vnějšího prostředí. Znalost silných a slabých míst společnosti, neustálé monitorování, vyhodnocování hrozeb a příležitostí z okolního prostředí, může významně pomoci společnosti dosáhnout dominantního postavení na trhu.

Obr. 1 SWOT analýza



Zdroj: JAKUBÍKOÁ, D. (2008). Strategický marketing*.* Str. 103.

Obdobou klasické SWOT analýzy v moderním pojatí dnešního trhu je **metoda TOWS**[[6]](#footnote-7). Společnosti, které chtějí dosáhnout dominantního postavení na trhu, by měli v první řadě hledat příležitosti a hrozby na trhu, poté zhodnotit silné a slabé stránky společnosti. Metoda TOWS je založená na dvou základních principech a to:

1. propojení silných stránek vnitřního prostředí s  příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí společnosti;
2. propojení slabých stránek vnitřního prostředí s příležitostmi a hrozbami vnějšího prostředí společnosti.

Snahou je najít strategické možnosti, které budou těžit co nejvíc z příležitostí na trhu a zároveň co nejvíce eliminovat hrozby.

## Informace v marketingu a možnosti jejich vyhodnocení.

Informace obecně dělíme na:[[7]](#footnote-8)

* primární a sekundární,
* kvantitativní a kvalitativní,
* interní a externí.

Primární informace získáváme v souvislosti s cíli výzkumů a potřebami zadavatele výzkumu. Data nebyla zatím nikde publikována. Sekundární informace jsou již publikované data, shromážděné za určitým účelem. Jsou veřejně přístupné. Získávání primárních dat je časově náročnější a obecně i nákladnější.

Kvantitativní informace mají formu měřených veličin, např.: množství, četnost, objem apod. U kvalitativních informací se jedná o charakterizaci jevů, procesů pomocí pojmů a kategorií. Kvalitativní informace nejsou měřitelné. Informace shromážděny uvnitř podniku (databáze, informační systém, CRM, apod.) se nezývají interní. Externí informace jsou získávány ze zdrojů mimo podnik. Dalším možným členěním informací je podle obsahu, a to na informace o faktech, znalostech, mínění, záměrech, nebo motivech.

Získané informace a údaje se ukládají do tabulek (sumarizace – analýza prvního stupně), které pak slouží k samotné analýze dat dle vybraných kritérií. Předmětem analýzy může být četnost zjištěných hodnot znaků, úroveň a variabilita znaků a posléze i zkoumání závislostí mezi jevy.[[8]](#footnote-9) Někdy se může jednat o jednoduchou sumarizaci údajů a sestavení kombinačních tabulek. V této práci jsou často využívané časové řady a průřezové analýzy k porovnání údajů před krizí a dnes. U analýzy vlastního marketingového průzkumu jsou využity křížové tabulky, členění informací dle kategorií a zkoumání jevů mezi sebou (analýza druhého stupně). Finální tabulky a grafy přehledně a logickým způsobem vyjadřují výsledky výzkumu.

**Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum je „systematický a pravidelný sběr informací z vnitřních a vnějších zdrojů, které umožňují sledovat průběh tržních procesů, dávat signály o jejich pozitivních nebo negativních aspektech.“[[9]](#footnote-10) Proces marketingového výzkumu se skládá z několika základních činností: sběr informací, analýza informací s cílem najít příčinu a určit vlivy působící na trhu, zobecnění informací o trhu produktů. Klíčovými prvky výzkumu jsou zákazník, produkt a prostředí.

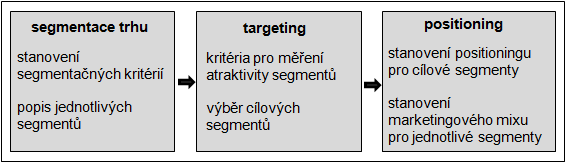
Cílem výzkumu v této práci bylo odkrýt základní chování zákazníků při výběru letecké společnosti, podpořit některé hypotézy, začleněné v analytické části práce a po zpracování výsledků přispět ke stanovení možné marketingové orientaci společnosti. Průzkum byl proveden dotazováním u 100 náhodně vybraných fyzických osob na základě speciálně sestaveného dotazníku pro tento účel. Výsledky průzkumu a jejich analýza jsou popsané v analytické části práce nazvané „Zákazníci“. Dotazník je součást přílohy 3.

## Segmentace, targeting a positiong

Po analýze prostředí společnosti je nutné provést další kroky, které umožní určení správné marketingové strategie a taktiky. Těmito kroky jsou[[10]](#footnote-11):

1. Segmentace trhu (Segmentation)
2. Tržní zacílení (Targeting)
3. Způsob zaměření (Positioning)

Obr. 2 Průběh segmentace, targetingu a positioningu



Zdroj: Kotler, P. (2004). *Marketing.* Str. 326.

**Segmentace trhu**

„Segmentace trhu jako proces znamená nalézání a poznávání takových skupin zákazníků a segmentů, které splňují dvě základní podmínky:

* zákazníci, spotřebitelé uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní svými tržními projevy na daném trhu;
* segmenty navzájem mezi sebou jsou naopak svými tržními projevy na daném trhu zřetelně odlišné (heterogenní).“[[11]](#footnote-12)

Při výběru cílového segmentu je důležitá jeho velikost, stejnorodost, dostupnost a v neposlední řadě jeho měřitelnost. Proces segmentace si vyžaduje kvalitní informace o trhu a jeho sledování je nutno provádět pravidelně. Informace o stálých a potencionálních zákaznících je možné získat jak z vnějšího prostředí společnosti (nákup dat např. IATA), tak z vnitřního prostředí (databáze klientů, věrnostní programy, rezervační systémy, atd.). Na základě různých kritérii můžeme provádět segmentaci: geografickou, demografickou, psychografickou, etnografickou, podle chování, nákupních příležitostí, frekvence užití produktu, hodnoty, aj. K nejnovějším metodám segmentace trhu se řadí segmentace podle: ziskovosti, hodnoty, které zákazníci vyznávají a podle loajality zákazníků k firmě.

**Tržní zacílení**

Výběr cílového trhu, tzv. targeting, probíhá na základě vyhodnocení tržních segmentů a jejich přitažlivosti. Zároveň společnost hodnotí své kompetence k obsloužení přitažlivých segmentů. Pokud firma nebude reagovat na odlišnosti jednotlivých segmentů a zvolí si nabízení svých výrobků celému trhu jednotnou formou, pak si volí tzv. masový, nediferencovaný marketing.[[12]](#footnote-13)

Pokud však „*firma na daném trhu poznává významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá ten segment nebo ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejvýhodnější a pro každý z vybraných segmentů pak rozvíjí odlišný marketingový přístup,“[[13]](#footnote-14)* volí si strategii cíleného marketingu*.* Cílený marketing dále dělíme na koncentrovaný marketing se zaměřením pouze na jeden cílový segment, nebo diferencovaný marketing se zaměřením na všechny významné segmenty (každý segment představuje samostatný cíl). Firma se však může rozhodnout zvolit si jenom několik segmentů a využít tak výhod obou strategických přístupů.

**Způsob zaměření**

Positioning, neboli stanovení pozice výrobku na trhu. Jedná se o „*způsob, jakým jsou u konečných zákazníků definovány důležité atributy výrobků – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků ve srovnání s konkurenčními výrobky*.“[[14]](#footnote-15)

Firma musí nejdříve odkrýt a zhodnotit, čím se produkt odlišuje od konkurence, a co jsou jeho nejsilnější stránky. Soubor užitných vlastností představuje tzv. hodnotovou propozici značky[[15]](#footnote-16), na kterém je budována pozice výrobku na trhu. Při výběru správné strategie positioning musí být vybrána ta vlastnost výrobku, která je pro produkt charakteristická, zákazníka zaujme a je pro něj důležitá. Strategie positioningu má svou návaznost i na cenovou strategii produktu. LC přepravci zpravidla volí strategii positioningu menší užitek, za mnohem nižší cenu. U velkých klasických přepravců, je to naopak nejčastěji strategie většího užitku za vyšší cenu.

Obrázek 3 Možné hodnotové propozice



Zdroj: KOTLER, P. (2004). *Marketing.* Str. 364.

## Marketingový mix

Jedna z mnoha definic charakterizuje marketingový mix, jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*.“[[16]](#footnote-17) Marketingový mix bývá často označován zkratkou **4P**. Tato zkratka je odvozená ze začátečních písmen anglických názvu pro produkt (**p**roduct), cenu (**p**rice), distribuci (**p**lace) a marketingovou komunikaci (**p**romotion).

**Produkt**

Pojem produkt zahrnuje všechny statky, hmotné i nehmotné, které se nabízejí na trhu a jejich kopě, používání, spotřebování uspokojuje potřeby a přání zákazníků.[[17]](#footnote-18) V této práci je hlavním produktem služba v kombinaci s hmotným produktem. Službu definují 4 základní prvky[[18]](#footnote-19): Nehmotná povaha, nedělitelnost, rozmanitost kvality a pomíjivost služeb. Službu tvoří doprava cestujících a zavazadel, která je doplněná o produkt hmotné povahy (občerstvení a časopisy na palubě, apod.).

Produkt během svého životního cyklu prochází několika fázemi: zavádění, růst, zralost a ústup (někdy se uvádí i fáze obratu[[19]](#footnote-20)). Každá fáze si vyžaduje jiný strategický přístup. Například ve fázi růstu je možné použít na základě tzv. Ansoffovy matice[[20]](#footnote-21), strategii tržní penetrace, rozvoje trhu, rozvoje produktu nebo strategii diverzifikace (nové produkty na nový trh).

V této práci se jedná o stávající výrobky a stávající trhy, tj. strategii tržní penetrace, o stávající výrobky a nové trhy, tj. rozvoj trhu. U tržní penetrace je marketingové úsilí směřováno ke zvýšení prodejů produktu u stávajících zákazníků, získávání zákazníků od konkurence a získávání nových zákazníků na stávajících trzích, u rozvoje trhu jde o získávání zákazníků na nových trzích (vstup do nových tržních segmentů).

K analýze výrobkového portfolia v mezinárodním prostředí společnosti, je často využívána analýza pomocí modelu **matice BCG**[[21]](#footnote-22) (Boston Consulting Group). Matice je založená na vztahu tempa růstu trhu a relativního tržního podílu firmy. Na základě těchto dvou ukazatelů jsou produkty rozděleny do čtyř skupin, podle toho, ve kterém kvadrantu se matice právě nacházejí.

Hvězdy – vysoké tempo růstu a silný tržní podíl.

Otazníky – vysoké roční tempo růstu, ale nízký podíl na trhu.

Dojné krávy – nízké tempo růstu, ale silný podíl na trhu.

Hladoví psi – nízké tempo růstu a nízký podíl na trhu.

Na základě pozice produktů, je možné určit v jaké fázi životního cyklu se produkt/produktová řada nachází a podle toho zvolit vhodnou marketingovou strategii.

**Cena**

Cenu můžeme definovat jako množství peněz, které zákazník vynaloží k nákupu produktu nebo služby. Výměnou za vynaložené peníze získává užitek ze zakoupeného výrobku nebo služby.[[22]](#footnote-23)

K určení ceny výrobku můžeme obecně využít několik různých metod, těmi základními jsou:[[23]](#footnote-24) nákladová metoda, dle konkurence a poptávková metoda. Tvorba cen podléhá mnohým faktorům, jako je celková situace na trhu, cenová elasticita, poptávka, cenová politika společnosti, zvolená cenová strategie, fáze životního cyklu produktu, apod.

Cenotvorba u klasických aerolinek je velice složitý proces, který musí brát v potaz mnohé faktory, jako jsou síťové efekty, flexibilitu otevřených letenek, čas zakoupení letenky, den v týdnu, segment zákazníků, poskytované služby, poptávku, ceny konkurence, apod. Proto je první třída, byznys a economy třída často ještě dělená do dalších cenových podtříd a dokonalý počítačový systém umožňuje aerolinkám takzvaný overbooking, to znamená prodat více letenek, než kolik je míst v letadle. To redukuje počet volných míst v letadle u podstatně dražších letenek s  flexibilitou rezervace.

Úlohou revenue managementu u leteckých společností je vytvoření takového systému cen, který přinese maximální výnos na sedačku u každého letu. Rozdílné ceny letenek jsou spojeny s diskriminační cenovou politikou, která je u aerolinek přípustná.

**Distribuce**

Distribuční cesta plní nejen úkol k zajištění dostupnosti výrobku nebo služby zákazníkovi, ale také k získávání informací a kontaktů, k podpoře prodeje, k přizpůsobování nabídky dle potřeb zákazníků a možnosti  jednání o ceně.[[24]](#footnote-25)

U většiny výrobců vstupují do procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby zpravidla další nezávisle organizace, tzv. prostředníci/resp, zprostředkovatelé. Z pohledu počtu prostředníků rozeznáváme dva druhy distribučních cest:

- přímá distribuční cesta, kde mezi výrobcem a zákazníkem nefiguruje žádný prostředníků;

- nepřímá distribuční cesta, kdy mezi výrobcem a zákazníkem figuruje jeden nebo několik prostředníků//zprostředkovatelů .

V případě prodeje letenek jsou využívané obě distribuční cesty, přímá i nepřímá.

##### **Marketingová komunikace**

Dobrý marketing v oblasti letecké dopravy má přímý a rozhodující dopad na obchodní úspěch aerolinek. Samotná marketingová komunikace může probíhat mnohými způsoby. Ty nejčastější formy, známe také jako marketingový komunikační mix[[25]](#footnote-26), jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a vztahy z veřejností (PR - public relations). Vhodnou kombinací jednotlivých prvků může společnost dosáhnout svých marketingových cílů.

Komunikační kanály můžeme dnes už rozdělit na tradiční a moderní. Tradiční způsoby komunikace zahrnují tisk, rádio, televizi a direkt mail. Mezi moderní kanály řadíme Internet, e-mail a mobilní marketing. Televize se stále řadí mezi nejúčinnější formu komunikace pro vytváření image a povědomí o značce. Kvalitní tradiční dopravci často umisťují své reklamní spoty v celosvětově sledovaných televizních stanicích, jako jsou CNN nebo BBC News. Obecně můžeme říci, že nejvíce komunikačních kanálů využívají klasičtí přepravci s dlouhou tradicí, naopak nízkonákladové společnosti si často vystačí jen s on-line reklamou a prodejem letenek na internetu. (V příloze 1 jsou uvedeny všechny běžné prostředky komunikace.)

V oblasti služeb, kam prokazatelně aerolinky patří, je nutno doplnit marketingový mix o další **3P**[[26]](#footnote-27), lidi (**p**eople), proces (**p**rocess) a materiální prostředí (**p**hysical evidence).

**Lidé**

Kvalitu procesu poskytování služeb přímo ovlivňují zaměstnanci a svojí účastí také zákazníci. Vysoká kvalita služeb může být poskytnutá jenom v případě, že skolení a rozvoji zaměstnanců firma věnuje značné úsilí. Způsob, jakým je zákazník o službě informován, je také důležitým faktorem spokojenosti zákazníků.

**Proces**

Poskytování služeb zákazníkovi je vždy doprovázeno určitým procesem. Firmy se pro maximální komfort a spokojenost snaží proces poskytování služeb zjednodušit. K tomu je potřeba postupy pravidelně analyzovat, nacházet místa ke zlepšení a následně proces zjednodušovat.

##### **Materiální prostředí**

##### Prostředí, ve kterém služba probíhá, má také značný vliv na zákazníka. Do materiálního prostředí můžeme začlenit budovy, oblečení obsluhy, pohodlí sedadel, hluk, apod.

## Mezinárodní organizace a aliance na trhu letecké dopravy

Letecká doprava je jediné odvětví, kterému se podařilo vytvořit fungující globální systém se souborem mezinárodních standardů, principů a práv (vytvořené a hlídané mezinárodními organizacemi), a kde i navzdory silné konkurenci spolu společnosti spolupracují (letecké aliance).

Ve světě působí několik mezinárodních organizací (vládních a nevládních). Ty sehrávají důležitou roli jak při fungovaní globálního leteckého systému, tak i v dalších funkcích, spojených s dopravou (jako např.: bezpečnostní a dopravní standardy, zúčtování mezi přepravci, unifikace odbavovacích a prodejních systémů apod.).

**IATA**

Mezinárodní sdružení leteckých dopravců - ***IATA*** (***I***nternational ***A***ir ***T***ransport ***A***ssociation) vzniklo v roce 1945 a v současnosti sdružuje zhruba 261 leteckých společností (jen pravidelných leteckých dopravců), které se podílejí 94% na celkové

mezinárodní letecké přepravě. Patří mezi nejvýznamnější nevládní organizace, které zasahují do civilního letectva. Mezi její hlavní činnosti patří[[27]](#footnote-28):

* napomáhat vytvoření jednotného světového systému bezpečné, pravidelné a hospodárné letecké dopravy;
* napomáhat zlepšení hospodářských výsledků v letecké dopravě;
* zajišťovat a koordinovat spolupráci mezi leteckými společnostmi;
* spolupracovat s ***ICAO*** (***I***nternational ***C***ivil ***A***viation ***O***rganisation).

##### **ICAO**

##### Organizace ***ICAO*** vznikla na základě rozhodnutí konference v Chicagu v roku 1944[[28]](#footnote-29). Výsledkem jednání 55ti států byla platná ,,Úmluva o mezinárodním civilním letectví (UMCL),,. Ta se stala základem pro provoz mezinárodního civilního letectva. ICAO jako jedna z vládních organizací systému OSN, v současné době sdružující více než 180 států, má široké pravomoci a zodpovědnosti. Mezi základní činnosti patří například: zachování bezpečnosti a pravidelnosti mezinárodní letecké dopravy, schvalování mezinárodních norem a doporučených předpisů, šetření okolností, bránících v rozvoji mezinárodního létání a navigace, minimalizovat nepříznivý vliv letecké dopravy na životní prostředí[[29]](#footnote-30), atd.

##### 

##### **EVROPSKÁ UNIE (EU)**

EU řeší mnohé otázky spojené s integrací letecké dopravy do systému jednotného trhu. Hlavní normy EU v obchodně - provozní oblasti jsou[[30]](#footnote-31):

* Liberalizační balíky EU – umožňuje každému leteckému dopravcovi EU svobodně nabízet svoje služby v rámci všech členských států EU, včetně Norska a Islandu.
* Stanovení pravidel volné soutěže v rámci EU - např. upravuje možnosti spolupráce mezi dopravci.
* Technická harmonizace – požadavky na vývoj, výrobu, provoz a údržbu letadel, na personál, požadavky na technickou slučitelnost navigačních zařízení a systémů.
* Bezpečnost leteckého provozu – způsobilost techniky a personálu, pravidla při vyšetřování leteckých nehod a incidentů.
* Ochrana práv cestujících – ochrana při zranění, smrti, ztrátě zavazadel, opoždění či zrušení letu, ochrana osobních údajů, atd.
* Ostatní oblasti nadnárodní regulace letecké dopravy a souvisící činnosti – např.: regulace v ochraně osobních dat, státní pomoc v letecké dopravě, omezení hlukových emisí, atd.

**ALIANCE**

Spolupráce jednotlivých aerolinek umožnila vnik aliancí. Přínos aliancí spočívá v jejich vzájemné spolupráci získat a uspokojit zákazníka. Cílem je poskytnout zákazníkovi komplexní služby, které zahrnují nejenom dopravu, ale i množství dalších činností a služeb. Mezi nejdůležitější výhody patří: celosvětová síť linek, minimální ztrátové časy (hlavně u transferových cestujících), levnější tarify, věrnostní programy (Frequent Flyer Programme) a různé doplňkové služby[[31]](#footnote-32). Mezi tři nejvýznamnější a největší aliance patří:

***Star Alliance[[32]](#footnote-33)*** sdružuje 27 leteckých společností; v roce 2010 přepravily 604 miliónů cestujících do 1160 destinací. Alliance vznikla v roku 1997.

***SkyTeam[[33]](#footnote-34)*** sdružuje 12 leteckých společností; v roce 2010 přepravily 384 miliónů cestujících do 898 destinací. Alliance vznikla v červnu 1999. Členem SkyTeamu jsou mimo jiné i České aerolinie.

***OneWorld[[34]](#footnote-35)*** sdružuje 12 leteckých společností; v roce 2010 přepravily 340 miliónů cestujících do 900 destinací. Alliance vznikla v květnu 2000.

## Finanční a provozní ukazatele

Mezinárodní charakter letecké dopravy si vyžádal vysokou úroveň sjednocení základních ukazatelů, a to jak finančních tak naturálních. Jednotné ukazatele umožňují leteckým společnostem porovnávat svoji výkonnost, nákladovost, ziskovost a produktivitu. V rámci této práci bude použito zejména provozních ukazatelů, které umožní blíže specifikovat vnitřní prostředí společnosti.

##### **Naturální ukazatele (provozní)[[35]](#footnote-36)**

* Bod ziskovosti využití kapacity letadla (break-even load factor) – bod zvratu, kdy jsou přepravní výnosy a náklady stejné a zisk je nulový. Bod ziskovosti se zpravidla pohybuje mezi 50-80% využití kapacity letadla.
* Nabízené osobokilometry (available seat kilometer) nebo také jako nabízené tunokilometry, kde se kombinuje váha přepravy osob, pošty a zboží.
* Využití osobokilometrů (revenue kilometres), využité tunokilometry – vypočítá se na základě skutečného počtu osob/tun a vzdálenosti letu v km.
* Průměrné využití sedačkové kapacity (seat load factror – SLF) procentuální podíl mezi skutečně využitými a nabízenými osobokilometry.

##### **Finanční ukazatele[[36]](#footnote-37)**

* Přepravní výnosy (traffic revenues) – zpravidla vyjádřené v USD, součet tržeb z přepravy (výnosy za letenky, bezpečnostní a palivové poplatky, prodej duty free na palubě, apod.).
* Nepřepravní výnosy – tržby z doplňkových činností (např.: tržby z výcvikového střediska, poskytovaného handlingu jiným leteckým společnostem).
* Provozní náklady (operating costs) – náklady spojené s přepravou osob, pošty a zboží.
* Ostatní náklady (other costs) – obvyklé náklady, spojené s placením úvěrů, leasingů a daní.
* Výnos na jednotku přepravného výkonu (YIELD per passanger/ton of cargo) – podíl celkových přepravních výnosů za cestující/náklad a celkového počtu využitých osobokilometrů/tunokilometrů.

## Poptávka, ziskovost a ekonomická krize

Jak poptávka, tak ziskovost aerolinek byla a je ve světě ovlivněná globální ekonomickou krizí. Navyšování poptávky po letecké přepravě je nesmírně obtížné i v době ekonomické stability, pokud se nejedná o rozvojové trhy s rostoucí ekonomikou. Každý pokles poptávky vyvolá reakci v podobě poklesu ziskovosti. Ziskovost závisí na mnohých faktorech a jeden z nejdůležitějších je právě obsazenost letadel. Pokud se letadlo nepodaří dostatečně naplnit, let nemůže být ziskový.

##### **Poptávka**

„Marketingové řízení je ve své podstatě řízením poptávky. Marketingově řídit znamená ovlivňovat úroveň, načasování a složení poptávky takovým způsobem, který pomůže firmě dosahovat jejích cílů.“[[37]](#footnote-38)

Poptávka v letecké dopravě je na malém českém trhu již stabilizovaná a dá se jen málo ovlivňovat. Vlivem krize poptávka po letecké přepravě silně poklesla. Společnosti, které nebyly schopny na tuto změnu pružně reagovat, nebo neměly vytvořeny finanční rezervy z minulých let, ukončily svoji činnost, nebo byly převzaty do područí větších leteckých společností. Největší ránu utrpěl segment firemní klientely, to znamená segment business třídy s nejvyšší ziskovostí. Firmy začaly více využívat videokonference, a když už musí cestovat, tak cestují levnější ekonomickou třídou. Oživení poptávky bylo zaznamenáno až v celkových výsledcích za rok 2010.

**Ziskovost**

Ziskovost závisí od mnoha faktorů, jimiž jsou obsazenost letadel, výkon a spotřeba letadla (skladba flotily), sedačková kapacita v ekonomické a business třídě, výška letištních poplatků, cena ropy, ale i teroristické útoky, epidemie a v neposlední řadě globální ekonomická situace. Z dlouhodobého hlediska je ziskovost v letecké dopravě nízká a silně cyklická. Při tvorbě letového plánu na další rok vzniká určitá přepravní kapacita, která není téměř nikdy zcela využita. I když se letový program na letní a zimní sezónu zásadně liší v nabízené přepravní kapacitě, jeho fixní náklady jsou dané, a jsou jen těžko ovlivnitelné.

Rozlišují se dvě hlavní sezóny: letní a zimní. V zimní sezóně jsou aerolinky zpravidla ztrátové a vydělávat začínají až s počátkem letní sezóny - od dubna do konce října. Letní sezóna je klíčová, protože musí pokrýt ztrátu z prvního čtvrtletí, vydělat na nízké tržby ve 4. čtvrtletí a zároveň zabezpečit v kumulaci kladný hospodářský výsledek za celý rok.

##### **Světová ekonomická krize**

Začátkem roku 2008 raketově stoupla cena ropy. Letečtí přepravci začali „krvácet“ vlivem vysokých nákladů na provoz letadel. Tento fakt začali částečně kompenzovat vyššími palivovými poplatky. Podzim 2008 však sebou přinesl další ránu. Po pádu trhu s nemovitostmi v USA se začaly plně projevovat dopady světové ekonomické krize i v Evropě. Počet cestujících klesá, lidé i firmy šetří. Rapidně klesá cena letenek. Boj o zákazníky má jedinou strategii a tou je nízká cena letenky. Největší propad poptávky a tržeb v letecké dopravě zaznamenala agentura IATA v roce 2009.

"Letecké společnosti potřebují vydělat peníze v období od června do srpna, kdy vrcholí cestovní sezóna. Letadla jsou plná. Obsazenost letadel je vysoká. Příjmy však klesají. Zajištění hotovosti, efektivní řízení kapacity a snižování nákladů bude stále dlouhodobým tématem pro každý článek v hodnotovém řetězci letecké dopravy," komentoval situaci v letecké dopravě v tiskové zprávě IATA za srpen 2009 Giovanni Bisignani, generální ředitel IATA.[[38]](#footnote-39)

Během ekonomické krize mnohé letecké společnosti, které neměli vytvořeny finanční rezervy z minulých let, případně nikdy nevykázali zisk, skončili v konkurzu. I velké firmy s dlouholetou tradicí, jako je British Airways nebo Lufthansa, se potýkaly s existenčními problémy. (Seznam protikrizových opatření vybraných leteckých společností, obsahuje tabulka v příloze 2). Úspora nákladu se projevila hlavně v personální oblasti, v omezování služeb na palubě a snižováním přepravní kapacity. Přepravní kapacita je citlivou oblastí, kde je zapotřebí zvážit síťové efekty, ale i fakt, že opuštěné sloty na vysoko frekventovaných letištích, jako je London Heathrow, společnost už pravděpodobně nikdy nezíská zpět. Navzdory kritické situaci v leteckém průmyslu, dokázali některé nízkonákladové společnosti pružně zareagovat na krizi a navýšit svoje zisky (Ryanair, SmartWings). Zlepšení situace přinesly výsledky za rok 2010, kdy společnosti jako KLM, Polský LOT rakouské Austrian Airlines a Lufthansa navýšily zisky o několik procent oproti roku 2009. Průměrná obsazenost letadel v Evropě za rok 2010 stoupla na 77,9 procenta.[[39]](#footnote-40)

# Praktická část – Marketingová orientace společnosti ČSA

Praktická část práce si klade za cíl, na základě teoretických poznatků uvedených v druhé kapitole, porovnat marketingovou orientaci společnosti ČSA před krizí a dnes a určit další směr společnosti. Období před krizí budeme uvažovat roky 2006 až 2008. Na podzim roku 2008, jsou již sice patrné známky krize, ale vzhledem k nejziskovějšímu období v letecké dopravě (léto), bude rok 2008 v rámci práce považován za část období před krizí. Za období dnes je považováno období dokončení této práce, tj. jaro 2011. Pro úplnost a pochopení dnešní orientace ČSA, jsou v práci popsané i klíčové události v letech 2009-2010. Vzhledem k dostupnosti dat jsou některé časové řady a výkonnostní ukazatele ČSA jen do roku 2009. Analytická část práce obsahuje 3 větší celky: 3.1 Společnost ČSA, 3.2 Stav a vývoj prostředí trhu letecké dopravy z pohledu ČSA a 3.3 Marketingový mix.

Úvodní část je představením společnosti, a to z pohledu jejího vzniku, historie, vedení a struktury. Profil společnosti tvoří důležitou součást vlastní prezentace společnosti. Zde je podroben následné konfrontaci s reálným stavem Českých aerolinií. Další podkapitola v krátkosti popisuje strategii společnosti v letech 2006-2011 tak, jak je známa z výročních a tiskových zpráv ČSA.

Analýza makroprostředí obsahuje konkrétní faktory, které zásadním způsobem ovlivnily nebo ovlivňují činnost ČSA a dalších leteckých dopravců v Evropě v posledních letech. Cílem této analýzy je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro společnost klíčové. U analýzy mikroprostředí je pozornost zaměřená na rozbor konkurence a segmentaci zákazníků, která je podpořena vlastním marketingovým průzkumem. Vnitřní prostředí společnosti je definováno přehledem základních výkonnostních ukazatelů v odvětví ve srovnání s ČSA. Shrnutí srovnání základních dat o společnosti a nejvýznamnějších událostí před krizí a dnes, je obsahem přehledu vyčleněným do samostatné kapitoly. Navazuje SWOT analýza aktuálního stavu společnosti, následně použitá k sestavení analýzy TOWS.

Na analýzu prostředí navazuje kapitola věnovaná marketingovému mixu. Přehled marketingové komunikace v letech 2005-2011 obsahuje vybrané marketingové aktivity, z nichž je možné určit, co bylo cílem komunikace, kdo byl cílovým zákazníkem a jaké postavení na trhu společnost zaujala. V rámci komunikace je pozornost věnovaná i projektu Click4Sky, určenému k doprodeji a komunikaci levných letenek ČSA v letech 2007-2009. Tato kapitola je opět ukončená přehledem srovnání marketingového mixu před krizí a dnes.

V závěru praktické části je definováno několik doporučení ve vybraném směru, kde by společnost měla možnost uplatnit své silné stránky a příležitosti na trhu, eliminovat tak slabé místa a hrozby z vnějšího prostředí.

## Společnost ČSA

### Historie ČSA

Veřejná letecká doprava začala svoji činnost v Československu od roku 1920. Rok 1923 se pojí se vznikem státního podniku Československé aerolinie (ČSA) - a dnes je jednou z nejstarších fungujících leteckých společností v Evropě (letos slavila 87. výročí od svého vzniku). V roce 1929 se ČSA staly členem Mezinárodního sdružení pro leteckou dopravu (IATA) a o rok později zavedly mezinárodní poznávací značku "OK", která nahradila doposud užívané "L".

„Po pádu komunistického režimu se ČSA staly členem Sdružení evropských leteckých společností (AEA; 1990) a transformovaly se na akciovou společnost (1992). V roce 1992 ČSA podepsala dohodu s Air France o chystaném společném podniku, v roce 1994 však Air France od kapitálové účasti v ČSA odstoupily. Po rozdělení Československa se společnost Československé aerolinie v březnu 1995 přejmenovala na České aerolinie, ale ochranná známka ČSA i identifikační znak OK zůstaly zachovány. V dubnu 2001 se ČSA začlenily do letecké aliance Sky Team.“[[40]](#footnote-41)

Významnou událostí v rámci letecké historie v ČR bylo rozhodnutí z roku 1929 o zbudování samostatného civilního letiště v Praze. Civilní letecká doprava se přestěhovala na nové letiště roku 1937. ČSA využívá Letiště Praha, jako svoje domovské letiště a zároveň jako hub. Výrazem hub označujeme letiště, které letecká společnost využívá jako transfer do dalších destinací. V roku 2009 měly ČSA 43% podíl na všech transferech. Celkově transferové lety tvoří na letišti Praha asi 25%.

Až do roku 1989 měly ČSA na českém trhu monopolní postavení. To se změnilo s pádem socialistického režimu a vznikem demokratického politického systému s možností soukromého podnikání. Na trh vstoupila konkurence v podobě evropských přepravců. Navzdory silné konkurenci si ČSA za 87 let své existence vybudovaly na trhu stabilní pozici s dobrým jménem a profilují se dlouhodobou tradicí s vysokým standardem a kvalitou služeb.

V roce 2008 společnost nabízí spojení do 134. destinací v 47. zemích světa. Dnes ČSA nabízí lety do 104. destinací ve 44. zemích světa. Na podzim roku 2009 byla nucena z úsporných důvodů, v reakci na světovou krizi, zrušit dálkovou linku do USA. ČSA se tak stala pouze regionálním přepravcem, který většinu svých letů provozuje do evropských destinací. Dnes ČSA nabízí lety do 100 destinací ve 44. zemích světa, z toho z vlastní sítě linky do 56. destinací ve 37. zemích světa[[41]](#footnote-42). Kromě pravidelné přepravy osob, se společnost zabývá charterovou přepravou pro cestovní kanceláře, přepravou zboží a pošty, ale také poskytuje pozemní služby (handling, údržbu letadel, výcvik posádek). Tyto činnosti jsou postupně vyčleňovány do samostatných dceřiných společností.

**Vedení společnosti**

Roku 2006 byl vedením společnosti pověřen Radomír Lašák, který měl společnost dostat do lepší finanční kondice a přivést jí k úspěšné privatizaci. Bohužel průběh privatizace ovlivnila světová ekonomická krize a společnost se dostala do hluboké ztráty. Po několika měsíčním jednání s odbory Radomír Lašák spolu s členy představenstva na podzim roku 2009 odstupuje ze své funkce. Do čela ČSA je dosazen dosavadní prezident Letiště Praha, Miroslav Dvořák, který na této pozici působí i v současnosti.

**Letecký park** firmy v roce 2008 tvořilo 50 letadel typu Airbus, Boeing a ATR. Dnes (v polovině roku 2011) čítá letadlový park 38 letadel. Restrukturalizační plán do roku 2014 však počítá s celkovým počtem letadel 45.

**Akcionáři:** stát vlastní okolo 92 procent akcií firmy, zbývající akcie vlastní hlavní město Praha a Česká pojišťovna.

### Profil společnosti

Cituji z profilu společnosti, který je součástí prezentace ČSA na jejich internetových stránkách [www.csa.cz](http://www.csa.cz):[[42]](#footnote-43) „České aerolinie, jako vlajkový letecký dopravce České republiky, zajišťují spojení z hlavního města Prahy do většiny hlavních měst v Evropě a do významných míst v Severní Americe, Blízky východ a do severní Afriky. Díky více než osmdesátiletým zkušenostem v letecké přepravě, jsou České aerolinie vyhledávaným poskytovatelem služeb i pro jiné letecké společnosti.“

Služby ČSA:

Přeprava cestujících na pravidelných linkách, jako hlavní činnost ČSA

S námi se pohodlně a bezpečně dostanete do všech významných obchodních a politických center.

Nepravidelné lety (charterové)

Za výhodné ceny přepravujeme tisíce turistů za odpočinkem a zábavou.

Přeprava zboží a nákladu

Disponujeme jedním z nejmodernějších nákladních (cargo) terminálů ve střední Evropě. Kvalitní technologie nám zaručují šetrnou manipulaci se zásilkami. Moderní skladové prostory nám umožní šetrně uložit zboží, které vyžaduje zvláštní péči při zacházení.  
Pozemní služby - odbavení cestujících a letadel

Díky špičkovému vybavení a zkušenému personálu, odbavují České aerolinie každoročně zhruba 60 % všech cestujících na letišti Praha-Ruzyně.

Údržba letadel

Technické údržbě letadel věnujeme mimořádně velkou pozornost. Disponujeme mezinárodním osvědčením podle evropských a amerických předpisů.

Výcvik posádek

Na základě dlouholetých zkušeností, organizují České Aerolinie specializovaný výcvik vlastních posádek i posádek jiných leteckých společností.

Z profilu společnosti je možné vyčíst klíčové charakteristiky, na kterých si firma zakládá: dlouhodobá tradice a zkušenosti, bezpečnost, pohodlí, kvalita, výhodné ceny, moderní vybavení a technologie a zkušenosti personálu. Reálný stav společnosti v konfrontaci s uvedeným profilem, však poukazuje na některé zásadní odlišnosti.

* České aerolinie ukončili spojení do významných obchodních center a metropolí v Evropě, z důvodu nerentability linek, např.: Londýn, Istanbul, Krakov, Káhira a Damašk, Mnichov, Bonn, Manchaster.
* U některých dalších spojení se snížila frekvence letů, z vybraných pravidelných letů se staly sezónní lety[[43]](#footnote-44), na některých linkách právě probíhá tvrdý konkurenční boj (např.: Praha – Paříž se společností AirFrance). Naopak posilují se linky směrem na východ a hledají se nové destinace, zejména do bývalé Ruské federace.
* V polovině roku 2010 převedla ČSA agendu spojenou s nepravidelnými lety na dceřinou cestovní kancelář Holidays Czech Airlines. Ta se má stát po získání potřebných licencí samostatnou leteckou společností.[[44]](#footnote-45)
* Pozemní služby a technický úsek byly v průběhu roku 2010 -2011 vyčleněny do dceřiných společností ČSA.

### Strategie ČSA

OK strategie 2006-2008

„Strategie OK 2006–2008 byla schválena v roce 2006 akcionáři jako tříletý plán na ozdravení společnosti, který povede k finanční stabilizaci Českých aerolinií a současně k postupnému uhrazení kumulované ztráty minulých let.“[[45]](#footnote-46)

OK strategie znamenala restrukturalizaci v oblasti zefektivnění a zjednodušení celé organizace společnosti. Restrukturalizační kroky se týkaly všech oblastí společnosti: centralizace nákupu, účetnictví, personalistiky, právních služeb, nastavení nového obchodního modelu včetně odměňování obchodníků, snižování počtu řídících funkcí a cíleného finančního řízení. Dále zahrnovaly systém finančního controllingu a předcházení finančním rizikům. Prioritou byla jak jasná orientace na zákazníka včetně segmentace, podpora vlastních prodejů a programů na zvyšování počtu pravidelných cestujících, tak i nastavení optimální cenotvorby, spuštění nízkonákladového konceptu Click4Sky. Restrukturalizace směrem k zefektivnění se týkala samozřejmě i zavedení motivačního hodnocení a odměňování všech zaměstnanců, schválení strategie rozvoje letadlové flotily a zajištění finančních a komoditních rizik. V roce 2008 společnost vykázala zisk v hodnotě 470 mil. Kč.

**Změna strategie ČSA jako odezva na světovou ekonomickou krizi – podzim 2008**

„V červnu 2008 přijali akcionáři na valné hromadě novou strategii vypracovanou vrcholovým vedením společnosti i realistický plán rozvoje a růstu společnosti do roku 2013. Tento plán je v reakci na světovou ekonomickou krizi modifikován Akčním plánem 2009, který byl přijat představenstvem společnosti v listopadu roku 2008 a je realizován s cílem minimalizovat propad poptávky po letecké přepravě. Dále jsou aktualizovány také finanční cíle strategie na období 2009 a 2010 s tím, že pro rok 2010 existuje předpoklad návratu Českých aerolinií k zisku.“

Těmito slovy končí předmluva k výroční zprávě z roku 2008. Navzdory časové a kapacitní tísni prezident ČSA Radomír Lašák spolu s managementem vypracovali strategický plán a spustili jej na podzim 2008. Bohužel ve stejné době společnost procházela privatizací a věnovala hodně úsilí přípravě podkladů a hloubkové kontrole ČSA ze strany účastníků privatizace (Travel Service, Air France).

Na jaře 2009 společnost čelila problému nedostatku peněžních prostředků k dalšímu provozu. Stát poskytnul ČSA úvěr od společnosti Osinek ve výši 2.5 miliardy korun. Kromě toho bylo nutné revidovat letový plán a přehodnotit strategii společnosti. Úspory se týkaly hlavně personální oblasti. Rozpoutal se boj s odbory o platy a o budoucnost společnosti. Odbory žádají jasnou strategii a cíle, nechtějí však přistoupit na snižování platů. Z  privatizace společnosti pod tlakem krize odstupuje Air France.

Na podzim 2009 dochází k dohodě s odbory a dosavadní management společnost opouští. V té době jsou již známé výsledky privatizace a je rozhodnuto o ponechání společnosti v rukou státu. Do vedení ČSA nastupuje dosavadní prezident Letiště Praha, Miroslav Dvořák.

**Strategie v roku 2010**

Ke strategii na počátku roku 2010 nabízím několik slov současného prezidenta společnosti Miroslava Dvořáka, která pronesl na setkání se zaměstnanci v únoru 2010.

„Jako České aerolinie máme v leteckém průmyslu dobré jméno a dlouholetou tradici, profilujeme se vysokým standardem a kvalitou všech služeb. Na tom bychom chtěli dále stavět. Zásada, kterou chceme uplatňovat, je nasadit si laťku naopak o trochu výš. Nevidím důvod, proč bychom se třeba nemohli porovnávat s Lufthansou, i když si uvědomuji, že tato společnost má také jinou kapacitu i strukturu.“[[46]](#footnote-47)

K restrukturalizaci společnosti pak uvedl: „Musíme změnit typ a velikost společnosti do podoby, kterou jsme schopni efektivně a dlouhodobě kontrolovat a řídit a která nám bude přinášet peníze. Navíc to musíme udělat v rekordně krátkém čase. Máme poslední pokus, abychom udělali ze společnosti životaschopný celek. Víc nám jich už akcionář neumožní.“

Dne 3.5.2010 schvaluje vláda restrukturalizační plán společnosti na období tří nadcházejících let, který má společnost zprůhlednit, finančně stabilizovat a přivést jí již v roce 2012 k zisku. Hlavní strategickou linií nového plánu je zaměřit se na tzv. core business, to znamená na provoz pravidelných linek a vyčlenit činnosti, které přímo s touto činností nesouvisí do dceřiných společností (např.: charterová přeprava, údržba a technický úsek) a změna modelu dopravní sítě (ponechat jenom výnosné linky; změny ve struktuře flotily).

Společnost ČSA se ze strategického hlediska staví do pozice následovatele. Kvalitou a tradicí ji lze srovnávat s velkými hráči na trhu, jako je Lufthansa, avšak co do velikosti ČSA není dost velká a finančně silná, aby mohla zásadním způsobem ovlivnit trh letecké přepravy a stala se vůdcem nebo vyzývatelem.

**Strategie na počátku roku 2011**

Rok 2011 přináší pro společnost příslib k finanční stabilitě. V lednu vláda schvaluje sloučení společnosti ČSA a části Letiště Praha. Cituji: „Vláda ve středu otevřela cestu pro vznik akciové společnosti Český Aeroholding, v němž se má v budoucnu propojit pražské letiště a skupina Českých aerolinií. Aeroholding vznikne privatizací části majetku státního podniku Správa Letiště Praha, kterou ve středu vláda schválila.“[[47]](#footnote-48)

V průběhu roku 2011 společnost nadále zeštíhluje jak v personální oblasti, tak v provozní. Síť linek je menší o několik nerentabilních destinací a flotilu ČSA tvoří pouze 38 letadel. Plánem restrukturalizace, je do roku 2014 ustálit flotilu, na zhruba třiceti letadlech: 22 airbusech, pěti až sedmi regionálních malých letadel a dvou dálkových. Cílem je zvýšit celkovou efektivitu společnosti a vyšší výnos na osobokilometr. Společnost pozměnila obchodní strategii a přestala se tolik orientovat na transferové lety. Nyní se chce firma zaměřit hlavně na výdělečné linky v Evropě a ustupuje od strategie obsluhovat co nejvíce destinací v Evropě.[[48]](#footnote-49) Pozornost naopak soustředí na vytvoření pravidelného leteckého mostu mezi východem a západem.

## Stav a vývoj prostředí trhu letecké dopravy z pohledu ČSA

### PESTE analýza

##### **Politické faktory**

* Stát jako vlastník nedokáže společnost řídit efektivně. Reaguje na tlak odborů, na synergické efekty s letištěm Praha, ale i na vlastní chyby ve vedení společnosti.
* Společnost ČSA se často stává nástrojem předvolebních kampaní politických stran. Po volbách zpravidla dochází k výměně managementu, jehož volbu zásadně ovlivňuje vedoucí strana.
* Vládní politika – navzdory tomu, že v rámci EU a ve většině zemí je zakázáno dotování leteckých dopravců vládou, ta se přesto snaží najít způsoby, jak letecké společnosti podpořit. (V USA jsou obchodní cesty realizované výlučně americkými dopravci, navigační poplatky v USA jsou nižší než v rámci EU).

Stát poskytl v dubnu 2009 nepřímou dotaci ČSA  úvěrem od firmy Osinek ve výši 2.5 miliardy korun.

*Jakákoliv státní pomoc, či dotace společnostem v rámci EU není povolena. Proto je nyní úvěr ČSA zkoumán Evropskou komisí (EK). První jednáni EK se uskuteční 18.5.2010.*

* Letecká doprava je velmi citlivá na terorizmus a mezinárodní politické napětí. Cena letadel a mezinárodní složení cestujících je výhodným manipulačním prostředkem při vyjednávání teroristických skupin. Po teroristickém útoku 11. září 2001 v New Yorku byla zpřísněna bezpečnostní pravidla, která se vztahují nejen na cestující, ale i na personál. Důsledkem teroristického útoku bylo oslabení poptávky po letecké dopravě z důvodu strachu z možného teroristického útoku a následovala dočasná paralýza ekonomiky v  zemi po zničení dvou strategických budov v New Yorku.

##### **Ekonomické faktory**

* Výnosy v letecké dopravě jsou silně ovlivněné kolísáním cen ropy.

„*V prvních pěti měsících roku 2008 stála ropa v průměru 105 USD v porovnání s průměrem přibližně 73 USD za barel v roce 2007, kdy ceny dosáhly již trojnásobku úrovně z roku 2002 (25 USD). Změny směnných kurzů a zejména oslabení dolaru poněkud zmírnily vliv tohoto zvýšení cen na hospodářství EU. Přesto byly ceny v eurech v květnu 2008 o 90 % vyšší než na počátku roku*

*2007.“[[49]](#footnote-50)*

* Kurzová rizika se týkají hlavně ceny paliva. Zmírnění rizik může přinést přijetí Eura jako státní měny (vláda plánuje zavedení Eura až v roce 2013).
* Slučování aerolinek v rámci globalizace a úspor nákladů.

„*V dubnu 2010 uvedl na toto téma generální ředitel IATA Giovanni Bisignani: „Fúze a konsolidace jsou nezbytností. Žádný jiný průmysl není tak roztříštěný, takže se musíme spojovat, abychom zvýšili efektivitu.“ [[50]](#footnote-51)*

##### **Sociální a demografické faktory**

* Rostoucí podíl LC dopravců jako odezva na změnu zvyků nižších sociálních vrstev (cena letenek jim dovoluje změnu z pozemní dopravy na leteckou).
* Vznik EU umožnil lidem pracovat a žít v jiných zemích. S tím souvisí větší pohyb pravidelných cestujících (pravidelné návštěvy rodiny, cestování za prací).
* Změny ve zvycích (např.: lidé stále častěji na dovolenou létají, každoročně mění destinaci pobytu, apod.)
* Jazyková vybavenost – 54% Čechů se nedomluví žádným cizím jazykem, a proto[[51]](#footnote-52) budou při cestě do zahraničí s největší pravděpodobností preferovat českého, nebo slovenského přepravce.
* Změna v preferencích spotřebitelů - Zvýšená cenová citlivost cestujících a jejich postupný přesun od klasických k nízkonákladovým přepravcům.

##### **Technologické faktory**

* Elektronické vystavování letenek a odbavení cestujících přes Internet vedlo k úspoře nákladů, naproti tomu zavedení videokonferencí ve firmách přineslo snižování počtu obchodních cestujících.
* Technologický vývoj přepravních letadel (zvyšováni kapacity obsazenosti letadel, doletu, úspora paliva, nižší hlučnost, lepší bezpečnost apod.)
* Neustálé zlepšování technických prostředků určených k rezervaci a koupi letenek a jejich vzájemné propojení v rámci leteckých aliancí.

##### **Ekologické faktory**

* Vulkanická činnost islandské sopky zastavila letový provoz nad Evropou. Letadla ČSA nelétala od 16.4.-21.4. 2010 a celkově bylo zrušeno více než 900 letů ČSA, co ovlivnilo přibližně 75 tisíc pasažérů. Podobná situace se opakuje v květnu 2011.
* Od roku 2012 si budou muset aerolinky nakupovat emisní povolenky, což navýší náklady na provoz. Nákup povolenek se bude týkat všech odletů a příletů v rámci EU.
* Opatření týkající se omezování provozu letadel z důvodu hlučnosti a emisních limitů.
* Vlivem klimatických změn se věnuje větší pozornost ekologickým vlastnostem dopravních prostředků.
* Pandemie a nemoci (např: ptačí chřipka) – lidé omezují, nebo ruší cesty do zahraničí.

##### **Geografické faktory**

* Geograficky je sice poloha letiště Praha velmi výhodná pro cestování po Evropě, avšak pro dálkové lety jsou vhodnější silnější trhy s větším letištěm. Využívání letiště Praha jako základny (hubu) pro dálkové lety do Ázie nebo Ameriky je tudíž podstatně omezeno a nemůže konkurovat tak silným trhům jako je Velká Británie (Londýn), nebo Francie (Paříž).

### Konkurence

Roku 2010 operovalo na letišti Ruzyně celkem 47 leteckých společností (51 v roce 2009) do více než 131 destinací. Největší počet přepravených cestujících s celkovým podílem 43% si udržely ČSA. Za nimi se zařadili Travel Service (nepravidelné linky), Wizz Air, EasyJet a Lufthansa.

Obr. 4 Podíl leteckých dopravců na celkově přepravě letiště Ruzyně v roku 2010



Zdroj: Letiště Praha (vlastní úprava).

ČSA provozují své linky hlavně po Evropě, tudíž jejich největší konkurence má zpravidla svoji základnu v Evropě. Mezi největší a nejsilnější konkurenci patří Air France, KLM, British Airways a Lufthansa. Pokud bychom se zaměřili na konkurenci, která je podobná ČSA co do velikosti a struktury, pak bychom do této skupiny zařadili maďarského dopravce Malev, polský LOT, belgické Brussels Airlines nebo rakouské Austrian Airlines. Další skupinou konkurence jsou nízkonákladové společnosti jako je EasyJet, SmartWings, Wizz Air.

Jestliže se podíváme na některé ukazatele v tabulce 1 tak zjistíme, že ČSA sice létala do nejvíce destinací v porovnání s konkurenčními aerolinkami, ale pokulhávala v obsazenosti letadel (SLF), což mělo přímý vliv na celkovou ziskovost společnosti (Yield). Jedním z důvodů je, že ČSA nedokáže naplnit svá letadla na linkách, kde je silná konkurence, i když na nich poptávka prokazatelně je. Ještě na začátku roku 2010 provozovala společnost několik linek za den do Turecka. Dnes jsou linky omezené na minimum, a to z důvodu nízké rentability. Hlavní konkurence Turkish Airlines naopak svoje linky do Prahy rozšířili. Společnost ČSA nebyla schopná správně určit svoji pozici na trhu (Praha-Istanbul), identifikovat cílový trh a oslovit ho dostatečně atraktivním způsobem (cílený marketing).

Pokud bychom porovnali ČSA a Brussels Airlines v roce 2007, zjistíme, že s téměř stejným počtem letadel (51.vs 49) obsluhovali Brussels Arilines 56 destinací (o 13 destinací míně než ČSA) se SLF o 0,9% nižším než ČSA, ale s mnohem lepší výnosností na sedačku. Nabízí se několik důvodu: lepší cenová strategie Brussels Airlines, celkové nižší náklady společnosti (např.: v roce 2008 byl počet zaměstnanců Brussel Airlines 3000, ČSA ve stejném roce 4662), efektivní výběr cílové skupiny zákazníků a trhů, nebo provozování ztrátových linek ze strany ČSA.

Restrukturalizace společnosti nastartovala některé nutné kroky ke konkurenceschopnosti společnosti. ČSA postupně redukuje počet zaměstnanců (v roce 2011 cca 2000 zaměstnanců), ruší ztrátové a nejméně rentabilní spoje (např.: spojení Praha - New York, Praha – London Heathrow) a začátkem roku 2011 nastupuje s dravější marketingovou komunikací.

Tabulka 1 Přehled vybraných ukazatelů srovnatelných dopravců s ČSA

Zdroj*: CSA, ATI, Deloitte.*

### Zákazníci

Letecké společnosti stojí hlavně o ty zákazníky, kteří létají pravidelně, ať už jsou to firemní nebo individuální zákazníci. Těm se také klasičtí přepravci snaží prodat i něco navíc. Společnosti na trhu vynakládají nemalé úsilí a prostředky, aby pochopily, kdo je jejich zákazník, jaké jsou jeho potřeby, požadavky, očekávání a další charakteristické rysy zákazníků. Tato znalost zásadně ovlivňuje marketingové rozhodnutí a směr, kterým se bude společnost ubírat. K poznání zákazníků a pro účely segmentace trhu se často využívají marketingové průzkumy. A protože potřeby a očekávání zákazníků se v čase mění, je potřeba je monitorovat pravidelně.

Zde nabízím výsledky vlastního marketingového průzkumu na úrovni explorační sondy, jehož hlavním cílem bylo zjistit povědomí zákazníků o značce ČSA a C4S, zmapování spokojenosti zákazníku ČSA a podpoření některých vyslovených hypotéz v textu práce. Výzkum probíhal vlastními silami dotazováním na ulici v lokalitě mého bydliště z důvodu dostupnosti respondentů (Unhošť a částečně Kladno). Z hlediska typu výběrové metody šlo tedy o záměrný výběr. Vybraná lokalita je specifická svojí blízkosti od letiště Praha a vyšším průměrným platem než v jiných lokalitách ČR (opět dáno blízkosti Prahy).

Celkem bylo oslovených 100 lidí, z toho 92 bylo ochotno odpovědět na otázky. Průměrný věk dotazovaných byl 36 let, přičemž nejmladšímu účastníkovi průzkumu bylo 19 let a nejstaršímu 64 let. Je potřeba zmínit, že frekvence využívání letecké dopravy a také celkové povědomí o značce ČSA dotázaných může být ovlivněná, jak již bylo zmíněno, blízkostí a dobrou dostupností letiště Praha, vyšším průměrným výdělkem v lokalitě a také celkově nižším průměrným věkem dotázaných.

Je zřejmé, že vzhledem k metodě výběru respondentů i velikosti vzorku jde o vstupní explorační sondu, jejíž výsledky je třeba vidět ve světle takto provedeného výběru.

Výsledky marketingového průzkumu:

1. 82% dotázaných létá do zahraničí alespoň 1x ročně, z toho 31% nejméně 2x ročně a 4% minimálně jednou za měsíc. Nejčastějším účelem cesty až 87% je dovolená a poznávání, 11% tvoří obchodní/služební cesty a 3% jiný účel cesty nebo cestování za rodinou.
2. Až 60% cestujících si vybírá leteckou společnost na základě kvality a spolehlivosti. Na druhém místě s necelými 22% stojí cena letenky, 9% cestujících si vybírá podle časů odletu a příletu a pouze pro 4% cestujících je na prvním místě bezpečnost.
3. 92% dotázaných někdy letělo s ČSA. Na stupnici hodnocení spokojenosti se službami ČSA nejvíce zákazníků známkovalo dvojkou a to celých 58%, jedničkou pak 25%, trojkou 14%, čtyřkou 3.5%. Nejhorší známku 5 nepoužil nikdo z dotázaných.
4. Letenky s ČSA jsou pro 90% dotázaných drahé, 10% je vnímá jako průměrně drahé oproti konkurenci a jako levné je neoznačil nikdo z dotázaných.
5. 38% dotázaných si v poslední době všimlo reklamy společnosti ČSA (nejčastěji uváděli reklamu na internetu formou bannerů, někteří soutěž ČSA v časopisu Mladé Fronty Dnes o volné letenky). 62% žádnou reklamu ČSA nezaznamenalo.
6. Nízkonákladovou společnost C4S si pamatuje pouze 8% dotázaných a jenom 1 věděl, že byla provozována ČSA (koupil si letenku).
7. Až 97% dotázaných by si koupilo letenku s ČSA i za mírně vyšší cenu (2500 Kč vs. 2780 Kč), nežli letenku s nízkonákladovou společnosti. Důvodem byla nejčastěji kvalita a spolehlivost, tradice, český mluvící personál na palubě a jako poslední bezpečnost.

**Zjištění**

31% dotázaných létá do zahraničí minimálně 2xročně. Tyto zákazníky řadí aerolinky mezi pravidelné cestující a jsou jedním z jejích hlavních segmentů. Zákazníci cestující na dovolenou nebo za poznáváním jsou označovány jako tzv. individuální turistika a většina obchodných cestujících spadá do firemní klientely.

Obr. 5 Členění osobní letecké přepravy podle účelu cesty

Zdroj: Vlastní.

Vysokou kvalitu služeb na palubě letadel ČSA potvrzuje velmi pozitivní hodnocení zákazníků ČSA v průzkumu. Tato skutečnost působí příznivě v návaznosti na kritéria zákazníků při výběru přepravce. Zákazník osobní letecké přepravy chce letenku za dobrou cenu, ale na prvním místě stále stojí kvalita a spolehlivost.

Obr. 6 Kritéria zákazníků při výběru přepravce (osobní letecká přeprava)

Zdroj: Vlastní.

Navzdory velké spokojenosti zákazníků ČSA, absolutní většina dotázaných vnímá společnost jako drahou, a to i přes značné úsilí věnované právě probíhající kampani na levné letenky po Evropě. Pokud dáme do relace vnímaní ceny letenek ČSA (dotazník otázka 4), kritéria výběru přepravce (otázka 2) a povědomí o reklamních aktivitách ČSA (otázka 5), zjistíme že:

1. *88% dotázaných vnímá letenky ČSA jako drahé;*
2. *22% dotázaných si vybírá přepravce podle ceny letenky;*
3. *38% dotázaných si všimlo v poslední době reklamy ČSA na levné letenky.*

Obr. 7 Povědomí o reklamě a vnímání ČSA vs. cena jako hlavní kritérium pro výběr přepravce

Zdroj: Vlastní.

Podobně můžeme dát do souvislosti kritéria výběru přepravce (otázka 2) a hodnocení kvality služeb na palubě ČSA (otázka 3).

1. *60% dotázaných si vybírá přepravce podle kvality a spolehlivosti;*
2. *až 83% zákazníků ČSA ohodnotilo kvalitu služeb na palubě známkou výborně nebo velmi dobře.*

Obr. 8 Spokojenost zákazníků ČSA vs. kvalita a spolehlivost jako hlavní kritérium pro výběr přepravce

Zdroj: Vlastní.

Téměř 97% dotázaných odpovědělo na otázku: *„Zkuste si představit, že si můžete vybrat letenku do Paříže za 2500 Kč včetně poplatků s nízkonákladovou společností (např: Wizzair), nebo s C4S provozovanou ČSA za 2780 Kč. Letěli byste s ČSA?“,* ANO. Společnost C4S by si vybrali i za mírně vyšší cenu než u konkurence. Na doplňující otázku, „Proč?“, na prvním místě stála kvalita a spolehlivost, tradice, česky mluvící personál na palubě a nakonec bezpečnost. Pouze 8% dotázaných znalo společnost C4S a jeden dotázaný věděl, že společnost byla provozována společností ČSA.

Pokud bychom tento výsledek dali do relace s důvody, které zákazníci uvedli jako klíčové při výběru letecké společnosti, tak i tady stojí na prvním místě kvalita a spolehlivost (až 60% dotázaných). Naproti tomu cenu jako důvod ke koupi letenky s danou společností uvedlo celých 22%. Právě tato skupina zákazníků měla být cíleným segmentem dceřiné společnosti C4S. Z mého průzkumu vyplývá, že i pro skupinu zákazníků citlivou na cenu, je nabídka ČSA dost atraktivní na to, aby si něco připlatili.

Obr. 9 Proč by respondenti letěli s C4S i za mírně vyšší cenu než s LC dopravcem

Zdroj: Vlastní.

Doplňující informace k výsledkům průzkumu jsou části přílohy 4.

**Shrnutí výzkumné sondy:**

* Převážná část cestujících létá do zahraničí za účelem dovolené nebo poznání.
* Společnost ČSA je vnímána velice pozitivně co do kvality, spolehlivosti, tradice a spokojenosti se službami na palubě. Většina cestujících si vybírá přepravce právě podle těchto kritérií.
* Letenky společnosti ČSA jsou v myslích zákazníků vnímané jako drahé, a to zejména u respondentů ve věkové skupině 19-35 let.
* Zákazník je ochoten zaplatit o něco více za letenku s C4S provozovanou ČSA (v řádu stokorun), než za letenku s LC přepravcem.
* Společnost C4S nebyla respondenty průzkumu téměř zaznamenána.

### Segmentace

Ještě před pár lety byla segmentační orientace (možnosti cíleného marketingu) jednoduchá: firemní klientela (business třída – nejvýnosnější část prodaných letenek) a individuální cestující s frekvencí minimálně dvakrát ročně (ekonomická třída). Dnes je situace na trhu složitější a členění si vyžaduje víc segmentů:[[52]](#footnote-53) firemní klientela, pravidelný cestující, dálkové lety, low-cost, transferoví, charteroví cestující, apod. Další možnosti podrobnější segmentace umožňují data dostupná z rezervačního systému prodejců letenek, data z vlastního rezervačního a prodejního systému ČSA a informace získané z věrnostních programů ČSA. Tyto informace, takzvaná popisná kritéria segmentace[[53]](#footnote-54), umožňují do značné míry definovat jednotlivé segmenty, a to z hlediska demografického (věk, pohlaví, vzdělání, povolání, příjem), etnografického (národnost) a geografického (oblasti, státy, regióny). Informace o zákazníkovi mohou být doplněny o výsledky marketingového průzkumu. Společnost získává z průzkumu odpovědi na konkrétné oblasti, které jsou předem specifikovány.

* **Firemní klientela –** i když se podílově na celkovém počtu přepravených pasažérů jedná o nejmenší segment, přesto má pro aerolinky největší význam. O firemní klientele můžeme hovořit jako o nejziskovější a nejloajálnější. Využívá nejčastěji byznys třídu, která přináší největší zisk, a proto je tento segment pro klasické dopravce klíčovým. Firemní zákazníci však v poslední době častěji upravují svoji cestovní politiku a na kratší lety kolem 2 hodin, i pro nejvyšší management pořizují letenky v ekonomické třídě. Na základě agentury IATA klesl celkový počet cestujících v business třídě v  prvním pololetí roku 2009 o 31% a tržby až o 40%. Některé letecké společnosti snížily cenu letenky v business třídě až na polovinu, jiné nabízejí různé bonusy a výhody. O tuto klientelu mají zájem i LC přepravci. Pokud LC nabízí zvýhodněný korporátní program, firmy se dají snadno zlákat lepší cenou a snadným nákupem letenek formou přímého webového B2B přístupu. Business třída sama o sobě nabízí lepší komfort pro cestující na palubě (větší, pohodlnější sedadla, více prostoru, lepší jídlo, možnost výběru filmů, apod.), přednostní odbavení na letišti, balení zavazadel a další služby a v neposlední řade flexibilita letenky (možnost provádět změny letenek na poslední chvíli). Nejdůležitější pro tuto klientelu je nejen spolehlivost a dochvilnost aerolinek, rychlost a pohodlí odbavení na letišti, návaznost linek (hustota sítě) ale i pohodlí a obsluha na palubě.
* **Pravidelní cestující –** zákazníci, kteří létají se společností aspoň několikrát do roka. Pokud tito klienti využívají věrnostní karty společnosti, stávají se zpravidla loajálními zákazníky. Pravidelní cestující si cení kvalitu a dochvilnost aerolinek, služby na letišti a na palubě a možnost získat něco navíc za nalétané míle. Bohužel i tento segment byl silně narušen vstupem nízkonákladových společností na trh.
* **Transferoví cestující –** cestující, který přestupují, např.: z dálkových spojů dál do Evropy. Kombinování letenek jiných dopravců umožňuje mezinárodní systém rezervace letenek a také členství v alianci (SkyTeam). Pro tyto klienty je nesmírně důležitá návaznost letů a jejich přesný čas. I malé zpoždění letu, může znamenat několik hodin navíc strávených čekáním na další navazující let). Transferoví cestující jsou důležitým segmentem nejenom pro ČSA, ale i pro samotné letiště Praha. Fakt, že ČSA využívá letiště Ruzyně jako svou základnu, nemalou mírou zvyšuje celkový počet transferových cestujících. Podíl zákazníků ČSA na celkovém počtu odbavených osob na Letišti Praha činil v roce 2010 téměř 43 %. Co se týče počtu transferových cestujících, jejích podíl se oproti roku 2009 nezměnil a činí 23%. Z toho podíl ČSA byl v roce 2009 až 97%.
* **Charteroví cestující –** jedná se o cestující, kteří si zakoupili zájezd s cestovní agenturou. Cestovní agentura má s leteckou společností smlouvu o přepravě osob do cílové destinace. Podíl charterových cestujících na letišti Praha činil v minulém roce 11.8% z celkového počtu přepravených osob, z toho většinu přepravila společnost Travel service. U ČSA se podílel počet charterových cestujících na celkovém počtu přepravených osob asi pětinou. Navzdory stoupajícímu trendu v  posledních letech a lukrativní klientele jako je EximTours, se i charterová přeprava potýkala s krizí a v roce 2009 zaznamenala pokles o -10% oproti roku 2008. Rok 2010 přinesl zásadní změny. Po neúspěšném jednání se společností Travel Service o koupě části charterové přepravy ČSA, se charterová přeprava vyčleňuje do samostatné dceřiné společnosti. Tyto a další změny ve flotile a v celkové strategii společnosti si vyžádaly i změny v přístupu k podepisování nových smluv. Na základě své aktuální strategie, kterou je primárně realizace rentabilních zakázek, od podzimu 2010 ukončují ČSA spolupráci s cestovní kanceláří Exim Tours (v roce 2009 přepravili pro EximTours asi 200tis. klientů, což tvořilo přibližně pětinu z celkového počtu charterových cestujících ČSA). Exim Tours přechází ke konkurenční společnosti Travel Service, která v ČR obsluhuje 80% trhu charterových letů. Na konci roku 2010 ČSA získává smouvu s cestovní agenturou Blue Style. Kromě toho lítá pro Čedok, Fischer a Firo-tour.
* **Low-cost**: Obecně můžeme tento segment definovat jako segment tvořený zákazníky nízkonákladových společností. Nejdůležitějším faktorem pro tento segment je cena letenky. Za nízkou cenu jsou na oplátku ochotni cestovat na okrajové letiště, vybírat si z časově nevýhodných a míně frekventovaných letů (brzké ranní hodiny nebo pozdní večerní), připlatit si za zavazadla a akceptovat omezené služby na palubě.[[54]](#footnote-55) V Evropě operuje více jak 50 nízkonákladových společností. Mezi nejvýznamnější řadíme Ryanair, EasyJet, Germanwings, Wizzair a ještě do roku 2009 i SkyEurope. Navzdory světové krizi se počet pasažérů nízkonákladových dopravců v roce 2009 zvýšil o 8,7%. Klasickým přepravcům s dlouholetou tradicí oproti tomu klesl počet cestujících o 6,7% (z údajů Asociace evropských aerolinií AEA a Evropské asociace aerolinek s nízkými cenami ELFAA). Během krize si low-cost přepravci získali i část firemní klientely, která tvoří důležitou část výnosů klasických přepravců. Letiště Ruzyně v roce 2010 vykázalo 22.1% podíl low-cost přepravců na celkovém počtu přepravených osob. Podíl LC přepravců stoupa na úkor pravidelné síťové přepravy a charterové přepravy. Oproti roku 2003 je to nárůst o 12%. Graf znázorňující podíl cestujících nízkonákladových společností na celkovém počtu cestujících Letiště Praha je obsahem přílohy číslo 5.

Obr. 10 Podíl přepravců na celkovém počtu cestujících Letiště Praha v letech 2005-2010 (Čísla jsou vždy podílem na celkovém počtu odbavených cestujících letiště.)



Zdroj: Letiště Praha (vlastní úprava).

Segmentace podle cestovních tříd

Další možností segmentace zákazníků ČSA je rozdělení podle cestovní třídy. Tabulka 3 obsahuje jenom základní rozdělení. Každá z tříd má ještě několik dalších tříd s rozdílným tarifem. Dnes se u ČSA vyprodává až 1/3 sedačkové kapacity za nejnižší tarify. Nárůst podílu nejnižší třídy economy low low je patrný z následující tabulky. Podíl nejdražších letenek označených jako business naopak meziročně klesá.

Tabulka 2 Podíl jednotlivých sedačkových tříd na celkovém počtu pravidelných cestujících ČSA v letech 2007-2009

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rok** | **2007** | **2008** | **2009** |
| Business | 4,0% | 3,5% | 2,6% |
| Economy High | 12,8% | 11,7% | 9,1% |
| Economy Medium | 26,4% | 21,6% | 16,7% |
| Economy Low | 41,5% | 39,6% | 39,4% |
| Economy Low Low | 12,6% | 20,5% | 29,0% |
| Neplatící | 2,1% | 2,7% | 3,1% |
| Nespecifikované | 0,6% | 0,4% | 0,2% |

Zdroj: ČSA (vlastní úprava).

Geografická segmentace

Každá letecká společnost sleduje obsazenost a rentabilitu svých linek v určitých geografických oblastech. Tabulka 3 uvádí obsazenost letadel ČSA v letech 2006-2009, rozčleněnou do několika geografických oblastí. Vnitrostátní letecká doprava (v rámci ČR), je pro ČSA téměř výhradně monopolním trhem. Jak ale vyplývá z tabulky, i tady ČSA zaznamenaly propad v obsazenosti letadel. Zatím co v roce 2006 byla obsazenost letadel téměř 53%, v roce 2009 už jen 45.6%. Funkce vnitrostátních linek je spíše doplňková, a tudíž citlivá na výkyvy celkové poptávky na trhu letecké přepravy. Jedním z důvodů je úspora nákladů, kdy zákazník volí levnější alternativu cestování např. mezi Prahou a Brnem vlakem, nebo autobusem.

Pro ČSA je velice zajímavý a lukrativní trh směrem na východ. Destinace do Ruska a bývalých zemí Sovětského Svazu patří mezi nejziskovější linky ČSA. Trh v této oblasti však podléhá silné regulaci vzdušného prostoru ze strany vlády, která tak poskytuje nadstandardní podmínky domácím dopravcům jako je Aeroflot. Tato regulace však umožňuje aerolinkám nasadit na letenky vyšší ceny než do dalších evropských metropol (Londýn, Paříž, apod.) I na tomto trhu se světová krize projevila dramatickým poklesem SLF za rok 2009. Naopak obsazenost linek po Evropě mírně stoupá. Vyšší obsazenost je zpravidla doprovázená poklesem průměrné ceny letenky a celkovým výnosem na sedadlo, a to z důvodu silné konkurence na vybraných linkách, např.: Praha-Londýn, Praha-Paříž, Praha-Madrid, apod.

Tabulka 3 Obsazenost letadel (SLF) ČSA na pravidelných linkách po oblastech

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Rok** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** |
| Pravidelná vnitrostátní | 52,8 | 54,1 | 51,0 | 45,6 |
| Pravidelná mezinárodní | 70,0 | 66,4 | 64,8 | 66,0 |
| Pravidelná Severní Amerika | 81,6 | 76,6 | 77,6 | 77,0 |
| Pravidelná Dálný východ | 77,7 | 68,0 | 66,6 | 57,6 |
| Pravidelná Afrika | 68,8 | 70,3 | 76,9 | 69,0 |
| Pravidelná Blízký východ | 68,0 | 73,3 | 75,5 | 69,2 |
| Pravidelná Západní Evropa | 65,8 | 63,4 | 62,9 | 65,3 |
| Pravidelná Střední a východní Evropa | 67,6 | 62,8 | 59,9 | 64,4 |
| **Pravidelné tratě celkem** | **69,9** | **66,3** | **64,7** | **65,8** |

Zdroj: ČSA (vlastní úprava).

### Přepravní ukazatelé

Výnos na sedadlo (YIELD)

Vývoj Yieldu v ČSA má od roku 2002 klesající tendenci. V roce 2008 to byl pokles o 6% a v roce 2009 o dalších 7% oproti roku 2008. Hodnota Yieldu se propadla pod 2.0, což vyjadřuje velmi špatnou výnosnost na sedačku. Část poklesu jde na vrub změny kurzu, avšak největší část tvoří pokles tarifu (průměrné ceny letenky). Situaci a pohled na vývoj Yieldu v ČSA vystihují slova redaktora Mladé Fronty Dnes, Pavla Párala z počátku roku 2010. „ ČSA nutně potřebují zvýšit výnos na sedačku v letadle, což jde udělat v zásadě dvěma způsoby. Prodat více letenek, nebo se zbavit části letadel a cestující odvézt s nižší kapacitou. Kapacita ČSA výrazně převýšila možnosti trhu, který má k dispozici. Klíčové je proto nyní nastavit sedačkovou kapacitu, tedy česky řečeno počet letadel tak, aby odpovídala trhu, který je k dispozici.“[[55]](#footnote-56)

Rok 2010 a první pololetí roku 2011 se nese ve znamení úspor nákladů a rušení nerentabilních letů. Celková přepravní kapacita ČSA klesla v roce 2010 oproti roku 2009 až o pětinu. Výsledky výnosnosti na sedačku za rok 2010, dosud nebyli publikováni.

Obr. 11 Vývoj Yieldu pravidelné přepravy ČSA v letech 2002-2009

Zdroj:ČSA (vlastní úprava).

Obsazenost letadel (SLF)

SLF vyjadřuje naplněnost letadel v procentech. Většina společností začíná být zisková až při dosažení SLF 60-80%; u nízkonákladových společností je to až při překroční 80% úrovně obsazenosti letadel. Je důležité, aby celková nabízená přepravní kapacita byla v souladu s možnostmi trhu. Nabídka se musí odvíjet od poptávky.

Graf znázorňuje meziroční výkyvy SLF v osobní přepravě ČSA v letech 2002-2010. Ještě v roce 2006 se obsazenost letadel pohybovala nad 70%. V roce 2007 klesla na 68% a tento trend se zopakoval i následující 2 roky. Přitom obsazenost letadel konkurenčních aerolinek (LOT, Austrien Airlines) se pohybuje kolem 75%. Mírný nárůst SLF v roce 2009 byl způsoben snižováním přepravní kapacity společnosti (nasazení menších letadel, rušení nerentabilních linek). Podobný trend snižování přepravní kapacity a rušení nerentabilních linek pokračuje i v roce 2010 a 2011. V roce 2010 se podařilo zvýšit obsazenost letadel ČSA na 69,5%. Celoevropský průměr je 77,9%. Nejlepší výsledky zaznamenala v Evropě společnost KLM, s průměrnou obsazeností letadel 83,7%.[[56]](#footnote-57)

Obr. 12 Vývoj obsazenosti letadel ČSA v letech 2002-2010

 Zdroj: ČSA, FINANČNÍ NOVINY (vlastní úprava).

Počet přepravených osob

Z údajů o letecké dopravě členských zemí EU-27 agentury Eurostat vyplývá, že rok 2008 byl zlomový a přerušil několikaletý (2002-2007) nárůst počtu cestujících v letecké přepravě. Zatím co první polovina roku 2008 byla ještě ve znamení růstu o 4,4%, v druhém pololetí byl zaznamenán pokles cestujících o 5,6%.[[57]](#footnote-58) V České Republice byl meziroční (2007-2008) nárůst počtu cestujících o 2,5% a dosáhl tak 13,4 milionů. Z toho ČSA přepravilo 5,64 mil cestujících a zaznamenalo 2,2% nárůst oproti roku 2007. Nicméně, podobně jako v EU byl vliv krize plně zaznamenán až v roce 2009, kdy počet přepravených osob ČSA klesl meziročně o 3,1% a celkový počet pasažérů letiště Ruzyně klesl o 9%. V roce 2010 letiště Praha nezaznamenalo jenom **mírný meziroční pokles pasažérů o 0,7 %. ČSA přepravilo o 1.6% cestujících méně, než v roce 2009.**

Vývoj počtu cestujících ČSA v období 2002-2010 je znázorněn v následujícím grafu. Prudký nárůst v letech 2003-2005 způsobilo navýšení přepravní kapacity a otevření nových linek. Pokles v roce 2009 a 2010 je naopak způsoben snižováním kapacity z důvodu poklesu poptávky po letecké přepravě.

Obr. 13 Vývoj počtu cestujících ČSA v letech 2002-2010

Zdroj: ČSA, E15 (vlastní úprava).

Vývoj tržeb ČSA je obsahem přílohy 6.

### Přehled srovnání klíčových dat a událostí ČSA před krizí a dnes

#### Tabulka 4 Přehled srovnání klíčových dat a událostí ČSA

#### Zdroj: Vlastní.

### SWOT analýza ČSA

Faktory SWOT analýzy jsou uspořádány sestupně podle vlivu na celkovou výkonnost společnosti ČSA. Na prvním místě je vždy faktor, který je považován za nejzávažnější (na bodové stupnici 1-3 má hodnotu 3) a naopak faktor s nejmenším vlivem na výkon společnosti je jako poslední (s hodnotou 1).

Silné stránky

* Dlouholetá spokojenost zákazníků ČSA v Evropě, což potvrzují mnohé mezinárodní ocenění (**3**);

*Např. za rok 2009:**po deváté nejlepší letecká společnost na českém trhu v rámci TTG Travel Award, po šesté za sebou nejlepší letecká společnost se sídlem ve střední a východní Evropě podle mezinárodní letecké organizace Official Airline Guide (OAG), nejlepší letecká společnost ve střední Evropě v rámci soutěže World Airlines Award.*

* tradice národního dopravce, vysoká kvalita služeb, bezpečnost a spolehlivost (**3**);

*Kromě všech zmiňovaných ocenění mohu z vlastního průzkumu potvrdit, že český národ má velice silný vztah k ČSA a velice pozitivně hodnotí společnost ve smyslu dlouhodobosti na trhu a vysoké kvality služeb.*

* přímé lety z Prahy do významných evropských metropolí (2);
* silné postavení na trhu bývalého Ruska (2);
* členství v SkyTeam alianci (2);
* dobrá poloha letiště Praha jako základny ČSA po Evropě (1);

*„Letiště Praha s výjimečnou lokalitou ve středu Evropy nabývá na významu také jako přestupní uzel. Dlouhodobému růstu výrazně pomohl vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004 a do schengenského prostoru v roce 2007. Od konce března 2008 probíhá odbavení do zemí Schengenu již bez celních a pasových kontrol.“[[58]](#footnote-59)*

Slabé stránky

* Zákazník vnímá ČSA jako drahého přepravce (3);

*Vnímání zákazníků silně ovlivňuje jejich nákupní chování, což může odradit ty potencionální zákazníky, kteří pak nákup letenky u ČSA ani nevyzkouší. Na základě četných odkazů v médiích na drahé letenky s ČSA po Evropě, jsem se na tuto otázku zeptala i v mém vlastním průzkumu. Potvrdilo se, že až 90% dotázaných vnímá ČSA jako drahou.*

* ukončení provozu vybraných linek po Evropě, kde je silná konkurence (2);

*Např.: ukončení spojení mezi Prahou a Londýnem z důvodu nerentability a silné konkurence. Obnovení takového spojení by bylo mimořádně obtížné.*

* společnost nedokáže dostatečně pružně reagovat na změny tržní situace (2);

*Např.: společnost nedokázala získat zákazníky SkyEurope po ukončení její činnosti.*

* probíhající restrukturalizace společnosti, celková vnitřní nestabilita, nespokojenost zaměstnanců (1);
* slabá výkonnost business třídy (1);

*Ze segmentace podle tarifů za rok 2009 vyplývá, že nárůst obsazenosti je v nejnižších cenových tarifech a naopak business tarify mají klesající tendenci. Za rok 2009 business tarif zaplatilo pouze 2,8% všech cestujících pravidelnou dopravou ČSA.*

Hrozby

* Silná konkurence linek po Evropě, obsluha relativně malého trhu (**3**);

*Tržní podíl LC přepravců na letišti Praha vzrost z necelých 10% v roce 2003 na 22% v roce 2010.*

* slučování menších aerolinek většími dopravci (**2**);
* rostoucí tržní podíl low-cost dopravců v Praze (**2**);
* pomalé oživování ekonomiky a kolísaní cen ropy, může vést k úplnému vyčerpání finančních zdrojů společnosti a tím i k ukončení její činnosti (**2**);
* plán na rozšíření regionálního letiště Vodochody s možností příjímání komerčních letů (**2**);

*Nižší poplatky by mohly zvýšit zájem nízkonákladových společností o lety z Prahy a do Prahy, vznikla by tak přímá konkurence letišti Praha[[59]](#footnote-60).*

* vznik nové konkurence (**1**);
* nestabilita Evropské unie a Eura má přímý vliv také na stabilitu České ekonomiky (**1**);
* omezení provozu z důvodu přírodních katastrof a epidemií (např.: vulkanická činnost, ptačí chřipka) (**1**).

Příležitosti

* zavádění nových linek, nebo zahuštění sítě linek na dálný východ a do Ruska, otevření nových linek do atraktivních destinací (3);
* přímé lety z Bratislavy po Evropě (2);
* větší využití Internetu a nových technologií k propagaci (2)
* využití synergie činností se společností Letiště Praha (2);
* rozšíření letiště Praha o nový terminál a novou přistávací dráhu (2).
* zefektivnění činností firmy, v rámci restrukturalizace a zprůhlednění hospodaření společnosti, po vyčlenění některých činností do dceřiných společností (holdingové uspořádání společnosti) (1).

Na základě popisu silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb, byl sestaven uvedený obrázek s využitím modelu TOWS. U analýzy TOWS začínáme od příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Identifikujeme příležitosti, které by vedli k růstu společnosti, a pak identifikujeme silné stránky, které využijeme k potlačení hrozeb a slabých stránek.

Jednou z nejvýznamnějších příležitostí je zavedení, nebo zahuštění linek směrem na východ. České aerolinie patří mezi největší zahraniční letecké přepravce, působící na Ruském trhu. Dobrá orientace tržního prostředí, dlouhodobá spolupráce na zavedených linkách spolu s vysokou kvalitou služeb, může společnosti pomoci při dalších jednáních o nových linkách.

Jako dobrá příležitost se nabízí i provoz přímých letů z Bratislavy do Evropy. Tento trh se uvolnil v roce 2009 po pádu nízkonákladové společnosti SkyEurpe. O spolupráci usiloval irský LC přepravce Ryanair, který nyní provozuje svoje linky z Brna (na konci roku přestal létat do Prahy). Dobré vztahy se Slovenskou Republikou, blízkost letiště Bratislava a dobré jméno ČSA na slovenském trhu jsou silnými stránkami pro úspěšné provozování vybraných linek.

Využití nových technologií a Internetu přináší obrovské možnosti ke zvýšení efektivity propagace a komunikace se zákazníky. Velkou výhodou je oboustranná komunikace se zákazníkem a získávání zpětné vazby, což běžná reklama v televizi, rádii, nebo tisku neumožňuje.

Obr. 14 Analýza TOWS

Zdroj: Vlastní.

## Marketingový mix

### Produkt

Produkty společnosti, tak jak je popsané v jejím profilu Českých aerolinii jsou: přeprava cestujících na pravidelných linkách, nepravidelné lety (charterové), přeprava zboží a nákladu a dále služby (dnes už jako samostatné dceřiné společnosti ČSA) odbavení cestujících a letadel, údržba letadel a výcvik posádek. V rámci této práce je pozornost soustředěna na hlavní činnost společnosti ČSA, tj. přeprava cestujících. Letenka, kromě služby přepravy do/z cílové destinace, zahrnuje i občerstvení na palubě, časopisy, přepravu zavazadel zdarma, nebo možný nákup tovaru duty free na palubě. Jako reakce na tlak LC dopravců, společnost prodává i cenově výhodnější letenky do vybraných destinací s omezenými službami (např. zavazadlo za poplatek). V letech 2007-2009, ČSA doprodávala volnou kapacitu letadla, jako levné letenky v rámci virtuálně vytvořené společnosti C4S. Projekt však nepřines očekávané výsledky a v prosinci 2009 byl ukončen.[[60]](#footnote-61) Levné tarify společnost začlenila do své běžné nabídky letenek po Evropě. Více na toto téma naleznete v popisu komunikace ČSA v rámci marketingového mixu.

Jako produkt lze označit i věrnostní karty. Pokud zákazník vlastní věrnostní kartu, jsou mu poskytovány i další služby v rámci členství (např.: balení zavazadel zdarma) a přičítaní bodů za každou nalétanou míly. Body se nesbírají jenom za nalétané míle, ale i za nákupy a služby u partnerů (banky, sítě hotelů, pronájem aut, apod.), kteří se zapojili do věrnostních programů. Navíc je možné sbírat míle i za cesty s členskými aerolinkami v rámci jedné aliance. Věrnostní programy se dále rozšiřují na celou škálu nákupů a služeb. Pro pravidelné cestující je letenka zdarma velkou motivací k využívání stejných aerolinek a jejich partnerů. České aerolinie nabízejí svým pravidelným zákazníkům věrnostní program s kartou OK Plus pro individuální cestující a OK Plus Corporate pro firemní klientelu. V roce 2009 dosáhl celkový počet členů 454 000, což je o 22% více, než v předchozím roce.

**Analýza produktu pomocí metody BCG**

Na základě kvalitativních indikátorů spojených s relevantními rozměry, byla aproximována matice BCG:

Hvězdy - Hvězdami můžeme nazývat linky do Afriky a na Dálný Východ, jejichž objem prodeje stoupá a přinášejí vysoký zisk. Obsazenost letadel se v roce 2008 vyšplhala na více než 75%.

Dojné krávy - Mezi dojné krávy patří linky po střední Evropě, na kterých není příliš silná konkurence. Například spoje do Atén nebo Marseille. Cena letenky je přijatelná a prodeje mají stabilní objem.

Otazníky – nově otevřené linky, kde jsou prodeje zatím nízké, ale mají vysoký potenciál. Aerolinky si můžou nastavit vyšší cenu letenky, díky malé konkurenci dané trati. Růst prodejů a podílu na trhu však není ještě jistý. Nově byla například otevřena linka do Abú Dhabi.

Bídní psi - linky, kde je silná konkurence, jak ze strany klasických, tak nízkonákladových přepravců, ceny letenek klesají a objem prodeje také (např.: přímá linka Praha-Londýn byla z důvodu silné konkurence a nízkého zisku zrušena). Mezi bídné psi se řadí i vnitrostátní linky, vzhledem k nízkému objemu prodejů, bez nárůstu tržního podílu.

### Cena

Dnes u klasických dopravců v Evropě (tudíž i u ČSA) cenu na trhu diktují tři hlavní hráči, kterými jsou Air FranceKLM, Lufthansa a Britihs Airways. Propagace služeb na palubě, na kvalitu a spolehlivost aerolinek, musela v době krize ustoupit propagaci nejnižší nabízené ceně za letenku. Jako marketingový nástroj je propagování nízkých cen letenek velmi účinné a umí přivést potencionální klienty na prodejní místo nebo webové stránky. A o to jde.

Průměrná cena jednosměrné letenky v ČSA se koncem roku 2006 pohybovala kolem 3100 korun, a to včetně dálkových letů. Oproti roku 2001 to bylo o celých 40% měně.[[61]](#footnote-62) V roce 2009 bylo možné zakoupit si zpáteční letenku z Prahy do některé z Evropských metropolí za necelých 2500,- Kč, včetně všech poplatků. Průměrná cena letenky u klasických přepravců se pohybovala v období prvních 5ti měsících roku 2009 kolem 3700,- Kč. V tabulce 4 je uvedeno srovnání cen ČSA a třech největších konkurentů v Evropě. Přehled je doplněn o procentuální změnu průměrné ceny za letenku, ve srovnání se stejným obdobím roku 2008.

Tabulka 5 Průměrná cena letenky za období leden-květen 2009 (kurz CZK/EUR 27,45)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| průměrná cena letenky | **EUR** | **Kč** | **% změna** |
| ČSA | 133 | 3 651 | -9,2% |
| Air France | 137 | 3 761 | -23,2% |
| British Airways | 135 | 3 706 | -12,2% |
| Lufthansa | 115 | 3 157 | -30% |

Zdroj: NOVINKY.CZ.

Dnes se dá do některých Evropských destinací sehnat zpáteční letenka u klasických přepravců pod tři tisíce korun. Například loni se do Burgasu dalo zakoupit letenku za 3 100 korun, letos stačí 2 428 korun. S ČSA jsou tarify do tří tisíc korun běžné a některé letenky se dají pořídit i pod dva tisíce korun.[[62]](#footnote-63)Cenová strategie je jednoduchá. Na linkách se silnou konkurencí jsou ceny nízké, někdy i pod cenou konkurence. Na linkách téměř bez konkurence, nebo kde ČSA lítá se spřátelenými aerolinkami je cena i několikanásobně vyšší a to bez rozdílu na délce letu. Například do Pařiže je možné zakoupit zpáteční letenku s ČSA včetně všech poplatků za 2 497,-Kč, u Air France je to pouze 2 400,-Kč. Konkrétně u této destinace se jedná o cenovou válku mezi ČSA a Air France, potom co se aerolinky partnersky rozešly. Naopak do Atén bude stát zákazníka zpáteční letenka s ČSA přímým letem 6 287,-Kc , s Lufthansou let s přestupem 5 204,-Kč.

### Distribuce

Nejvýznamnějším distribučním kanálem letenek ČSA jsou agentury. Prostřednictvím agentur jsou oslovovány jak běžný zákazníci ČSA, tak firemní klientela. I přes narůstající podíl prodejů přes Internet, dosahují agenturní prodeje více než 60% celkového objemu. Naopak u nízkonákladových společností je on-line prodej letenek často jedinou formou prodeje letenek. Mezi další formy distribuce letenek on-line formou patří využívání webových portálu, jako je [www.letuska.cz](http://www.letuska.cz), [www.kralovna.cz](http://www.kralovna.cz), nebo [www.levneletneky.cz](http://www.levneletneky.cz). V mezinárodním prostředí leteckých společností jsou důležitým článkem distribuce letenek i vlastní obchodní zastoupení v zemích cílových destinací a prodej přes jiné letecké dopravce (např.: členové aliance SkyTeamu).

Tabulka 6 Přehled distribučních kanálů a jejích podíl na tržbách ČSA v roce 2009

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Distribuční kanál a Podíl na prodejech (%) | | |  |
| Agentury | 62,3% | Internet | 7,7% |
| Click4Sky | 1,7% | Vlastní kanceláře | 13,4% |
| Kontaktní centrum | 1,4% | Ostatní dopravci | 13,5% |

Zdroj: Výroční zpráva ČSA 2009 (vlastní úprava).

### Komunikace

ČSA spustilo svojí první a zároveň poslední image kampaň na jaře roku 2005. Jednalo se o nejmasivnější celoevropskou kampaň v historii, kde hlavním poselstvím společnosti bylo „*se stejnou vášní děláme věci malé i velké*“. Odstartování reklamy mělo svou spojitost s personálními změnami ve vedení společnosti. Kampaň si kladla za cíl oživit značku společnosti, navázat emocionální vztah mezi společností a zákazníky a říci jim že, ČSA nabízí cestování bez problémů, bez zpoždění a s kvalitním servisem na palubě i na letištích.[[63]](#footnote-64) Zacílená byla zacílená hlavně na segment obchodních cestujících a na rodiny s dětmi - tedy na klientelu, která je ochotná si připlatit za lepší servis a služby. Výběr cílových segmentů bylo výsledkem četných marketingových výzkumů. Kampaň měla kromě budování image a povědomí o značce, zvýšit počet cestujících ze 4.3 miliónu v roce 2004 na 5.4 miliónu na konci roku 2005.

Ohlas na kampaň byl pozitivní a počet zákazníků na konci roku 2005 činil 5.2 milionu. Celková obsazenost letadel se však nijak nezměnila (v roce 2004 i 2005 činila 70%). Vyšší počet cestujících se rozložil do větší přepravní kapacity, která byla navýšena z roku na rok o více než 20%.

Obr. 15 Reklama společnosti ČSA



*Možná si ještě někdo vzpomene na reklamní spoty na Primě nebo na Nově s malou holčičkou, která ztratí svého medvídka a usměvavá letuška ČSA jí ho přinese až do letadla. Podobné obrázky bylo možné zhlédnout i na billboardech, v novinách a časopisech.*

Zdroj: ČSA.

Na konci roku 2006 nastupuje na pozici viceprezidenta ČSA pro marketing a vývoj produktů Petr Pištělák. S příchodem nového viceprezidenta si ČSA nekladou za prvotní cíl maximální obsazenost letadel, ale maximalizaci zisku. ČSA se ubírá novým směrem. Cituji slova Petra Pištěláka po roce a půl (březen 2008) v pozici viceprezidenta marketingu: „Dřív byla obrovská honba za cestujícím, snaha naplnit letadlo téměř za každou cenu. To jsme radikálně změnili: dnes je pro nás podružné, kolik lidí odvezeme, důležité je, kolik za ten let utržíme. Když to dovedu do extrému, je pro nás lepší odvézt patnáct cestujících v byznys třídě než 45 v nejnižší economy.“[[64]](#footnote-65) Ze slov viceprezidenta marketingu je možné určit, že společnost se rozhodla zacílit především na business klientelu. Tudíž jejím hlavním segmentem se stává firemní klientela a individuální cestující, jenž prokazatelně využívají pravidelně business třídu.

*Projekt Click4Sky (C4S)*

Na podzim roku 2007 se společnost potýká s problémem nízké obsazenosti letadel. Společnost vstupuje na trh s virtuální nízkonákladovou společností Click4Sky. Projekt C4S byl spuštěn jako odezva na nízkonákladové společnosti se záměrem získat do dvou let až 20 procentní podíl na trhu s levnými letenkami. „České aerolinie se zaměřují více na obchodní, lépe platící klientelu a poptávku po letenkách za nízké ceny vyplní právě Click4Sky,“ říká marketingový ředitel ČSA Petr Pištělák.[[65]](#footnote-66) V té době už z Letiště Praha Ruzyně lítalo až 23% cestujících s LC dopravci. Celkově na letišti Ruzyně operovalo 18 nízkonákladových společností, z toho největší EasyJet asi s milionem cestujících ročně, a hned za ním SkyEurope a SmartWings.

Levné letenky se nabízejí od září 2007 prostřednictvím on-line prodeje. Logo ČSA na stránkách nefiguruje. Jediným prodejním kanálem byl internet a agentury. Počáteční cena letenky C4S činila 3980Kč včetně poplatků. Na rozdíl od ostatních nízkonákladových společností cena zahrnovala i občerstvení. Podmínkou byla délka pobytu v destinaci (minimálně 3 dny) a letenka se nedala vyměnit nebo vrátit. Letenky byly dostupné po Evropě do 36 destinací. Vlivem celosvětové krize na trhu a pod tlakem konkurenčního boje s low-cost přepravci cena postupně klesla až na 2780Kč za zpáteční letenku.[[66]](#footnote-67)

Obr. 16 Internetový banner a logo společnosti C4S

 C:\Users\ales\Desktop\images.jpg

Mediálně byl projekt hodnocen jako vydařený. V roce 2008 se projekt umístnil na 3. místě, jako Nejefektivnější kampaň Effie 2008. V soutěži Internet Effectiveness Awards (IEA) v oblasti Cestovního ruchu se stal vítězem právě projekt C4S, a to hned dva roky za sebou, v letech 2008 a 2009. IEA ocenění hodnotí efektivnost a inovativnost internetového řešení, jehož základem je interaktivní komunikace s uživatelem.

Zdroj: ČSA.

I když se České aerolinie neobávaly kanibalizace, část letenek prodaná jako low-cost měla přímý dopad na celkovou průměrnou cenu letenky. Svoji činnost C4S ukončila k 1. 12. 2009 a letenky za levnější tarify se začlenily do stálého portfolia společnosti ČSA. Samotné zrušení projektu a nabídka levných letenek do vybraných destinací po Evropě v rámci běžně nabízených letenek se už dnes osvědčilo, jako správný krok. Kupující totiž ví, že letí se zavedenou kvalitní společností za velmi dobrou cenu srovnatelnou s LC přepravci.

Ekonomická krize způsobila, že letecké společnosti dnes bojují o každého zákazníka. I když se ČSA pořád snaží propagovat svoje přednosti a kvality v porovnání s konkurencí (např.: Kampaň v létě 2009 zákazníky ujišťovala, že složité létání s mnoha přestupy pro Evropě vám s ČSA nehrozí.), komunikace výhodných cenových nabídek se stala hlavní návnadou k získání zákazníků i pro ČSA. Na podzim 2009 proběhla v tisku, na internetu a formou direkt mailu kampaň, která informovala o zlevnění letenek v období Vánoc na 3990 Kč do Evropských destinací a do Německa, Francie, Itálie, Španělska, Dánska, Norska, Finska a Švédska o množstevních slevách. Zároveň však nový prezident ČSA Miroslav Dvořák uvedl, že chce zvýšit průměrné výnosy z letenek a bude tak muset některé zdražit.

*I negativní reklama je reklama*

ČSA se staly v roce 2009 nejvíce medializovanou společností. Turbulence ve společnosti byly častým námětem na titulních stránkách v médiích. Nezdařilá privatizace, špatné finanční výsledky společnosti, propad výnosů a počtu cestujících, rozprodej majetku, hrozby stávky, silný odpor odborů, hromadné propouštění, odchod vedení… to jsou jen některé z témat, které se objevily během roku v různých médiích. A i když většina článků byla spíš negativního charakteru, nakonec se po obměně vedení a finanční stabilizaci firmy celý mediální boom na čas zklidnil. Společnost vstoupila do roku 2010 s mírem v médiích.

*Levné letenky po Evropě*

V lednu 2011 poprvé ČSA nabízí letenky stejně levně, jako nízkonákladové společnosti.

Například zpáteční letenky do Říma, Milána či Düsseldorfu je možné zakoupit za méně než dva tisíce korun a do Barcelony či Paříže za necelé tři tisíce korun. "Docela se to prodává, každý si raději vezme ČSA, než nízkonákladového dopravce," řekl Josef Trejbal z Asiany.[[67]](#footnote-68) Některé lety jsou s ČSA dokonce levnější než konkurenční Wizz Air a SmartWings. Ze strategického hlediska se jedná o tržní penetraci, kdy se společnost snaží o „využití tržního potenciálu daným produktem, na stávajících trzích“[[68]](#footnote-69). Současně se ČSA snaží o proniknutí na nové trhy.

Kromě propagace levných letenek, připomíná ČSA svým zákazníkům i své kvality v sloganech jako: *„Podporujeme přímé linky do Bruselu a do Paříže! Zaručená kvalita, několik denních spojení, český personál na palubě a občerstvení i zavazadla zdarma!“;*

*„Přímé lety do Paříže s ČSA! Levně, komfortně a bezpečně!“*

Obr. 17 Reklama na levné letenky po Evropě



Zdroj: ČSA.

### Lidé, procesy a materiální prostředí

Lidé, procesy a materiální prostředí je pravidelně hodnoceno samotnými zákazníky letecké přepravy osob, v různých anketách a dotaznících. ČSA každoročně získávají prestižní ceny, jako je například ocenění nejlepší aerolinky ve střední Evropě. Personál je vždy milý a nápomocný, oděný do slušivých uniforem. Hodnoceno je také například jídlo na palubě, služby na letišti a na palubě, rychlost odbavení apod. Společnost neustále pracuje na omlazování svého letadlového parku tak, aby cestujícím přinesla maximální pohodlí a bezpečí. Prostředí se týká i hluk a emisní kontroly. Aerolinky každoročně soutěží o nejtiššího provozovatele aerolinek, emisní kontroly mají přísně stanovené a pravidelně měřené normy.

### Přehled srovnání marketingového mixu ČSA před krizí a dnes

#### Tabulka 7 Přehled srovnání marketingového mixu ČSA

Zdroj: Vlastní.

# Doporučení

ČSA se potýká s nízkou výnosností na sedadlo. Výnos lze zvýšit prodejem dražších letenek, což je vzhledem k silné konkurenci velice obtížné a riskantní, nebo získáním firemní klientely. Vzhledem ke klesající ziskovosti, je potřebné cílit na klientelu ve vyšších cestovních třídách, kde je ziskovost nejvyšší, nebo na linky, kde není tak silná konkurence a společnosti si může dovolit nasadit vyšší ceny za stejně dlouhou trať.

Doporučuji strategii cíleného marketingu. Zvolit si jen několik přitažlivých segmentů, na které společnost zaměří svoji pozornost a osloví je vhodným komunikačním mixem. Důležité je však i doprodat volnou kapacitu letadla s cílovým segmentem individuální turistika. Vzhledem k současné strategii společnosti se zaměřením na ziskové linky po Evropě a budování sítě linek na východ, je možné docílit vyššího zisku na sedadlo, jak z turistické, tak business třídy.

U business třídy, kterou převážně obsazují obchodní cestující (firemní klientela), se nabízí možnost získání firemní klientely z řad dodavatelů ČSA, nebo oslovením velkých mezinárodních společností v Evropě a na východním trhu. U svých dodavatelů se společnost může pokusit nastavit si takové podmínky, aby si od nich zajistila pravidelný odběr letenek. Dodavatel, např.: mobilní operátor, by se smluvně zavázal, že bude létat jen s ČSA za zvýhodněných podmínek.

Firemní klientele je však potřeba nabídnout něco navíc oproti konkurenci, něco ojedinělé na trhu. Každá větší společnost v ČR má k dispozici vozový park. Pokud by se věrnostní program ČSA spojil s naší největší automobilkou ŠKODA AUTO, může tento partnerský vztah přinést do programu ČSA to něco navíc. ČSA má pevné základy v tradici a kvalitě a to samé má i náš výrobce automobilů.

ČSA je relativně malá letecká společnost a bude na trhu vždy vyplňovat jen určitou mezeru poptávky, kam jiné společnosti z určitých důvodů nechtějí nebo nemohou. To je dáno relativně malým trhem, silnou konkurencí a polohou letiště v Evropě. Pokud však roste počet přepravených osob Letišti Praha, není důvod, proč by společnost neměla také prosperovat. Pokud si ČSA i navzdory šetření udrží svojí kvalitu a spolehlivost, pak má na trhu své místo.

# Závěr

Podstatou této práce bylo porovnat marketingovou orientaci národního leteckého dopravce ČSA před krizí a dnes, a určit další možný směr společnosti. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, SWOT analýza, přehled marketingového mixu, ale i vlastní průzkum zákazníků mi umožnili srovnání dvou daných období a určení další možné orientace společnosti.

Změna ekonomického klimatu v Evropě, byla startovacím motorem pro všechny další události, spojené s proměnou Českých aerolinií. Před krizí ekonomika krajin rostla a letecký průmysl byl na vzestupu. Jak obchodní, tak individuální cestující byly ochotni utratit víc peněz za kvalitu a spolehlivost přepravy. Počet přepravených osob a zisku v letecké přepravě meziročně stoupal. Světová ekonomická krize tento trend silně narušila a způsobila nezvratné změny v cestování leteckou dopravou.

Celé období od roku 2006 až do současnosti, provází ČSA restrukturalizace společnosti. Před krizí v roce 2008 zaměstnávala 4,662  zaměstnanců. Nezdařilá privatizace a nástup světové ekonomické krize, přiměla vedení přistoupit k nepopulárním krokům. Zásadně se změnil typ a velikost společnosti, snížila se přepravní kapacita, ubylo letadel a pilotů a celkově se snížil počet zaměstnanců. Dnes společnost zaměstnává méně než 2 tisíce lidí.

Vývoj cen na trhu letecké přepravy prošel také razantními změnami. Kvalita, spolehlivost, bezpečnost, tradice a další silné atributy klasických aerolinek předstihla v myslích zákazníků cena. Nízkonákladové společnosti tak v období krize nabídli zákazníkům to, čeho klasické aerolinky můžou jen stěží dosáhnout. A tím je extrémně nízká cena letenky, i když bez komfortu ostatních doplňkových služeb. Zákazníci jsou ochotni se uskromnit, když cena bude skutečně nízká.

Posun je patrný i v nastavení cen letenek před krizí, kde společnost určovala ceny na základě konkurence klasických přepravců. Dnes je snaha o co nevětší přiblížení se ceně, nebo dokonce srovnáni se na cenu nízkonákladových dopravců.

Tato zásadní změna se odzrcadlila i v marketingové komunikaci klasických přepravců. Zatím co před krizí se reklamní aktivity společnosti soustřeďují na budování povědomí o značce a kvalitě, dnes je hlavním komunikačním sdělením v první řade výhodná cena letenky. Orientace společnosti se přizpůsobuje trhu, potřebám a přáním zákazníků. Zákazník chce levné letenky a společnost je nabízí. Toto sdělení se zákazník dozvídá hlavně prostřednictvím on-line reklamy, a to využitím reklamních bannerů u on-line prodejců letenek a na vlastních internetových stránkách ČSA. Do budoucna bude společnost usilovat o co největší využití nových informačních technologií a Internetu k propagaci.

Hlavním distribučním kanálem klasických aerolinek zůstává nadále agenturní prodej. I tady je však snaha o posun od agenturního prodeje, k většímu využití on-line technologií. On-line prodej je dnes dominantní u nízkonákladových přepravců. Dále se vyvíjí i produkt. Odbavení cestujících je možné on-line, není potřeba vystavovat papírové letenky, zákazník si může koupit levnou letenku s omezením služeb na palubě a letišti, apod., nebo dražší letenku včetně všech nabízených služeb.

Společnost byla nucena přehodnotit svojí strategii a působení na evropském trhu. U vybraných destinací lze jen těžko obstát v tvrdém konkurenčním boji a linky se stávají nerentabilní. ČSA proto ukončují provoz do některých destinací v Evropě a upouští od modelu budování sítě linek do co nejvíce destinací v Evropě. Nová strategie se ubírá směrem na východ. ČSA využívá možnosti vybudovat pevný letecký most mezi západním a východním trhem.

Na závěr bych ráda citovala slogan ČSA, který zní: *„V oblacích jako doma“.* Těchto pár slov udává celé roky jasný směr společnosti. České aerolinie od začátku své existence usilují o vysokou kvalitu svých služeb. Jejich cílem je spokojený zákazník, který se v letadlech ČSA cítí jako doma, pohodlně a bezpečně. A i když doba není příznivá, společnost si udržuje svojí kvalitu za zvýhodněné ceny. Zákazníkem ČSA jsou cestující, kteří jim důvěřují a rádi se vrací k léty ověřené kvalitě.

# Literatura

**Monografie**

1. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H: Strategie firemní komunikace. Praha, Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
2. JAKUBÍKOVÁ, D: Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha, Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
3. JUNEK, V: Mezinárodní letecká doprava a její regulace. Vydavatelství ČVUT, 2000. ISBN 80-01-02227-7.
4. KOTLER, P. a kol.:Marketing. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
5. KOUDELKA, J. Spotřební chování a segmentace trhu. 1. vyd. Praha : VŠEM, 2006. 227 s. ISBN 80-86730-01-8.
6. KOUDELKA, J, VÁVRA, O.: Marketing: principy a nástroje. Praha, VŠEM, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.
7. MACHKOVÁ, H: Mezinárodní marketing. Praha, Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2686-2.
8. PRŮŠA, J. a kol: Svět letecké dopravy. GALILEO CEE Service ČR 2007, 315s. ISBN 978-80-239-9206-9.
9. Sborník příspěvků mezinárodního odborného semináře: Nové trendy v civilním letectví 2003. Brno CERM 2003. ISBN 80-214-2493.
10. ZAMAZALOVÁ, M. a kol.: Marketing. Praha, C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
11. ZBOŘIL, K..: Marketingový výzkum. Metodologie a aplikace. Praha, VŠE, 2003. ISBN 80-245-0615-7.
12. ŽIHLA, Z. a kol.: Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno, CERM, 2010. ISBN 978-80-7204-677-5.

**Časopisy a noviny**

1. České aerolinie skončily se značkou Click4Sky, Marketing&Media, 7.12.2009, rubrika: Aktuality/Z domova, str.6.
2. IEA 2009 uděleny, Grand prix má PaySec, [Direkt](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Dclick4sky%26wnz%3D%26woz%3D%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D10%26wqfm%3D1%26wqfy%3D2007%26wqtd%3D10%26wqtm%3D2%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3D%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wik%3D5%26wik%3D8%26SUBMIT%3DHledej%26wp%3D3%26wcz%3D37&nm=Direkt), 10.8.2009, rubrika: News, str. 9.
3. JS, Click4Sky za jednotnou cenu 2 780 Kč končí, Mladá fronta DNES, 1.12.2009, rubrika: Lidé a podniky, str. 3.
4. Letecká doprava je na cestě z krize, potřebuje ale fúze. [Hospodářské noviny](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Diata%26wnz%3D%26woz%3D%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D19%26wqfm%3D5%26wqfy%3D2005%26wqtd%3D19%26wqtm%3D5%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3D%26ws%3D%26wzns%3D20%26wik%3D1%26wik%3D4%26wik%3D11%26wik%3D13%26SUBMIT%3Dhledat%26wp%3D1%26wcz%3D26&nm=Hospod%E1%F8sk%E9+noviny), 14.4.2010, rubrika: Česko, str. 19.
5. Marketing aerolinek: Otevřené nebe. [Strategie](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Dclick4sky%26wnz%3D%26woz%3D%25E8sa%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D1996%26wqtd%3D2%26wqtm%3D2%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3Dcs11%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26SUBMIT%3DHledej%26wp%3D6%26wcz%3D65&nm=Strategie), 10.3.2008, rubrika: Téma, str. 16.
6. (ste), Boj proti letišti pokračuje, [Haló noviny](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Dvodochody%26wnz%3D%26woz%3D%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D2%26wqfm%3D3%26wqfy%3D2010%26wqtd%3D24%26wqtm%3D3%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3D%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D2%26wik%3D4%26wik%3D5%26wik%3D10%26SUBMIT%3Dhledat%26wcz%3D4&nm=Hal%F3+noviny), 18.3.2010, rubrika:Z domova, str. 3.
7. Páral Pavel: Náznaky života ČSA. [Mladá fronta DNES](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fwdpzo%3D19%2E3%2E2010%26wdpzd%3D19%2E3%2E2010%26wcz%3D0&nm=Mlad%E1+fronta+DNES), 19.3.2010, rubrika: Publicistika, str. 13.
8. Psochor Václav: Petr Pištělák: Už není důležité, kolik lidí odvezeme, ale kolik za let utržíme. [Strategie](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26SUBMIT%3DHledej%26wpzz%3Dkampa%25F2%26wnz%3D%26woz%3D%25E8sa%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D2008%26wqtd%3D2%26wqtm%3D2%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3Dcs11%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wp%3D7%26wcz%3D76&nm=Strategie) , 10.3.2008, rubrika: Pohledy, str. 24.
9. (sat): Vizitka společnosti České aerolinie. [Zpravodajství ČTK](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Diata%26wnz%3D%26woz%3D%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D2005%26wqtd%3D11%26wqtm%3D2%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3D%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wik%3D5%26wik%3D14%26SUBMIT%3DHledej%26wp%3D1%26wcz%3D11&nm=Zpravodajstv%ED+%C8TK), 26.10.2009, 13:51, rubrika: Makroekonomika - Praha, Středočes. Kraj.
10. Sůra Jan: Více letenek bez jídla. [Mladá fronta DNES](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fwdpzo%3D4%2E3%2E2010%26wdpzd%3D4%2E3%2E2010%26wcz%3D3&nm=Mlad%E1+fronta+DNES), 4.3.2010, rubrika: Lidé a podniky, str. 3.
11. Trymlová Martina: Chceme oživit image ČSA. [Marketing & Media](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26SUBMIT%3DHledej%26wpzz%3Dkampa%25F2%26wnz%3D%26woz%3D%25E8sa%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D1996%26wqtd%3D31%26wqtm%3D12%26wqty%3D2007%26wqfa%3D0%26wkt%3Dcs11%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wp%3D9%26wcz%3D96&nm=Marketing+%26+Media), 16.5.2005, rubrika: Reklama, str. 1.
12. [Vorlíčková](http://imm.newtonit.cz/csa/search.asp?waz=%22Hana+Vorl%ED%E8kov%E1%22) Hana: Letenky po Evropě zlevnily o desetinu, Hospodářské noviny, 9.1.2007, rubrika: Z domova, str. 16

**Poznámka:** *Přístup k článkům z časopisů a novin byl zprostředkován přes ČSA Intranet stránky, sekce Newton media monitoring. Z tohoto důvodu chybí ISSN údaje.*

**Internetové zdroje**

1. CZECH AIRLINES: Profil společnosti *[online]*. [2011-07-20]. Dostupné z WWW: < http://www.csa.cz/cs/portal/company/about\_us/corporation\_profile.htm,>.
2. CZECH AIRLINES: Výroční zpráva ČSA 2008 *[online]*. [2010-07-20]. Dostupné z WWW: < http://www.csa.cz/cs/portal/company/news/vyrocnizpravy.htm,>.
3. CZECH AIRLINES: Výroční zpráva ČSA 2009 *[online]*. [2010-07-20]. Dostupné z WWW: < http://www.csa.cz/cs/portal/company/news/vyrocnizpravy.htm,>.
4. [EUROEKONOM.SK: Ekonomickí príručka moderného ekonoma [online]. [2011-06-02]. Dostupné z WWW: <://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/marketing-sluzieb/](http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/marketing-sluzieb/),>.
5. EUROSTAT: Economic crisis stops air transport growth [online]. [2010-02-16]. Dostupné z WWW: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\_details/publication?p\_product\_code=KS-SF-09-091,>.
6. E15.CZ: ČSA vyčlenily chartery do dceřiné cestovní kanceláře *[online]*. [2011-06-30]. Dostupné z WWW: < <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/csa-vyclenily-chartery-do-dcerine-cestovni-kancelare-226800>,>.
7. FINANČNÍ NOVINY.CZ: Pravidelné linky ČSA loni přepravily o 1,6 % méně pasažérů *[online]*. [2011-06-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/600292>,>.
8. IATA: Tisková správa č.35. Přístup z intranetu ČSA ze dne 27.8.2009.
9. IDNES.CZ: ČSA výrazně zlevnily, někdy i pod nízkonákladovky *[online]*. [2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://ekonomika.idnes.cz/csa-vyrazne-zlevnily-nekdy-i-pod-nizkonakladovky-fvp-/eko-doprava.aspx?c=A110122_154415_eko-doprava_vem>,> .
10. IDNES.CZ: Létání zlevnilo nejvíc do Paříže a USA. *[online]*. [2011-07-20]. Dostupné z WWW: < <http://cestovani.idnes.cz/letani-zlevnilo-nejvic-do-parize-a-usa-prehled-vyhodnych-aerolinek-1d7-/igsvet.aspx?c=A110524_112925_igsvet_tom>,>.
11. Letiště Praha: Letiště Praha vyhodnotilo provozní výsledky za rok 2009 *[online]*. [2010-04-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.pragueairport.cz/cs/site/aktuality/aktualne/tiskove_zpravy/tz_aktual/provozni-vysledky-2009.htm>,>.

LIDOVKY.CZ: Vláda posvětila spojení pražského letiště a ČSA, bude se privatizovat *[online]*. [2011-02-05]. Dostupné z WWW: < http://byznys.lidovky.cz/vlada-posvetila-spojeni-prazskeho-letiste-a-csa-bude-se-privatizovat-126-/ln-doprava.asp?c=A110119\_143512\_ln-doprava\_gh,>.

MIND TOOLS: Using the TOWS matrix *[online].* [2011-07-14]. Dostupné z WWW: < http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\_89.htm,>.

NOVINKY.CZ: Polovina Čechů se domluví jen česky, maturanti jsou na úrovni začátečníků *[online]*. [2011-03-17]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/veda-skoly/223168-polovina-cechu-se-domluvi-jen-cesky-maturanti-jsou-na-urovni-zacatecniku.html,>.

ONEWORLD: Fact-sheets. Details *[online]*. [2011-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.oneworld.com/ow/news-and-information/fact-sheets/details?objectID=37&tempURLParam,>.

1. RADA EVROPSKÉ UNIE: Řešení problému vyšších cen ropy *[online]*. [2010-07-20]. Dostupné z WWW: < <http://register.consilium.europa.eu/pdf/cs/08/st10/st10824.cs08.pdf>,>.

SKYTEAM: Facts *[online]*. [2011-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.skyteam.com/news/facts/2010.html,>.

1. STAR ALLIANCE: Star Alliance statistics *[online]*. [2011-02-02]. Dostupné z WWW: < <http://www.staralliance.com/en/about/airlines/>,>.

ZPRÁVY.ROZHLAS.CZ: ČSA ruší ztrátové linky. Zaměří se na lety na východ [online]. [2011-06-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/797435>,>.

# 

# Přílohy

Příloha 1 Běžné prostředky komunikace

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Reklama** | **Podpora prodeje** | **Public Relations** | **Osobní prodej** | **Přímý marketing** |
| Tištěné a vysílané reklamy  Nápisy na obalech  Letáčky v balení  Pohyblivé reklamy  Brožury a letáky  Prospekty a plakáty  Telefonní seznamy  Billboardy  Promítané reklamy  Poutače  Audiovizuální prostředky  Symboly a loga  Videokazety | Soutěže, hry, loterie  Odměny a dárky  Vzorky  Veletrhy a prodejní výstavy  Přehlídky  Ukázky  Kupony  Slevy  Úvěry s nízkým úročením  Slavnostní události  Odkoupení staré verze při nákupu nové  Dlouhodobé programy  Vázané obchody | Články v tisku  Projevy  Semináře  Výroční zprávy  Charitativní dary  Sponzorství publikace  Styky s místními komunitami  Lobbování  Prezentace v médiích  Firemní časopisy  Slavnostní události | Obchodní nabídky  Obchodní setkání  Aktivní programy  Vzorky  Veletrhy a prodejní výstavy | Katalogy  Poštovní zásilky  Telemarketing  Elektronické nakupování  Nakupování prostřednictvím teletextu  Zasílání informací e-mailem  Telefonické rozhovory a vzkazy |

Zdroj: KOTLER, P. (2001). *Marketing management.* Str. 542.

Příloha 2 Protikrizová opatření leteckých společností na přelomu let 2008/2009

|  |  |
| --- | --- |
| **Společnost** | **Opatření** |
| **Air France KLM** | * postupným propouštěním snížit počet zaměstnanců o 3 tisíce (odchody do důchodu atp. již nebudou nahrazovat) * přes léto omezení kapacity o 4,5 % u osobní dopravy a o 11 % u nákladní |
| **Austrian Airlines** | * v následujících letech úspora mzdových nákladů minimálně o 5 % |
| **British Airways** | * žádá o další půjčky až za miliardu USD * výzva zaměstnancům, aby měsíc pracovali bez nároku na mzdu: cca 800 zaměstnanců souhlas * dohody o plošném snížení mezd: cca 7000 zaměstnanců souhlasí s dočasným snížením mezd * úspora přibližně 10 milionů liber * plán propustit až 5 tisíc zaměstnanců a zmrazit platy poz. personálu a obsluhy letadel na dobu 2 let. * piloti souhlasí se snížením mezd o 2,6 % výměnou za akcie společnosti * Asociace pilotů britských let. společností (BALPA) souhlasila poměrem 9:1 * kromě platů se pilotům až o 20 % sníží i některé další příspěvky * dohoda s piloty je součástí balíčku opatření, které mají ušetřit 26 mil. liber (cca 783,6 milionů Kč) * společnost plánuje zrušit 3700 pracovních míst * žádné jídlo a pití na krátkých letech zdarma, roční úspora až 22 milionů GBP (cca 651 milionů Kč) |
| **Aeroflot** | * výrazné škrty * propustí až šest tisíc lidí a zúží vedení na polovinu * ztráty kompenzují přeletové poplatky nad územím Ruska, monopol ale ruské úřady letos zrušily * dceřiným regionálním aerolinkám Aeroflot-Nord a Aeroflot-Don hrozí bankrot |
| **United Airlines** | * letos propustí 600 letušek a stewardů |
| **Lufthansa** | * do konce roku 2011 Lufthansa plánuje snížit náklady o 1 miliardu EUR * letos vyřadit z provozu 25 letadel * propustí zhruba 20 % ze svých 2 000 administrativních zaměstnanců v divizi osobní letecké dopravy * odloží objednávky na některá letadla z příštího roku na pozdější dobu |

Zdroj: ČSA (vlastní úprava).

Příloha 3 Dotazník

**DOTAZNÍK**

Datum dotazování

Jméno a příjmení

Adresa bydliště

Věk

Dobrý den, jmenuji se Lenka Hučíková, jsem studentkou Vysoké škole ekonomie a managementu a ráda bych Vám položila 7 krátkých otázek, týkajících se letecké dopravy. Odpovědi na otázky budou sloužit jako podklad k výsledkům výzkumu pro moji bakalářskou práci. Vaše osobní data nebudou nikde dál prezentována. Předem děkuji za Váš čas.

*Celkem odpovědělo 92 ze 100 oslovených.*

1. Létáte Vy nebo Vaši rodinní příslušníci do zahraničí (min 1x ročně např.: na dovolenou)?

**ANO: 75**

Jak často?

a/ méně než 2x ročně 49

b/ alespoň 2x ročně 23

c/alespoň 1x měsíčně 3

Za jakým účelem?

a/ obchodní/služební cesty 8

b/ dovolená/poznávání 65

c/ jiný účel cesty2popiš: za rodinou

**NE: 17**

1. Podle čeho si vybíráte přepravce (leteckou společnost)?

a/ kvality a spolehlivosti 55

b/ podle časů odletu a příletu 8

c/ bezpečnosti 4

d/ podle cen 20

e/ společnost, se kterou spolupracuje naše firma (smluvně za zvýhodněné ceny) 5

1. Letěli jste někdy s ČSA?

**ANO:** 85

Byly jste spokojeni se službami na palubě? Oznámkujte na stupnici 1-5 jako ve škole.

1 2 3 4 5

21 49 12 3 0

**NE:** 7

1. Letenky ČSA jsou ve srovnání s konkurencí…

a/ levné 0

b/ průměr 11

c/ drahé 81

1. Všimli jste si v poslední době jakékoliv reklamy aerolinek ČSA?

**ANO:** 35

**NE:** 57

1. Setkali jste se někdy s leteckou společností Click4Sky?

**ANO: 8**

Pokud ANO, věděli jste, že je provozována společností ČSA?

a/ ano 1

b/ ne 7

**NE:** 84

1. Zkuste si představit, že si můžete vybrat letenku do Paříže za 2500 Kč včetně poplatků s nízkonákladovou společností (např: Wizzair), nebo s C4S provozovanou ČSA za 2780 Kčs. Letěli byste s ČSA?

**ANO:** 89

Proč? (Zakroužkuj maximálně dvě možnosti.)

a/ kvalita a spolehlivost 63

b/ tradice 42

c/ bezpečnost 18

d/ domluvím se na palubě 31

**NE:** 3

Dovolte mi ještě jednou Vám moc poděkovat za Vaši ochotu a čas a popřát Vám hezký zbytek dne! Nashledanou.

Zdroj: Vlastní.

# Příloha 4 Doplňující informace k výsledkům průzkumu

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Podle čeho si vybíráte přepravce (leteckou společnost)? | | | | | | |  | Věkové skupiny | | | |  |  |
|  | % z celku | % z žen | % z mužů |  | 19-25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | | 56-64 |  |  |  |
| kvalita a spolehlivost | 60% | 74% | 23% |  | 36% | 63% | 67% | 71% | | 63% |  |  |  |
| čas odletu a příletu | 9% | 8% | 12% |  | 5% | 15% | 10% | 14% | | 0% |  |  |  |
| bezpečnost | 4% | 5% | 4% |  | 0% | 4% | 10% | 7% | | 0% |  |  |  |
| cena | 22% | 12% | 46% |  | 59% | 11% | 5% | 0% | | 38% |  |  |  |
| smlouva s firmou | 5% | 2% | 15% |  | 0% | 7% | 10% | 7% | | 0% |  |  |  |
| celkem | 100% | 100% | 100% |  | 100% | 100% | 100% | 100% | | 100% |  |  |  |
| Zdroj: Vlastní. |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |
| Letenky ČSA jsou ve srovnání s konkurencí… | | | | | | |  | Věkové skupiny | | | |  |  |
|  | % z celku | % z žen | % z mužů |  | 19-25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-64 | |  |  |  |
| levné | 0% | 0% | 0% |  | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |  |  |  |
| průměr | 12% | 11% | 15% |  | 0% | 7% | 24% | 21% | 13% | |  |  |  |
| drahé | 88% | 89% | 85% |  | 100% | 93% | 76% | 79% | 88% | |  |  |  |

Zdroj: Vlastní.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | |
| Zkuste si představit, že si můžete vybrat letenku do Paříže za 2500 Kč s nízkonákladovou společností (např.:Wizzair), nebo s C4S provozovanou ČSA za 2780. Letěli byste s ČSA? | | | | | | | | | | | |  |
| **ANO:** 89 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Proč? (Zakroužkuj maximálně dvě možnosti.) | | | | |  |  | Věkové skupiny | | |  |  |  |
|  | % z celku | % z žen | % z mužů |  | 19-25 | 26-35 | 36-45 | 46-55 | 56-64 |  |  |  |
| kvalita a spolehlivost | 41% | 47% | 47% |  | 38% | 47% | 41% | 39% | 33% |  |  |  |
| tradice | 27% | 24% | 17% |  | 28% | 27% | 38% | 22% | 7% |  |  |  |
| bezpečnost | 12% | 12% | 10% |  | 16% | 11% | 8% | 13% | 13% |  |  |  |
| domluvím se na palubě | 20% | 17% | 27% |  | 19% | 16% | 13% | 26% | 47% |  |  |  |

Zdroj: Vlastní.

Příloha 5 Podíl LC cestujících na celkovém počtu cestujících Letiště Praha



Zdroj: Letiště Praha (vlastní úprava).

Příloha 6 Vývoj hospodářského výsledku ČSA v letech 1980-2009.

Zdroj: ČSA (vlastní úprava).

1. JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, str. 58. [↑](#footnote-ref-2)
2. PRŮŠA, J. a kol. (2007). Svět letecké dopravy. GALILEO CEE Service ČR , str.115-118. [↑](#footnote-ref-3)
3. JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, str. 83. [↑](#footnote-ref-4)
4. KOUDELKA, J., VÁVRA, O. (2007). Marketing principy a nástroje. Praha: VŠEM, str. 51. [↑](#footnote-ref-5)
5. JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 103. [↑](#footnote-ref-6)
6. MIND TOOLS: Using the TOWS matrix. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-7)
7. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. (2010). Marketing. Praha: C. H. Beck, str. 42. [↑](#footnote-ref-8)
8. ZBOŘIL, K. (2003). Marketingový výzkum. Metodologie a aplikace. Praha: VŠE, str. 107-109. [↑](#footnote-ref-9)
9. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. (2010). Marketing. Praha: C. H. Beck, str. 74. [↑](#footnote-ref-10)
10. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 323-326. [↑](#footnote-ref-11)
11. KOUDELKA, J. (2006). Spotřební chování a segmentace trhu. Praha: VŠEM, str. 157. [↑](#footnote-ref-12)
12. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 353. [↑](#footnote-ref-13)
13. KOUDELKA, J. (2006). Spotřební chování a segmentace trhu. Praha: VŠEM, str. 155. [↑](#footnote-ref-14)
14. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 359. [↑](#footnote-ref-15)
15. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 363-367. [↑](#footnote-ref-16)
16. KOUDELKA, J., VÁVRA, O. (2007). Marketing principy a nástroje. Praha: VŠEM, str. 123. [↑](#footnote-ref-17)
17. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 381-383. [↑](#footnote-ref-18)
18. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 421-422. [↑](#footnote-ref-19)
19. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. (2010). Marketing. Praha: C. H. Beck, str. 179. [↑](#footnote-ref-20)
20. JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 137 – 138. [↑](#footnote-ref-21)
21. MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing (2004). Praha, Grada Publishing, str. 65-67. [↑](#footnote-ref-22)
22. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 483. [↑](#footnote-ref-23)
23. KOUDELKA, J., VÁVRA, O. (2007). Marketing principy a nástroje. Praha: VŠEM, str. 164-167. [↑](#footnote-ref-24)
24. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada Publishing, str. 536-539. [↑](#footnote-ref-25)
25. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. (2010). Marketing. Praha: C. H. Beck, str. 261. [↑](#footnote-ref-26)
26. [EUROEKONOM.SK: Ekonomická príručka moderného ekonóma. 2011 [online].](http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/marketing-sluzieb/)  [↑](#footnote-ref-27)
27. PRŮŠA, J. a kol.(2007). Svět letecké dopravy. GALILEO CEE Service ČR, str.51. [↑](#footnote-ref-28)
28. JUNEK, V. (2000). Mezinárodní letecká doprava a její regulace. Vydavatelství ČVUT, str. 12-13. [↑](#footnote-ref-29)
29. ŽIHLA, Z. a kol. (2010). Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno: CERM, str. 41. [↑](#footnote-ref-30)
30. PRŮŠA, J. a kol.(2007). Svět letecké dopravy. GALILEO CEE Service ČR, str.58-64. [↑](#footnote-ref-31)
31. Sborník příspěvků mezinárodního odborného semináře (2003). Nové trendy v civilním letectví 2003. Brno CERM, str. 37. [↑](#footnote-ref-32)
32. STARALLIANCE: Star Alliance statistics.2011[online]. [↑](#footnote-ref-33)
33. SKYTEAM: Facts. 2011[online]. [↑](#footnote-ref-34)
34. ONEWORLD: Fact-sheets. Details. 2011[online]. [↑](#footnote-ref-35)
35. PRŮŠA, J. a kol. (2007). Svět letecké dopravy. GALILEO CEE Service ČR , str.123-124. [↑](#footnote-ref-36)
36. PRŮŠA, J. a kol. (2007). Svět letecké dopravy. GALILEO CEE Service ČR , str.125. [↑](#footnote-ref-37)
37. JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, str. 35. [↑](#footnote-ref-38)
38. IATA: Tisková správa č.35. 2010 [online]. [↑](#footnote-ref-39)
39. FINANČNÍ NOVINY: Pravidelné linky ČSA loni přepravily o 1,6 % méně pasažérů. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-40)
40. (sat): Vizitka společnosti České aerolinie. [Zpravodajství ČTK](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Diata%26wnz%3D%26woz%3D%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D2005%26wqtd%3D11%26wqtm%3D2%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3D%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wik%3D5%26wik%3D14%26SUBMIT%3DHledej%26wp%3D1%26wcz%3D11&nm=Zpravodajstv%ED+%C8TK), 26.10.2009, rubrika: Makroekonomika - Praha, Středočeský kraj. [↑](#footnote-ref-41)
41. FINANČNÍ NOVINY: Pravidelné linky ČSA loni přepravily o 1,6 % méně pasažérů. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-42)
42. CZECH AIRLINES: Profil společnosti. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-43)
43. ZPRÁVY.ROZHLAS.CZ: ČSA ruší ztrátové linky. Zaměří se na lety na východ. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-44)
44. E15: ČSA vyčlenily chartery do dceřiné cestovní kanceláře. 2010 [online]. [↑](#footnote-ref-45)
45. CZECH AIRLINES: Výroční zpráva ČSA 2008. 2009 [online]. [↑](#footnote-ref-46)
46. DVOŘÁK, M. (únor 2010), Setkání se zaměstnanci ČSA, Letiště Praha. [↑](#footnote-ref-47)
47. LIDOVKY.CZ: Vláda posvětila spojení pražského letiště a ČSA, bude se privatizovat. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-48)
48. ZPRÁVY.ROZHLAS.CZ: ČSA ruší ztrátové linky. Zaměří se na lety na východ. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-49)
49. RADA EVROPSKÉ UNIE: Řešení problému vyšších cen ropy. 2010 [online]. [↑](#footnote-ref-50)
50. Letecká doprava je na cestě z krize, potřebuje ale fúze. [Hospodářské noviny](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Diata%26wnz%3D%26woz%3D%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D19%26wqfm%3D5%26wqfy%3D2005%26wqtd%3D19%26wqtm%3D5%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3D%26ws%3D%26wzns%3D20%26wik%3D1%26wik%3D4%26wik%3D11%26wik%3D13%26SUBMIT%3Dhledat%26wp%3D1%26wcz%3D26&nm=Hospod%E1%F8sk%E9+noviny), 14.4.2010, rubrika: Česko, str. 19. [↑](#footnote-ref-51)
51. NOVINKY.CZ: Věda a školy: Polovina Čechů se domluví jen česky, maturanti jsou na úrovni začátečníků. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-52)
52. ŽIHLA, Z. a kol. (2010). Provozování podniků letecké dopravy a letišť. Brno: CERM, str. 45-48, 107. [↑](#footnote-ref-53)
53. KOUDELKA, J. (2006). Spotřební chování a segmentace trhu. Praha: VŠEM, str. 155. [↑](#footnote-ref-54)
54. SŮRA, J.: Více letenek bez jídla. [Mladá fronta DNES](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fwdpzo%3D4%2E3%2E2010%26wdpzd%3D4%2E3%2E2010%26wcz%3D3&nm=Mlad%E1+fronta+DNES), 4.3.2010, rubrika: Lidé a podniky, str. 3. [↑](#footnote-ref-55)
55. PÁRAL, P.: Náznaky života ČSA. [Mladá fronta DNES](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fwdpzo%3D19%2E3%2E2010%26wdpzd%3D19%2E3%2E2010%26wcz%3D0&nm=Mlad%E1+fronta+DNES), 19.3.2010, rubrika: Publicistika, str. 13. [↑](#footnote-ref-56)
56. FINANČNÍ NOVINY: Pravidelné linky ČSA loni přepravily o 1,6 % méně pasažérů. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-57)
57. EUROSTAT: Economic crisis stops air transport growth . 2010 [online]. [↑](#footnote-ref-58)
58. LETIŠTĚ PRAHA: Výroční zpráva Letiště Praha, s.p. 2007. 2010 [online]. [↑](#footnote-ref-59)
59. (ste), Boj proti letišti pokračuje, [Haló noviny](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26wpzz%3Dvodochody%26wnz%3D%26woz%3D%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D2%26wqfm%3D3%26wqfy%3D2010%26wqtd%3D24%26wqtm%3D3%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3D%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D2%26wik%3D4%26wik%3D5%26wik%3D10%26SUBMIT%3Dhledat%26wcz%3D4&nm=Hal%F3+noviny), 18.3.2010, rubrika:Z domova, str. 3. [↑](#footnote-ref-60)
60. České aerolinie skončily se značkou Click4Sky, Marketing&Media, 2009, str.6. [↑](#footnote-ref-61)
61. [VORLÍČKOVÁ](http://imm.newtonit.cz/csa/search.asp?waz=%22Hana+Vorl%ED%E8kov%E1%22), H: Letenky po Evropě zlevnily o desetinu, Hospodářské noviny, 9.1.2007, rubrika: Z domova, str. 16. [↑](#footnote-ref-62)
62. IDNES.CZ: Létání zlevnilo nejvíc do Paříže a USA. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-63)
63. TRYMLOVÁ, M.: Chceme oživit image ČSA. [Marketing & Media](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26SUBMIT%3DHledej%26wpzz%3Dkampa%25F2%26wnz%3D%26woz%3D%25E8sa%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D1996%26wqtd%3D31%26wqtm%3D12%26wqty%3D2007%26wqfa%3D0%26wkt%3Dcs11%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wp%3D9%26wcz%3D96&nm=Marketing+%26+Media), 16.5.2005, rubrika: Reklama, str. 1. [↑](#footnote-ref-64)
64. PSOCHOR, V.: Petr Pištělák: Už není důležité, kolik lidí odvezeme, ale kolik za let utržíme. [Strategie](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26SUBMIT%3DHledej%26wpzz%3Dkampa%25F2%26wnz%3D%26woz%3D%25E8sa%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D2008%26wqtd%3D2%26wqtm%3D2%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3Dcs11%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wp%3D7%26wcz%3D76&nm=Strategie) , 10.3.2008, str. 24. [↑](#footnote-ref-65)
65. PSOCHOR, V.: Petr Pištělák: Už není důležité, kolik lidí odvezeme, ale kolik za let utržíme. [Strategie](http://imm.newtonit.cz/csa/detail-zdroj.asp?back=%2Fcsa%2Fzprava%2Easp%3Fcal1%3D%26cal2%3D%26SUBMIT%3DHledej%26wpzz%3Dkampa%25F2%26wnz%3D%26woz%3D%25E8sa%26wnm%3D%26wrz%3D%26waz%3D%26wqfd%3D1%26wqfm%3D1%26wqfy%3D2008%26wqtd%3D2%26wqtm%3D2%26wqty%3D2010%26wqfa%3D0%26wkt%3Dcs11%26ws%3D%26wzns%3D10%26wik%3D1%26wik%3D4%26wp%3D7%26wcz%3D76&nm=Strategie) , 10.3.2008, str. 24. [↑](#footnote-ref-66)
66. J. S.: Click4Sky za jednotnou cenu 2 780 Kč končí. Mladá fronta DNES, 1.12.2009, str. 3. [↑](#footnote-ref-67)
67. IDNES.CZ: ČSA výrazně zlevnily, někdy i pod nízkonákladovky. 2011 [online]. [↑](#footnote-ref-68)
68. JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, str. 137. [↑](#footnote-ref-69)