

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Marketingová strategie letecké společnosti
Airline marketing strategy

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Tereza Randýsková / KEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26. 4. 2023 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je specifikovat marketingové strategie leteckých společností a následně analyzovat marketingovou strategii společnosti Czech Airlines. V návaznosti na zjištěné skutečnosti pak budou navržena možná marketingová zlepšení pro společnost Czech Airlines, aby byla společnost schopna lépe konkurovat na trhu a získat si větší podíl zákazníků.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě rešerše odborné literatury českých i zahraničních autorů. Pro zpracování teoretické části byla použita metoda rešerše. Na teoretická východiska navazuje část praktická, při jejímž zpracování byly použity metody analýzy sekundárních údajů a marketingového výzkumu. Informace byly získávány pomocí jedné z metod získávání informací – dotazníkovým šetřením. Praktická část tak obsahuje rozsáhlý rozbor společnosti Czech Airlines.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě kvantitativního výzkumu ve formě dotazníkového šetření, jehož se zúčastnilo 479 respondentů bylo zjištěno, že ČSA momentálně postrádá kvalitní marketingovou komunikaci. Mínění veřejnosti v posledních letech negativně ovlivnit její úpadek a následná reorganizace. Značka ČSA nemá v současné době na trhu dobré postavení a zákazníci ji vnímají spíše negativně. Ze zjištěných poznatků pomocí analýz sekundárních dat, definic silných a slabých stránek a porovnání společnosti s konkurencí vyplynulo, že jednou z klíčových příležitostí pro ČSA je momentálně propagace tradiční české značky a bohaté historie u příležitosti výročí 100 let od založení společnosti, které letos ČSA oslaví. Naopak slabou stránkou je malá flotila letadel, nebo spíše jediného letadla a velmi špatná komunikace ze strany společnosti na jejích sociálních sítích.

4. Závěry a doporučení:

Z rozboru aktuální situace marketingové strategie i marketingového mixu a SWOT analýzy společnosti vyplynulo, že pro společnost je momentálně klíčové si jasně definovat její postavení na trhu, jelikož konkurenční síla je v tomto prostředí vysoká, a to především kvůli dominanci nízkonákladových leteckých společností. Byly společnosti navržena možná marketingová zlepšení. Společnosti by měla zlepšit své vystupování na sociálních sítích, začít pravidelnou komunikaci s veřejností, a to i prostřednictvím PR článků nebo tiskových zpráv. V návaznosti na zjištěné skutečnosti pak byla navržena struktura marketingové kampaně pro léto 2023. Výsledky šetření tak poukazují na fakt, že momentálně je samotná obchodní strategie důležitější než dílčí marketingová strategie. Přestože společnost stále pokračuje ve své činnosti, jedná se o činnost velmi omezenou a do určité míry velmi závislou na souhlasu věřitelů a mateřské společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

České aerolinie, letecká společnost, letecká doprava, marketingová strategie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nároční 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to specify the marketing strategies of airlines and then to analyse the marketing strategy of Czech Airlines. Based on the findings, possible marketing improvements for Czech Airlines will then be proposed in order to enable the company to better compete in the market and gain a larger share of customers.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part was prepared on the basis of a literature search of Czech and foreign authors. For the theoretical part the method of research was used. The theoretical background is followed by the practical part, in which the methods of secondary data analysis and marketing research were used. The information was obtained using one of the methods of information acquisition – questionnaire survey. The practical part thus contains an extensive analysis of Czech Airlines.

3. Result of research:

On the basis of quantitative research in the form of a questionnaire survey involving 479 respondents, it was found that CSA currently lacks quality marketing communication. Public opinion has been negatively influenced by its bankruptcy and subsequent reorganisation in recent years. The CSA brand is currently not well positioned in the market and is perceived rather negatively by customers. The findings from the analysis of secondary data, the definition of strengths and weaknesses and the comparison of the company with its competitors showed that one of the key opportunities for CSA at the moment is the promotion of the traditional Czech brand and its rich history on the occasion of the 100th anniversary of the company, which CSA will celebrate this year. On the other hand, the weaknesses are the small fleet of aircraft, or rather a single aircraft, and very poor communication by the company on its social media.

4. Conclusions and recommendation:

The analysis of the current situation of the marketing strategy and marketing mix and the SWOT analysis of the company showed that it is currently crucial for the company to clearly define its position on the market, as the competitive power is high in this environment, mainly due to the dominance of low-cost airlines. The company should improve its social media presence and start regular communication with the public, including through PR articles or press releases. Following the findings, a marketing campaign structure for summer 2023 was then proposed.

The results of the survey thus point to the fact that currently the business strategy itself is more important than the sub-marketing strategy. Although the company is still continuing its activities, these are very limited and to some extent very dependent on the approval of the creditors and the parent company.

KEYWORDS

Czech Airlines, airline, air transport, marketing strategy

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing, M37 Advertising

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

| | |
|--|--|
| Jméno a příjmení: | Tereza Randýsková |
| Studijní program: | Ekonomika a management (Ing.) |
| Studijní skupina: | KEMMA04 |
| Název DP: | Marketingová strategie letecké společnosti |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část - marketingová strategie, marketingový mix, marketingová komunikace, letecká doprava, marketing leteckých společností, metodika3. Praktická část - společnost Czech Airlines, PEST analýza, analýza vnitřního prostředí společnosti, stávající marketingový mix, hodnocení marketingových aktivit (dotazníkové šetření), SWOT analýza, vyhodnocení výzkumu a návrhy řešení identifikovaných nedostatků4. Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• BUREŠOVÁ, J. <i>Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím</i>. Praha: Grada, 2022. ISBN 9788027116805.• DEEPAK, K., JEYAKUMAR, S. <i>Marketing management</i>. Delhi: Educreation Publishing, 2019. ISBN: 978-93-89534-07-8.• FORET, M., MELAS, D. <i>Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-4061-9.• MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. <i>Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe</i>. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-4537-9. |
| Harmonogram: | <ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 8. 12. 2022• Zpracování teoretické části do 27. 1. 2023• Zpracování výsledků do 15. 4. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023 |
| Vedoucí práce: | Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D. |

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 12. 2022

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 1 |
| 2 | Teoreticko-metodologická část práce | 2 |
| 2.1 | Marketingová strategie..... | 2 |
| 2.1.1 | Přístupy k marketingové strategii | 2 |
| 2.1.2 | Marketingové řízení..... | 3 |
| 2.1.3 | Strategický řídicí proces..... | 4 |
| 2.1.4 | Analýza makroprostředí..... | 4 |
| 2.1.5 | Analýza makroprostředí..... | 5 |
| 2.1.6 | SWOT analýza..... | 6 |
| 2.2 | Marketingový mix..... | 6 |
| 2.2.1 | Marketingový mix 8P..... | 7 |
| 2.2.2 | Marketingový mix SIVA..... | 9 |
| 2.3 | Marketingová komunikace | 10 |
| 2.3.1 | Digitální marketing | 11 |
| 2.4 | Letecká doprava..... | 11 |
| 2.4.1 | Tržní prostředí a konkurence leteckých společností | 13 |
| 2.4.2 | Organizace v letecké dopravě..... | 14 |
| 2.4.3 | Faktory ovlivňující leteckou dopravu | 14 |
| 2.5 | Letecké společnosti | 15 |
| 2.5.1 | Klasické letecké společnosti..... | 15 |
| 2.5.2 | Nízkonákladové letecké společnosti | 16 |
| 2.6 | Marketing leteckých společností | 16 |
| 2.7 | Metodika | 17 |
| 3 | Praktická část práce..... | 19 |
| 3.1 | Společnost Czech Airlines..... | 19 |
| 3.1.1 | Historie Czech Airlines | 19 |
| 3.1.2 | Úpadek a reorganizace | 20 |
| 3.2 | Vnitřní analýza společnosti | 21 |
| 3.2.1 | Poslání společnosti..... | 21 |
| 3.2.2 | Cíle společnosti..... | 21 |
| 3.2.3 | Strategie společnosti | 22 |
| 3.2.4 | Vývoj společnosti | 22 |
| 3.3 | Marketingový mix..... | 24 |
| 3.3.1 | Produkt..... | 24 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.3.2 | Cena | 25 |
| 3.3.3 | Distribuce | 25 |
| 3.3.4 | Propagace | 26 |
| 3.3.5 | Proces | 26 |
| 3.3.6 | Lidé | 26 |
| 3.3.7 | Materiální prostředí..... | 27 |
| 3.3.8 | Produktivita a kvalita | 27 |
| 3.4 | Marketingová komunikace společnosti | 27 |
| 3.4.1 | Komunikace na sociálních sítích | 27 |
| 3.4.2 | Strategie marketingové komunikace | 29 |
| 3.5 | PESTLE analýza vnějšího prostředí..... | 29 |
| 3.5.1 | Politické faktory | 29 |
| 3.5.2 | Ekonomické faktory | 30 |
| 3.5.3 | Sociální faktory..... | 31 |
| 3.5.4 | Technologické faktory | 33 |
| 3.5.5 | Legislativní faktory | 34 |
| 3.5.6 | Environmentální faktory | 34 |
| 3.6 | Konkurenční prostředí společnosti..... | 35 |
| 3.6.1 | Air France..... | 37 |
| 3.6.2 | Lufthansa..... | 38 |
| 3.6.3 | Ryanair | 39 |
| 3.6.4 | Shrnutí..... | 39 |
| 3.7 | Marketingový výzkum | 41 |
| 3.7.1 | První část dotazníku | 41 |
| 3.7.2 | Druhá část dotazníku..... | 44 |
| 3.8 | SWOT analýza..... | 49 |
| 3.9 | Vlastní návrhy řešení | 51 |
| 3.9.1 | Obecná doporučení marketingové strategie | 51 |
| 3.9.2 | Marketingová kampaň pro léto 2023 | 53 |
| 4 | Závěr | 57 |
| | Literatura..... | 59 |
| | Přílohy..... | II |

Seznam zkratk

| | |
|--------|---|
| AEA | Asociace evropských aerolinií |
| CDG | kód pro leště Charles de Gaulle v Paříži |
| CORSIA | Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČR | Česká republika |
| ČSA | České aerolinie |
| EU | Evropská unie |
| EU ETS | European Union Emissions Trading Scheme |
| IATA | Mezinárodní sdružení leteckých dopravců (International Air Transport Association) |
| ICAO | Mezinárodní organizace pro civilní letectví |
| OSN | Organizace spojených národů |
| PR | Public Relations |
| SEO | Optimalizace pro vyhledávače (Search Engine Optimization) |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Věková pyramida v Evropě v roce 2016 vs predikce pro rok 2080 | 32 |
| Obrázek 2 Hlavní grafický směr letní kampaně ČSA | 55 |
| Obrázek 3 Malý banner | 55 |
| Obrázek 4 Velký banner | 56 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 HDP ve standardu kupní síly (PPS) za v EU za rok 2022 | 30 |
| Graf 2 Vývoj ceny ropy pěti nejdůležitějších importérů do EU (průběžná cena v USD za barel) v časovém období od konce roku 2021 do konce roku 2022..... | 31 |
| Graf 3 Podíl obyvatel podílejících se na turismu v zemích EU | 33 |
| Graf 4 Nejčastější účel cesty letadlem..... | 42 |
| Graf 5 Faktory ovlivňující výběr letecké společnosti..... | 44 |
| Graf 6 Znalost letecké společnosti Czech Airlines | 45 |
| Graf 7 Zkušenosti cestujících s klientským servisem ČSA | 46 |
| Graf 8 Ovlivnění názoru na ČSA s ohledem na vlastníka Smartwings a.s..... | 46 |
| Graf 9 Využití přepravy společností ČSA | 47 |
| Graf 10 Procentuální hodnocení faktorů společnosti ČSA | 48 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Výše tržeb, zisků a ztrát ČSA v letech 2015 – 2021..... | 20 |
| Tabulka 2 Vývoj společnosti Czech Airlines v letech 2016 – 2021 | 22 |
| Tabulka 3 Srovnání konkurenčních aerolinií dle hodnocení AirHelp - 2022..... | 36 |
| Tabulka 4 Počet sledujících na sociálních sítích konkurenčních aerolinek | 36 |
| Tabulka 5 Srovnání vybraných faktorů konkurenčních aerolinií..... | 40 |
| Tabulka 6 Rozhodující faktory při nákupu letenek | 43 |

| | |
|--|----|
| Tabulka 7 Hodnocení faktorů společnosti ČSA..... | 47 |
| Tabulka 8 SWOT analýza společnosti ČSA..... | 50 |

1 Úvod

Letecký průmysl je velmi konkurenční a dynamický obor s mnoha výzvami a příležitostmi. Každá letecká společnost musí mít v dnešním globalizovaném světě jasnou marketingovou strategii, aby uspěla na trhu a získala si zákazníky.

Tato diplomová práce se zabývá leteckou dopravou a marketingovou strategií letecké společnosti Czech Airlines, pro jejíž označení bude v práci využíváno jak anglického názvu Czech Airlines, tak českého pojmenování České aerolinie a zkratky ČSA. Cílem práce je specifikovat marketingové strategie leteckých společností a následně analyzovat marketingovou strategii společnosti ČSA. V návaznosti na zjištěné skutečnosti pak budou navržena možná marketingová zlepšení pro společnost tak, aby byla společnost schopna lépe konkurovat na trhu a získat si větší podíl zákazníků.

Téma je zajímavé hned z několika důvodů. Jedním z nich je nedávné období pandemie COVID-19, která zasáhla celý obor letecké dopravy do té doby nevídaným způsobem. Dalším důvodem je faktor geopolitického charakteru, a to především vojenská invaze ruskými vojsky na území Ukrajiny v únoru roku 2022, která zároveň v současné době nadále trvá. Pochopitelně i letecká doprava byla nucena na tyto politické události reagovat. Posledním, ale bezesporu nejvýznamnějším důvodem pro aktuálnost a zajímavost tohoto tématu, jsou turbulentní poslední roky uvnitř Českých aerolinií. Během posledních tří let si ČSA prochází tou největší zkouškou za dobu své existence. České aerolinie byly nuceny vyhlásit úpadek a zahájit reorganizační kroky uvnitř společnosti. Společnost přišla téměř o celou svou flotilu letadel a slavnostním potiskem k jubilejním 100 rokům od založení společnosti tak mohla polepit pouze jedno letadlo.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Pro dosažení požadovaných cílů bude nejprve provedeno nastudování a pečlivé zpracování teoretických informací. Pro zpracování teoretické části byla použita metoda rešerše teoretických východisek. Na teoretickou část bude navazovat část praktická, v níž bude pomocí metody analýzy sekundárních údajů a sběru dat a jejich následného vyhodnocení. Na základě tohoto vyhodnocení pak budou interpretovány doporučení a návrhy.

Práce hledá odpověď na výzkumnou otázku, která zní: Czech Airlines nezasahuje povědomí obecné veřejnosti.

Tato otázka se zároveň dělí na následující podotázky:

- a) Současná marketingová komunikace společnosti Czech Airlines je nedostatečná a zákazníci ji neznají.
- b) Respondenti mají se společností ČSA spíše negativní zkušenost.
- c) Úpadek společnosti Czech Airlines nepříznivě ovlivnil pohled veřejnosti na ni.

V poslední části práce jsou společnosti Czech Airlines navržena možná marketingová řešení na základě zjištěných dat, vnější analýzy PESTLE, marketingového mixu a dotazníkového šetření.

Tato práce se může stát přínosem pro společnost Czech Airlines, která díky ní bude mít přehled o silných a slabých stránkách své marketingové strategie a získá nové nápady na zlepšení své pozice na trhu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část se zabývá popsáním specifíků teoretických informací týkajících se marketingové strategie, marketingového řízení, marketingového mixu a marketingové komunikace. Dále popíše teoretická východiska pro analýzu mikro a makroprostředí, SWOT analýzu a v neposlední řadě také definuje leteckou dopravu a letecké společnosti a jejich marketing. Poslední část teoretické části práce popíše metodiku, jejíž koncept bude v praktické části použitý pro makretingový výzkum.

Na teoreticko-metodologickou část naváže část analytická, ve které budou aplikována teoretická a metodologická východiska z teoreticko-metodologické části práce.

2.1 Marketingová strategie

Dle autorů Kellera a Kotlera (2016) je marketingová strategie důležitým nástrojem pro každou společnost, která chce na trhu úspěšně fungovat a kontinuálně dosahovat svých cílů. Mezi tyto cíle patří například zvýšení tržeb, zvýšení zisku, zlepšení image společnosti nebo zvýšení loajality zákazníků. Autoři dále uvádí, že hlavním úkolem marketingové strategie je definovat, jakým způsobem bude společnost uspokojovat potřeby zákazníků a jak při tom zároveň bude zvyšovat svůj podíl na trhu. Důkladně promyšlená marketingová strategie by měla být součástí celkové podnikové strategie a měla by zahrnovat analýzu trhu, konkurence a zákazníků, ale také vlastních sil a slabostí.

Jak uvádí autoři Machková a Machek (2021), cílem marketingové strategie je především přilákat a udržet zákazníky. Použití marketingové strategie vychází z pečlivé analýzy a porozumění trhu a zákazníků, zahrnuje také definování segmentů trhu a výběr cílových skupin. Dále je dle autorů po úspěšném zvládnutí těchto kroků následně společnost schopna určit, jakým způsobem bude prezentovat svoje produkty nebo služby, a také jakým způsobem bude komunikovat se zákazníky. Porozumění trhu a volba strategie jsou zčásti abstraktní a vyžadují tržní analýzu a diskusi. Organizace musí nejprve vědět, proč a jak chce na trhu konkurovat. Až teprve po zodpovězení těchto otázek je na místě investovat zdroje do realizace. Autoři dále uvádí, že důležitou součástí marketingové strategie je také plánování marketingových aktivit a monitorování jejich výsledků. Zároveň je nutné tyto strategie neustále revidovat a přizpůsobovat trhu, jelikož konkurence, partneři, spotřebitelé i vnější předpisy a zákony se neustále mění.

2.1.1 Přístupy k marketingové strategii

Existují různé přístupy k marketingové strategii, z nichž každý klade důraz na jiný aspekt marketingového mixu.

Nejčastěji používané marketingové strategie dle Kotlera a Kellera (2016) jsou: diferenciační, nákladová výhodná a segmentační strategie a jsou popsány níže.

Diferenciační strategie se dle autorů zaměřuje na vytvoření výrazného rozdílu mezi produkty nebo službami společnosti a konkurence, na inovaci produktů a rozvoj produktové linie. Jejím cílem je přesvědčit zákazníky, aby si vybrali právě produkty nebo služby této společnosti, namísto produktů nebo služeb konkurence. Toto zaměření umožňuje společností zaujmout unikátní pozici na trhu a přináší dlouhodobý růst.

Nákladová výhodná strategie se podle autorů Kotlera a Kellera (2016) zaměřuje na snížení nákladů na výrobu nebo dodávku produktů nebo služeb. Jejím cílem je umožnit společnosti nabízet produkty nebo služby za nižší cenu než konkurence, což může vést k získání většího podílu na trhu. Tento přístup je důležitý pro dosažení loajality zákazníků a zvýšení tržeb.

Segmentační strategie se pak dle autorů soustředí na rozdělení trhu do různých segmentů a poté na nabízení produktů nebo služeb, které jsou přizpůsobeny potřebám každého segmentu. Tento přístup spočívá v identifikaci skupin zákazníků s podobnými potřebami a preferencemi a jeho cílem je poskytnout zákazníkům produkt nebo službu, které se co nejvíce přizpůsobují jejich potřebám a přání. Tímto způsobem mohou společnosti úspěšně konkurovat na trhu a dosáhnout větší efektivity svých marketingových aktivit.

2.1.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení se zabývá řízením marketingových aktivit v organizaci. Jeho cílem je dosažení maximálního zisku a spokojenosti zákazníků prostřednictvím plánování, organizace, řízení a kontroly marketingových aktivit. V dnešní době je marketingové řízení klíčovým faktorem pro úspěch organizace v konkurenčním prostředí a vyžaduje neustálé zlepšování a inovace. V rámci marketingového řízení se organizace musí vypořádat s různými aspekty, jako jsou analýza trhu a zákazníků, výběr cílového trhu a stanovení marketingových cílů. Díky tomu je organizace schopna lépe porozumět potřebám a očekáváním zákazníků a tím lépe plnit jejich požadavky. Organizace musí stanovit marketingové cíle a následně navrhnout a implementovat marketingovou strategii, která jim umožní těchto cílů dosáhnout.

Dle autorů Kotlera a Kellera (2016) je důležitým faktorem marketingového řízení plánování a koordinace marketingových aktivit. K úspěšnému marketingovému řízení patří i schopnost adaptovat se na měnící se podmínky a inovovat. Podle MarketWatch (2021) je nejlepším způsobem pro zvyšování zisku, zaměřit se na marketingovou strategii, která je v souladu s potřebami zákazníků a aktuálními trendy na trhu. K úspěšnému marketingovému řízení patří také měření a hodnocení výsledků marketingových aktivit a jejich následné přizpůsobování podle vývoje na trhu a potřeb zákazníků.

Jak uvádí autorka Burešová (2022), digitalizace a rostoucí význam online marketingu změnily způsob, jakým firmy marketing řeší. Pro úspěšné marketingové řízení je důležité být přítomen na sociálních sítích a mít kvalitní webové stránky. Autorka dále zmiňuje, že v dnešní době je kromě tradičních forem marketingu stále více kladen důraz na digitální marketing, který umožňuje přesněji cílit zákazníky a měřit účinnost marketingových kampaní.

Dle Foreta a Melase (2021) jsou dnes důležité i technologie a analytické nástroje, jako chatboti, umělá inteligence, big data analýza, strojové učení, data mining, text mining, neuromarketing, virtuální realita, chatboti a další. Autoři zdůrazňují, že využití těchto nástrojů může pomoci získat velké množství dat a informací o zákaznících a trhu, a umožnit tak lepší porozumění jejich potřebám a chování. Tímto způsobem mohou firmy efektivněji plánovat a implementovat své marketingové aktivity a lépe reagovat na potřeby trhu.

Marketingové řízení může být významným faktorem pro udržení konkurenční výhody. Firmy se musí snažit nabízet zákazníkům lepší služby, kvalitnější produkty a zajímavé slevy a akce. Podle Deepaka a Jeyakumara je výhodné se zaměřit na rozvoj loajality zákazníků. Loajalita zákazníků zahrnuje nejen jejich opakované nákupy, ale také pozitivní postoj ke značce a ochotu doporučit ji dalším lidem. Autoři uvádějí, že poskytování kvalitních produktů a služeb, komunikace se zákazníky a řešení jejich problémů jsou klíčové faktory pro budování loajality, jelikož díky těmto aktivitám dochází k budování vztahu se zákazníky a získávání jejich důvěry a přízně.

2.1.3 Strategický řídicí proces

Strategický řídicí proces je důležitou součástí marketingového řízení. Jeho cílem je vytvoření plánu, který určuje postup, jakým lze dosáhnout stanovených marketingových cílů a dle Kotlera (2017) zahrnuje 5 kroků.

Prvním krokem je **analýza trhu a konkurence**. Tento krok zahrnuje pečlivý sběr a analýzu dat o trhu, zákaznících a konkurenci. Na základě těchto dat lze identifikovat příležitosti a hrozby na trhu a získat důležité informace o konkurenci. Dle autorů Foreta a Melase (2021), poskytuje marketingový výzkum organizacím cenné informace o jejich zákaznících, konkurenci a trhu obecně, což jim umožňuje vytvořit účinnou marketingovou strategii, která bude přizpůsobena potřebám zákazníků a bude přispívat k udržitelnému rozvoji společnosti.

Dle Kotlera (2017) je po provedení analýzy trhu a konkurence nutné **formulovat marketingovou strategii**. Tento krok zahrnuje identifikaci cílových segmentů trhu, stanovení cílů, výběr cílových zákazníků a vytvoření marketingového mixu. Cíle musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené. Díky tomu lze posoudit úspěšnost marketingových kampaní a případně upravit plán v průběhu času.

Po formulaci marketingové strategie je nutné **plánovat a implementovat marketingové aktivity**. Tento krok zahrnuje výběr marketingových kanálů, stanovení rozpočtu a plánování kampaní. Dle Foreta a Melase (2021) se pak implementace marketingových aktivit zabývá samotným prováděním plánovaných akcí a sledováním výkonu marketingových kampaní. Autoři zdůrazňují důležitost koordinace různých činností, jako je výroba, distribuce a propagace, a také nutnost pravidelného monitorování výkonu marketingových aktivit pomocí analýzy dat a metrik.

Dle Kotlera (2017) je pak posledním krokem **hodnocení výsledků marketingových aktivit**. Tento krok zahrnuje sběr a analýzu dat o úspěšnosti marketingových kampaní a posouzení, zda byly cíle dosaženy. Na základě těchto dat lze poté upravit marketingovou strategii a plánovat další marketingové aktivity. Pokud se ukáže, že plán není efektivní, je nutné provést úpravy a přizpůsobit ho aktuální situaci na trhu.

2.1.4 Analýza makroprostředí

Dle Kotlera a kol. (2017) je analýza makroprostředí klíčovou součástí strategického plánování, protože pomáhá firmám pochopit a reagovat na externí faktory, které ovlivňují jejich podnikání. Pro systematickou analýzu makroprostředí organizace se využívá analýzy PESTLE, které umožňuje identifikovat vlivy a faktory, které mohou ovlivnit její strategické plánování. Je důležité, aby tuto analýzu prováděly organizace pravidelně a aby ji využívaly při rozhodování a plánování svých strategií.

Dle Fotra a kol. (2020) řadíme mezi faktory **PESTLE** analýzy řadíme celkem pět faktorů. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní. Autoři uvádí, že cílem této analýzy je vybrat takové faktory, které mají největší dopad na danou společnost a jejich analýzou zaznamenat případný vliv na stanovenou strategii řízení.

Podle autorů Kotlera a Kellera (2016) mohou **politické faktory**, kterými jsou například vládní politiky, zákony a regulace, také ovlivnit oblast podnikání společnosti. Například zvýšená regulace může způsobit vyšší náklady na výrobu a snížení ziskovosti firmy. Dle Fotra a kol. (2020) patří mezi další sledované faktory stabilita vlády a politického systému, investiční pobídky, ochrana investic, uplatnění lobbyismu, míra korupce, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika nebo zapojení státu v ekonomických a vojenských integracích.

Ekonomické faktory mají dle Kotlera a kol (2017) významný vliv na rozhodování firem a mohou ovlivnit jak náklady, tak i poptávku po jejich produktech a službách. Patří k nim například inflace, měnové směnné kurzy, hospodářský růst a úrokové sazby.

Dle Beláse a kol. (2020) se **sociální faktory** se týkají změn v životním stylu, hodnotách, náboženství a kultuře společnosti, což může ovlivnit způsob, jakým firmy vyrábějí, propagují a distribuují své výrobky a služby.

Technologické faktory podle autorů Shtal a kol. (2018) zahrnují vývoj nových technologií a změny v oblasti informačních a komunikačních technologií, což může ovlivnit způsob, jakým firmy vyrábějí a prodávají své produkty a služby.

Environmentální faktory mohou dle autorů Kotlera a Kellera (2016) zahrnovat například změny klimatu či snahy o udržitelnost. Tyto faktory se v dnešní době stávají pro společnosti stále důležitějšími. Firmy, které nezohledňují environmentální faktory v rámci svého podnikání, mohou čelit tlaku ze strany zákazníků i regulací ze strany států a nadnárodních organizací.

Legislativní faktory pak dle Shtal a kol. (2018) zahrnují zákony, předpisy a regulace, které mohou mít vliv na podnikání a provozování firmy. Tyto faktory mohou zahrnovat zákony, obchodní předpisy a pravidla ochrany spotřebitele či změny ve výši daní, celních poplatků a dalších daňových předpisů. Je důležité, aby podniky sledovaly změny v legislativě a přizpůsobovaly své strategie v souladu s těmito změnami, aby se vyhnuly případným sankcím a ztrátě pověsti.

2.1.5 Analýza makroprostředí

Dle Kotlera (2017) zahrnuje analýza mikroprostředí faktory, které se týkají podniku a přímo ho ovlivňují. Zahrnuje vztahy mezi podnikem a jeho zákazníky, dodavateli, distributory a konkurencí. Cílem analýzy mikroprostředí je porozumět vztahům mezi podnikem a těmito faktory a identifikovat klíčové prvky, které mohou ovlivnit úspěch podniku na trhu.

Porterova analýza pěti sil 5F

Podle autorů Kotlera a kol. (2017) je Porterova analýza pěti sil označením pro model, který se používá k posouzení atraktivity určitého trhu. Tento model rozděluje trh do pěti základních sil: konkurence uvnitř odvětví, hrozby nových vstupů, hrozby substitucí, sílu jednání dodavatelů a sílu jednání odběratelů. Tato analýza pomáhá lépe sledovat prostor, ve kterém se společnost pohybuje, a umožňuje činit správná rozhodnutí pro budoucí vývoj a dlouhodobé cíle. Schéma Porterova modelu je vyobrazeno na Obrázku 4. V rámci analýzy je dle Heizera et al. (2016) zkoumáno 5 důležitých faktorů.

Prvním faktorem je **Hrozba stávající konkurence**. Ta zahrnuje vliv konkurentů na cenu a kvalitu zboží nebo služeb, jako je například mnoho podobných výrobků nebo služeb nebo vysoké fixní náklady.

Autor dále uvádí druhý faktor, kterým je **Hrozba vstupu nových konkurentů**, mezi které patří faktory ovlivňující vstup nových hráčů na trh se stejným nebo podobným produktem nebo službou a tím zvýšení konkurence v odvětví. Počítáme sem například legislativu, nové technologie, a kapitálovou náročnost.

Třetím faktorem je **Hrozba substitucí**. Tou rozumíme nahraditelnost produktu nebo služby jinými alternativami, což může snížit poptávku po našem produktu nebo službě.

Předposlední faktor označuje **Sílu jednání dodavatelů**, což je schopnost dodavatelů zvyšovat ceny.

Posledním faktorem je pak **Síla jednání odběratelů**. Sem řadíme naopak schopnost odběratelů vynucovat nižší ceny.

Dle Kotlera a kol. (2017) je pro úspěšné využití Porterovy analýzy pěti sil potřeba provést analýzu každé z těchto sil a porovnat je s konkurencí v odvětví. Na základě těchto výsledků lze pak navrhnout strategii, která bude umožňovat konkurenční výhodu firmy. Při analýze lze využít různých nástrojů, jako jsou SWOT analýza, analýza hodnotového řetězce nebo strategická mapa.

2.1.6 SWOT analýza

Autoři Deepak a Jeyakumar (2019) označují SWOT analýzu za jednu ze základních expertních analýz pro identifikaci silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb, které mohou mít vliv na budoucí vývoj podniku. Tento akronym popisuje Strength – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby.

SWOT analýza dle autorů kombinuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Ve vnitřním prostředí analyzuje silné a slabé stránky podniku (S – W), naopak ve vnějším hrozby a příležitosti.

Dle Shtal a kol. (2018) Existují 4 hlavní možnosti vzájemných kombinací v rámci SWOT analýzy.

První možností je kombinace **SO (Strengths-Opportunities)**, která využívá silných stránek podniku k maximalizaci příležitostí.

Druhou možností je kombinace **ST (Strengths-Threats)** - využívá silných stránek podniku k minimalizaci hrozeb.

Třetí variantou je pak kombinování **WO (Weaknesses-Opportunities)**, kdy dochází ke snaze o přeměnu slabých stránek podniku na příležitosti pro růst a rozvoj podniku.

Poslední kombinací je pak **WT (Weaknesses-Threats)**, která se zaměřuje na minimalizaci rizik tím, že minimalizuje slabé stránky podniku.

2.2 Marketingový mix

Dle Kotlera a kol. (2021) je marketingový mix klíčovým konceptem v oblasti marketingového řízení, který se skládá z několika prvků. Nejznámější formou marketingového mixu jsou tzv. 4P – produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto prvky jsou navzájem propojené a tvoří základní stavební kameny marketingového plánu.

Autoři Palmer a kol. (2019) uvádí, že nové technologie a nové trendy v oblasti marketingu však vedly k vývoji nových modelů, které mohou být účinnější při dosahování cílů firmy. Kromě 4P tak existují další typy marketingových mixů, které se liší podle toho, na co se zaměřují. Například 8P přidává do mixu další čtyři prvky: proces, fyzický důkaz a personál. Tento typ mixu se často používá v oblasti služeb, kde je důležitá kvalita procesu a interakce s personálem.

Podle autora Kotlera (2017) je dalším typem marketingového mixu tzv. 4C, který narozdíl od mixu 4P, který klade důraz na produkt, klade důraz na zákazníka. Mezi prvky tohoto mixu patří: zákaznickova hodnota, náklady pro zákazníka, komunikace s zákazníkem a pohodlnost pro zákazníka. Tento mix je vhodný pro situace, kdy je nutné se zaměřit na potřeby zákazníka a zlepšit jeho zážitek s produktem či službou.

Jak uvádí autor Dann (2023) jiným typem marketingového mixu je SIVA marketingový mix, který se zaměřuje na zákaznickovy potřeby a hodnotu. Zkratka SIVA znamená: řešení (S –

Solution), informace (I – Information), hodnotu (V – Value) a přístup (A – Access). Tyto prvky jsou klíčové pro vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky a poskytnutí jim skutečné hodnoty.

Jak je patrné, v dnešní době existuje mnoho různých typů marketingových mixů, které se liší podle toho, co je pro danou firmu nejvýhodnější. Autoři Kotler a kol. (2021) uvádí, že jedním z důvodů, proč je výhodnější používat jiné modely, je zahrnutí dalších prvků, které jsou pro úspěšnou marketingovou strategii klíčové. Zahrnutí těchto prvků umožňuje firmě lépe porozumět zákazníkům a vyvinout marketingovou strategii, která jim skutečně vyhovuje. Pro správnou marketingovou strategii je důležité vybrat si ten správný mix a přizpůsobit ho aktuálním potřebám trhu a zákazníků.

2.2.1 Marketingový mix 8P

Dříve nejrozšířenější marketingový mix 4P (Product – produkt, Price – cena, Place – místo, Promotion – propagace), byl považován za základní nástroj pro plánování a implementaci marketingové strategie. Nicméně, v dnešní době se jeví jako daleko důležitější rozšíření tohoto modelu na 8P, což umožňuje lépe zohlednit potřeby zákazníků a dosáhnout většího úspěchu v konkurenčním prostředí.

Dle autorů Kotlera a Kellera (2016) slouží nástroje tohoto mixu k plánování, implementaci a kontrole marketingových aktivit společnosti. Každý z těchto nástrojů je klíčový pro úspěšnou realizaci marketingové strategie.

Obsah jednotlivých složek marketingového mixu 8P je patrný na Obrázku 1 a jeho jednotlivé složky jsou pak specifikovány níže v textu.

Produkt

Dle Jobbera (2019) je produkt je jedním z hlavních prvků marketingového mixu a zahrnuje všechny fyzické vlastnosti a atributy, které společnost nabízí svým zákazníkům. Zahrnuje nejen samotný výrobek nebo službu, ale také jeho design, kvalitu, balení, značku, inovativnost a všechny další faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníků při nákupu.

Dle Kotlera a Kellera musí být výrobek navržen tak, aby uspokojil potřeby zákazníků a splnil jejich očekávání. Společnost by měla věnovat dostatečnou pozornost výzkumu a vývoji, aby mohla nabídnout inovativní a kvalitní produkty, které budou konkurenceschopné na trhu. Důležitou součástí produktové strategie je také portfolio produktů, které společnost nabízí, jejich designa způsob, jakým je prezentuje na trhu.

Autor Jobber (2019) v neposlední řadě zmiňuje, že je důležité, jakým způsobem je produkt prezentován na trhu a jakým způsobem je propojen s celkovou marketingovou strategií společnosti. Výběr správné značky, názvu produktu a komunikace s cílovou skupinou jsou klíčovými prvky, ovlivňujícími úspěch produktu na trhu.

Cena (Price)

Cena má velký vliv na nákupní rozhodnutí zákazníků a její správné stanovení je klíčové pro úspěch na trhu. V rámci marketingového mixu stanovuje společnost takovou cenu za svůj produkt nebo službu, aby byla pro společnost zisková. Cena musí být pro zákazníka dostupná a přijatelná, ale zároveň musí zákazník produkty či služby vnímat jako hodnotné. Cena musí být také konkurenceschopná v konkurenčním prostředí.

Autoři Palmer a kol. (2019) uvádějí, že při stanovení ceny pro služby je podle studie provedené na univerzitě v Texasu vzít v úvahu následující faktory: způsob výroby a dodávky služby, hodnotu, kterou zákazník v dané službě vidí, kvalitu a dostupnost služby, konkurenci a možnost

vstupu nových konkurentů na trh, vliv zákaznických preferencí a návyků a celkovou ekonomickou situací na trhu. Při stanovení ceny je nutné zohlednit všechny tyto faktory a vytvořit tak cenovou strategii, která bude odpovídat cílům společnosti a zákaznickým požadavkům.

V neposlední řadě je důležité sledovat vývoj cen na trhu a přizpůsobovat cenu v reakci na změny. Tuto problematiku popisují například autoři Mullins a Walker (2014), kteří uvádějí, že v průběhu životního cyklu produktu mohou být nutné úpravy ceny v reakci na změny konkurenčního prostředí, chování zákazníků a další faktory.

Distribuce (Place)

Dle autorů Kotlera a Armstronga (2017) se distribuce se vztahuje k distribučním kanálům, které společnost používá k distribuci svých produktů směrem k zákazníkům. Distribuční kanály mohou být různého charakteru, jako například přímý prodej, prodej přes zprostředkovatele nebo prostřednictvím internetu. Důležité je vybrat takový distribuční kanál, který bude nejvhodnější pro daný produkt a zákazníky.

Dle Burešové (2022) je jedním z trendů v oblasti distribuce v posledních letech e-commerce. Online prodej umožňuje firmám přístup k novým trhům a zákazníkům, zároveň však vyžaduje správnou logistiku a dostupnost produktů pro zákazníky. Autorka dále uvádí, že společnosti zároveň využívají i další nástroje, jako jsou e-mailové marketingové kampaně a remarketingové reklamy, které pomáhají zákazníkům najít, co hledají, a nakupovat právě u nich. Velké podniky také často implementují personalizované zážitky pro své zákazníky, které zobrazují produkty, které by je mohly zajímat, na základě jejich dřívějšího chování na stránce.

Propagace

Jak uvádějí autoři Kotler a Keller (2016), propagace je jedním z klíčových prvků marketingového mixu a zahrnuje různé nástroje a techniky, které mají za cíl oslovit a informovat zákazníky o výrobcích nebo službách. Jednou z hlavních výhod propagace je to, že umožňuje firmám a podnikatelům komunikovat s potenciálními zákazníky a vytvořit si tak pověst a dobré jméno na trhu. Propagace zahrnuje různé formy, jako jsou reklama, osobní prodej či sponzoring.

Dle autorů Belche a Belche (2018) je reklama jedním z nejstarších a nejúčinnějších nástrojů propagace. Může být využita pro různé účely, včetně zvýšení povědomí o značce, zvýšení prodeje a podpory loajality zákazníků. Reklama může být prezentována v různých formátech, včetně tiskovin, televizních reklam a internetové reklamy.

Podle Hejlové (2015) jsou Public relations (PR) dalším důležitým prvkem propagace. PR se zaměřují na udržování a budování vztahů s veřejností a médií a na vytváření pozitivního obrazu značky. PR představují soubor strategií a aktivit v oblasti komunikace, které slouží k udržování a budování vztahů mezi organizací a jejími stakeholdery. Soubor strategií a aktivit PR zahrnuje tvorbu a šíření tiskových zpráv, správu webových stránek a sociálních sítí, organizaci různých událostí a tiskových konferencí a udržování vztahu s médií. Dle autorky si PR klade za cíl vylepšit image organizace a navázat lepší vztahy s různými stakeholdery, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, akcionáři a veřejnost obecně. Dále se PR zabývají krizovým řízením a komunikací v případě, že organizace čelí nějaké krizi nebo negativní publicitě. PR jsou důležitou součástí marketingové komunikace a mohou výrazně přispět k úspěchu organizace a jejího podnikání.

Autoři Hanssens a Pauwels (2016) pak zmiňují také sponzoring jako jeden z důležitých prvků propagace. Podnikatelé mohou využívat sponzoring k podpoře svých výrobků a služeb a k získání pozornosti zákazníků. Sponzoring může být využit v různých formátech, jako jsou sportovní události, kulturní akce a podobně.

Proces (Process)

Dle Kotlera a kol. (2017) zahrnuje proces určitý postup, kterým si zákazníci procházejí při nákupu produktu nebo služby a jsou zaměřeny na dosažení cílů a plnění potřeb zákazníka. Zahrnuje všechny kroky, které zákazník musí podstoupit od výběru produktu až po jeho zakoupení a případnou následnou péči o zákazníka. Cílem je zajistit, aby zákazníci měli pozitivní zkušenost s celým procesem, což vede k jejich spokojenosti a loajalitě. Důležitým faktorem je také efektivita a rychlost procesů, aby se minimalizovaly ztráty času a snížily náklady na provoz. V moderní době hraje velkou roli i digitální proces, což zahrnuje online objednávky, doručování a komunikaci se zákazníky.

Lidé (People)

Dalším prvkem jsou dle Kotlera a kol. (2017) lidé. Ti zahrnují zaměstnance společnosti, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Zaměstnanci by měli být vhodně školeni a mít vhodné dovednosti a osobnostní rysy, aby dokázali vytvořit kladný dojem na zákazníky. Významným prvkem v kategorii lidé jsou také zákazníci, kteří hrají důležitou roli v marketingovém mixu. Zákazníci se totiž mohou stát ambasadory značky a pomáhají tak šířit pozitivní pověst společnosti. Kvalitní služby, příjemné prostředí a dobré zákaznické zkušenosti mohou vést k pozitivním referencím a zvýšení zájmu o produkty a služby společnosti.

Materiální prostředí (Physical environment)

Jak uvádí autoři Palmer a kol. (2019), materiální nebo fyzické prostředí může být velmi důležitým faktorem pro zákazníky, protože může mít vliv na jejich pocity, nálady a chování. Materiální prostředí se týká například designu interiéru, exteriéru, čistoty, osvětlení a atmosféry místa, kde se produkt nebo služba nabízí.

Produktivita a kvalita (Productivity and Quality)

Podle autorů Kotlera a kol. (2019) se zvyšování produktivity týká úsilí snížit náklady na výrobu a poskytnout vyšší ziskovost. Zlepšení kvality zase znamená poskytnout zákazníkům lepší zboží a služby. Oba tyto faktory jsou klíčové pro úspěšnou marketingovou strategii a dosažení výhodného postavení společnosti na trhu. Kombinací produktivity a kvality může firma dosáhnout vyššího zisku, spokojených zákazníků a vyšší loajality. To vše přispěje k upevnění konkurenční pozice na trhu a rozvoji firmy.

2.2.2 Marketingový mix SIVA

Dle Danna (2023) je marketingový mix SIVA novým přístupem ke zpracování marketingové strategie, který se zaměřuje na zákazníka a jeho potřeby. Zatímco tradiční marketingový mix 4P se zaměřuje na produkty, ceny, distribuci a propagaci, SIVA (Solution, Information, Value, Access) bere v úvahu celkovou hodnotu, kterou produkt přináší zákazníkovi. Autoři uvádí, že tento nový přístup k marketingu se stává stále více populárním a mnoho firem ho používá jako základ pro svou marketingovou strategii a je významným krokem směrem k zaměření se na zákazníka a jeho potřeby.

Autoři Deepak a Jeyakumar (2021) uvádí, že marketingový mix SIVA je především užitečný pro společnosti, které chtějí upřednostnit zákaznické potřeby před produktem samotným a efektivně je uspokojovat. Tento přístup zároveň vyžaduje značné investice a úsilí. Firmy musí být schopny investovat do vzdělávání zaměstnanců, technologií a infrastruktury.

Dle Danna (2023) zahrnujeme do marketingového mixu SIVA následující prvky:

Řešení (Solution)

Tento prvek zahrnuje produkt nebo službu, kterou firma nabízí. Zaměřuje na to, jak produkt nebo služba pomáhá zákazníkovi vyřešit jeho potřeby a problémy. Zákazník hledá produkt nebo službu, která mu poskytne řešení pro jeho potřeby a očekávání. Řešení musí být účinné a musí vyhovovat potřebám zákazníka.

Informace (Information)

Dle autora tento prvek vyjadřuje, jak firma informuje zákazníka o produktu nebo službě. Informace musí být relevantní a přesné, aby zákazník mohl udělat informované rozhodnutí o tom, zda chce produkt nebo službu koupit. Firmy musí být schopny poskytnout zákazníkům dostatek informací o svých produktech a službách, aby mohli vytvořit důvěru a loajalitu.

Hodnota (Value)

Autor Dann (2023) uvádí, že Hodnota vyjadřuje celkovou hodnotu produktu nebo služby, kterou firma nabízí. Tento prvek se zaměřuje na to, jak produkt nebo služba přináší zákazníkovi přidanou hodnotu. Firmy musí být schopny poskytnout zákazníkům hodnotu, která je v souladu s cenou, kterou platí. Hodnota zahrnuje celkové zážitky, které zákazník s produktem nebo službou zažívá, včetně kvality, způsobu ovládnání a zákaznické podpory.

Přístup (Access)

Autor dále uvádí, že přístup zahrnuje způsob, jakým zákazník může produkt nebo službu získat. Tento prvek se zaměřuje na to, jak firma umožňuje zákazníkovi získat produkt nebo službu, kterou nabízí. Firmy musí být schopny poskytnout zákazníkům snadný a rychlý přístup ke svým produktům a službám. To může zahrnovat fyzické prodejny, e-shopy, telefonickou podporu a další kanály. Přístup musí být jednoduchý a pohodlný pro zákazníka.

2.3 Marketingová komunikace

Dle autorů Kotlera a Kellera (2016) je marketingová komunikace je klíčovým prvkem v marketingové strategii, který umožňuje společně navázat kontakt se zákazníky a získat jejich pozornost. Marketingová komunikace zahrnuje všechny formy komunikace, které společnost používá k tomu, aby představila své produkty a služby zákazníkům a potenciálním zákazníkům.

Jak uvádí autoři Belch a Belch (2018), cílem marketingové komunikace je vytvořit konzistentní a účinné sdělení, které osloví zákazníky a získá jejich pozornost. Komunikace by měla být přizpůsobena konkrétnímu cílovému trhu a měla by zohledňovat zvyklosti a preference zákazníků. Správné využití propagace v marketingovém mixu může přinést mnoho výhod, jako jsou zvýšení povědomí o značce, zvýšení prodeje a lojality zákazníků a zlepšení obrazu společnosti.

Marketingovou komunikaci můžeme dle Kotlera (2017) rozdělit do dvou strategií:

Strategie PUSH – zahrnuje aktivity, které se snaží produkt nebo službu "tlačit" na trh, například prostřednictvím reklamy, propagace a osobního prodeje. Může být efektivní pro vysvětlení složitých produktů nebo služeb, zvýšení povědomí o nových produktech a posílení vztahu s distributory a prodejci.

Strategie PULL – zaměřuje se na to, aby zákazníci sami přišli k produktu nebo službě, například prostřednictvím vylepšení SEO nebo PR kampaní. Může být účinná pro vytváření značky a budování lojality zákazníků, kteří si sami najdou cestu k produktu nebo službě.

Ideálním řešením může být kombinace obou přístupů, přičemž firma používá strategii PUSH k vytvoření povědomí o produktu a strategii PULL k podpoře prodeje a budování značky.

Dle Burešové (2022) se v posledních letech marketingová komunikace stává stále více digitální, což zahrnuje využívání sociálních médií, mobilních aplikací, webových stránek a dalších digitálních nástrojů. Tento trend je způsoben nárůstem internetového a mobilního připojení a větší digitalizací celé společnosti.

2.3.1 Digitální marketing

Autoři Machková a Machek (2021) uvádějí, že digitální marketing je v dnešní době nezbytnou součástí marketingové strategie většiny společností, jelikož umožňuje rychle a efektivně oslovit své zákazníky, využít různé digitální kanály a měřit výsledky svých kampaní. Digitalizace mění způsob, jakým společnosti komunikují se zákazníky, jak vyrábějí a prodávají produkty a jak plánují a realizují své marketingové kampaně. S digitálním marketingem jsou však spojeny i výzvy, jako jsou například nutnost pravidelné aktualizace obsahu, zabezpečení ochrany osobních údajů a nebezpečí vysoké konkurence.

Dle Burešové (2022) mohou firmy díky digitálnímu marketingu efektivně oslovit své zákazníky a navázat s nimi interakce pomocí různých online nástrojů, a to například za využití webových stránek, sociálních sítí, e-mailingu, SEO a PPC.

Dle Machkové a Machka (2021) mohou společnosti díky digitálním kanálům efektivněji oslovit a komunikovat se zákazníky v různých zemích a lokalizovat svou marketingovou strategii a obsah. Digitální marketing také umožňuje společností sledovat vývoj a změny v chování zákazníků, analyzovat data a získávat cenné informace o trhu a konkurenci. Výsledkem může být lepší cílení a personalizace marketingových kampaní, zlepšení zákaznického zážitku a zvýšení efektivity nákladů na marketing.

Sociální sítě

Dle Burešové (2022) umožňují sociální sítě společností komunikovat s cílovou skupinou, vytvářet vztahy a získávat nové zákazníky. Za jednu z nejvýznamnějších funkcí sociálních sítí můžeme považovat cílení reklamy. Společnosti mohou využít údajů o uživateli, jako jsou věk, pohlaví, zájmy nebo geografické umístění, a vytvářet cílené reklamní kampaně. Autorka dále uvádí, že společnosti mohou na svých sociálních sítích sdílet zajímavý obsah, který zákazníky zaujme a přiměje je k interakci. Kromě toho mohou využít sociální sítě jako nástroj pro získávání zpětné vazby od zákazníků a pro poskytování zákaznické podpory. Díky možnosti okamžité reakce na zpětnou vazbu mohou společnosti také rychle reagovat na krizové situace a zvyšovat svou reputaci.

Výzkum společnosti Hootsuite (2022) uvádí, že nejpoužívanější sociální sítí za rok 2022 byl Facebook s 2,910 milionů aktivních uživatelů. Na druhém místě se umístil YouTube, na třetím WhatsApp. Ze sociálních sítí používaných v České republice se dále v žebříčku v uvedeném pořadí následoval TikTok, Snapchat, Telegram, Twitter, Pinterest a LinkedIn.

2.4 Letecká doprava

Dle Žihly a kol. (2019) patří letecká doprava patří mezi nejrychlejší a neefektivnější způsoby přepravy zboží a osob mezi vzdálenými destinacemi v krátkém čase. Jedná se o odvětví, které vyžaduje vysokou úroveň bezpečnosti a spolehlivosti. Současně se jedná o nákladnou formu dopravy s vysokou spotřebou energie a emisemi skleníkových plynů. Přesto se letecká doprava stala klíčovým prvkem globální ekonomiky. Mezinárodní letiště a letecké společnosti hrají důležitou roli v mezinárodním obchodu a turismu, a přispívají k rozvoji regionálních a národních ekonomik.

Autoři Žihla a kol. (2020) uvádějí, že letecká doprava má v dnešním globalizovaném světě zásadní význam pro obchod, turistiku, mezinárodní vztahy a mnoho dalších oblastí. Lidé se díky ní mohou rychle přemísťovat po celém světě a obchodníci mohou snadno a rychle dopravovat své zboží. Kromě toho přináší letecká doprava mnoho pracovních příležitostí, a to nejen pro lidi přímo spojené s leteckým průmyslem, ale i pro lidi v odvětvích, které jsou s ním propojeny, jako je například turistika.

Autoři Žihla a kol. (2020) dále uvádějí, že v letecké dopravě se používají různé typy letadel, od malých sportovních letadel až po velké dopravní letouny, jako jsou Boeing 747 nebo Airbus A380. Každý typ letadla má specifické vlastnosti a je vhodný pro určité typy letů. Například malá sportovní letadla jsou vhodná pro krátké lety a rekreační účely, zatímco velké dopravní letouny jsou určeny pro dálkové lety a přepravu velkého množství cestujících a zboží. Letecká doprava zahrnuje také vojenské letectví, které se zabývá obranou státu a plněním různých misí.

Dle Pruši a kol. (2016) hraje letecká doprava také klíčovou roli v mezinárodních vztazích. Umožňuje rychlou a efektivní komunikaci a přátelské vztahy mezi různými zeměmi. Díky letecké dopravě jsou zahraniční kontakty pro vlády, podniky a jednotlivce mnohem snadnější a přístupnější. Navíc umožňuje rychlou reakci na mimořádné situace, jako jsou přírodní katastrofy nebo politické konflikty, a umožňuje evakuaci lidí z nebezpečných oblastí. Autor dále uvádí, že letecká doprava má význam i v oblasti výzkumu a vědy. Při řešení globálních problémů, jako je změna klimatu, energie a zdraví, hrají klíčovou roli letecké experimenty a výzkum. Letecké společnosti také využívají moderní technologie a inovace, aby maximalizovaly svou efektivitu a minimalizovaly svůj vliv na životní prostředí.

Dle ČNB (2020) se letecká doprava v současnosti potýká s několika výzvami, mezi něž patří zejména rostoucí náklady na palivo a obavy z dopadu na životní prostředí. Kvůli tomu se letecké společnosti snaží hledat způsoby, jak snížit svůj ekologický dopad, optimalizovat své letecké plány a minimalizovat spotřebu paliva a emise oxidu uhličitého, například využitím moderních letadel a alternativních paliv. Technologický pokrok, nové trendy v cestování a rostoucí tlak na snižování emisí CO₂ mají vliv na konkurenční prostředí v průmyslu. Dle autorů Lin a Chen (2020) tak některé letecké společnosti také zavádějí opatření, jako jsou snížení hmotnosti letadel, aby minimalizovaly spotřebu paliva, a nabízejí cestujícím možnost vykompenzovat emise oxidu uhličitého vznikající během letu.

Podle autorů Ptáčka a kol. (2015) jsou v poslední době v oblasti letecké dopravy pozorovatelné silné trendy směrem k nízkonákladovým leteckým společnostem. Ty se snaží nabízet levné letenky a zároveň udržovat úroveň kvality služeb. To vede k rostoucí konkurenci mezi tradičními leteckými společnostmi a nízkonákladovými dopravci.

Jak uvádí autoři Žihla a kol. (2020), letecké společnosti v současnosti využívají moderní technologie pro zlepšení zážitku cestujících. Mezi další trendy tak patří například využití bezkontaktních plateb a digitálních cestovních dokladů, jako jsou mobilní aplikace a elektronické palubní lístky.

Autor Fiala (2015) uvádí, že vzhledem k vysokým nákladům a konkurenčnímu prostředí se letecké společnosti musí snažit maximalizovat své zisky a minimalizovat své náklady. To vede k častému používání strategií, jako je například upravování ceny letenek podle poptávky, přesuny letadel mezi různými trhy, úpravy letového plánu nebo optimalizace palivového plánu. Autor dále vyzdvihuje, že pro letecké společnosti je také důležité být schopné přizpůsobit se rychle měnícím se tržním podmínkám a trendům v leteckém průmyslu.

2.4.1 Tržní prostředí a konkurence leteckých společností

Dle Pruši a kol. (2016) je letecký průmysl velmi specifickým odvětvím zahrnujícím mnoho různých subjektů, jako jsou letecké společnosti, výrobci letadel, poskytovatelé služeb, dodavatelé paliva a další. Tyto subjekty se navzájem ovlivňují a tvoří tak celkovou konkurenční situaci v letecké dopravě.

Tržní prostředí a konkurence jsou v letectví velmi významné, protože jsou jedním z hlavních faktorů ovlivňujících ceny letenek. Autor Fiala (2015) uvádí, že v oblasti letectví je konkurence jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují rozhodování zákazníků o volbě letecké společnosti a ceny letenek. Zákazníci jsou dnes velmi citliví na ceny letenek a jsou ochotni si vybrat tu nejlevnější možnost, což vede k tvrdé konkurenci mezi leteckými společnostmi.

Dle organizace IATA (2023) je konkurence v oblasti letectví v současné době velmi silná a zákazníci mají na výběr z mnoha leteckých společností, které se tak snaží zákazníky získat různými způsoby. Mezi ty patří zvýšení kvality služeb, snížení cen a rozšíření sítě destinací. S nástupem nízkonákladových společností v posledních letech se konkurence mezi leteckými společnostmi ještě zvýšila. Nízkonákladové aerolinky zase nabízejí cestování za velmi nízké ceny a soustředí se na jednoduchost a efektivitu. Organizace dále uvádí, že konkurence mezi leteckými společnostmi se odvíjí od mnoha faktorů, jako jsou ceny letenek, kvalita služeb a pohodlí pro cestující. Nízkonákladové aerolinky se zaměřují na velmi nízké ceny a snaží se soustředit na jednoduchost a efektivitu, například tím, že nabízejí omezenou nabídku jídel a pití na palubě nebo eliminují některé další příplatkové služby, zatímco tradiční letecké společnosti se snaží poskytnout luxusní zážitek pro cestující a konkurovat nízkonákladovým aerolinkám zvýšením kvality služeb, rozšířením sítě destinací a vylepšením zákaznického servisu. Nicméně, velké letecké společnosti stále drží dominantní pozici na trhu díky svému silnému brandu, rozvinutému síti letů a loajálnímu zákaznickému základu.

Autoři Žihla a kol. (2020) uvádí, že konkurence v oblasti letectví je také ovlivněna geopolitickými faktory, jako jsou vládní regulace a bilaterální dohody mezi zeměmi, které mohou ovlivnit počet leteckých linek a ceny letenek. Tyto změny vedou ke zvyšování kvality služeb a snižování cen letenek, což přináší prospěch pro zákazníky. Dle autorů je konkurence v letectví velmi ostrá. V důsledku liberalizace se na trhu objevilo mnoho nových subjektů, které nabízejí leteckou dopravu. Dle autorů z tohoto důvodu EU zvažuje uvolnění 5 % slotů (startovací a přistávací práva) pro nové zájemce, čímž se snaží poskytnout přístup na přeplněná evropská letiště společnostem menším, novým nebo sídlícím mimo země EU, aby mohly zlepšit svou konkurenceschopnost. Dle autorů se v této souvislosti vede diskuse na mezinárodní úrovni o definici přepravních práv, tj. svobod vzduchu (The Freedoms of Air), které se týkají práva leteckých společností využívat vzdušný prostor a létat mezi různými zeměmi.

Tržní prostředí a konkurence mají v letectví také vliv na strategická rozhodnutí leteckých společností. Jak uvádí autor Fiala (2020), v konkurenčním prostředí musí letecké společnosti přemýšlet o tom, jakým způsobem mohou zlepšit svou nabídku a získat tak větší podíl na trhu. To podle autora zahrnuje nejen zlepšení kvality služeb a snižování cen, ale také investice do moderních letadel a technologií, což může pomoci snížit náklady a zvýšit efektivitu provozu. Významnou roli také hraje strategie marketingu, která může pomoci přilákat zákazníky a zvýšit povědomí o značce.

Jak uvádí autor Hitt a kol. (2019), mezi klíčové faktory v tržním prostředí letecké dopravy patří také regulace a bezpečnost. Každá letecká společnost musí splňovat přísné bezpečnostní předpisy, aby minimalizovala riziko nehod a zajišťovala bezpečnost cestujících a posádek. Současně jsou ale i regulace a byrokracie pro letecké společnosti velkou výzvou, ať už se jedná o náročné procesy získávání certifikací, nebo o složité a často měnící se pravidla týkající se

například přistávání a vzletů, tarifů a omezování emisí. Přesto jsou regulace a bezpečnost základními kameny letecké dopravy, které ji umožňují fungovat bezpečně a efektivně.

2.4.2 Organizace v letecké dopravě

V letecké dopravě působí jak vládní, tak nevládní organizace. Mezi vládní organizace patří například Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO), která je vládní specializovanou agenturou OSN, Evropská organizace pro bezpečnost leteckého provozu (Eurocontrol), Ministerstvo dopravy, Úřad pro civilní letectví. Tyto organizace mají významnou úlohu v regulaci letecké dopravy a zajišťují, aby byly všechny činnosti v souladu s příslušnými zákony a nařízeními.

Mezi nevládní organizace v letecké dopravě patří například Mezinárodní sdružení leteckých dopravců – International Air Transport Association (IATA) nebo Asociace evropských aerolinií (AEA). Tyto organizace mají za úkol podporovat rozvoj letecké dopravy, stanovovat mezinárodní standardy a zajistit bezpečnost a efektivitu letecké dopravy.

Vládní organizace stanovují předpisy a regulují činnosti v letecké dopravě, zatímco nevládní organizace poskytují doporučení a standardy pro efektivní a bezpečnou leteckou dopravu. Spolupráce mezi vládními a nevládními organizacemi v letecké dopravě je nezbytná pro zajištění bezpečnosti, kvality a účinnosti letecké dopravy.

Letecká doprava v cestovním ruchu

Letecká doprava hraje v cestovním ruchu stále významnější roli. Díky vysoké rychlosti a dostupnosti letadel se dnes lidé mohou relativně snadno dostat na vzdálené kontinenty a objevovat nová místa. Letecká doprava také přináší významné ekonomické přínosy, neboť turisté z celého světa mohou snadno navštěvovat různé destinace. S rozvojem letišť se zlepšují přímé letecké spoje a cestování letadlem se stává stále populárnějším způsobem dopravy.

Autoři Pruša a kol (2016) jako další z výhod letectví v cestovním ruchu uvádějí rychlost a pohodlí cestování. Letadlo umožňuje rychle a bezpečně překonat velké vzdálenosti. Turisté tak mohou snadno navštěvovat exotické a vzdálené destinace, které by jinak byly pro ně nedostupné. Z letectví tak značně profituje turistický průmysl a přispívá k ekonomickému rozvoji mnoha destinací.

2.4.3 Faktory ovlivňující leteckou dopravu

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují leteckou dopravu. Mezi ty nejvýznamnější řadíme počasí, ekonomické faktory, politické faktory a technologické faktory.

Počasí

Nepříznivé klimatické podmínky jako bouřky nebo silný vítr mohou způsobit opoždění letů, a dokonce i jejich zrušení kvůli bezpečnostním důvodům. Silný vítr může ovlivnit schopnost letadel vzletět a přistát a také způsobit turbulenci během letu, což je zpravidla pro cestující nepříjemný a frustrující zážitek, který mnohdy může vést i k úrazům. Dle studie od organizace Eurocontrol (2020) způsobily nepříznivé klimatické podmínky v Evropě v roce 2019 opoždění více než 800 000 letů a u více než 10 000 letů došlo dokonce k jejich zrušení. To dokazuje, že počasí má na leteckou dopravu velký vliv a plánování a řízení rizik leteckých společností by tak mělo být na špičkové úrovni.

Ekonomické faktory

Jak uvádí Mezinárodní organizace pro civilní letectví ICAO (2023), vysoká cena ropy může vést ke zvýšení nákladů na provoz letů a následně ke zvyšování cen letenek. To může mít

negativní dopad na poptávku, což zase může vést ke snižování přepravní kapacity a omezení nabídky leteckých společností. Stejně tak změny v měnových kurzech mohou ovlivnit ceny letenek a tím ovlivňovat preference cestujících. Pokud místní měna oslabí, cestování do zahraničí se stává dražší, což může snížit poptávku po mezinárodních letech. Organizace dále zdůrazňuje, že vývoj ekonomiky a globální obchod mají velký vliv na poptávku po letecké dopravě. Pokud ekonomika roste a roste poptávka po zboží a službách, je pravděpodobné, že se bude zvyšovat také poptávka po letecké dopravě.

Politické faktory

Dle PwC (2018) mohou mít faktory jako je politická nestabilita, teroristické hrozby nebo války v určitých oblastech dopad na bezpečnost letů a také na povolení provozování letů do a z určitých zemí. Jedním z hlavních politických faktorů ovlivňujících leteckou dopravu je regulace ze strany státu. V různých zemích platí odlišné zákony a předpisy, které ovlivňují bezpečnost letů, provozování letišť a také cenovou politiku. Například v Evropské unii platí přísné předpisy týkající se ochrany životního prostředí, které mohou zvyšovat náklady na provoz letadel. Zároveň však existují i státy, které se snaží tuto regulaci minimalizovat a podporují tak rozvoj letecké dopravy. Společnost dále uvádí, že regulace je pro leteckou dopravu nejen nezbytná, ale také výhodná. Regulace pomáhají udržovat bezpečnost letů, což je pro cestující a pro celou společnost zcela zásadní. Zároveň mohou regulace pomoci snižovat negativní dopady letectví na životní prostředí. Avšak příliš přísné regulace mohou brzdit růst letecké dopravy a zvyšovat ceny letenek, což může mít negativní dopad na ekonomický rozvoj.

Technologické faktory

Inovace a vývoj v oblasti letectví mohou pozitivně ovlivňovat efektivitu letecké dopravy, a to například díky efektivnějším palivovým systémům nebo pokročilým navigačním systémům. Díky těmto zlepšením dochází ke snižování nákladů na provoz a zvyšování bezpečnosti a komfortu cestujících, a zlepšovat bezpečnost. Mezi současné technologické trendy v leteckém průmyslu řadíme momentálně vývoj hybridních nebo elektrických letadel a využívání umělé inteligence pro zefektivnění provozu letišť.

Společnost Deloitte (2023) hodnotí vývoj nových technologií a inovací v leteckém průmyslu jako velmi důležitý pro jeho další rozvoj a udržitelnost. Současně však upozorňuje na otázky spojené s bezpečností a regulacemi. Vývoj nových technologií musí být řízen s ohledem na zajištění bezpečnosti letů a na dodržování příslušných zákonů a předpisů. Současně musí být řešeny otázky spojené s etikou a ochranou soukromí, zejména v souvislosti s využíváním umělé inteligence a datových systémů v letecké dopravě. Společnost dále zmiňuje, že digitální technologie a schopnosti budou stále více zdrojem konkurenční výhody a v některých případech i podmínkou pro účast v soutěži o konkrétní vládní programy.

2.5 Letecké společnosti

Letecké společnosti můžeme dle Prušů a kol. (2016) dělit dle různých kritérií. Podle charakteru nabízeného produktu je základním rozdělením dopravních společností na dva typy: klasické a nízkonákladové letecké společnosti. Společnost Czech Airlines řadíme do skupiny klasických leteckých společností.

2.5.1 Klasické letecké společnosti

Jak uvádí autoři Prušů a kol. (2016), klasické letecké společnosti jsou zpravidla vlastněné státem nebo soukromým investorem a vyznačují se často dlouholetou tradicí na trhu. Nabízejí komplexní síť spojení mezi významnými městy světa. Jsou založeny na tradičním modelu

provozu, který zahrnuje plánování, prodej a marketing letenek, využití velkých letadel a v neposlední řadě vysokou úroveň a širokou škálu služeb. Autoři dále uvádějí, že tyto společnosti jsou v myslích zákazníků často spojovány s kvalitou služeb, jako jsou jídlo a pití zdarma, kvalitní zábava během letu a pohodlná sedadla. Klasické letecké společnosti jsou většinou regulovány vládními orgány a musí dodržovat přísná pravidla a standardy. Jejich snahou je udržet si dobrou pověst a často tak investují do marketingu a propagace, aby získaly nové a udržely stávající zákazníky. Samozřejmostí je také nabídka věrnostních programů.

2.5.2 Nízkonákladové letecké společnosti

Autoři Ptáček a kol. (2015) uvádí, že nízkonákladové letecké společnosti jsou v současné době největší konkurenční hrozbou pro klasické letecké společnosti. Jejich charakteristikou jsou letenky za velmi příznivé a nízké ceny. Dle Pruší a kol. (2016) je v ceně letenky zahrnuta většinou pouze přeprava a menší osobní zavazadlo, za všechny doplňkové služby si pak dopravce účtuje poplatky. Příplatek je tak vyžadován za větší rozměr příručního zavazadla nebo odbavené zavazadlo, rezervaci místa či check-in na letišti. Jejich servis na palubě letadla je také značně omezen – palubní servis je velmi zjednodušený a zpoplatněný, sedadla na palubě nabízejí menší komfort než sedadla klasických leteckých společností. Autoři dále uvádí, že nízkonákladové letecké společnosti často používají menší letadla a létají na kratší vzdálenosti. Jejich nabídka je zároveň omezena počtem cílových destinací. Tyto aerolinky se snaží snižovat náklady na lety a nabízené služby, a také maximalizovat vytížení letadel. V porovnání s klasickými leteckými společnostmi bývají nízkonákladové společnosti méně flexibilní v otázce změn letů a úprav letenek. Na druhou stranu mohou být pro cestující s menším rozpočtem velmi atraktivní.

Rozdíly mezi klasickou a nízkonákladovou leteckou společností jsou znázorněny v Příloze 5.

2.6 Marketing leteckých společností

Správný marketing je velmi důležitým faktorem pro úspěch leteckých společností. Letecké společnosti by měly neustále hledat. Základním cílem marketingu a vůbec činnosti leteckých společností je podle Pruší a kol. (2016) *“vytvoření, řízení, nabízení a distribuce leteckých přepravních produktů, které svou kvalitou odpovídají očekávání cílových zákazníků a přinášejí zisk letecké společnosti“*.

Autoři Pruša a kol. (2016) dále uvádí, že růstu poptávky po letecké přepravě lze docílit zakomponováním různými kritérii, mezi které patří především správná cenotvorba služeb, která koreluje s disponibilními příjmy obyvatel v daném trhu, nabídka přímých letových spojení mezi dvěma body a také doba přepravy mezi těmito dvěma body, vhodný letový řád nebo nabídka a úroveň dalších služeb, které s leteckým cestováním souvisejí.

Dle autorů Zidana a kol. (2023) patří mezi hlavní nástroje marketingu leteckých společností reklama v médiích, na letištích, a propagace na sociálních sítích jako je Facebook, YouTube, Twitter a Instagram, díky čemuž propagují své nabídky a budují značku. Společnosti se snaží vybudovat značku, která bude spojována s kvalitními službami, pohodlím a bezpečností. Značka se tak stává jedním z klíčových faktorů pro rozhodování cestujících při výběru letecké společnosti. Příspěvky na sociálních sítích mohou být vtipné, inspirativní nebo informativní a mají za cíl zaujmout potenciální cestující a přimět je k nákupu letenek. Autor dále uvádí, že použití digitálního marketingu v leteckých společnostech přímo ovlivňuje jak loajalitu zákazníků, tak nákupní záměr. Rovněž loajalita zákazníků k leteckým společnostem pozitivně ovlivňuje záměr nákupu. Autor také doporučuje, aby letecké společnosti pokračovaly v rozšiřování a zavádění moderních marketingových strategií, které se opírají o techniky umělé

inteligence, protože hrají významnou a jednoznačnou roli při zvyšování loajality zákazníků a také jejich záměru nakupovat.

2.7 Metodika

Pro zpracování teoretické části byla použita metoda rešerše. Na teoretická východiska navazuje část praktická, při jejímž zpracování byly použity metody analýzy sekundárních údajů a marketingového výzkumu. Informace byly získávány pomocí jedné z metod získávání informací – dotazníkovým šetřením.

Díky těmto metodám bylo možné provést analýzu prostředí, ve kterém společnost působí, a identifikovat klíčové faktory ovlivňující její marketingovou strategii.

Jak uvádí Kotler a Armstrong (2017), marketingový výzkum je klíčovým nástrojem, který pomáhá firmám pochopit trh a zákazníky a zároveň naplánovat a implementovat úspěšnou marketingovou strategii. Můžeme ho rozdělit na výzkum primární a sekundární. Dle autorů se **primární výzkum** provádí přímo s cílovou skupinou pomocí různých metod, kterými mohou být například dotazníky, rozhovory, pozorování nebo experimenty. Tento typ výzkumu umožňuje shromáždit specifická data pro konkrétní výzkumný problém. Nevýhodou oproti tomu je jeho finanční i časová náročnost a riziko zkreslení dat v důsledku vědomého či nevědomého chování respondentů. **Sekundární výzkum** se podle autorů na rozdíl od primárního zaměřuje na sběr a analýzu již existujících dat, jako jsou statistiky, průzkumy veřejného mínění, zprávy o trhu a další. Je obvykle levnější a rychlejší než výzkum primární, na druhou stranu sekundární data mohou být zastaralá. Obě metody mohou být použity v různých situacích v závislosti na cíli výzkumu a dostupnosti dat.

Dle Tahala (2022) můžeme dle druhu primárních dat marketingový výzkum dále dělit na kvalitativní a kvantitativní. **Kvalitativní výzkum** se zaměřuje na získání hlubšího pochopení zákazníků, jejich motivací, návyky a preference pomocí metod jako jsou skupinové diskuse, individuální rozhovory nebo pozorování. Jeho výhodou je především poskytnutí hlubšího a detailnějšího pochopení zákazníků. Na druhé straně **kvantitativní výzkum** je založen na sběru velkého množství dat a používá statistické metody ke kvantifikaci trendů a názorů v populaci. Tento typ výzkumu umožňuje měřit a porovnávat výsledky a získávat reprezentativní vzorek. Výběr metody závisí na cílech výzkumu, typu otázek, které chceme zodpovědět, a rozpočtu a zdrojích, které jsou k dispozici.

Výsledky průzkumu jsou interpretovány v druhé části praktické části práce.

Mezi nejčastěji používané metody získávání informací můžeme zařadit metody pozorování, experimentu, dotazování a studium dokumentů. Metoda dotazování je velmi oblíbená zejména pro svou flexibilitu, rychlost, efektivitu a schopnost získat velké množství dat od velkého počtu respondentů.

Základních technik dotazování dle Tahala (2022) je celkem pět. Jedná se o **otevřené otázky**, což jsou přímočaré otázky, na které respondent může odpovědět jakýmkoliv způsobem. **Uzavřené otázky** mají omezený počet možných odpovědí, jako například "ano" nebo "ne". **Polootevřené otázky** – poskytují několik možností odpovědí a umožňují také respondentovi vyjádřit svůj názor. **Hodnotící stupnice** poskytují možnost hodnocení v konkrétních kategoriích a **výběr z možností** – poskytuje možnost výběru jedné nebo více odpovědí z nabízených možností.

Dle Boučkové (2013) nalezneme ve struktuře dotazníkového šetření čtyři různé druhy otázek. **Úvodní otázky** mají za cíl zaujmout respondenta, aby byl ochoten dotazník vyplnit a poskytnout potřebné informace. **Filtrační otázky** rozdělují respondenty do určitých skupin

skupin dle potřeb. **Identifikační otázky** pak slouží k určení základních charakteristik respondentů, jako například pohlaví, věk či ekonomický status. A nakonec **Specifické otázky** týkající se zkoumaného problému slouží k získání potřebných informací od respondentů pro naplnění cíle dotazníku.

V pro účel této diplomové práce probíhalo zpracování informací z hlediska metod nejprve rešerší sekundární zdrojů. Na tuto rešerši navazoval marketingový výzkum, pro jehož účely byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Její výhodou je především finanční i distribuční nenáročnost. Dotazník byl distribuován pomocí sociálních sítí mezi různé skupiny a celkově se ho zúčastnilo 479 respondentů. Velkou část respondentů tvořili členové cestovatelských skupin, kteří se zajímají o cestování a dopravu. Při předpokladu neochoty respondentů věnovat vyplňování dotazníku větší množství času byl zvolen krátký dotazník, který jim nezabere mnoho času. Vzhledem k velkému počtu zákazníků společnosti můžeme tento dotazník označit za určitou výzkumnou sondu, která může samotné společnosti sloužit jako podklad pro budoucí obsáhlejší marketingový výzkum.

Dotazník byl rozdělen na několik částí. Úvodní – obecná část dotazníku se zabývala průzkumem skladby respondentů – jejich věkem, pohlavím a ekonomickým statusem. V první faktické části se šetření soustředilo na průzkum využívání služeb letecké dopravy obecně a třetí část dotazníku byla věnována dotazům, které se týkaly již přímo společnosti Czech Airlines. Služeb společnosti využilo celkem 329 respondentů, poslední část dotazníku tedy vyplňovalo necelých 69 % z celkového počtu dotázaných.

3 Praktická část práce

V druhé části práce je zkoumán současný stav společnosti Czech Airlines, její struktura, služby a marketingová komunikace. Marketingový mix, vnější a vnitřní prostředí, a konkurence jsou zkoumány pomocí aplikace teoretických východisek z první části.

3.1 Společnost Czech Airlines

Czech Airlines neboli České aerolinie (ČSA), se zabývají především poskytováním služeb obchodní letecké přepravy osob na pravidelných linkách, nabízí však také provozování speciálních charterových¹ letů a služby nákladní a poštovní přepravy pomocí nákladních letadel. V rámci pravidelné letecké přepravy zajišťuje společnost se svými partnery spojení z Prahy do destinací v Evropě a Asii. Společnost působí především v České republice, kde také v Praze sídlí. Jedná se o moderní evropskou leteckou společnost, která si zakládá na tradici, zkušenostech, kvalitě služeb. ČSA se řadí mezi pět nejstarších leteckých společností na světě, svůj servis spustila již v roce 1923. Logo společnosti je znázorněno na Obrázku 1. Společnost provozuje v současné době bohužel flotilu pouze jednoho letadla, a to Airbus A320-200.

Jak uvádí výzkum MarketLine Company Profile (2022), společnost Czech Airlines je členem koncernu Smartwings a.s., zároveň je členem skupiny Český Aeroholding a od roku 2001 patří také do mezinárodní aliance SkyTeam. Je také jedním ze zakládajících členů Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA). České aerolinie rovněž zajišťují výcvik posádek letadel prostřednictvím svého Českého leteckého výcvikového střediska. Mezi obchodní partnery Českých aerolinií patří firemní klienti, cestovní kanceláře, kongresy a ambientní média.

Obrázek 1 Logo společnosti Czech Airlines



Zdroj: www.csa.cz (2023)

3.1.1 Historie Czech Airlines

Dle informací na serveru Justice.cz (2023) byly Československé státní aerolinie založeny československou vládou 6. října 1923. Dle Folprechta (2013) se jejich první dálkový let mezi Prahou a Bratislavou uskutečnil 29. října 1923. Během prvního roku své existence zajistila společnost 649 letů, přepravila 426 osob a více než 2100 kg letecké pošty.

¹ Dle Bohemia Jet (2021) je charterový let označením pro nepravidelný let, který je objednávan pro větší skupinu cestujících. Oproti tomu pravidelné lety jsou spoje, které se konají podle pevného jízdního řádu a jsou dostupné pro širší veřejnost. Typickým příkladem charteru je pronájem celého letadla pro potřeby klientů cestovní kanceláře.

Jak uvádí autor Musil (2016), v roce 1929 se společnost stala členem Mezinárodního sdružení leteckých dopravců (předchůdce dnešní organizace IATA). Místo poznávací značky L přijala kód OK, který používá dodnes. V této době rozšířila společnost své lety o trasy do zahraničních destinací, jelikož do této doby provozovala pouze vnitrostátní lety do Košic a Bratislavy. Během druhé světové války byla civilní doprava ČSA pozastavena a její letadla byla zabavena německou společností Lufthansa. Dle Justice.cz (2019) došlo po únorovém převratu v roce 1948 k zapsání Československých aerolinií do obchodního rejstříku jako národní podnik, k roku 1956 pak jako národní podnik. K prvnímu červnu byl pak tento podnik vymazán pro zrušení bez likvidace a k 1. červenci byl založen nový státní podnik Československé aerolinie. V srpnu 1992 se z ČSA stala akciová společnost, jejíž základní kapitál činil 2,7 miliardy korun

Autor Pruša pro rozhovor s iDRozhlas (2022) uvedl, že za silné období Českých aerolinií považuje 60. léta, kdy měly ČSA nejpočetnější flotilu, která čítala 75 letadel a docházelo také k jejich největšímu využití. Další zlatou érou byla polovina 90. let až do roku 2002, kdy ČSA začaly na dálkových linkách operovat s Boeingy a Airbusy a zároveň zahájila přímý prodej letenek přes internet. V roce 2001 vstoupily ČSA do aliance SkyTeam. Pád přišel v roce 2003, kdy bylo profesionální vedení ČSA nahrazeno na popud politických stran. Rok 2003 se tak na dlouhou dobu stal posledním ziskovým rokem a následovaly sestupné roky, kdy rekordní ztráta ve výši 3,8 miliardy korun přišla v roce 2009. K zisku začalo znovu docházet až od roku 2014.

Dle výroční zprávy ČSA za rok 2018 se v roce 2018 stala majoritní vlastníkem ČSA společnost Smartwings (tehdy ještě pod názvem Travel Service), která díky odkupu akcií od společnosti Korean Air a státního podniku Prisko získala podíl 97,74 %. Zbývající 2,26 % patřila České pojišťovně. Dle Výroční zprávy ČSA za rok 2019 pak společnost Smartwings převzala od ČSA několik výnosných linek do vybraných ruských měst a byla redukována i flotila letadel ČSA.

3.1.2 Úpadek a reorganizace

Nejdůležitější a nejtěžší období zažily České aerolinie v posledních letech, a to především po vypuknutí pandemie COVID-19, kdy v důsledku navazujících omezení v cestovním ruchu musely čelit nepředvídatelné krizi. Společnost tak zažila dramatický pokles příjmů, kvůli čemuž byla nucena snížit počet zaměstnanců i letadel v letadlové flotile.

V Tabulce 1 jsou znázorněny výše tržeb, ztrát v roce 2021 v porovnání s předchozími dvěma lety. Oproti roku 2019 se pak jedná o neuvěřitelný 95% pokles. Z pohledu tržeb došlo mezi lety 2021 a 2021 k meziročnímu poklesu o 60 %, kdy výše tržeb v roce 2021 činily pouze 664 739 tis. Kč. Po pěti ziskových letech, kterými si společnost od roku 2014 prošla, tak přišel propad do ztráty za rok 2020 ve výši 2 679 818 tis. Kč. Díky restrukturalizačním opatřením pak za rok 2021 České aerolinie nakonec hospodařily se ziskem 87 845 tis. Kč.

Tabulka 1 Výše tržeb, zisků a ztrát ČSA v letech 2015 – 2021

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Tržby | 8 057 118 | 7 975 248 | 9 065 580 | 8 534 452 | 8 540 389 | 1 642 631 | 664 739 |
| Zisk | 223 427 | 241 382 | 267 892 | 287 244 | 12 528 | - | 87 845 |
| Ztráta | - | - | - | - | - | 2 679 818 | |

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSA

Výroční zpráva ČSA za rok 2021 (2022) dále uvádí, že společnost po českém státu několikrát neúspěšně požadovala o podporu, která se dostala většinou ostatním leteckým společnostem v

EU. Společnost čerpala částečnou podporu z programu Antivirus pro jejich mzdové náklady, od České republiky se však podpory nedočkala a byla odkázána na využití programu Covid Plus, který by společnosti poskytl státní záruku za bankovní úvěr. Specifické nastavení uvnitř společnosti však neumožnilo na podporu z programu Covid Plus dosáhnout, což ovlivnilo konkurenceschopnost ČSA mezi leteckými společnostmi, které na státní podporu dosáhly. V důsledku toho nebyly ČSA schopny hradit závazky vůči dodavatelům a operovaly se záporným vlastním kapitálem. Výroční zpráva dále uvádí, že ČSA se ode dne 27. 8. 2020 rozhodly využít dočasné ochrany v rámci institutu mimořádného moratoria, které byly z původně plánovaných 3 měsíců prodlouženy o další 3 měsíce do 27. 2. 2021, a to především kvůli stále se nelepšící situaci s pandemií COVID-19. Během moratoria, kdy ČSA čelily velkému tlaku svých věřitelů, došlo především k redukci letadlové flotily, snížení počtu zaměstnanců, ukončení velkého počtu smluvních vztahů, snížení výdajů na investice. Společnost na sebe dne 26. 2. 2021 podala návrh na povolení reorganizace, díky které chtěla zachovat provoz ČSA, zajistit uspokojení pohledávek věřitelů, zachovat zaměstnanost a umožnit tak další provoz značky ČSA s téměř stoletou tradicí. Dne 10. 3. 2021 bylo insolvenčním soudem rozhodnuto o úpadku Českých aerolinií.

Podle Daviese (2022), po soudním schválení reorganizace Českých aerolinií koncem června se společnost Prague City Air, kterou vlastní akcionáři Smartwings, ujala kontroly nad společností. V rámci nové struktury má Prague City Air 70% podíl v Českých aeroliniích a zbývajících 30 % drží Smartwings. Investoři poskytnou aeroliniím finanční prostředky, které budou použity na splacení dluhů.

Jak je dle Justice.cz (2023) uvedeno v Návrhu Dlužníka na vydání rozhodnutí, kterým soud vezme na vědomí splnění podstatných částí reorganizačního plánu, došlo v dubnu 2022 v souladu s reorganizačním plánem ke snížení základního kapitálu Českých aerolinií na 0 Kč a zániku všech akcií. Základní kapitál byl následně navýšen na 30 mil. Kč a byly upsány akcie společnosti Prague City Air ve výši 70 % a Smartwings ve výši zbývajících 30 %. ČSA následně načerpaly vypořádací a provozní úvěry a vyplatily pohledávky zajištěným věřitelům.

3.2 Vnitřní analýza společnosti

Vnitřní analýza společnosti ČSA zahrnuje definování poslání cílů a strategie společnosti. V rámci průzkumu je stručně popsána historie společnosti, její vztah se společností Smartwings a.s., destinační zaměření a členství v alianci SkyTeam.

3.2.1 Poslání společnosti

Hlavním posláním společnosti je přeprava osob a nákladu, dále letištní služby jako duty free, nákup a prodej pohonných hmot, odbavení cestujících.

3.2.2 Cíle společnosti

Ze zkoumaných zdrojů jsem se pokusila identifikovat hlavní cíle pro budoucnost Českých aerolinií. Jako primární cíl se jeví především ekonomický růst a překonání dlouhotrvající krize díky optimalizaci majetkové struktury. Cílem je tak především generovat zisk pro jednotlivé podílníky formou dividend. Zcela zásadní je dle Výroční zprávy ČSA za rok 2021 pro ČSA zachování provozu v takové míře, při které nebudou společnosti odejmuty bezplatně alokované emisní povolenky. Dalším cílem je také snižování emisí hluku, leteckých emisí a tím minimalizování dopadů na životní prostředí.

3.2.3 Strategie společnosti

Budoucí fungování a základní principy finančního plánu jsou v současné době v rukou předkladatelů reorganizačního plánu, tj. společnosti Smartwings. Investoři se dle plánu pro roky 2022 a 2023 zasadí o zachování provozu ČSA, a to díky optimalizaci využití letadel, které momentálně ČSA provozují a plánují pronajmout v příštích letech. Zároveň se budou snažit zachovat leteckou dostupnost mezi Prahou a jinými evropskými městy. Toho chtějí využívat vzájemnou spoluprací mezi Smartwings a ČSA. Společnost chce nadále pokračovat ve spolupráci se Smartwings, díky níž čerpá velké množství výhodných služeb týkajících se prodeje letenek i plánování a realizace letů. V neposlední řadě se pokusí postupně vyjít vstříc cestujícím v otázkách kompenzace neproletěných letů.

Pro rok 2023 plánují investoři také přidání několika linek ČSA, a to především z důvodu očekávané dodávky letadel A220 od Airbusu, díky čemuž budou České aerolinie navýšit počet linek a tím i posílit svou pozici ve střední Evropě. Všechny tyto plány byly narušeny nepředvídatelnou invazí ruských vojsk na území Ukrajiny v únoru 2022, kvůli čemuž byly ČSA nuceny zrušit lety do Kyjeva a Moskvy.

Spolupráce se Smartwings

Smartwings a České aerolinie jsou spolu úzce spjaty, a to především díky sdílené flotile letadel, ale i lidských zdrojů, poskytováním údržby a zásobováním náhradními díly. Společnosti sdílí také účetní a IT podporu, služby plánování letů a posádek, společně nakupují palivo a pronajímají prostory sídla ČSA. Společnost ČSA je tak v současné době na Smartwings velmi závislá.

Výroční zpráva ČSA za rok 2021 upřesňuje, že přestože z důvodu zahájení insolvenčního řízení ztratila k 26. 2. 2021 společnost Smartwings a.s. akcionářská práva ke společnosti ČSA, stala se po schválení reorganizačního plánu společnost Smartwings a.s. opět akcionářem společnosti České aerolinie a.s. a i přes nastalé změny ve vlastnické struktuře se ČSA staly opět členem koncernu Smartwings.

3.2.4 Vývoj společnosti

Tabulka 2 znázorňuje vývoj společnosti Czech Airlines od roku 2015 dle počtu letadel, připravených cestujících, počtu uskutečněných letů a zaměstnanců.

Tabulka 2 Vývoj společnosti Czech Airlines v letech 2016 – 2021

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|
| Letadla | 16 | 17 | 18 | 20 | 6 | 8 | 2 |
| Přepravených cestujících na linkách ČSA | 2 008 467 | 2 263 589 | 2 678 967 | 2 675 308 | 2 582 130 | 476 822 | 185 171 |
| Počet letů | 28 324 | 30 890 | 32 849 | 31 866 | 25 963 | 6 511 | 2 068 |
| Zaměstnanci | 649 | 649 | 719 | 692 | 587 | 333 | 174 |

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv Českých aerolinií

Z tabulky 2 je patrné, že během let 2015 až 2018 zaznamenala společnost růst, a to téměř ve všech aspektech porovnávaných faktorů. V roce 2019 přišel pád z pohledu počtu letadel, který se snížil z dvaceti na šest. V roce 2020 přibýly do flotily ČSA další dvě letadla, ovšem v dalším roce se jejich počet snížil na dvě. Momentálně létají ČSA pouze s jedním letadlem – pronajatý Airbus A320 registrace OK-HEU. Sestupnou tendenci měl také mezi lety 2017 až 2021 počet zaměstnanců. Ten se v roce 2021 oproti roku 2020 snížil téměř o polovinu, stejně jako v roce předchozím. V roce 2021 tak ČSA zaměstnávaly 174 zaměstnanců.

Podle dat z Výroční zprávy ČSA z roku 2021 společnost ČSA přepravila během roku 2020 pouze 196 246 cestujících, což je o 61 % méně než v předchozím roce, kdy bylo přepraveno 583 851 cestujících. Výroční zpráva za rok 2021 dále popisuje, že došlo k propuštění

Destinační zaměření

Společnost Czech Airlinesse nepřímo podílí na zajišťování letů z České republiky do celkem 14 zemí světa, a to do Albánie, Francie, na Kypr, do Mexika, Spojených Arabských Emirátů, Bulharska, Itálie, Řecka, Chorvatska, Libanonu, Portugalska, Španělska, Egypta, Izraele, Lotyšska, Rumunska a Turecka. V Příloze 10 nalezneme jmenovitý seznam přesných cílových destinací (měst) v těchto zemích. Za svou klíčovou cílovou destinaci označuje Czech Airlines Paříž, jelikož se zároveň jedná o jedinou linku zajišťovanou přímo Českými aeroliniemi, a ne partnerskými aerolinkami.

Jelikož ČSA v současné době vlastní pouze s jedno letadlo (Airbus A320-200), spojení do mnoha destinací je operováno pomocí partnerských aerolinií (převážně Smartwings). V Příloze 11 jsou všechny tyto destinace označeny červeným kroužkem (bez vybarvení). Pouze lety do destinace Francie – Paříž CDG jsou operovány přímo Českými aeroliniemi – na obrázku znázorněno červeně vybarveným kolečkem. Modré kolečko představuje místo odletu, tedy letiště Václava Havla v Praze.

Členství v alianci SkyTeam

Jak uvádí web Zaleťsi.cz (2023), členství v leteckých aliancích přináší zákazníkům aerolinek mnoho výhod. Mezi ty patří především možnost kombinace většího množství letů v rámci leteckých společností dané aliance na principu codeshare. Při těchto letech je zákazníkovi garantován přestup mezi lety a zavazadla jsou obvykle automaticky dopravena až do cílové destinace bez potřeby opětovného odbavení. Členství v alianci zároveň zahrnuje určitý standard služeb, který lze od sdružených aerolinií očekávat. Součástí je také společný věrnostní program, jehož výhody je možné čerpat napříč aeroliniemi. Nevýhodou pro zákazníky může být fakt, že sdružování aliancí vede k nižší konkurenční síle mezi aeroliniemi a tím pádem k vyšším cenám letenek. Zákazníci jsou tak často ochotni zaplatit za letenku více peněz, a to v případě, že je let operován aerolinkou z aliance, které je zákazník členem.

Dle oficiálního webu společnosti SkyTeam.com (2023) je SkyTeam aliance leteckých společností, které spolupracují po celém světě a každý rok přepraví více než 340 milionů cestujících na více než 10 080 linkách denně do 1 088 destinací ve 184 zemích světa. Claim společnosti je: SkyTeam: Caring more about you. Pokud se zákazník připojí do věrnostního programu některé z členských leteckých společností, může pak za všechny lety splňující podmínky získat míle, které může následně vyměnit za bezplatné lety u kterékoli členské letecké společnosti SkyTeamu. ČSA jsou součástí SkyTeamu již od roku 2018, a to společně s Aerolíneas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, China Airlines, China Eastern, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, ITA Airways, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines – Air Liban (MEA), Saudia, TAROM, Vietnam Airlines, Virgin Atlantic a

Xiamen Air. Ruská největší aerolinka Aeroflot byla po dohodě obou stran z členství v alianci dočasně vyloučena kvůli ruské invazi na Ukrajině.

Konkurenční aliance

Dle webu SkyTeam (2023) je SkyTeam jednou ze tří aliancí mezinárodního významu. Jejimi hlavními konkurenty jsou aliance Oneworld a Star Alliance. Aliance Oneworld čítá celkem 13 členský a 12 přidružených aerolinií, díky kterým ročně přepraví 490 milionů cestujících, působí na 1012 letištích ve 158 státech světa. Jedná se o nejmenší ze tří aliancí a jejími členy jsou například American Airlines, British Airways a Qatar Airways. Naopak největší i nejstarší aliancí je Star Alliance, která čítá 26 členských a 40 přidružených aerolinií. Obsluhuje tak 1294 letišť ve 195 státech světa a ročně přepraví více než 760 milionů cestujících. Mezi její členské aerolinie patří například Air Canada, Air China, Brussels Airlines, LOT Polish Airlines, Lufthansa nebo Turkish Airlines.

Frequent Flyer program OK Plus

Společnost Czech Airlines nabízí svým zákazníkům věrnostní program s názvem OK Plus. Dle informací na webu společnosti csa.cz (2023) je členství v programu zdarma a program je určen pro všechny zákazníky, kteří létají s ČSA a jejich partnery z aliance SkyTeam. Program funguje především na principu sbírání mil za uskutečněný let s ČSA nebo partnerskými aerolinkami a také za využívání služeb neleteckých partnerů ČSA, mezi které patří hotely, půjčovny aut, banky atd. Všechny získané míle lze následně vyměnit za odměny, mezi které patří bonusové letenky, upgrade do business třídy, vyšší limity pro váhu přepravovaných zavazadel, dárkové poukazy na dárky OK Plus, vstup do letištních salonků na Letišti Václava Havla v Praze, pronájem automobilů a další. Počet získaných je odvozen od skutečně nalétané vzdálenosti v mílech.

3.3 Marketingový mix

Ze zmíněných teoretických východisek průzkum marketingového mixu společnosti Czech Airlines zkoumán na základě teoretických východisek marketingového mixu 8P.

3.3.1 Produkt

Základním produktem společnosti Czech Airlines je letecká přeprava cestujících mezi dvěma destinacemi. K této přepravě nabízí společnost další služby, mezi které patří přeprava zavazadel, občerstvení na palubě, zajištění parkování přímo na Letišti Václava Havla Praha. Dle webových stránek ČSA (2023) se společnost zaměřuje také na přepravu zboží a zásilek, provozování speciálních charterových letů a pronájem volné kapacity jiných dopravců, tyto produkty však řadíme mezi sekundární.

Dle oficiálních stránek společnosti ČSA (2023) nabízí společnost na svých letech na krátkých a středně dlouhých linkách možnost výběru z celkem dvou cestovních tříd – Economy a Business. V rámci těchto tříd však nabízí různé balíčky, ve třídě Economy se jedná o balíčky LITE, PLUS a FLEX, ve třídě Business pak o balíčky BUSINESS LITE a BUSINESS. Balíček LITE zahrnuje přepravu pouze s kabinovým zavazadlem. Je tak vhodný pro zákazníky, kteří hledají nejnižší cenovou nabídku a nepotřebují odbavit větší zavazadlo. Tento balíček je součástí všech pravidelných linek společnosti. Balíček PLUS navíc zahrnuje odbavené zavazadlo a volbu místa na palubě. Letenky zakoupené v rámci balíčků LITE i PLUS jsou nerefundovatelné. Balíček FLEX obsahuje možnost změny data odletu nebo příletu, kdy je potřeba doplatit pouze rozdíl v ceně letenek, na palubě letadla pak cestující dostanou lehké občerstvení, které je v ceně letenky. Let je také možné za poplatek zrušit. FLEX obsahuje také

službu SkyPriority, která cestujícím nabízí přednostní odbavení cestujících a nástup do letadla, přednostní odbavení i výdej zavazadel, přednostní bezpečnostní kontrolu a další výhody na vybraných letištích, kde aliance SkyTeam působí.

3.3.2 Cena

Pokud se zaměříme na lety zajišťované pouze Czech Airlines, jedná se o lety na lince Praha – Paříž (CDG) a zpět. Během roku se ceny v případě nejlevnějšího tarifu za zpáteční letenky do této destinace pohybují kolem 4200,- Kč.

Celková cena letenky se odvíjí od vybraného balíčku a dalších služeb, které je možné dodatečně přikoupit. Co se týče zavazadel, příruční neboli kabinové zavazadlo o rozměrech max. 55 × 45 × 25 cm a váze 8 kg nabízí ČSA zdarma ke každé letence zakoupené v rámci jakéhokoliv balíčku. V rámci všech tarifů s výjimkou „Economy Lite“ si navíc můžete na palubu vzít i osobní tašku o max. rozměrech 40 x 30 x 15 cm a váze 3 kg. V rámci tarifu „Economy Lite“ zaplatí zákazník za odbavené zavazadlo o hmotnosti do 23 kg 650 Kč, k ostatním tarifům je odbavené zavazadlo zdarma.

Dle informací na webových stránkách csa.cz (2023) je pro cestující s letenkami Lite nebo Plus je zpoplatněn také palubní catering. Cestující s balíčkem Business a Economy Flex mají občerstvení v ceně letenky. Ranní lety zahrnují občerstvení formou teplé snídaně. Klasické menu zahrnuje uvítací přípitek, předkrm, teplé jídlo, salát, dezert, máslo a čerstvé pečivo. K dispozici je zároveň výběr studených a teplých nealkoholických i alkoholických nápojů. Cestující si před odletem nebo přímo na palubě mohou objednat studené, teplé nebo speciální dětské Gourmet menu. Jejich cena se dle složení menu pohybuje v cenovém rozpětí od 340,- do 640,- Kč.

3.3.3 Distribuce

Mezi hlavní distribuční kanál společnosti patří její vlastní webové stránky a mobilní aplikace, které je možné používat jak v českém, tak i anglickém jazyce.

Webové stránky společnosti jsou dohledatelné pod doménou www.csa.cz, případně je možné výt na ně přesměrován z domény www.ceskearrolinie.cz. Nevýhodou je fakt, že společnost nevlastní tyto domény s koncovkou .com nebo ve tvaru www.czechairlines.cz, případně www.czechairline.com.

Ihned na první stránce webu společnosti má člověk možnost vyhledat spoj mezi požadovanými destinacemi, následně zvolit třídu a let rezervovat. Rezervace je snadná a rychlá. Přes webové stránky může zákazník provést i odbavení letu.

Druhým distribučním kanálem je vlastní aplikace Czech Airlines, která je dostupná na App Store i Google Play. V aplikaci je možné rezervovat letenky, rezervace dále spravovat, odbavit let online, dostávat nejnovější informace o letu. Pohyb v aplikaci je jednoduchý a intuitivní. V případě členství v OK Plus programu je možné v aplikaci vytvořit svůj účet a zůstat přihlášen. Pro jednorázové odbavení nebo rezervaci nabízí aplikace možnost pokračovat v jejich funkcích „jako host“. Další výhodou aplikace je možnost předložit letenku na letišti pouze v mobilní aplikaci, není tedy potřeba ji tisknout nebo hledat její elektronickou verzi v emailu či jinde.

Samozřejmostí je možnost zakoupit letenky společnosti Czech Airlines také přes vyhledávače letenek, mezi které řadíme například kiwi.com, letuska.cz, skyscanner.com, pelikan.cz, cestujlevne.cz a další.

3.3.4 Propagace

Marketingová propagace společnosti se zaměřuje převážně na aktivitu na sociálních sítích, a to pouze organickým dosahem. Sociální sítě jsou důležitým kanálem pro marketingovou komunikaci leteckých společností po celém světě. V moderním prostředí zajišťují sociální sítě rychlé a účelné oslovení cílového trhu. Společnost ČSA vlastní profily na sociálních sítích Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn a Twitter. Analýza jednotlivých platforem je provedena dále v práci v části Marketingová komunikace.

3.3.5 Proces

Postup, kterým zákazník ČSA musí projít při nákupu letenek přes jejich webové stránky nebo aplikaci je vcelku jednoduchý a intuitivní. V tomto případě se zaměříme na postup nákupu letenky na jejich webových stránkách přes webový prohlížeč. Ihned na domovské stránce společnosti vyplní zákazník cílovou destinaci, do které chce letět. Následně zvolí typ letenky – zda se jedná o jednosměrnou, zpáteční nebo s jiným návratem. Pod tímto výběrem následuje kalendář, ze kterého zákazník nejdříve vybere datum odletu a následně případně datum příletu. Nejnižší cenu v měsíci indikuje oranžový trojúhelník v levém horním rohu daného datumu. Po zvolení datumů se ihned u vybrané varianty zobrazí i délka daného letu. V dalším kroku zákazník vybere počet a typ cestujících a kliknutím na tlačítko „Hledat lety“ je přesměrován k rezervaci výše zvolených letenek. Následuje výběr cenového balíčku, kdy má zákazník na výběr ze tříd Economy a Business. Při zvolení požadované třídy je na výběr z balíčků Lite, Plus a Flex u Economy třídy a Business u Business třídy. Obsah každého balíčku je zde zároveň stručně popsán v bodech. Po volbě balíčků vidí zákazník v pravé liště rekapitulaci objednávky a členové věrnostního programu OK Plus také počet mil, které jim tento let přinese. V dalším kroku už zákazník vyplňuje své osobní údaje a případně typ a číslo věrnostního programu, jehož je členem. Zde je na výběr z věrnostního programu všech společností, které jsou stejně jako ČSA členem aliance SkyTeam. Stránka zde nabízí také možnost zapamatování si údajů pro příští nákup, takže je zákazník nebude muset v případě dalšího nákupu vyplňovat znovu. Po vyplnění kontaktních údajů má zákazník možnost si vybrat z dodatkových služeb, jako je například přikoupení dodatečného zavazadla, výběr oblíbeného místa, gourmet menu nebo objednávka vstupu do letištního salónku. Nakonec nabízí společnost zprostředkování sjednání cestovního pojištění se společností ERV. Následuje už jen možnost zadání Promo kódu a výběr platební metody – zákazník má možnost použít platební kartu Visa nebo MasterCard, ale také UATP (Universal Air Travel Plan), což je platební karta pro služební cesty a výdaje spojené s cestováním. Posledním krokem už je jen Souhlas se smluvními podmínkami a samotné zaplacení letenek.

V rámci správy rezervací nabízí společnost mobilní aplikaci aplikaci pro operační systémy iOS, Android a Windows, známou pod názvem MOJE REZERVACE. Ta umožňuje kontrolu stávajících rezervací online, opakovanou změnu data příletu a odletu u vystavených letenek před jejich využitím, objednávku jídla z gurmánských menu a výběr preferovaných míst.

3.3.6 Lidé

Prvek Lidé zahrnuje zaměstnance společnosti, kteří přicházejí do styku se zákazníky. V případě leteckých společností se jedná tedy především o pracovníky na odbavovacích přepážkách a na palubě letadla, tedy o letušky a piloty.

Letušky, piloti, i další personál jsou profesionálně školeni, vždy upravení a vyznačují se příjemným a profesionálním vystupováním. Z vlastní zkušenosti i v online hodnoceních je

kvalita personálu často vyzdvihována. Personál ČSA se tak zaslouhuje o šíření pozitivní pověsti společnosti.

3.3.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí v případě letecké společnosti zahrnuje především samotnou palubu letadla, případně salonek společnosti na letišti. Jediné letadlo, které v současné době společnost provozuje je Airbus A320-200, který pojme 180 cestujících. Interiér letadla ČSA je vybaven sedačkami v tmavomodrém designu s červenými prvky, jež působí moderním dojmem. V online recenzích jsou sedadla v Economy třídě často vzpomínána jako nepohodlná a blízko u sebe. Dle dat z Úřadu pro civilní letectví (2023) bylo letadlo vyrobeno v roce 2002, u společnosti je pak zapsáno v leteckém rejstříku od roku 2020.

Dle oficiálních stránek společnosti csa.cz (2023) mohou zákazníci v ceně letenek v balíčku Business Lite nebo Business vstoupit do salonků v Praze. Vstup do salonků je případně možné zakoupit navíc přímo na letišti za 690 Kč, držitelé stříbrných karet OK Plus s letenkou z balíčku Flex je cena snížena na 450 Kč. V salonku je připraven all-inclusive výběr teplých, studených, alkoholických i nealkoholických nápojů, lehké občerstvení, sprchy, kancelářské služby, denní tisk a samozřejmě i připojení k internetu. Salonky se nachází na Terminálu 1 (Mastercard Lounge) i Terminálu 2 (Erste Premier Lounge) na Letišti Váslava Havla Praha. Zákazníci si tak mohou vychutnat pohodlný a příjemný servis od Českých aerolinií.

3.3.8 Produktivita a kvalita

V rámci snahy o produktivitu a kvalitu nabízených služeb by měly letecké společnosti dbát o zvyšování standardu nabízeného na palubách letadel, ale i v marketingové komunikaci. Pokud se zaměříme na kvalitu komunikace s veřejností společnosti Czech Airlines na sociálních sítích – především Facebooku, musíme konstatovat velké nedostatky v tomto směru. Pokud by společnost zlepšila kvalitu svých služeb a především komunikace, mūhla by dosahovat vyššího zisku, spokojených zákazníků a jejich vyšší loajality.

3.4 Marketingová komunikace společnosti

Kromě komunikace společnosti na sociálních sítích by měla marketingová komunikace zahrnovat také emailový marketing, even marketing nebo PR. Analýza komunikace Českých aeroliniích se zaměřila především na sociální síť, online hodnocení zákazníků a identifikaci strategie marketingové komunikace. Tato komunikace bude následně porovnána s komunikací konkurence v kapitole 3.6.

3.4.1 Komunikace na sociálních sítích

Společnost Czech Airlines využívá ke komunikaci v současné době celkem 5 sociálních sítí – Facebook, Instagram, Twitter, YouTube a LinkedIn. Na všechny tyto sociální síť odkazuje v patičce svých webových stránek.

Facebook

Facebooková stránka společnosti (@CzechAirlines) byla vytvořena 10. listopadu 2010 a k dnešnímu dni ji sleduje 63 164 lidí. Hned v hlavičce profilu si člověk všimne špatného hodnocení společnosti, které při celkovém počtu 293 recenzí činí 1,6 bodu z 5 možných. Toto hodnocení vychází z faktických hodnocení nebo doporučení, která lidé o stránce sdílejí. Kritika se týká především stížností na zrušené lety bez kompenzace, komunikaci, ztrátu zavazadel a

zákaznickou péči. Společnost je zde často označována za *“nejhorší aerolinku v Evropě”*. Tyto komentáře se nenacházejí pouze v sekci Hodnocení, ale také jako komentáře pod příspěvky. V rámci analýzy profilu byly zkoumány příspěvky staré maximálně jeden rok. ČSA se k žádnému z hodnocení ani negativnímu komentáři nikdy nevyjádřila, žádnou ze stížností nezačala řešit, ani se neomluvila, což rozhodně nepomohlo jejímu image před zákazníky.

Co se týče příspěvků, ČSA přidává jednotlivé příspěvky velmi nepravidelně a zřejmě bez vypracovaného žádného post-plánu. Mezi příspěvky nalezneme fotografie z různých akcí, letadel nebo ilustrační fotografie týkající se cílových destinací. V případě grafického zpracování příspěvku používá společnost jednotnou grafiku, která souzní s brandem.

Po prozkoumání Transparentnosti stránky je patrné, že stránka společnosti v současnosti neprovozuje žádné placené reklamy. Funkce Transparentnost stránky na Facebooku totiž umožňuje prohlédnout si současné nebo ukončené propagace stránky, jejich dosahy a výsledky.

Instagram

Instagram Czech Airlines (@czechairlines) sleduje více než 23 tisíc lidí a najdeme na něm 602 příspěvků, které jsou převážně statické. Společnost na svou zeď přidává pouze fotografie a vlastní grafiku, obsah je naprosto totožný jako na facebookové stránce. Příspěvky opět nejsou přidávány pravidelně a není v nich patrný žádný systém. Videá nalezneme ve výběrech ze stories. Ta jsou však velmi stará (cca 280 týdnů) a týkají se především kampaně, která byla zaměřena na průřez dobových modelů leteckých uniforem ČSA. Společnost na svém Instagramu nevyužívá žádných moderních formátů, jako jsou například Reels. Zapojení fanoušků je však celkem vysoké a příspěvky často nasbírají i více než 1000 označení To se mi líbí.

Twitter

Na svém Twitteru jsou České aerolinie aktivní od srpna 2011 a jejich základna čítá celkem celkem 3 631 sledujících. Obsah příspěvků je opět stejný jako na předchozích dvou platformách, ovšem s výjimkou informačních tweetů v první polovině roku 2022, kdy aerolinie prostřednictvím Twitteru informovaly jak o změnách letů v souvislosti s pandemií COVID-19, tak o reorganizačním plánu předloženém mateřskou společností Smartwings. Mezi další tweety patří reakce na válku na Ukrajině, a to zprvu o vyjádření podpory Ukrajiny, a zadruhé o informaci, že tato nenadálá situace může mít vliv na lety z a do Kyjeva a jak ji mohou jejich zákazníci řešit.

YouTube

Na svém YouTube kanálu mají České aerolinie více než 3000 odběratelů a celkem 37 vlastních videí. Nejstarší videa pojednávají o bezpečnosti na palubě letadel a jsou více než 10 let stará. Nejnovější videa jsou stará 2 roky a týkají se Ochranných opatření v prostorách Letiště Václava Havla Praha. Velmi hezky zpracované a zajímavé je video ke kampani k oslavám výročí 95 let od vzniku společnosti. V této kampani ČSA představily průřez historií uniform na palubě svých letadel. Jak už bylo zmíněno výše, videa k této kampani byla použita také k propagaci na instagramových stránkách Českých aerolinií.

LinkedIn

LinkedIn Českých aerolinií sleduje téměř 15 tisíc sledujících uživatelů. Příspěvky od samotné společnosti jsou opět naprosto totožné jako ty, které jsou přidávány na instagramový a facebookový profil. Je však patrné, že spousta informací není aktuální a neodpovídá realitě, a to například počet zaměstnanců, který podle LinkedInu dosahuje celkového počtu 955 lidí. Dle poslední výroční zprávy ČSA byl počet zaměstnanců v roce 2021 jen 331. V rámci komunikace na sociální síti LinkedIn by se měla společnost zaměřit především na budování dobrého jména

společnosti, sdílení interních informací ohledně zaměstnanců, nabízených pracovních pozic a benefitů, které práce pro ČSA přináší. Zároveň nemá společnost na svém LinkedIn profilu vypsané žádné pracovní příležitosti.

Shrnutí

Z průzkumu marketingových aktivit společnosti na sociálních sítích je patrné, že ČSA nemají stanovený jasný plán marketingové strategie na těchto platformách. Příspěvky jsou napříč všemi platformami publikovány velmi nepravidelně, bez hlubšího kontextu a jasné strategie. Společnost také nerozlišuje mezi různými formáty, které se pro dané platformy hodí. Nejvíce alarmující je neexistující komunikace se zákazníky a absence jakýchkoliv reakcí na jejich názory či stížnosti. Díky funkci Transparentnost stránky je skrze Facebookový profil společnosti možné nahlédnout do aktivních i dokončených placených kampaní provozovaných na Facebooku a Instagramu společnosti. V rámci průzkumu bylo zjištěno, že společnost Czech Airlines v období od 1. 1. 2023 do 29. 4. 2023 neprovozovala žádnou placenou kampaň.

3.4.2 Strategie marketingové komunikace

Ze zjištěných výsledků nelze jednoznačně říci, zda je marketingová komunikace společnosti ČSA založena spíše na strategii PULL nebo PUSH. V rámci strategie PUSH sice společnost, i když sporadicky a nepravidelně, sdílí například příspěvky na svých sociálních sítích, zároveň však tuto komunikaci směrem ven nijak nepropaguje placenou reklamou a sází tak jen na své současné publikum. V rámci strategie PULL by se společnost mohla zaměřit na to, aby zákazníci k produktu přišli sami, a to například za použití PR kampaní nebo sponzorovaných článků v tisku. Dle oficiálních webových stránek společnosti ČSA (2023) byl poslední PR článek od společnosti vydán v listopadu 2021. Článek se týkal expanze ČSA do 15 destinací během léta 2022.

Společnost by se měla v ideálním případě zaměřit na kombinaci přístupu PUSH i PULL a šířit tak povědomí o značce a budovat dobré jméno ČSA.

3.5 PESTLE analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí PESTLE zahrnuje faktory, které byly popsány v teoretické části práce a nyní budou aplikovány na společnost Czech Airlines.

3.5.1 Politické faktory

Hlavní politické faktory představují geopolitické faktory a terorismus. Bez ohledu na dopravce představují terorismus a geopolitické faktory hrozbu pro leteckou dopravu. Tu ovlivňují především faktory jako je politická nestabilita, teroristické útoky nebo přírodní katastrofy. Zájem o dopravu do zemí zasažených jmenovanými problémy pak rapidně klesá.

Jak samotná společnost uvádí ve Výroční zprávě ČSA za rok 2021, dne 23. 2. a 26. 2. 2023 byly v souvislosti s ruskou invazí na Ukrajinu zrušeny pravidelné linky do Moskvy a Kyjeva. Tyto lety zároveň patřily v portfoliu k nejziskovějším destinacím. Válka na Ukrajině zároveň ovlivnila poptávku po letech do ostatních destinací a spolu s rostoucí cenou ropy a posilováním USD byly ČSA nuceny přehodnotit jednotlivé linky letového řádu a jejich ziskovost. Po projednání se Smartwings bylo rozhodnuto o změně obchodního modelu od 1. 5. 2022, jež ruší linky, které by v budoucnu generovaly ztrátu.

3.5.2 Ekonomické faktory

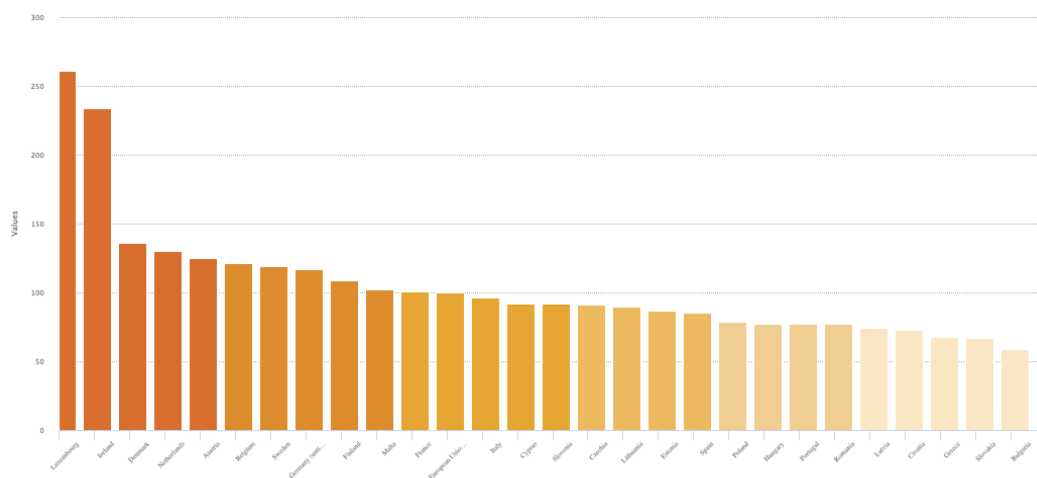
Dle Pruši (2017) roste poptávka po letecké dopravě úměrně s ekonomickým růstem, a to přibližně dvakrát rychleji než hrubý domácí produkt v dané zemi. Stejnou úměrou pak v opačném případě poptávka klesá. Letecká doprava je ovlivněna kupní silou obyvatel země, zaměstnaností a také cenou paliva.

Výše HDP ve standardu kupní síly (PPS)

Dle Eurostatu (2023) je hrubý domácí produkt (HDP) měřítkem ekonomické aktivity – znázorňuje hodnotu celkové produkce zboží a služeb vyprodukovaných v ekonomice, sníženou o mezispotřebu a navýšenou o čisté daně z produktů a dovozu. HDP na obyvatele vypočítáme jako poměr HDP k průměrnému počtu obyvatel v daném roce. Standard kupní síly představuje společnou měnu, jež eliminuje rozdíly v cenových hladinách mezi jednotlivými zeměmi, díky čemuž je možné smysluplně porovnávat objem HDP v různých zemích Evropské unie.

HDP ve standardu kupní síly v evropských státech za rok 2022 je vyjádřen v Grafu 1, data byla čerpána z Eurostatu (2023). Nejvyššího růstu dosahovalo Lucembursko a Irsko, naopak nejnižšího pak Bulharsko a Slovensko. Růst HDP byl v posledních letech ovlivněn především ruskou invazí na Ukrajině a má tak tendenci klesat. Společnost Czech Airlines se destinačně zaměřuje především na západní Evropu – především tedy na lety do Francie. Z grafu můžeme vyčíst, že Francie se v roce 2022 držela nad průměrem Evropské Unie, naopak česká republika byla lehce pod průměrem. Při růstu HDP roste poptávka po letecké dopravě až dvakrát rychleji. Pro společnost ČSA znamenají následující údaje příležitost v podobě možnosti růstu poptávky po letecké dopravě v destinačním zaměření společnosti.

Graf 1 HDP ve standardu kupní síly (PPS) za v EU za rok 2022



Zdroj: Eurostat (2023)

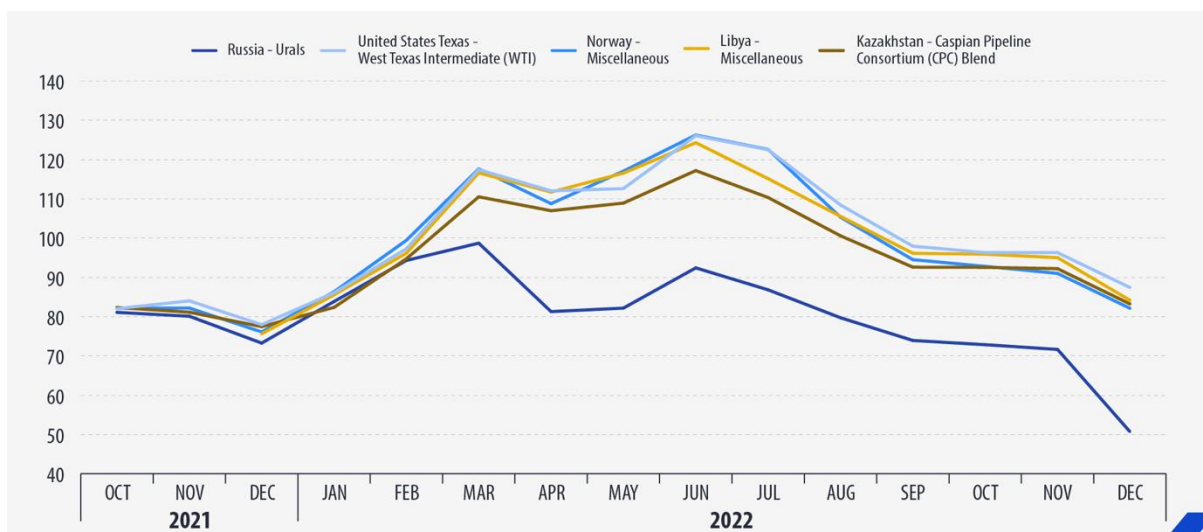
Cena ropy

Jak uvádí Eurostat (2023), ruská invaze na Ukrajinu v únoru 2022 významně ovlivnila dovoz ropy do EU. V období před válkou byl dovoz relativně stabilní a Rusko bylo hlavním dodavatelem, dalšími dodavateli pak byly Spojené státy, Norsko, Kazachstán, Irák, Libye a Spojené království. Od posledního čtvrtletí roku 2021 do ledna 2022 se dovoz z Ruska pohyboval v rozmezí 39 657 tis. až 49 698 tis. barelů, což představovalo 24 % až 31 % celkového dovozu. V období od února do dubna byla situace velmi nestabilní a dovoz z Ruska

se výrazně měnil. V únoru a dubnu byl velký, představoval 33 % a 30 % celkového dovozu, zatímco v březnu byl nízký, kdy tvořil jen 18 % celkového dovozu.

Stejně jako míra dovozu se měnila také cena ropy. Cena ropy je ovlivňována spotovým trhem a druhem ropy. Graf 2 znázorňuje vývoj ceny ropy od posledního čtvrtletí 2021 do prosince 2022. Před ruskou agresí na Ukrajině se cena pohybovala stabilně kolem 80 amerických dolarů za barel a rozdíly mezi druhy ropy byly malé. Nicméně nestabilní geopolitická situace způsobila vysokou volatilitu na trhu a od února 2022 ceny ropy prudce stouply. V březnu 2022 byla cena ruské ropy (Urals) nižší než u ostatních druhů ropy a diskont činil přibližně 16 amerických dolarů za barel ve srovnání s průměrnou cenou ostatních nejrozšířenějších druhů. V dalších měsících byla ruská ropa Urals obchodována s vysokým diskontem, a to přibližně za 30 amerických dolarů za barel. Nejméně stabilní byl trh v červnu a červenci 2022, kdy se cenové rozdíly mezi ostatními čtyřmi nejběžnějšími druhy ropy pohybovaly v rozmezí 9 až 12 amerických dolarů za barel, což bylo třikrát až čtyřikrát více než před válkou. V červnu a červenci byly rozdíly mezi cenami různých druhů ropy třikrát až čtyřikrát vyšší než před válkou. Nicméně k konci roku se situace na trhu s ropou stabilizovala, dovoz ropy z Ruska klesal a EU se dokázala přizpůsobit novým podmínkám na trhu, což vedlo k menší závislosti na ruské ropě. Největšími dodavateli ropy do EU se staly Spojené státy, Norsko a Kazachstán.

Graf 2 Vývoj ceny ropy pěti nejdůležitějších importérů do EU (průběžná cena v USD za barel) v časovém období od konce roku 2021 do konce roku 2022



Zdroj: Eurostat (2023)

Nepředvídatelný růst cen ropy v loňském roce byl výzvou nejen pro Czech Airlines, ale i pro ostatní letecké společnosti, jelikož ceny leteckého benzínu téměř opisují trend vývoje ceny ropy. Růst ceny ropy znamená samozřejmě pro společnost Czech Airlines ohrožení v podobě růstu nákladů na palivo. Momentálně lze však konstatovat, že se situace s cenou ropy uklidnila a ceny se vrátily na úroveň před vypuknutím ruské invaze v Ukrajině na začátku roku 2022.

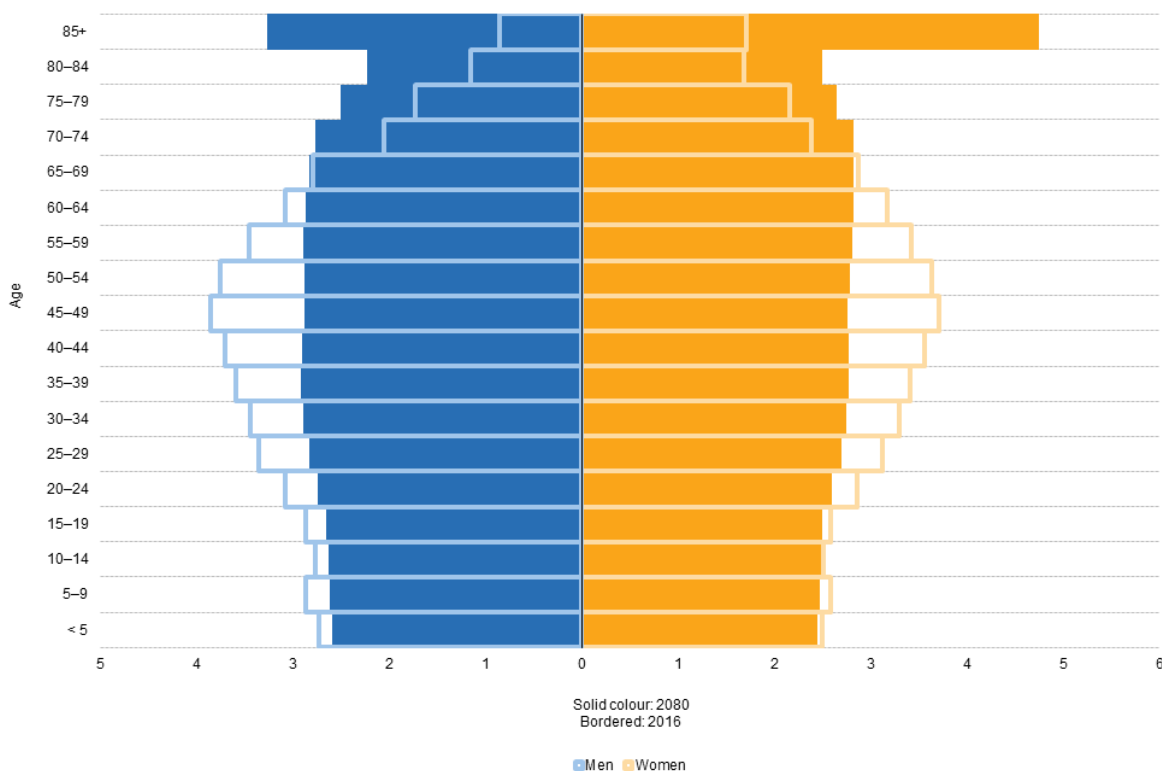
3.5.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují leteckou dopravu, řadíme stárnutí populace, její zvyky a turismus. Dle Pruši (2017) cestuje mladší populace častěji než starší generace, stejně tak destinační zaměření je u těchto generací jiná. Stejně tak již neplatí tradiční čtyřčlenné rodiny a trendy v různých zemích se mění s ohledem na místní zvyky.

Stárnutí populace

Obrázek 2 znázorňuje věkovou pyramidu v Evropě, kdy rok 2016 je znázorněn obrisy a predikce do roku 2080 je znázorněna vybarveným prostorem. Modrá barva značí muže, žlutá ženy. Věková pyramida v Evropě je v současné době stacionárního typu, což znamená, že převažuje obyvatelstvo v ekonomicky aktivním věku. Stárnutí populace a tím i snižování počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva v Evropě může v budoucnu pro leteckou dopravu představovat hrozbu. Momentálně však pro ČSA tento faktor hrozbu nepředstavuje.

Obrázek 1 Věková pyramida v Evropě v roce 2016 vs predikce pro rok 2080



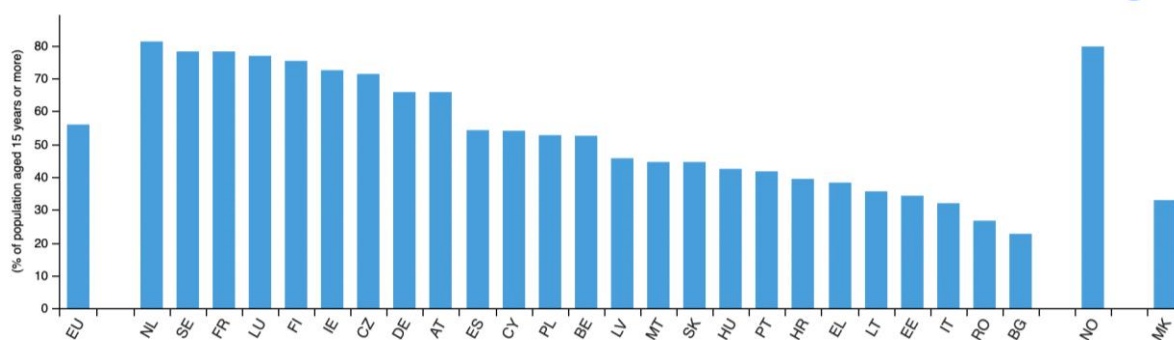
Zdroj: Eurostat (2023)

Turismus

Cestovní ruch hraje v EU důležitou roli díky svému hospodářskému potenciálu a potenciálu zaměstnanosti, stejně tak i díky svým sociálním a environmentálním dopadům.

Graf 3 znázorňuje podíl obyvatel nad 15 let v jednotlivých zemích EU, kteří se podíleli na turismu minimálně 1 zahraniční cestou. V roce 2021 uskutečnilo alespoň jednu osobní cestu v oblasti cestovního ruchu 56 % obyvatel EU. Ve Francii se jednalo o 78 % populace, v České republice pak o více než 71 % celkové populace. Obě země se nachází nad evropským průměrem.

Graf 3 Podíl obyvatel podílejících se na turismu v zemích EU



Zdroj: Eurostat (2022)

V roce 2020 byl cestovní ruch jedním z odvětví, která byla nejvíce zasažena pandemií COVID-19, a to v důsledku souvisejících cestovních omezení a také poklesu poptávky mezi cestujícími. Dle ČNB (2020) zasáhly letecké společnosti pokles poptávky a ty tak začaly bojovat o přežití. Během roku 2019 vzlétlo celkem 4,3 mld. cestujících, uskutečňovalo se více než 100 000 komerčních letů denně a v letectví bylo zaměstnáno přibližně 10 mil. pracovníků. V roce 2020 kvůli pandemii se cestovní ruch de facto zastavil a rostoucí trendy v počtu odbavených cestujících se tak náhle otočily. Situace se však již stabilizovala a pomalu se vrací do stavu před vypuknutím pandemie, kdy podle odhadů IATA by se mělo odvětví vrátit do úrovně před pandemií v roce 2024.

3.5.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory řadíme v případě společnosti ČSA možnost použití alternativních leteckých paliv a zhodnocení flotily letadel.

Alternativní letecká paliva

Dle Evropské komise (2021) přijala v prosinci Komise Strategii pro udržitelnou a inteligentní mobilitu, která klade důraz na posílení používání udržitelných leteckých paliv. Tato paliva mají významný potenciál přispět k dosažení ambiciózního klimatického cíle EU do roku 2030 a klimatické neutrality celé EU. Pod udržitelnými leteckými palivy se rozumí kapalná paliva, která mohou nahradit běžná letecká paliva. Tato paliva zahrnují paliva z hydroproseců rostlinných olejů a živočišných tuků. Dle Evropské environmentální zprávy o letecké dopravě (2022) současná dodávka udržitelných leteckých paliv (SAF) dosahuje jen 0,05 % celkové spotřeby leteckých paliv v EU. Stejný zdroj uvádí, že Evropská komise navrhla nařízení o kombinaci SAF s “klasickými”. Podíl SAF by se měl zvýšit do roku 2050 až na 63 %.

Přestože je SAF momentálně dražší než fosilní palivo, úspory jsou v budoucnu předpokládány především prostřednictvím úspor z výroby. I vzhledem k proměnlivým cenám ropy v posledním roce je použití alternativních paliv zdrojem potenciální příležitosti pro společnost ČSA.

Flotila letadel

Dle oficiálních stránek společnosti csa.cz (2023) v současnosti Czech Airlines provozuje jediné letadlo pro svoji jednu linku do Paříže: pronajatý Airbus A320 registrace OK-HEU. Dále společnost plánuje pronajmout další tři letadla Airbus, z nichž první tři by měla být do provozu zařazena během roku 2023. Od roku 2024 se pak očekává nasazení nových letadel Airbus A220-300.

Flymag (2018) uvádí, že výrobce letadel Airbus uvedl na trh novou variantu úzkotrupého letadla A320 s označením NEO ("New Engine Option" - nová varianta motoru). Tento nový typ letadla využívá moderní technologie, které umožňují snížit spotřebu paliva až o 15 % a zároveň zvýšit dolet, a to až o 550 km dál než předchozí generace Airbusu. Díky těmto vylepšením může být letadlo typu NEO používáno i pro transatlantické lety. Při pozitivním vývoji v dalších letech společnosti ČSA by tak pořízení těchto letadel mohlo společnosti umožnit úspory z rozsahu a vylepšení letadlové flotily.

3.5.5 Legislativní faktory

Každá právnická nebo fyzická osoba se v České republice musí řídit zákony a předpisy, které definují místní podnikání. To je upraveno občanským zákoníkem. ČSA se musí řídit například těmito zákony: Zákon o dani z přidané hodnoty k dani z příjmů, o cenách, o ochraně spotřebitele, zákon o ochranných známkách, o ochraně životního prostředí. Jelikož na svých linkách nabízí občerstvení, musí také dodržovat specifické hygienické normy, které jsou povinné pro každého výrobce v potravinářském průmyslu. Celní zákon pak upravuje obchodování domácích podniků se zahraničím.

3.5.6 Environmentální faktory

V rámci environmentálních faktorů hovoříme v případě ČSA především o emisích a s nimi spojených emisních povolenkách, hluku a nakládání s odpady.

Emise, emisní povolenky

Dle Evropské komise (2021) přijala v roce 2016 Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO) systém kompenzace a snižování emisí uhlíku pro mezinárodní letectví (CORSIA), který se zabývá emisemi CO₂ z mezinárodní letecké dopravy. Zkratka CORSIA znamená "Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation". Jejím cílem je zajistit, aby mezinárodní letectví udržovalo růst emisí na úrovni roku 2020 a aby do roku 2050 byly emise sníženy o polovinu ve srovnání s rokem 2005. CORSIA se zaměřuje na snižování emisí oxidu uhličitého v mezinárodní letecké dopravě prostřednictvím financování projektů, které mají za cíl redukovat emise skleníkových plynů v jiných průmyslových odvětvích.

ICAO (2023) uvádí, že provozovatelé letů musí sledovat spotřebu paliva pro každý jednotlivý let, aby mohli vypočítat své emise CO₂. Budou muset použít jednu z pěti schválených metod sledování spotřeby paliva. Za určitých okolností však mohou provozovatelé využít zjednodušené monitorování a odhadnout své emise pomocí nástroje pro odhad a vykazování emisí CO₂, který byl vyvinut v rámci ICAO jako součást CORSIA.

Členské státy ICAO (tzn. také Česká republika) se dohodly na postupném zavádění požadavků na kompenzaci CORSIA. Od roku 2021 do roku 2026 budou kompenzačním požadavkům podléhat pouze lety mezi státy, které se dobrovolně zapojí do pilotní a/nebo první fáze CORSIA. Jedním z těchto států je i Česká republika, požadavky na kompenzaci se tak samozřejmě týkají také Czech Airlines. Od roku 2027 budou pak kompenzačním požadavkům podléhat všechny mezinárodní lety.

Jak uvádí autor Protivínský (2021) prostřednictvím serveru faktaoklimatu.cz, emisní povolenky jsou důležitým nástrojem Evropské unie, který pomáhá snižovat emise skleníkových plynů a dosahovat cílů pro ochranu životního prostředí. Tyto povolenky jsou součástí Evropského systému pro obchodování s emisemi (European Union Emissions Trading Scheme, EU ETS), který umožňuje vypočet a následné zpoplatnění emise skleníkových plynů u průmyslových a energetických podniků. EU ETS byl zaveden v roce 2005 a dnes zahrnuje nejen země EU, ale také Island, Lichtenštejnsko a Norsko. Do sektoru letectví byl rozšířen až ve druhé fázi v roce

2008. Každoročně je vydáváno určité množství povolenek, které mají emisní strop. Tento strop se v průběhu let snižuje, aby se dosáhlo cílů EU pro snížení emisí. Každá jedna emisní povolenka umožňuje uvolnit jednu tunu CO₂ nebo jiné množství N₂O či ekvivalentní množství perfluorovaných uhlovodíků. Díky této metodě lze průběžně kontrolovat a snižovat množství emisí ze zahrnutých sektorů.

Jak uvádí ČSA na svých webových stránkách csa.cz (2023), již od roku 2004 systematicky uplatňují systém environmentálního managementu podle normy ISO 14000, který vede ke snižování dopadu letecké dopravy na životní prostředí. ČSA zároveň od roku 2008 postupují v rámci ochrany životního prostředí dle systému environmentálního managementu (EMS). Ten zahrnuje všechny činnosti, které ČSA vykonává v areálu pražského letiště a na palubách letadel. ČSA se v rámci jejich environmentální politiky zavazují k efektivnímu využití kapacit letadel, zohledňování emisí, hlučnosti letadel a spotřeby paliva. Na omezování vlivu na životní prostředí spolupracují s dodavateli a orgány veřejné správy.

Hluk

Pohyb letadla způsobuje hluk ze dvou důvodů. Nejzákladnějším z nich je hluk motorů. Druhým hlavním zdrojem hluku je aerodynamika. Dle ČSA (2023) procházejí piloti společnosti procházejí výcvikem, při kterém se učí postupům pro snížení hlukové zátěže. Letiště Praha zároveň realizuje protihluková opatření v ochranném hlukovém pásmu letiště, k jejichž financování dochází díky fondu hlukových poplatků. ČSA jsou jedním z jeho největších přispěvatelů.

Nakládání s odpady

ČSA (2023) na svých webových stránkách csa.cz (2023) uvádí, že momentálně neprodukuje žádné technologické odpadní vody. S odpady je nakládáno dle platné legislativy České republiky a společnost zároveň upřednostňuje opakované využití odpadů před likvidací. Produkce jednotlivých druhů odpadů je průběžně monitorována a jejím cílem je snížit především množství nebezpečných odpadů.

3.6 Konkurenční prostředí společnosti

Vzhledem k tomu, že Czech Airlines jsou regionální leteckou společností, která v současné době provozuje vlastní lety pouze do destinace Paříž – letiště Charlese de Gaulla (CDG), můžeme za jejich hlavní konkurenty považovat mezinárodní letecké společnosti, které stejně jako ČSA nabízejí služby letů do a z České republiky do této destinace. Jedním z klíčových konkurentů tak v této práci bude letecká společnost Air France, přestože je stejně jako členem aliance SkyTeam. Dle vlastního výzkumu letů provozovaných mezi destinacemi Praha - Paříž tak za hlavní konkurenty ČSA v této práci považujeme letecké společnosti Air France, Lufthansa a Ryanair.

Tyto konkurenční aerolinky budou zkoumány a porovnávány s ČSA metodou rešerše, a to především z pohledu nabídky služeb, cen, hodnocení zákazníků, a především jejich marketingové komunikace, primárně na sociálních sítích. Podrobná rešerše sociálních sítí se soustředí na období posledního 1 roku. Ryanair je zde jedinou nízkonákladovou společností, aerolinky Air France a Lufthansa řadíme ke klasickým leteckým společnostem.

Tabulka 3 znázorňuje srovnání konkurenčních aerolinií na základě výzkumu provedeného společností AirHelp v rámci globálního hodnocení aerolinek za rok 2022.

Tabulka 3 Srovnání konkurenčních aerolinií dle hodnocení AirHelp - 2022

| Umístění | Aerolinka | AirHelp skóre | Včasný odlet | Názor zákazníků | Vyřízení stížností |
|----------|-----------------------|---------------|--------------|-----------------|--------------------|
| 17. | Air France | 7,37 | 7,2 | 8,1 | 6,8 |
| 51. | Lufthansa | 5,93 | 6,6 | 8,2 | 3,0 |
| 53. | Czech Airlines | 5,87 | 7,5 | 7,7 | 2,5 |
| 63. | Ryanair | 4,77 | 6,8 | 6,9 | 0,6 |

Zdroj: AirHelp (2023), vlastní zpracování

Dle AirHelp (2023) je skóre v tomto srovnání počítáno na základě 3 různých ukazatelů, mezi které je zahrnut včasný odlet, názor zákazníků a rychlost a způsob vyřízení stížností. Čím vyšší je skóre, tím lépe si letecká společnost vede, kdy 10 bodů je maximum. Společnost AirHelp shromažďuje statistiky příletů a odletů každého letadla a počítá, kolik letů letecké společnosti letělo podle plánu. V rámci vlastních průzkumů zjišťují názory cestujících na posádku, komfort, čistotu letadla, nabídku jídel a zábavy na palubě. V rámci stížností hodnotí společnost vyřizování reklamací, a to přesněji způsob, jakým aerolinky ke stížnostem přistupují, ale také rychlost jejich vyřízení a vyplacení pojistných událostí. Konečné skóre je pak vypočítáno poměrem těchto tří kategorií.

Z vybraných konkurenčních aerolinií si v žebříčku nejlépe vede společnost AirFrance s celkovým skóre 7,37 bodu, která zároveň v celosvětovém měřítku obsazuje skvělé 17. místo. Hodnoty všech tří faktorů jsou u této společnosti nadprůměrné. Na druhém místě se umístila aerolinka Lufthansa, která je celosvětově na 51. místě. Ta si vede napřiměrně především v oblasti kladných hodnocení zákazníků, což může být skvělým ukazatelem pro loajalitu jejích zákazníků, ovšem hůře si vede v kategorii vyřizování stížností. Na třetím místě se umístila společnost Czech Airlines, která je v celosvětovém měřítku pouze dvě místa za společností Lufthansa. Její největší slabinou je dle výzkumu vyřizování stížností. To potvrzuje špatnou komunikaci aerolinky na sociálních sítích i špatně zvládnuté kompenzace zrušených letů z důvodu pandemie COVID-19 i následného úpadku a restrukturalizace společnosti. Na posledním místě se pak umístila nízkonákladová letecká společnost Ryanair, která je v globálním měřítku na 63. místě. Její skóre v kategorii vyřizování stížností je na neuvěřitelných 0,6 bodech z 10 možných.

V tabulce 4 vidíme porovnání počtu sledujících nebo odběratelů na jednotlivých sociálních sítích společností Czech Airlines, Air France, Lufthansa a Ryanair.

Tabulka 4 Počet sledujících na sociálních sítích konkurenčních aerolinek

| | Facebook | Instagram | Twitter | YouTube | LinkedIn |
|-----------------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| Czech Airlines | 62 tis. | 23,3 tis. | 23,8 tis. | 3,26 tis. | 15 tis. |

| | | | | | |
|-------------------|----------|----------|------------|-----------|----------|
| Air France | 7,2 mil. | 1,2 mil. | 409,8 tis. | 121 tis. | 537 tis. |
| Lufthansa | 3,9 mil. | 1,4 mil. | 535,3 tis. | 68,6 tis. | 689 tis. |
| Ryanair | 5 mil. | 971 tis. | 719,9 tis. | 93,4 tis. | 577 tis. |

Zdroj: vlastní zpracování dle průzkumu jednotlivých sociálních sítí

Největšímu počtu sledujících na Facebooku se těší společnost Air France se 7,2 miliony sledujících. Na Instagramu naopak s 1,4 miliony sledujících vítězí Lufthansa. Twitter ovládá Ryanair s téměř 720 tisíci sledujících. Nejvyšší počet odběratelů na YouTube má opět AirFrance, kde její videa sleduje 121 tisíc lidí. Na platformě LinkedIn sleduje nejvíce lidí společnost Lufthansa, a to v celkovém počtu 689 tisíc sledujících. Czech Airlines se v žebříčku sledovanosti umístily na všech platformách na posledním místě.

3.6.1 Air France

Stejně jako Czech Airlines, i společnost Air France se může pyšnit označením národního dopravce s dlouholetou tradicí již od roku 1933, tedy jen o 10 let méně než České aerolinie. Do konkurenčních aerolinií ji v tomto případě řadíme i přesto, že je společně s Czech Airlines součástí aliance SkyTeam a jsou tak navzájem partnerskými aerolinkami. Zároveň však sdílí pro Czech Airlines jedinou letovou trasu, a to mezi destinace Praha – Paříž.

Dle airfrance.com (2023) provozuje společnost Air France v současné době 257 letadel. Společnost nabízí dvě příruční zavazadla ke každé letence zdarma. Jedno velké o rozměrech max. 55 × 35 × 25 cm a druhé menší o rozměrech max. 40 × 30 × 15 cm s celkovou hmotností max. 12 kg. Tarif Light vyžaduje za odbavené zavazadlo poplatek dle destinace za cca 25 € (cca 590,- Kč). Vyšší balíčky zahrnují odbavené zavazadlo již v ceně letenky. V ceně letenky je na krátkých letech menší občerstvení, na dálkových letech se pak podává teplé menu. Speciální služby nabízí Air France na palubě vybraných letů, kde se cestující mohou připojit zdarma a zdarma zasílat zprávy skrze WhatsApp a iMessage, nebo také sledovat filmy, seriály a poslouchat hudbu z knihovny Air France.

Co se týče marketingové komunikace, společnost se svými fanoušky komunikuje prostřednictvím již výše zmíněných sociálních sítí. Počet sledujících je uveden v Tabulce 4 výše.

Velmi povedená je jejich komunikace na platformě Instagram, kde společnost sleduje více než 1,2 milionu fanoušků. Air France sdílí na všech svých platformách obsah pravidelně, a to alespoň jednou nebo dvakrát týdně. Zároveň následuje poslední trendy, jako je využívání formátu Reels nebo Stories. Mimo jiné spolupracuje s několika francouzskými, ale i zahraničními influencery, například z USA nebo Tokya. Zároveň předsílí i povedené fotky řadových cestujících, čímž pozitivně působí na své zákazníky.

Díky funkci Transparentnost stránky je skrze Facebookový profil společnosti možné nahlédnout do aktivních i dokončených placených kampaní provozovaných na Facebooku a Instagramu společnosti. V rámci průzkumu konkurence bylo zjištěno, že společnost Air France v období od 1. 1. 2023 do 29. 4. 2023 provozovala nebo stále provozuje celkem 77 kampaní, což je nejvíce ze všech zmiňovaných konkurenčních společností. Její reklamy jsou spouštěny v různých jazycích – francouzštině, angličtině, němčině, španělštině nebo italštině, dle obsahu sdělení a cílové skupině.

Přestože na Twitteru sdílí podobný obsah jako například na Instagramu, formát příspěvků je však přizpůsoben dané platformě a obsah tak působí velmi profesionálně. Formát příspěvků je přizpůsoben také platformě LinkedIn, na kterém zároveň společnost sdílí obsah pouze ve francouzštině a má zde momentálně 311 otevřených pracovních příležitostí. Na kanálu YouTube sdílí společnost videoobsah přibližně jednou za dva týdny. Videá jsou ve francouzštině, což však vzhledem k funkci automatických titulků na platformě YouTube nevadí.

Na svých sociálních sítích Air France také aktivně komunikuje se svými fanoušky, a to buď ve francouzském nebo anglickém jazyce. Pohotově reaguje také na stížnosti, které se pod příspěvky někdy také objeví a projevuje snahu o jejich rychlé a kladné vyřešení. Nejvíce si zákazníci v komentářích stěžují na jídlo na palubě a špatný systém přepravy zavazadel.

Vzhledem ke skutečnosti, že AirFrance provozuje stejně jako Czech Airlines přímé linky mezi Prahou a Paříží, byly provedeny průzkumy cen této služby. Při porovnání cen zpátečních letenek v ekonomické třídě společností během září 2023 bylo zjištěno, že Air France nabízí zpáteční letenky za 3 518,- Kč, zatímco Czech Airlines nabízí totožné spojení za cenu 4 268,- Kč. Společnost Czech Airlines tak nabízí téměř o 18 % dražší letenky. V ceně letenky AirFrance je zároveň obsaženo příruční zavazadlo s maximální vahou 10 kg, cena letenky u Czech Airlines zahrnuje příruční zavazadlo pouze do maximální váhy 8 kg. Odhadovaná délka letu je u obou společností totožná.

3.6.2 Lufthansa

Společnost Lufthansa je mezi konkurencí zařazena z toho důvodu, že její sídlo a základny v Německu se nachází strategicky výhodně stejně jako sídlo Czech Airlines. Lufthansa je zároveň členem konkurenční aliance Star Alliance a poskytuje lety z a do Prahy. Její flotila momentálně čítá 354 letadel.

Dle oficiálních webových stránek společnosti Lufthansa.com (2023) jsou stejně jako u Air France v ceně letenky zahrnuta dvě příruční zavazadla do 8 kg. Na krátkých linkách dostanou cestující zdarma malé občerstvení. Dálkové lety nabízí teplé jídlo a garantované připojení Wi-Fi a také širokou nabídkou filmů, seriálů, hudby a her.

Na sociálních sítích je Lufthansa stejně jako Air France aktivní, její obsah je kvalitně zpracovaný, a především konzistentní a pravidelný. Společnost působí na úrovni a věrohodně. Na Facebooku sdílí společnost příspěvky ve formátu přizpůsobeném této platformě. V komentářích reaguje na podněty, pochvaly, ale i žádosti a stížnosti cestujících. Komentáře tu však převažují kladné – cestující chválí zákaznický servis a ochotu. Na všechny negativní komentáře Lufthansa reaguje a nabízí možná řešení. Stejný obsah jako na Facebooku používá Lufthansa i na svém Twitteru. Zde však příspěvky prokládá ještě Tweety, které se týkají neadálních událostí a rychlých informačních sdělení mimořádných situací.

Skrze funkci Transparentnost stránky na facebookovém profilu společnosti bylo zjištěno, že společnost Lufthansa v období od 1. 1. 2023 do 29. 4. 2023 provozovala nebo stále provozuje celkem 8 kampaní, a řadí se tak na druhém místě v počtu spuštěných kampaní mezi zmíněnými společnostmi. Její reklamy jsou spuštěny v různých jazycích – japonsky, anglicky nebo hebrejsky, dle obsahu sdělení a cílové skupině.

Naopak od Air France nebo Czech Airlines sdílí společnost na svém Instagramu trochu rozdílný obsah než na Facebooku a jiných platformách. Na Stories využívá formátů otázek a anket, používá také Reels a carousel.

V současné době není společnost příliš aktivní na svém YouTube kanálu. Dříve však vydávala pravidelné série videí týkající cílových destinací nebo rozhovorů s různými osobnostmi či sdílení jejich příběhů. Na platformě LinkedIn je společnost v rámci příspěvků méně aktivní než na ostatních sociálních sítích, zároveň zde však nabízí 139 volných pracovních příležitostí.

3.6.3 Ryanair

Ryanair je nízkonákladová aerolinka se sídlem v Irsku, která nabízí levné letenky do různých destinací po celé Evropě. Do konkurence společnosti Czech Airlines je zařazen především z důvodu pravidelných letů mezi destinacemi Praha – Paříž. Jedná se však o nízkonákladovou aerolinku, která není členem ani jedné ze tří dříve zmíněných leteckých aliancí. Ryanair se pyšní nejvyšším počtem letadel ze zmíněných aerolinií – ve své flotile jich má celkem 505.

Co se týče služeb a komfortu, je nabídka Ryanairu velmi sporadická. Zdarma je možné si na palubu letadla vzít pouze malou osobní tašku. Větší příruční zavazadlo je přepravováno za poplatek v ceně od 8 do 12 €. Poplatky za odbavená zavazadla se pak pohybují mezi 10 až 35 €. Značně nepříjemný a zdlouhavý je proces nákupu letenky přes webové stránky společnosti. Ryanair během nákupu nabádá k různým často nepotřebným doplňkovým službám, mezi které patří volba sedadla, prioritní nástup, pojištění různých druhů, pronájem auta a ubytování v cílové destinaci a další.

Ryanair využívá strategii nízkých cen, aby oslovil velký počet zákazníků a přilákal i ty nejcitlivější na cenu. Společnost nabízí levné letenky, ale účtuje si za další služby a volitelné příplatky. Ryanair také často nabízí slevy a akční nabídky.

Komunikace společnosti na sociálních sítích je zaměřena spíše na mladší generaci, která je také kvůli levným letenkám cílovou skupinou této aerolinky. Společnost na svém Instagramu sdílí vtipné obrázky, memes², nebo Reels, které mají za cíl pobavit a zaujmout. Jejich příspěvky jsou někdy kontroverzní a může se zdát, že uráží i jejich vlastní zákazníky. Četnost příspěvků je však nejvyšší ze všech srovnávaných konkurentů – Ryanair přidává na svůj instagramový profil dokonce několik příspěvků denně. Na Facebookovém profilu společnosti je totožný obsah nako na Instagramovém profilu. Tato komunikace však dle reakcí sledujících funguje. Vyvolává diskusi, lidé většinou reagují kladně a pobaveně.

Skrze funkci Transparentnost stránky na facebookovém profilu společnosti bylo zjištěno, že společnost Ryanair v období od 1. 1. 2023 do 29. 4. 2023 neprovozovala stejně jako Czech Airlines žádnou placenou kampaň.

Na svém YouTube kanálu sdílí Ryanair miniálně 4 videa měsíčně. Ta jsou doplněna vlastní grafikou, která koresponduje s vizuální stránkou společnosti. Obsah videí je opět velmi mladistvý a odlehčený. Na LinkedIn kanálu má momentálně společnost 638 otevřených pracovních příležitostí.

3.6.4 Shrnutí

V Tabulce 5 jsou shrnuty a porovnány faktory mezi jednotlivými konkurenčními aeroliniemi. Ze shrnutí je patrné, že Czech Airlines operuje momentálně pouze s jedním letounem, narozdíl od konkurenčních leteckých společností, jejichž flotila čítá stovky letadel. Ceny letenek byly porovnány pro spojení mezi Prahou a Paříží, co je také jediná trasa, na které ČSA momentálně operují. Pro společnost Lufthansa bylo v porovnání použito spojení s přestupem ve Frankfurtu nad Mohanem, jelikož společnost přímé linky mezi destinacemi Praha – Paříž nenabízí.

² Mem nebo meme je označení pro často vtipný obrázek, video nebo i jen slovo či delší text, který se rychle šíří internetem a má za cíl pobavit široké publikum většinou mladší generace.

Z porovnání je patrné, že nejlevnější letenky nabízí nízkonákladová společnost Ryanair, naopak nejdražší letenky nabízí společnost Czech Airlines. Na palubu Ryanair je však povoleno vzít si v rámci základní letenky pouze malou osobní tašku, na rozdíl od ČSA, Air France a Lufthansa, na jejichž palubu může cestující nastoupit s příručním zavazadlem o maximální váze 8 kg, v případě AirFrance se jedná až o 10 kg. Druhou nejlevnější možnost nabízí společnost Lufthansa, kvůli přestupu na trase se však jedná o méně komfortní variantu a cesta namísto maximálně dvou hodin, jak je tomu v případě přímého letu, zabere téměř tři a půl hodiny. Rozdílné jsou také ceny za příplatek odbaveného zavazadla, kdy nejlevnější variantu nabízí společnost Air France, oproti tomu nejdražší je odbavené zavazadlo u společnosti Lufthansa.

Tabulka 5 Srovnání vybraných faktorů konkurenčních aerolinií

| | Flotila letadel | Příruční zavazadlo v ceně základní letenky | Příplatek za odbavené zavazadlo | Občerstvení na palubě v ceně letenky | Nejnižší cena zpáteční letenky Praha – Paříž v září 2023 (v případě společnosti Lufthansa – přestup ve Frankfurtu nad Mohanem) |
|-----------------------|------------------------|---|--|---|---|
| Czech Airlines | 1 | 8 kg | 650,- Kč | Ne | 4268,- Kč |
| Air France | 257 | 10 kg | 590,- Kč | Ano – na delších letech | 3518,- Kč |
| Lufthansa | 354 | 8 kg | 1190,- Kč | Ano – na delších letech | 2435,- Kč |
| Ryanair | 505 | Malá osobní taška | 1090,- Kč | Ne | 1845,- Kč |

Zdroj: Informace z webových stránek jednotlivých společností, vlastní zpracování

Z průzkumu služeb a marketingových aktivit na sociálních sítích konkurenčních leteckých společností vyplynulo, že každá z leteckých společností má jiné zaměření na sociálních sítích. Společnost Czech Airline obsadila poslední místa v počtu sledujících na všech zkoumaných sociálních sítích, jak je patrné výše v Tabulce 4.

Výsledky výzkumu by pro společnost měly být návodem, jak uchopit komunikaci se svými fanoušky na sociálních sítích a dál budovat jejich základnu. Společnost by se měla inspirovat především komunikací na Instagramu aerolinky Air France. Naopak způsob komunikace Ryanair není vhodným modelem pro společnost Czech Airlines, jelikož jejich cílová skupina a tím pádem i styl komunikace je naprosto odlišný od cílové skupiny Czech Airlines. Další prostor pro zlepšení nalezneme u Czech Airlines především v oblasti komunikace s fanoušky a reakcí na stížnosti a podněty v komentářích. Zde by si měla společnost vzít příklad z komunikace společnosti Lufthansa.

3.7 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum byl proveden dle metodiky uvedené výše v práci. Cílem marketingového výzkumu použitého pro tuto práci bylo porozumění základního chování zákazníků při výběru letecké společnosti a podpoření nebo vyvrácení výzkumných otázek. Výsledky dotazníkového šetření spolu s výsledky zkoumání v praktické části práce pak přispěly ke stanovení možné marketingové strategie společnosti ČSA.

Skupina respondentů

Vyplnění dotazníku bylo anonymní. Nejprve byli respondenti tázáni na své pohlaví, věk a ekonomický status. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 344 žen (72 %) a 133 mužů (28 %).

Věkové skupiny respondentů

Věkové složení respondentů je variabilní, výsledky dotazníku proto odráží názory a zkušenosti různých věkových skupin. Nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 27-35 let, tato skupina je tvořena 173 respondenty, tedy 36 % z celkové skupiny dotazovaných. Další skupinu tvoří osoby mezi lety 18-26, tato skupina je tvořena 144 dotazovanými. Nejmenší zastoupení v rámci šetření se týká věkové kategorie, ve které jsou lidé mladší 18 let.

Ekonomický status respondentů

Nejvíce respondentů (287) patří do skupiny pracujících – zaměstnaných, což představuje 60 % z celkového počtu dotazovaných. Dále následuje soubor tvořený studenty se 17 % a soubor podnikatelů a živnostníků s 17,5 %. Důchodci tvoří 1,5 % společně se skupinou označenou jako jiné. Možnost zařazení označené jako „jiné“ označilo celkem 5 % respondentů, z čehož většina uvedla do poznámky status rodičovská dovolená a nezaměstnaný.

Výzkumná otázka

Před zhotovením samotného dotazníku byla stanovena následující výzkumná otázka, jejíž tvrzení se pomocí získaných odpovědí následně potvrdí či naopak vyvrátí. Na výzkumnou otázku navazují 3 dílčí podotázky, které pomáhají jejímu celkovému dokreslení.

Czech Airlines nezasahuje povědomí obecné veřejnosti.

- d) Současná marketingová komunikace společnosti Czech Airlines je nedostatečná a zákazníci ji neznají.
- e) Respondenti mají se společností ČSA spíše negativní zkušenost.
- f) Úpadek společnosti Czech Airlines nepříznivě ovlivnil pohled veřejnosti na ni.

3.7.1 První část dotazníku

První faktická část dotazníku se týkala otázek, které zjišťovaly postoj uživatelů k letecké dopravě obecně – její četnosti a preferenci v případě jejího využívání. Celý seznam otázek dotazníkového šetření je součástí Přílohy 12.

1. Jak často za rok průměrně letíte letadlem?

První otázka se zaměřovala na četnost letů uskutečněných respondentem v období jednoho roku, kdy jedna cesta na místo určení a jedna cesta zpět se počítají jako dvě cesty. Největší část respondentů (28,4 %) označila možnost jednou až dvakrát do roka. Více jak devětkrát do roka létá více než 14 % respondentů.

Další dvě otázky se týkaly využití klasických a nízkonákladových otázek:

2. Využil/la jste někdy k přepravě tradiční leteckou společností? ("větší" letecké společnosti jako například British Airways, AirFrance, Qatar Airlines, Emirates, ČSA apod.)

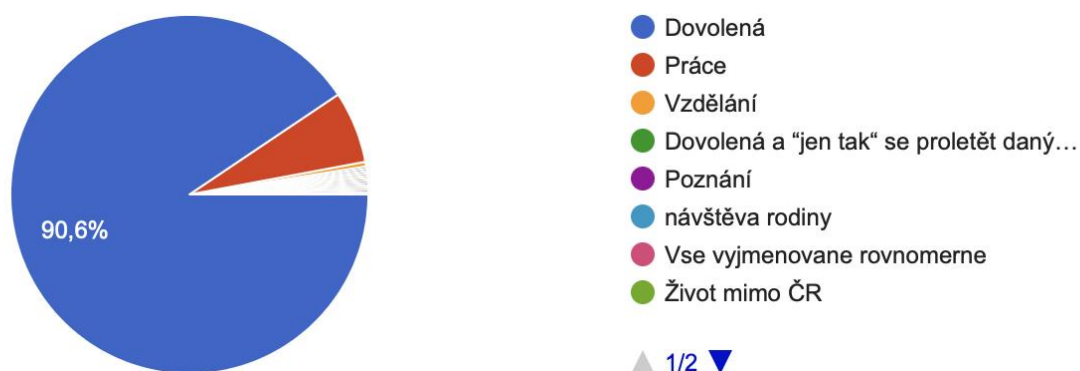
3. Využil/la jste někdy k přepravě nízkonákladovou leteckou společností? ("levnější" letecké společnosti jako například Ryanair, WizzAir apod.)

Na základě zjištěných dat využilo více než 85 % respondentů k přepravě tradiční leteckou společností. Téměř 90 % respondentů využilo k přepravě nízkonákladovou leteckou společností.

4. Jaký je nejčastěji účel vaší cesty letadlem?

Nejčastějším účelem cesty letadlem respondentů je dovolená. Tuto možnost nejčastěji zvolili jak uživatelé klasických, tak i nízkonákladových leteckých společností. Druhým nejčastějším důvodem je práce.

Graf 4 Nejčastější účel cesty letadlem



Zdroj: vlastní zpracování

5. Jste členem věrnostního programu (Frequent Flyer) jakékoliv letecké společnosti? (Star Alliance, SkyTeam, One World)?

Téměř 78 % respondentů (373 lidí) není členem žádného věrnostního programu leteckých společností ani aliance. Dva respondenti z celkového počtu ani nevěděli, že takové programy existují. Naopak celkem 95 respondentů je členem věrnostních programů, 30 z nich ho však nevyužívá příliš často. Respondenti měli možnost se vyjádřit, kterého nebo kterých věrnostních programů jsou členem. Členství v alianci SkyTeam nebo OK Plus, případně partnerských aerolinek z aliance SkyTeam uvedlo celkem 19 respondentů, což tvoří více než 18 % z respondentů, kteří věrnostních programů nějakým způsobem využívají.

6. Jste členem věrnostního programu společnosti Czech Airlines?

Další otázka se pak soustředila pouze na členství ve věrnostním programu Czech Airlines. Více než 74 % respondentů není a ani nemá zájem o členství ve věrnostním programu společnosti ČSA. Více než 15 % respondentů není členem, ale o členství přemýšlí. Celkem 6,3 % respondentů (30 osob) je členem programu OK Plus, z nich pouze 12 lidí je s členstvím programu spokojeno.

7. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory při koupi letenky?

V odpovědi na tuto otázku respondenti hodnotili důležitost následujících faktorů při koupi letenky: vzdálenost od letiště, cena letenky, datum odletu, čas odletu, letecká společnost, servis na palubě letadla, odbavené zavazadlo v ceně letenky.

Respondenti přiřazovali faktorům důležitost od 1 - nejméně důležité, 2 - nedůležité, 3 - neutrální, 4 - důležité, po 5 - nejvíce důležité. Hodnotit mohli libovolně, různým faktorům mohli přisazovat stejnou důležitost. Výsledky dotazování jsou zobrazeny v následujících grafech a tabulce.

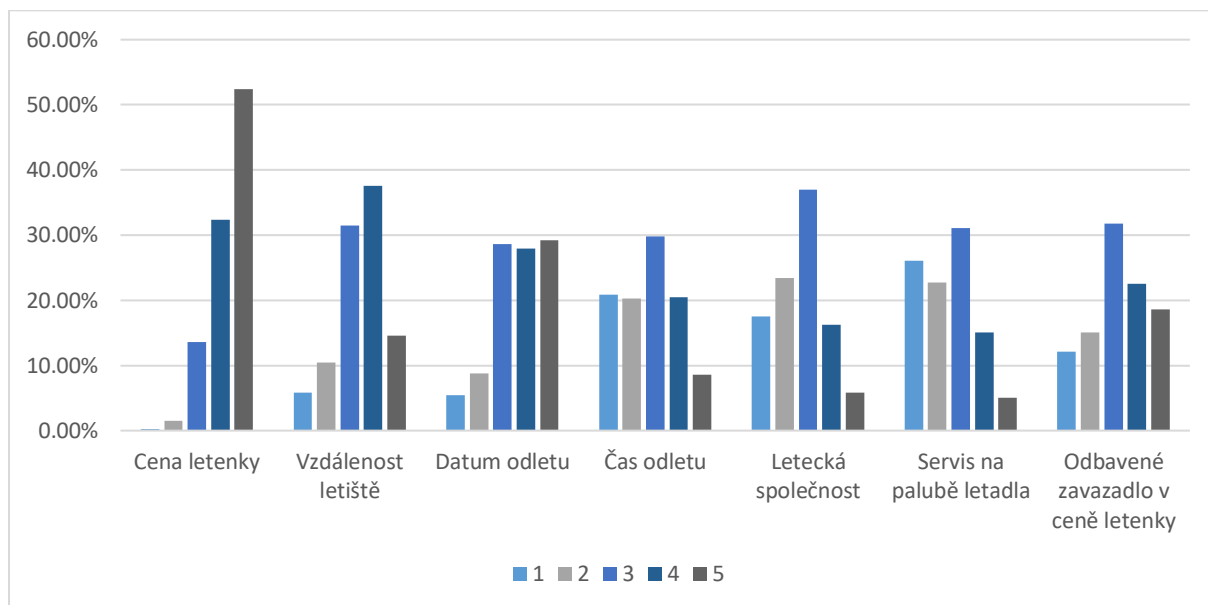
Jak ukazuje Tabulka 6 a následně pro přehlednost také Graf 5, dle průzkumu je pro polovinu respondentů nejvíce důležitá cena letenky. Vzdálenost od letiště hraje důležitou roli pro necelých 38 % respondentů. Spíše důležitá je vzdálenost od letiště pro necelých 84 % respondentů (hodnotili otázku 3-5). Podobně důležitý je pro respondenty také datum odletu. Pro 21 % cestujících nehraje čas odletu roli a otázku hodnotili číslem 1. Více než 77 % respondentů nemá preferenci při výběru letecké společnosti, kdy u této otázky zvolili možnost 3 až 5. Servis na palubě letadla je velmi důležitý pouze pro 5 % dotázaných. Spíše důležitou roli hraje možnost odbaveného zavazadla v základní ceně letenky, a to pro 41 % dotázaných cestujících.

Tabulka 6 Rozhodující faktory při nákupu letenek

| Faktor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Průměrná hodnota |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|------------------|
| Cena letenky | 1 | 7 | 65 | 155 | 251 | 479 | 4,35 |
| | 0,21% | 1,46% | 13,57% | 32,36% | 52,40% | 1 | |
| Vzdálenost letiště | 28 | 50 | 151 | 180 | 70 | 479 | 3,45 |
| | 5,85% | 10,44% | 31,52% | 37,58% | 14,61% | 1 | |
| Datum odletu | 26 | 42 | 137 | 134 | 140 | 479 | 3,66 |
| | 5,43% | 8,77% | 28,60% | 27,97% | 29,23% | 1 | |
| Čas odletu | 100 | 97 | 143 | 98 | 41 | 479 | 2,75 |
| | 20,88% | 20,25% | 29,85% | 20,46% | 8,56% | 1 | |
| Letecká společnost | 84 | 112 | 177 | 78 | 28 | 479 | 2,70 |
| | 17,54% | 23,38% | 36,95% | 16,28% | 5,85% | 1 | |
| Servis na palubě letadla | 125 | 109 | 149 | 72 | 24 | 479 | 2,51 |
| | 26,10% | 22,76% | 31,11% | 15,03% | 5,01% | 1 | |
| Odbavené zavazadlo v ceně letenky | 58 | 72 | 152 | 108 | 89 | 479 | 3,21 |
| | 12,11% | 15,03% | 31,73% | 22,55% | 18,58% | 1 | |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Faktory ovlivňující výběr letecké společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

8. Jaké letiště využíváte jako odletové nejčastěji?

Respondenti nejčastěji používají jako odletové letiště české Letiště Václava Havla Praha, a to více než 87 % z nich. Tato otázka umožňovala zvolit více možností odpovědi. Na druhém místě se tak umístilo letiště ve Vídni s téměř 30 %.

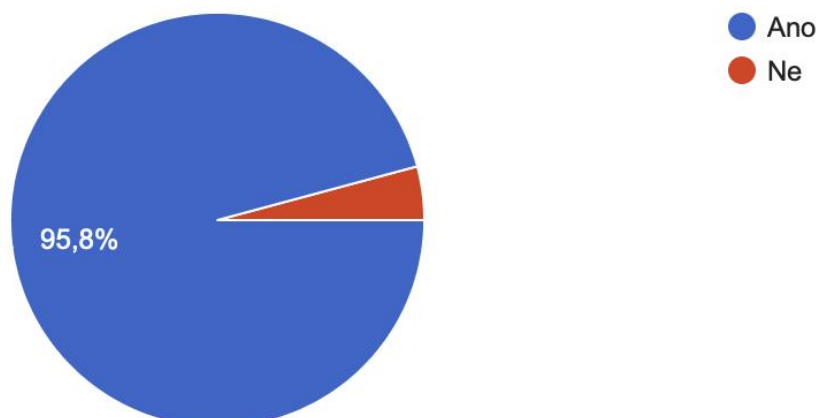
3.7.2 Druhá část dotazníku

Druhá část dotazníku se zabývala výhradně společností Czech Airlines – podvědomím respondentů o společnosti a jejich zkušenostmi s využitím a kvalitou jejich služeb.

9. Znáte leteckou společnost Czech Airlines?

Téměř 4,2 % dotazovaných ovedlo, že nezná leteckou společnost Czech Airlines. Za předpokladu pravdivé odpovědi může být důvodem neznalost propojení zkratky ČSA, případně České aerolinie s označením Czech Airlines. V opačném případě je toto dostatečně alarmujícím důvodem pro snahu o zvýšení povědomí o značce.

Graf 6 Znalost letecké společnosti Czech Airlines



Zdroj: Vlastní zpracování

10. Oslovila Vás někdy reklamní kampaň společnosti Czech Airlines? (Např. vyskočila na vás na sociálních sítích, venku na billboardech, všimli jste si jí na letišti apod.?)

Nejvíce respondentů – 296, tzn. téměř 62 % odpovědělo, že je nikdy neoslovila žádná reklamní kampaň společnosti ČSA. Zbývající část respondentů ji zaznamenala, kdy více než 73 respondentů zaujala, a 29 respondentům se nelíbila. V ojedinělém případě respondent odpovědět, že kampaň zaznamenal, ale jen proto, že se v ní objevil známý český herec Vojta Kotek. Pokud se výzkumná otázka potvrdí, můžeme předpokládat, že zájem o společnost zvýší spolupráce se známými českými osobnostmi.

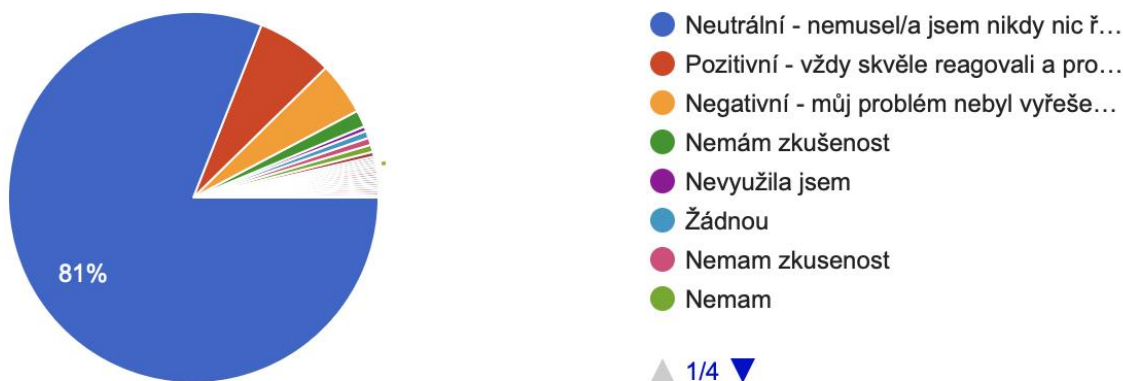
11. Sledujete společnost Czech Airlines na sociálních sítích?

Více než 91 % respondentů nesleduje společnost ČSA na žádné sociální síti. Zbývající respondenti nejčastěji odpověděli, že společnost sledují na jejich Facebookovém profilu – celkem 25 respondentů, Instagram ČSA pak sleduje celkem 13 z dotázaných.

12. Jakou máte zkušenost s klientským servisem Czech Airlines? (odpověď na dotazy nebo stížnosti, vyřešení problému se zpožděným či zrušeným letem apod.)

Valná většina dotázaných má neutrální zkušenost s klientským servisem ČSA. Pozitivní zkušenost má celkem 6,7 % dotázaných, naopak 4,6 % má zkušenost negativní.

Graf 7 Zkušenosti cestujících s klientským servisem ČSA



Zdroj: Vlastní zpracování

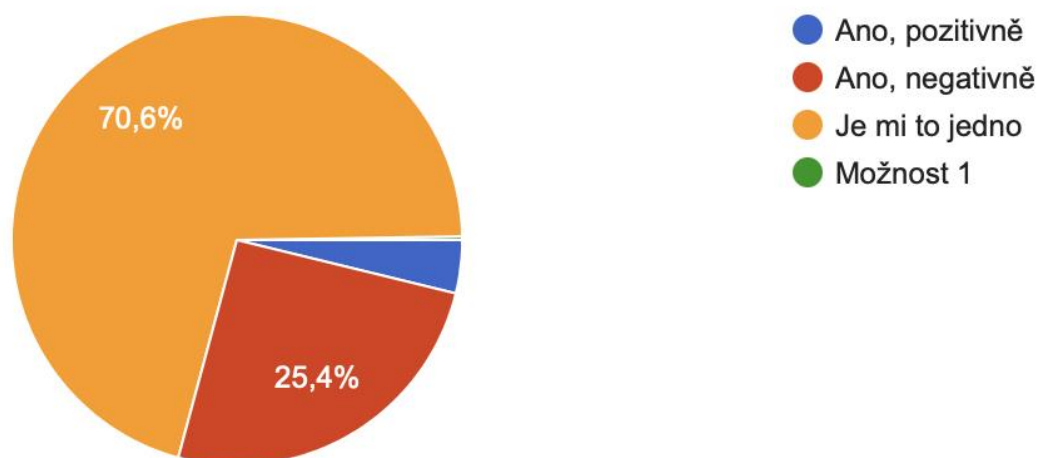
13. Zaregistroval/a jste pád, kterým si České aerolinie procházely během let 2021-2022? (Došlo k reorganizaci zadlužené firmy)

U této otázky odpovědělo téměř 57 % dotázaných, že mají povědomí o úpadku společnosti. Naopak téměř 44 % dotázaných nemělo o této skutečnosti žádné informace. Ve vlastních odpovědích respondentů se nejčastěji opakovala lítost nad úpadkem tradiční české značky a negativní vyjádření směrem k současnému vlastníkovi společnosti – skupině Smartwings a.s. Což částečně potvrzuje také odpověď na následující otázku, která se týkala názoru na současného vlastníka ČSA – společnost Smartwings a.s.

14. Ovlivňuje váš pohled na ČSA fakt, že jsou momentálně ve vlastnictví společnosti Smartwings?

Zde odpovědělo celkem 100 respondentů, že tento fakt je ovlivňuje negativně. Pouze 3,8% (15 lidí) ovlivnil tento fakt pozitivně. Většina respondentů (téměř 71 %) však na tuto skutečnost nemá názor a je jim to jedno.

Graf 8 Ovlivnění názoru na ČSA s ohledem na vlastníka Smartwings a.s.

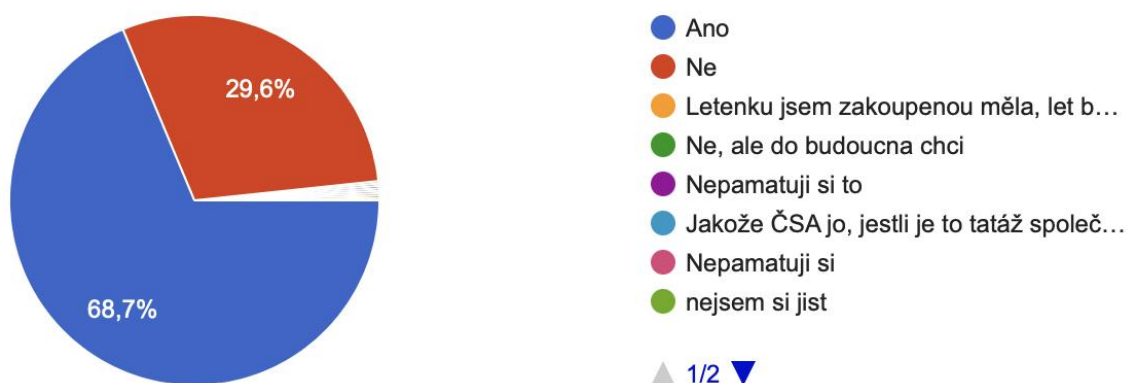


Zdroj: Vlastní zpracování

15. Využil/la jste někdy k přepravě leteckou společností Czech Airlines?

Pokud respondenti u této otázky uvedli odpověď „ne“, byla jejich účast v dotazníkovém šetření ukončena, jelikož další část se týkala pouze cestujících, kteří se společností Czech Airlines někdy cestovali. V tuto chvíli tak dotazníkové šetření ukončilo téměř 30 % respondentů, tj. 142 osob a ve výzkumu dále pokračovalo 337 lidí.

Graf 9 Využití přepravy společností ČSA



Zdroj: Vlastní zpracování

16. Jak byste ohodnotil/la následující kategorie u společnosti Czech Airlines?

V odpovědi na tuto otázku respondenti hodnotili důležitost následujících faktorů při koupi letenky: Propagace / reklama, ceny letenek, ceny dodatkových služeb, věrnostní program, letové trasy – destinace, služby na palubě, bezpečnost.

Respondenti přiřazovali faktorům důležitost od 1 - **nejméně důležité**, 2 - **nedůležité**, 3 - **neutrální**, 4 - **důležité**, po 5 - **nejvíce důležité**. Hodnotit mohli libovolně, různým faktorům mohli přisazovat stejnou důležitost. Výsledky dotazování jsou zobrazeny v následujícím grafu a tabulce.

Odpovědi hodnocení jednotlivých kategorií společnosti Czech Airlines jsou zaznamenány v Tabulce 7 a následně graficky znázorněny v Grafu 10. Dle získaných dat je pro zákazníky Českých aerolinií nejdůležitějším faktorem bezpečnost. U této kategorie zvolilo možnost „důležité“ a „velmi důležité“ celkem 64 % dotázaných. Tento fakt potvrzuje i umístění ČSA na 7. místě ve světovém žebříčku bezpečnosti, o kterém je pojednáváno dříve v práci v kapitole 3.7.

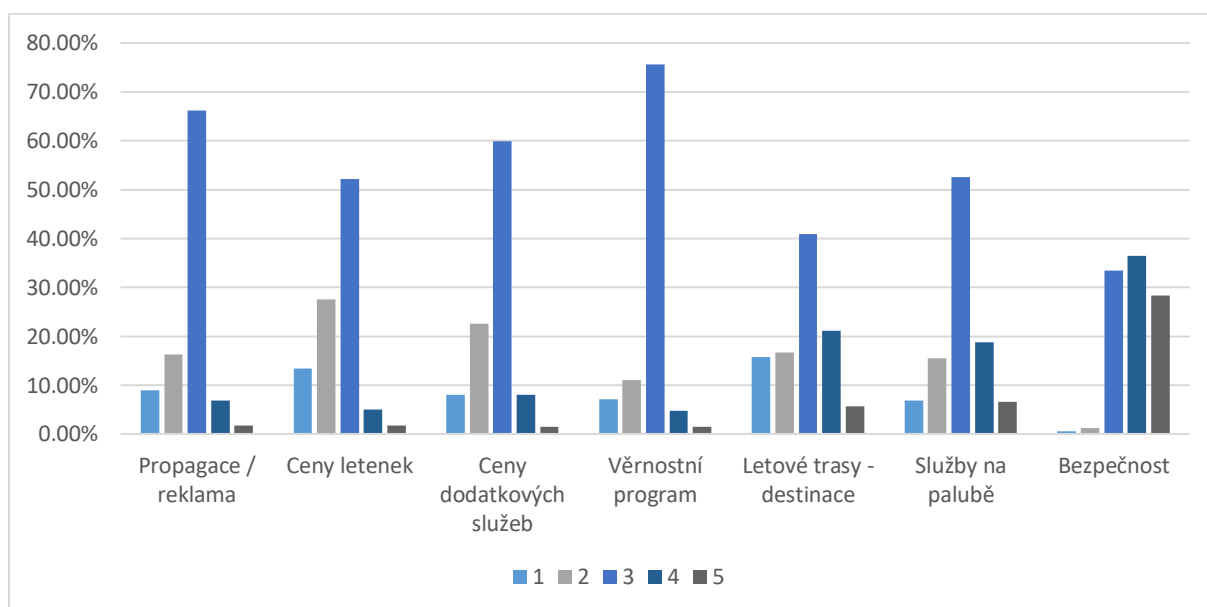
Tabulka 7 Hodnocení faktorů společnosti ČSA

| Faktor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Průměrná hodnota |
|---------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-----|------------------|
| Propagace / reklama | 30 | 55 | 223 | 23 | 6 | 337 | 2,76 |
| | 8,90% | 16,32% | 66,17% | 6,82% | 1,78% | 1 | |
| Ceny letenek | 45 | 93 | 176 | 17 | 6 | 337 | 2,54 |
| | 13,35% | 27,60% | 52,23% | 5,04% | 1,78% | 1 | |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|-------------|
| Ceny dodatkových služeb | 27 | 76 | 202 | 27 | 5 | 337 | 2,72 |
| | 8,01% | 22,55% | 59,94% | 8,01% | 1,48% | 1 | |
| Věrnostní program | 24 | 37 | 255 | 16 | 5 | 337 | 2,82 |
| | 7,12% | 10,98% | 75,67% | 4,75% | 1,48% | 1 | |
| Letové trasy – destinace | 53 | 56 | 138 | 71 | 19 | 337 | 2,84 |
| | 15,73% | 16,62% | 40,95% | 21,07% | 5,64% | 1 | |
| Služby na palubě | 23 | 52 | 177 | 63 | 22 | 337 | 3,03 |
| | 6,82% | 15,43% | 52,52% | 18,69% | 6,53% | 1 | |
| Bezpečnost | 2 | 4 | 112 | 122 | 95 | 335 | 3,91 |
| | 0,60% | 1,19% | 33,43% | 36,42% | 28,36% | 1 | |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Procentuální hodnocení faktorů společnosti ČSA



Zdroj: vlastní zpracování

17. Jak hodnotíte celkovou zkušenost se službami společnosti Czech Airlines?

Poslední otázka dotazníkového šetření hodnotila celkovou zkušenost tázaných se společností Czech Airlines. Spíše pozitivně hodnotilo svou zkušenost více než 31 % respondentů. Ve slovním hodnocení respondenti často vzpomínali, že službami připomíná společnost spíše nízkonákladové aerolinky, avšak za celý klasických aerolinií.

Shrnutí výsledků

Na základě demografických údajů je možné nastínit skupinu, na kterou by budoucí marketingová kampaň společnosti ČSA mohla cílit. Největší procento respondentů zahrnuje mladé lidi ve věku od 18 do 35 let, které můžeme zařadit také mezi největší konzumenty současných reklamních sdělení na sociálních sítích. I přesto, že je vzorek nevyvážený (např. kvůli velké převaze ženského zastoupení nad mužským), může představovat větší počet respondentů ze zmíněné vekové kategorie výhodu – mladí lidé si nemusí pamatovat prestiž

společnosti v dřívějších letech a nemají tak možnost současnou podobu společnosti a její marketingové kampaně porovnávat. Vzhledem k faktu, že většina respondentů nejčastěji využívá letecké dopravy za účelem dovolené, je vhodné marketingové činnosti společnosti cílit tímto směrem.

Vyhodnocení stanovených hypotéz / výzkumných otázek:

Czech Airlines nezasahuje povědomí obecné veřejnosti.

- a) Současná marketingová komunikace společnosti Czech Airlines je nedostatečná a zákazníci ji neznají.
- b) Respondenti mají se společností ČSA spíše negativní zkušenost.
- c) Úpadek společnosti Czech Airlines nepříznivě ovlivnil pohled veřejnosti na ni.

Výzkum mezi respondenty potvrdil stanovenou hypotézu, že Czech Airlines nezasahuje povědomí obecné veřejnosti. První stanovenou podotázku potvrdily odpovědi na otázky číslo 10 a 11. Největší část respondentů totiž nikdy nebyla oslovena reklamní kampaní od ČSA a nesledují společnost ani na žádné ze sociálních sítí.

Přestože velká část respondentů má neutrální zkušenost s klientským servisem společnosti ČSA, tzn. nemuseli se společností řešit žádný problém, v dílčích otázkách týkajících se cen letenek a letových tras společnosti uvedla velká část z nich velkou nespokojenost s těmito službami společnosti.

Ve slovních hodnoceních často zaznívala ze strany respondentů nespokojenost ohledně cen a současného vlastníka, a to především v porovnání služeb nabízených za cenu letenky – služby odpovídají nízkonákladovým aerolinkám, zatímco ceny spíše těm klasickým. V poslední otázce pak nejvíce respondentů zaujalo neutrální postoj k celkovému pohledu na společnost, a většina společnost nakonec ohodnotila velmi nebo spíše pozitivně.

Co se týče současné situace společnosti ČSA, velká část respondentů nebyla s faktem, že společnost v minulých letech prošla úpadkem a reorganizací, vůbec seznámena. To také potvrzuje nedostatky marketingové komunikace společnosti směrem k zákazníkům.

3.8 SWOT analýza

V této části práce jsou rozebrány interní silné a slabé stránky společnosti a externí příležitosti a hrozby, aby se uzavřela praktická část a vytvořil se širší obraz po čase stráveném analýzou čísel společnosti i jejích konkurentů. Metoda analýzy SWOT je subjektivním způsobem analýzy, nicméně na základě znalostí získaných při studiu společnosti a odvětví obecně by mělo být možné identifikovat několik nejdůležitějších problémů. Tyto faktory jsou zaznamenány v Tabulce 8.

Tabulka 8 SWOT analýza společnosti ČSA

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bohatá historie • Tradiční česká značka • Podvědomí v myslích českých zákazníků • Působnost v bezpečném regionu se zdravou ekonomikou • Centrála uprostřed Evropy • Skvělé výsledky v oblasti bezpečnosti | <ul style="list-style-type: none"> • Složitá finanční situace, snaha vyrovnat se s velkou ztrátou • Menší aerolinka v porovnání s konkurencí, malá flotila letadel • Vyšší cena letenek • Nedostatečná prezentace na sociálních sítích • Špatná či žádná komunikace se zákazníky na sociálních sítích • Limitovaný počet tras a malá četnost provozovaných letů • Nejasné postavení na trhu |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> • Možnost přidat více tras do slibných destinací (oblíbené české destinace) • Relativně levnější náklady na zaměstnance ve srovnání s regionem • Široká základna fanoušků na sociálních sítích • Zlepšení komunikace na sociálních sítích | <ul style="list-style-type: none"> • Dominance nízkonákladových leteckých společností • Ceny pohonných hmot • Ekologické zájmy a nařízení • Sezónnost poptávky • Blízkost dalších velkých letišť znamená zvýšenou konkurenci |

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi silné stránky rozhodně patří použití značky země, jako je Česká republika, což u spotřebitelů vzbuzuje důvěru a dopravci tak poskytují okamžitou výhodu mezi konkurenčními aerolinkami. ČSA operují na trhu již od roku 1923, tzn. tento rok (2023) slaví jubilejní 100. výročí vzniku a mohou se tak pyšnit bohatou historií a dlouholetou českou tradicí. Jsou také zakládajícím členem IATA a podle nezávislého webu AirlineRatings.com a auditu bezpečnosti provozu Mezinárodní asociace leteckých dopravců IOSA získaly nejvyšší hodnocení za bezpečnost - 7 hvězdiček ze 7 možných. Toto hodnocení zohledňuje nejen vlastní bezpečnostní údaje letecké společnosti, ale také audity řídicích orgánů a asociací v oblasti letectví. Splnění certifikace IOSA podle AirlineRatings.com (2015) znamená, že letecká společnost splňuje nejpřísnější pravidla a postupy týkající se bezpečnosti. Výzkumy společnosti ukazují, že letecké společnosti s certifikací IOSA mají až třikrát nižší nehodovost než aerolinky bez certifikace. Společnost by si také měla zakládat na skvělé výchozí poloze v srdci Evropy, což umožňuje snadný provoz do všech evropských destinací.

V rámci příležitostí je nasnadě zmínit především možnost rozšíření tras do dalších zemí. Dle Českého statistického úřadu (2019) jsou již dlouhodobě nejoblíbenějšími turistickými destinacemi českých občanů evropské země Chorvatsko, Itálie, Řecko, Egypt, Turecko nebo Španělsko. Vzhledem k dotazníkovému šetření, ze kterého vyplynulo, že nejčastějším důvodem cest do zahraničí respondentů je právě dovolená, je zařazení oblíbených turistických destinací

mezi své destinace příležitostí pro růst společnosti. Společnost Czech Airlines by při zlepšení komunikace na sociálních sítích mohla oslovit širší veřejnost především díky velké základně fanoušků.

Na druhé straně pak slabé stránky společnosti představuje především složitá finanční situace a ztráty z roku 2021, které ve společnosti budí nedůvěru. ČSA si nedělají dobrou vizitku ani v rámci komunikace na sociálních sítích, kde jejich zákazníci sdílí pouze negativní zkušenosti z pohledu zákaznické zkušenosti s rušením letenek a problémy s vrácením peněz se strany ČSA především během výše zmíněné krize. Tím se dostáváme k další slabé stránce společnosti Czech Airlines, mezi které řadíme vedení marketingových aktivit a sociálních médií. Společnost nereaguje na dotazy či reakce svých sledujících nebo zákazníku, a to ať už se jedná o jejich profil na Facebooku, LinkedInu, Twitteru nebo Instagramu. Na těchto platformách neudrhuje společnost ani konzistentní nebo pravidelnou komunikaci.

Další slabinou ČSA je její neurčité postavení na trhu leteckých společností. Po restrukturalizačním plánu došlo obecně ke snížení cen letenek tak, aby byly konkurenceschopné mezi nízkonákladovými leteckými společnostmi. Zdá se, že způsobem podnikání se však ČSA snaží stále profilovat jako tradiční letecká společnost. Slabou stránkou společnosti jsou také vyšší ceny letenek v porovnání s konkurencími aerolinkami.

Vzhledem k tomu, že místem odletů pro ČSA je Letiště Václava Havla v Praze (PRG) patří mezi hrozby také fakt, že toto letiště se nachází nedaleko dalších mezinárodních letišť, jako je například Vídeň, Berlín, Budapešť nebo Frankfurt či Bratislava. Pokud tak jiné letecké společnosti nabízí výhodné letenky do/z výše uvedených letišť, mohou zákazníci využít těchto nabídek vzhledem ke skvělým možnostem pozemní dopravy mezi těmito letišti.

3.9 Vlastní návrhy řešení

Na základě zjištěných skutečností byl vypracován zjednodušený plán návrhů možných zlepšení v rámci marketingové strategie a komunikace společnosti Czech Airlines. Následující návrhy a doporučení jsou stanoveny na základě vnější a vnitřní analýzy společnosti. Pomocí nástrojů vnější analýzy PESTLE, marketingového mixu, analýzy konkurence a cen služeb a na základě dotazníkového šetření a z nich plynoucí SWOT analýzy. V druhé podkapitole je návrh letní kampaně pro společnost Czech Airlines, jehož součástí je také orientační rozpočet a doporučený harmonogram pro tuto kampaň.

3.9.1 Obecná doporučení marketingové strategie

Dle provedeného výzkumu jsou společnosti navržena možná zlepšení napříč jejím marketingovým mixem. Ve velké části svých aktivit by se ČSA mohly inspirovat od konkurenčních leteckých společností Air France a Lufthansa, a to především komunikací na sociálních sítích či cenovou politikou letenek.

Produkt

Nabízeným produktem společnosti je letecká přeprava z bodu A do bodu B. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že slabou stránkou společnosti je velmi omezená destinační nabídka, která momentálně zahrnuje pouze trasu Praha – Paříž. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, kdy je nejoblíbenějším důvodem dotázaných důvodem využití letecké společnosti dovolená, je společnosti doporučeno zařadit do svého portfolia další oblíbené turistické destinace, mezi které dle Českého statistického úřadu (2019) už dlouhodobě patří především Chorvatsko, Itálie, Řecko, Egypt nebo Španělsko.

Cena

Z analýzy cen letenek s konkurenční společností Air France na identické trase Praha – Paříž ve stejném termínu během měsíce září 2023 vyplynulo, že cena letenek ČSA v ekonomické třídě je o 18 % vyšší než cena letenky od společnosti Air France. Cena letenky je dle výzkumu nejdůležitějším faktorem při koupi letenky. Zároveň z výsledků dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, že dotazovaní hodnotí ceny letenek společnosti Czech Airlines negativně nebo spíše negativně.

Na základě analýzy PESTLE bylo zjištěno, že po turbulentních měsících vysokých cen ropy se tyto ceny opět dostávají do stavu před začátkem války na Ukrajině a letecký benzín tak není momentálně ohrožen růstem cen. Z tohoto důvodu je společnosti ČSA navrženo přehodnocení jejich cenové politiky a snížení cen nabízených služeb – především letenek na úroveň konkurenčních společností. To by mohlo mít za následek vyšší zájem o letenky o d společnosti ČSA a tím i vyšší tržby z jejich prodeje.

Distribuce

Distribuce služeb společnosti Czech Airlines je prováděna přímou a nepřímou distribuční cestou. Přímá distribuční cesta spočívá v nákupu letenek společnosti přes její webové stránky www.csa.cz a přes mobilní aplikaci CSA. Společnost neprovozuje žádné kamenné pobočky pro prodej svých služeb. Nepřímá distribuční cesta je tvořena webovými portály, přes které je možné koupit letenky od různých prodejců. Ředíme mezi ně například kiwi.com, www.letuska.cz nebo www.skyscanner.com.

Proces

Prvek procesu v rámci prodeje letenek je vyhodnocen jako efektivní. Proces nákupu letenek přes webové stránky společnosti byl shledán jednoduchým a rychlým. Výhodou prodeje letenek přes internet jsou nižší náklady, vysoká efektivita a přístupnost. Provozování kamenné prodejny, ve které by bylo možné letenky nakupovat, se společnosti nedoporučuje z důvodu vysokých provozních nákladů.

Komunikační strategie

V rámci své budoucí komunikace by se společnost Czech Airlines měla vyvarovat chyb, které dělala komunikaci doposud. Ve snaze o transparentnost by měla veřejnost informovat o změnách a problémech uvnitř společnosti. Zároveň by se měla postavit čelem k hanlivým komentářům a začít reagovat a zabývat se řešením problémů, které vznikly v návaznosti na propuknutí pandemie COVID-19 či vyplynuly z procesu reorganizace společnosti. Sem řadíme především omluvu za nedostatečnou komunikaci v době krize a řešení finančních kompenzací za zrušené lety.

Společnosti se tak nabízí možnost vydání oficiálních prohlášení a stanovisek formou tiskových zpráv nebo PR článků. Stejně tak může tato vyjádření formulovat a sdílet se svými fanoušky na sociálních sítích, především na Facebooku, Instagramu a Twitteru. Po odkomunikování těchto nepříjemných zpráv pak může společnost znovu začít budovat své dobré jméno na českém i zahraničním trhu.

V marketingové komunikaci by se společnost měla vždy zaměřovat na vyzdvihování svých silných stránek, které byly stanoveny analýzou SWOT. Společnost by se měla profilovat jako oblíbený český dopravce s dlouholetou tradicí a zaměřit se na komunikaci a vyzdvihování tradiční české značky a její vysoké hodnocení bezpečnosti. Další příležitostí a silnou stránkou společnosti je její působení v alianci SkyTeam, která cestujícím přináší mnoho výhod v rámci všech leteckých společností, které jsou aliace SkyTeam také členem. Vzhledem k tomu, že

veřejnost není dle provedeného výzkumu příliš informovaná o službách, které ČSA nabízí, má tak společnost širokou škálu námětů pro propagaci.

Vzhledem k jubilejnímu stému výročí by měla zmínka o této skutečnosti zaznít v každé kampani. Společnost tak vyzdvihne svou dlouholetou tradici v České republice, se kterou mnoho českých zákazníků sympatizuje.

V současné době by zároveň vzhledem ke své pravidelným linkám do Paříže měla včas začít s marketingovou komunikací týkající se letních prázdnin a dovolených do této oblíbené francouzské destinace. Právě návrh této reklamní kampaně bude nastíněn v další, poslední části práce.

3.9.2 Marketingová kampaň pro léto 2023

Dle zjištění z provedených rešerší a analýz konkurence byla navržena kampaň pro letošní rok pro společnost Czech Airlines.

Navržená kampaň staví především na pravidelných letních linkách Praha – Paříž, ale také nezapomíná zmínit dlouholetou tradici a oslavy 100 let od založení společnosti. Kampaň vychází z fakta, že společnost operuje pouze jednu linku do destinace Paříž a jejím hlavním konkurentem je v tomto případě společnost Air France. Cílem této kampaně je informovat veřejnost o pravidelných linkách z Prahy do Paříže, akční ceně letenek a případně o dalších službách, které společnost nabízí a nabádat cestující, ať podpoří a využijí služeb tradiční české společnosti namísto francouzského konkurenta AirFrance.

Cílová skupina pro tuto kampaň jsou muži i ženy ve věku od 18 do 50 let, kteří preferují aktivní dovolenou se svojí rodinou, rádi cestují a objevují nová místa.

Kampaň předpokládá veřejné vyjádření společnosti k jejímu současnému postavení na trhu pomocí PR článků nebo tiskových zpráv, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole. Samotná kampaň pak poběží celkem 4 měsíce, během měsíců května, června a července a bude rozdělena celkem do dvou fází.

V první fázi, tzv. SEE fázi, společnost zaměří svou komunikaci především na snahu dostat se do podvědomí zákazníků. Hlavní komunikace se bude soustředit na propagaci jubilejního 100. výročí od založení společnosti.

Ve druhé, tzv. THINK + DO fázi, odkomunikuje ČSA nabídku letních letenek za zvýhodněné ceny do destinace Paříž a bude nabídat k jejich nákupu.

Tato kampaň je pojata odlehčenou a zábavnější formou. Grafika stále odráží styl, který dosud ČSA používají na svých sociálních sítích, aby byla dodržena grafická linka napříč všemi kanály společnosti.

Absence sloganu

Jedním z nedostatků marketingové komunikace společnosti je absence sloganu. Přestože aliance SkyTeam používá slogan „V oblacích jako doma“, společnost Czech Airlines by se měla na trhu profilovat se svým vlastním sloganem.

V rámci kampaně by mohl vzniknout slogan, který pak bude nadále využíván napříč společnostmi a jejími dalšími reklamními kampaněmi. Slogan by měl jedním krátkým spojením vyzviňovat unikátnou firmu a obsáhnout hlavní podstatu společnosti či její výhody. Slogan by měl být krátký a chytlavý a dobře zapamatovatelný, může se i rýmovat. Dle poslání a podstaty společnosti a jejich silných stránek jsou navrženy následující slogany:

- 1) Bezpečný let s českým srdcem

- 2) Tradice v každém letu
- 3) ČSA – křídla české tradice

V rámci letní kampaně bude využito sloganu č. 3, který zní ČSA – křídla české tradice.

Využití médií

Návrhem pro marketingovou kampaň je realizace pomocí online i offline reklam. V rámci online marketingové komunikace poběží kampaň na sociálních sítích, ale i v reklamním prostoru internetových magazínů. V rámci offline kampaně pak bude situována na reklamní plochy – billboardy u velkých dopravních uzlů v Praze.

Dobry řešením by mohlo pro společnost ČSA také oslovení influencerů nebo známých českých osobností, které by kampani mohly propůjčit svou tvář. Vhodně zvolená tvář kampaně, která by zastávala tradiční české hodnoty, ale zároveň byla mladistvá a vtipná, by mohla v rámci kampaně společnosti ČSA pomoci se zasáhnutím širší veřejnosti. Kampaň by tak byla zároveň i lépe zapamatovatelná. Jednou z možností by mohlo být zapojení českých herců nebo komiků, jako je například Lukáš Pavlášek nebo Štěpán Kozub. Exekuce kampaně by se tak mohla pojmout s vtipem a lehkostí.

Grafický směr kampaně

Po vizuální stránce staví kampaň na tradičních barvách společnosti, kterými je červená, modrá a bílá. Na Obrázku 2 je návrh hlavního grafického směru kampaně, který je možné přeskládat do množství jiných žádoucích formátů.

Textový směr kampaně

Co se týče textové stránky, obsah sdělení se snaží odlehčenou formou nabádat cestující, ať pro lety do Paříže a zpět využijí během letní sezóny služeb českého leteckého dopravce, namísto cestování s francouzským konkurentem, kterým je v tomto případě Air France.

Obrázek 2 Hlavní grafický směr letní kampaně ČSA

"Envolez-vous avec nous vers Paris!"

A co radši cestovat s někým, kdo vám rozumí?

Zpáteční letenky do Paříže již od 3.000,- Kč!

Rezervujte na **CSA.cz**

100 YEARS

CSA CZECH AIRLINES SKYTEAM

Křídla české tradice

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se jedná o menší bannery, jejich návrh je zobrazen na Obrázcích 3 a 4 níže.

Obrázek 3 Malý banner

Rezervujte na **CSA.cz**

100 YEARS

CSA CZECH AIRLINES SKYTEAM

Křídla české tradice

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4 Velký banner



Zdroj: Vlastní zpracování

V závislosti na velikosti společnosti se doporučuje vypracovat strategii a mediální plán s profesionální kreativní i mediální společností, které jsou schopny navrhnout funkční a zajímavá řešení na míru. Společnost ČSA by měla zhodnotit volné prostředky a použít je pro marketingovou kampaň, která při správném provedení může v současné době společnosti pomoci budovat opět silné jméno a kvalitní českou značku.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat marketingové strategie leteckých společností a následně identifikovat postavení společnosti Czech Airlines a analyzovat její marketingovou strategii. V návaznosti na provedený výzkum byla navržena možná marketingová zlepšení pro společnost Czech Airlines tak, aby byla schopna lépe konkurovat ostatním leteckým společnostem.

V praktické části bylo nejdříve potřeba stanovit a popsat teoretická východiska pro další zkoumání. V této části se práce také zabývala popisem letecké dopravy, definováním tržního prostředí letecké dopravy a faktorů ovlivňujících toto odvětví, a také porovnáním klasického a nízkonákladového modelu leteckých společností. Zároveň ze byla popsány specifika marketingové strategie leteckých dopravců.

Praktická část práce obsahuje průzkum marketingové strategie společnosti Czech Airlines. Ta si během posledních tří let prošla velmi těžkým obdobím, především kvůli propuknutí pandemie COVID-19 a následnému vyhlášení úpadku a reorganizaci společnosti.

V rámci pečlivé analýzy sekundárních zdrojů byla na základě teoretických východisek provedena vnitřní analýza společnosti. Působnost Czech Airlines je v současné chvíli založena na provozu pravidelných linek pouze do jediné destinace, kterou je Paříž. Díky členství v alianci SkyTeam může svým zákazníkům zprostředkovaně zajišťovat lety do dalších destinací. Cestující zároveň mohou sbírat míle za uskutečněné lety a následně je uplatnit u jakékoliv aerolinky, která je členem aliance SkyTeam. ČSA má svůj vlastní věrnostní program, který nabízí zákazníkům možnost sbírat míle a následně za ně čerpat výhody a odměny, z nichž nejzajímavější jsou nejspíše bonusové letenky zdarma.

Na základě marketingového mixu 8P byl stanoven marketingový mix společnosti Czech Airlines a následně byla zkoumána marketingová komunikace společnosti na sociálních sítích Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn a YouTube. Z průzkumu marketingových aktivit společnosti na sociálních sítích je patrné, že ČSA nemají stanovený jasný plán marketingové strategie na těchto platformách, obsah zde je nepravidelný a nemá jasně stanovený cíl. Nejvíce alarmující je pak neexistující komunikace ze strany ČSA se zákazníky na sociálních sítích a absence jakýchkoliv reakcí na zákaznické názory či stížnosti.

V další části práce bylo pomocí PESTLE analýzy definováno vnější prostředí společnosti. Mezi hlavní faktory, které ČSA i leteckou dopravu ovlivňují, byly bezesporu momentálně geopolitické faktory související s ruskou invazí na Ukrajině. Společnost kvůli této skutečnosti přerušila své lety do Moskvy a Kyjeva a z toho důvodu je momentálně jedinou zbývající linkou společnosti linka na trase Praha – Paříž. Špatným ukazatelem je také faktor technologický, který poukazuje na existenci jediného letadla – pronajatého Airbusu 320-200, se kterým momentálně ČSA operují. Na tuto část navázal průzkum konkurenčních leteckých společností, kterými byly pro tuto práci letecká společnost Air France, Lufthansa a Ryanair. Konkurenční prostředí je porovnáváno především z pohledu nabízených služeb a marketingové komunikace aerolinek na jednotlivých sociálních sítích.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že respondenti převážně neznají marketingovou komunikaci společnosti ČSA. Byla tak potvrzena výzkumná otázka, že společnost momentálně nezasahuje povědomí obecné veřejnosti a zároveň je její image negativně ovlivněna úpadkem společnosti a současným vlastníkem Smartwings a.s. Na základě provedených zjištění bylo pak možné identifikovat slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti, které byly následně popsány ve SWOT analýze v poslední části práce. Jednou z klíčových příležitostí pro ČSA je momentálně propagace tradiční české značky a bohaté historie u příležitosti výročí 100 let od založení společnosti, které letos ČSA oslaví. Naopak slabou stránkou je malá flotila letadel,

nebo spíše jediného letadla a špatná komunikace a krizové jednání ze strany společnosti. Společnost si musí jasně definovat postavení na trhu, jelikož konkurenční síla je v tomto prostředí vysoká, a to především kvůli dominanci nízkonákladových leteckých společností.

Na základě zjištěných poznatků pomocí analýz dat, dotazníkového šetření a porovnání společnosti s konkurencí byly společnosti navržena možná marketingová zlepšení. Společnosti byla navržena obecná doporučení marketingové strategie a komunikace s veřejností. V návaznosti na zjištěné skutečnosti pak byla navržena struktura marketingové kampaně pro léto 2023.

Značka ČSA nemá v současné době na trhu dobré postavení a zákazníci ji vnímají spíše negativně. Přestože společnost stále pokračuje ve své činnosti, jedná se o činnost velmi omezenou a do určité míry velmi závislou na souhlasu věřitelů a mateřské společnosti. Pokud se její situace na trhu nezlepší, její budoucnost je velice nejistá.

Výsledky šetření tak poukazují na fakt, že momentálně je samotná obchodní strategie důležitější než dílčí marketingová strategie. Budoucnost ČSA totiž závisí především na dalších krocích společnosti a jejích věřitelů.

Dne 28. 4. 2023 společnost ČSA na profilech svých sociálních sítí informovala o skutečnosti, že do svého provozu zařadila další Airbus A320 s registrací OK-IOO k připomínce 100. výročí. Letadlo v jubilejní livery bylo nasazeno na pravidelnou linku z Prahy do Paříže. Letadlo je obrandováno velkým logem znázorňujícím 100 let ČSA v oblacích. Flotila letadel provozovaných ČSA se tak zvýšila na celkový počet dvou letadel.

Závěrem je snad na místě jen popřát Českým aeroliniím k jejich stoletému výročí v tomto roce spoustu sil, především ekonomických.

Literatura

Tištěné zdroje

BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 9788027116805.

FORET, Miroslav a David MELAS. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-4061-9.

HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 9788024750224.

JOBBER, David a Fiona ELLIS-CHADWICK. *Principles and Practice of Marketing*. 8. vydání. McGraw-Hill Education, 2016. ISBN 978-0077174149.

KOTLER, Phillip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS, L. C. Hongwei HE. *Principles of Marketing*. 8. evropské vydání. Pearson, 2019. ISBN 978-1292269566.

KOTLER, Phillip T. a Gary ARMSTRONG. *Marketing: An Introduction*. 13. vydání. New York: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-15615-2.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 15. vydání. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.

HITT, Michael A. *Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization*. 10. vydání. Boston: Cengage Learning, 2019. ISBN 978-1-337-10513-7.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.

Elektronické zdroje

About Skyteam. SkyTeam. 2023. [online]. 2023-04-25]. Dostupné z: from <https://www.skyteam.com/en/about>.

Air France. In: *Facebook*, 2023. [online]. [cit. 24.4.2023]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CzechAirlinesCZ/>.

Annual report 2019. *Eurocontrol* [online]. 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2020-07/eurocontrol-muac-annual-report-2019.pdf>.

Annual Review 2022. *IATA* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2022.pdf>.

BELCH, George Edward a Michael BELCH. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* [online]. McGraw-Hill Education, 2018 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/46966230_Advertising_and_Promotion_An_Integrated_Marketing_Communication_Perspective.

Bohemia Jet a.s. *Charterový let. Slovník pojmů* [online]. 2021. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.jetbee.aero/cs/slovník-pojmu/charterovy-let>.

Crude oil imports and prices: changes in 2022. *Eurostat* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230328-1>.

- Czech Airlines. *Flying Revue* [online]. 2016 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.flying-revue.cz/letecke-spolecnosti-czech-airlines>.
- Czech Airlines. In: *Facebook*, 2023. [online]. [cit. 24.4.2023]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CzechAirlinesCZ/>.
- České aerolinie. O společnosti. [online] 2021, [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/o-nas/>.
- ČSA se může zachránit před pádem. Všechno závisí na rozhodnutí akcionářů, míní letecký expert. *iRozhlas* [online]. 2022, 22. října [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/csa-ceske-aerolinie-jiri-prusa-letadla-letadlo-spolecnost-rozhovor_2210241809_pat.
- DANN, Stephen. *The Marketing Mix Matrix* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/267559484_The_Marketing_Mix_Matrix.
- DAVIES, Hugh. *Czech Airlines eyes A220-300 for future fleet upgrade*. *Airfinance Journal*, [online]. 2022, [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=159951360&lang=cs&site=eds-live>.
- DEEPAK, Kanthiah Alias a S. JEYAKUMAR. *Marketing Management* [online]. Delhi: Educreation Publishing, 2019 [cit. 2023-05-01]. ISBN 978-93-89534-07-8. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=_DmvDwAAQBAJ&source=gbs_navlinks_s.
- Tourism statistics. *Eurostat* [online]. 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics.
- FIALA, Marek, *Strategický management nízkonákladových leteckých společností* [online]. Praha, 2015 [cit. 2023-02-02]. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. Doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D. Dostupné z: https://theses.cz/id/rk0eb8/217229_bpdp_final.pdf.
- FOLPRECHT, Radek. Neznámé fotografie: letadlo pomalejší než rychlík a statečná letuška. *iDnes.cz* [online]. 2013 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://technet.idnes.cz/mezivalecna-letadla-csa-0sc-/tec_technika.aspx?c=A131112_134102_tec_technika_kuz.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- Globální ekonomický výhled: listopad 2020. *Česká národní banka* [online]. 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/gev/gev_2020/gev_2020_11.pdf.
- HANSENS, Dominique M. a Koehn H. PAUWELS. Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing* 80, no. 6, 2016, str. 173–90. JSTOR, [online]. [cit. 2023-02-24] Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/44134978>.
- Digital 2022 Global Overview Report. *Hootsuite* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://hootsuite.widen.net/s/kd6qgn9rwx/digital2022globaloverview_report_en
- JUSTICE.CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin: Společnost České aerolinie [online]. 2023 [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=689819&typ=UPLNY>.

Kam Češi v roce 2019 ve volném čase cestovali? *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 29. 4. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11256/141467230/VSCR_2019.pdf/53091265-24d6-4b12-8376-d8fc894b2989?version=1.4.

LIN, C.-Y. a C. H. CHEN. *Sustainability in aviation: A review of the current drivers and barriers*. *Journal of Cleaner Production*, 272, 2020. doi: 10.1016/j.jclepro.2020.122771.

Lufthansa. In: *Facebook*, 2023. [online]. [cit. 24.4.2023]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Lufthansa/>

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe - 5. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1

MUSIL, Lukáš. Historie ČSA – díl 1. 1923-1939. *Flying Revue* [online]. 2016 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.czechairliners.net/index.php/archiv-clanku-1/z-historie/1047-historie-csa-dil-1-1923-1939.html>.

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY o zajištění rovných podmínek pro udržitelnou leteckou dopravu: Návrh. *Evropská komise* [online]. 2021 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0561>.

OEnergetice.cz, 2017. *EU chce od roku 2020 zastavit růst emisí z letecké dopravy* [online]. 8.2.2017 [cit. 12.05.2018]. Dostupné z: <http://oenergetice.cz/evropska-unie/eu-chce-zastavit-rust-emisi-letecke-dopravy-od-roku-2020/>.

PALMER, Lucinda, John E. DILLARD JR a Ying-Chou LIN. The 8Ps Marketing Mix and the Buyer Decision-Making Process. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* [online]. 2021, 15(4), 32 – 44 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/356422637_The_8Ps_Marketing_Mix_and_the_Buyer_Decision-Making_Process

PETERSEN, Sharon. What is IOSA, why is it important and who has it? *Airline Ratings* [online]. 2019 *AirlineRatings.com* [cit. 24.04.2023]. Dostupné z: <https://www.airlineratings.com/news/what-is-iosa-why-is-it-important-and-who-has-it/>.

PROTIVÍNSKÝ, Tomáš. Jak fungují evropské emisní povolenky? *Fakta o klimatu* [online]. 13. June 2021 [cit. 19. April 2023]. Retrieved z: <https://faktaoklimatu.cz/explainery/emisni-povolenky-ets>.

PRUŠA, Jiří, a kol., 2016. *Svět letecké dopravy*. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training. ISBN 978-80-260-8309-2.

PTÁČEK, Pavel a kol., 2015. Nízkonákladová letecká doprava ve středovýchodní Evropě: V zorném poli geografů. *Geografické rozhledy* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/281270705_Nizkonakladova_letecka_doprava_ve_stredovychozni_Evrope.

PwC. *Global Transportation & Logistics Industry: Embracing Disruption* [online]. 2018. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics/publications/embracing-disruption.html>.

Ryanair. In: *Facebook*, 2023. [online]. [cit. 24.4.2023]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ryanair/>.

SMARTINSIGHTS. *Marketing Mix 7Ps Definition* [online]. 2020. [cit. 2023-02-24] Dostupné z: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/the-marketing-mix-7ps-definition/>.

SkyTeam [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: www.skyteam.com.

TERECH, Andres, *An Introduction to Marketing and Branding*. Generations: Journal of the American Society on Aging, vol. 42, no. 1, 2018, pp. 45–49. *JSTOR*, [online]. [cit. 2023-02-24] Dostupný z: <https://www.jstor.org/stable/26556344>.

THOMAS, Geoffrey. Czech Airlines awarded highest safety ranking. *AirlineRatings* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.airlineratings.com/news/passenger-news/czech-airlines-awarded-highest-safety-ranking/>.

MarketLine Company Profile: Czech Airlines j.s.c [online]. Czech Airlines j.s.c. MarketLine Company Profile. 2022 [cit. 2022-04-11]. str. 1–18. Dostupné z? <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=159345927&lang=cs&site=eds-live>.

Úřad pro civilní letectví. *Letecký Rejstřík* [online]. 2023. [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://lr.caa.cz/letecky-rejstrik/1517722>.

ŽIHLA, Zdeněk, Jindřich PLOCH a Stanislav SZABO. *Letecká doprava* [online]. 1. Warsaw, Poland: Collegium Humanum – Warsaw Management Universit, 2020 [cit. 2023-04-20].

ISBN 978-83-952951-9-5. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/368636979_Letecka_doprava#fullTextFileContent.

ZIDAN, Mohamed a Bassam AL-ROMEEDY. *Does loyalty moderate the impact of digital marketing on the purchase intention of customers in airlines?* [online]. 2023, 18 (1) [cit. 2023-05-01]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/267559484_The_Marketing_Mix_Matrix.

2022 Environmental Report: Innovation for a green transition. *IATA* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z:

<https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2022.pdf>.

2023 aerospace and defense industry outlook. *Deloitte* [online]. 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-eri-2023-outlook-aerospace-and-defense.pdf>.

Seznam příloh

| | |
|---|------|
| Příloha 1 Marketingový mix 8P | II |
| Příloha 2 Marketingový mix SIVA | II |
| Příloha 3 Porterův model 5 sil..... | III |
| Příloha 4 SWOT analýza | III |
| Příloha 5 Porovnání služeb pro cestující u klasických a nízkonákladových leteckých společností dle Pruši (2016) | IV |
| Příloha 6 Přední letecké společnosti v Evropě v roce 2021 podle počtu cestujících | V |
| Příloha 7 Přední letecké skupiny v Evropě v roce 2021 na základě tržeb (v miliardách USD) | VI |
| Příloha 8 Čistý zisk komerčních leteckých společností v Evropě od roku 2013 do roku 2022 | VI |
| Příloha 9 Emise CO2 vybraných evropských leteckých společností v roce 2021 | VII |
| Příloha 10 Seznam destinací společnosti ČSA | VII |
| Příloha 11 Struktura letů společnosti ČSA | VIII |
| Příloha 12 Struktura otázek marketingového výzkumu | VIII |

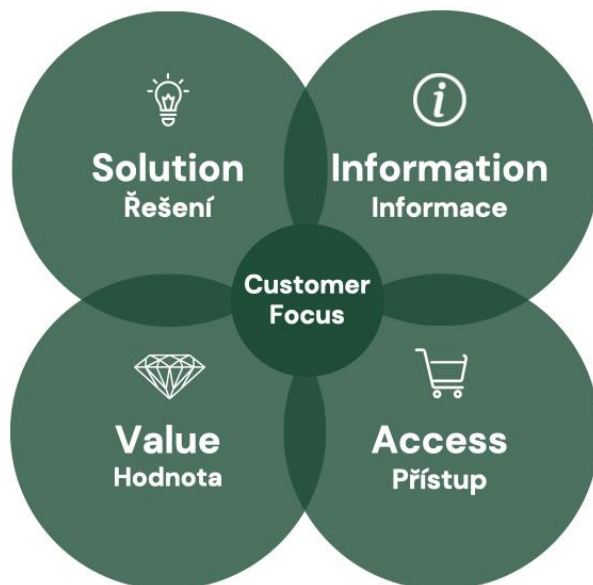
Přílohy

Příloha 1 Marketingový mix 8P



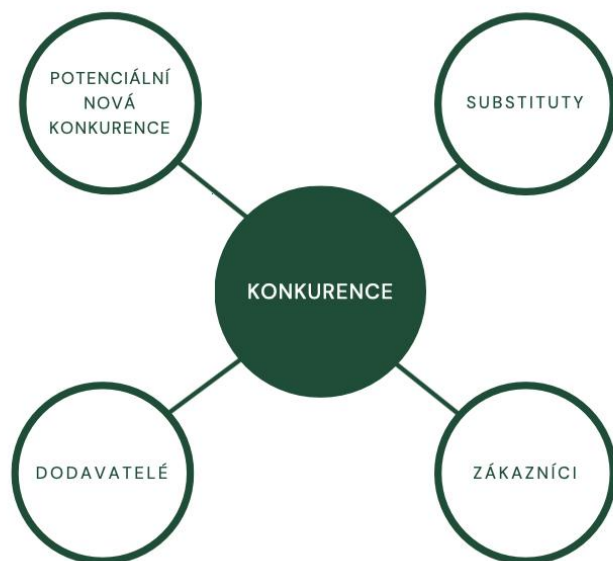
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Marketingový mix SIVA



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Porterův model 5 sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 SWOT analýza



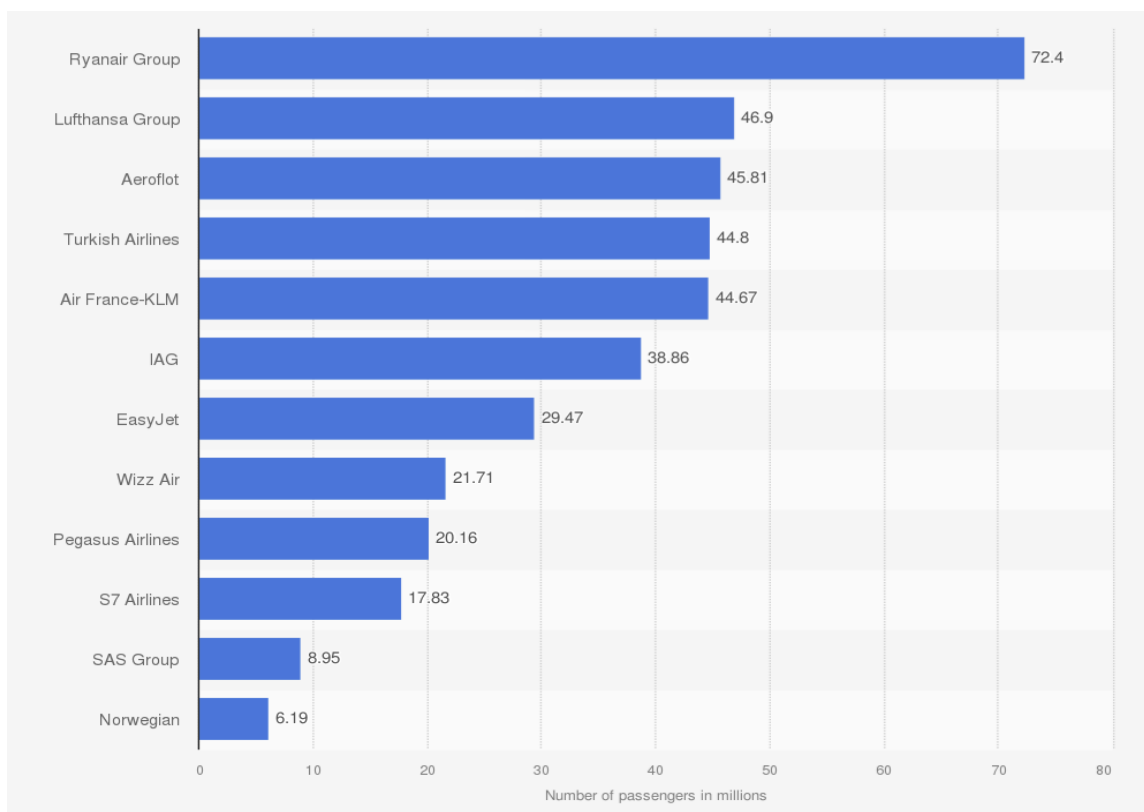
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Porovnání služeb pro cestující u klasických a nízkonákladových leteckých společností dle Pruši (2016)

| Služba | Klasická letecká společnost | Nízkonákladová letecká společnost |
|-----------------------|--|---|
| Občerstvení na palubě | <ul style="list-style-type: none"> • zdarma dle třídy • úroveň roste s délkou letu • součástí nabídky bývají často také alkoholické nápoje bez poplatku | <ul style="list-style-type: none"> • zdarma neposkytuje • pouze za příplatek s výběrem zpravidla ze studeného bufetu |
| Zavazadla | <ul style="list-style-type: none"> • vyšší limit váhy i rozměru zavazadla zdarma • benevolence při nedodržení limitů | <ul style="list-style-type: none"> • přísné limity • striktní pravidla dodržení limitů • vysoké příplatky za porušení předepsaných limitů |
| Odbavení | <ul style="list-style-type: none"> • Všechny dostupné možnosti zdarma – on-line nebo na letišti | <ul style="list-style-type: none"> • zdarma pouze on-line odbavení • odbavení na letišti zpravidla zpoplatněno |
| Výběr sedadla | <ul style="list-style-type: none"> • výběr sedadla zdarma při rezervaci • komfortnější sedačky na palubě letadla | <ul style="list-style-type: none"> • konkrétní místo je během rezervace možné vybrat pouze za příplatek • Pokud zákazník placenou službu odmítne, sedadlo mu bude zdarma přiřazeno náhodně až při check-inu |
| Věrnostní programy | <ul style="list-style-type: none"> • většinou žádné, pouze výjimečně | <ul style="list-style-type: none"> • ano – věrnostní programy jsou samozřejmostí |

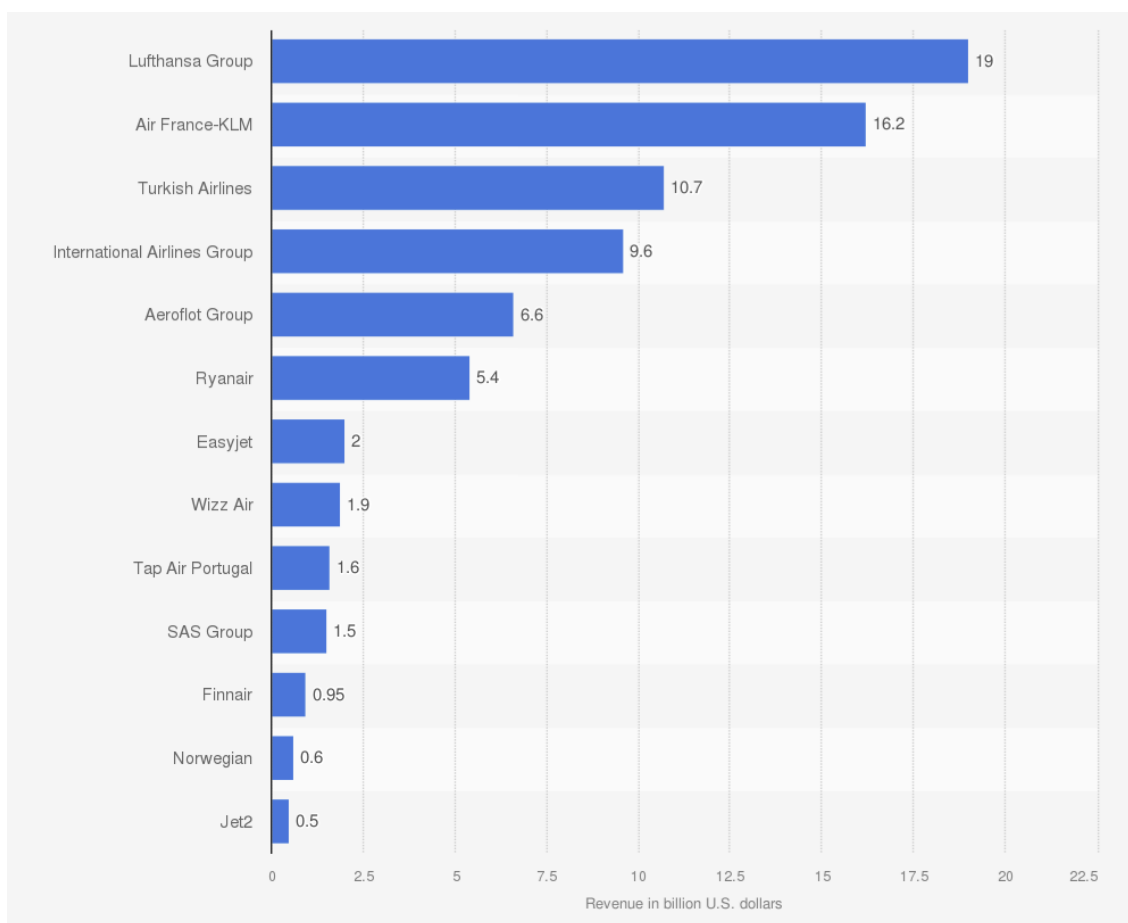
Zdroj: Pruša a kol. (2016), vlastní zpracování

Příloha 6 Přední letecké společnosti v Evropě v roce 2021 podle počtu cestujících



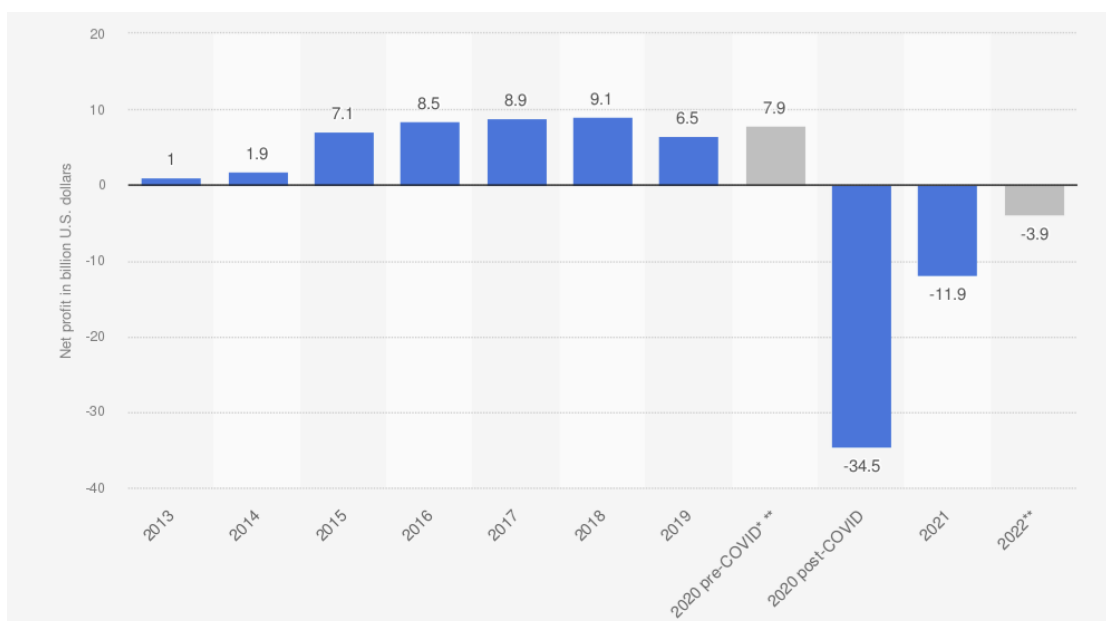
Zdroj: Pruša a kol. (2016) vlastní zpracování

Příloha 7 Přední letecké skupiny v Evropě v roce 2021 na základě tržeb (v miliardách USD)



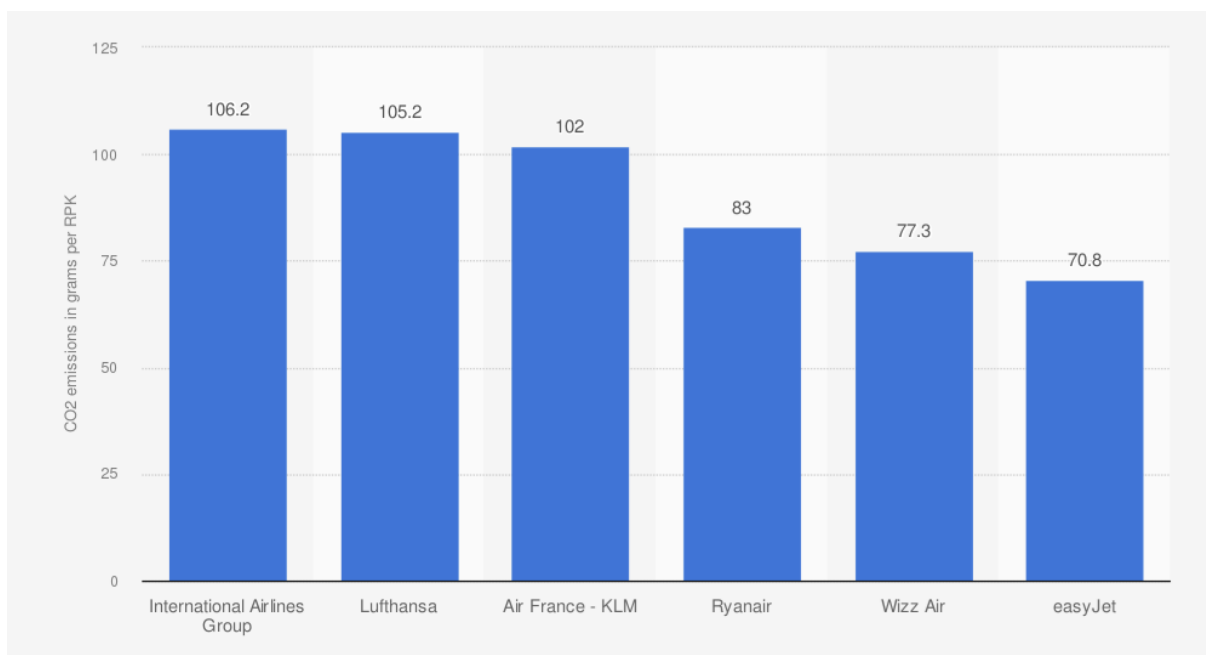
Zdroj: Statista (2023)

Příloha 8 Čistý zisk komerčních leteckých společností v Evropě od roku 2013 do roku 2022



Zdroj: Statista (2023)

Příloha 9 Emise CO2 vybraných evropských leteckých společností v roce 2021



Zdroj: Statista (2023)

Příloha 10 Seznam destinací společnosti ČSA

Albánie

Tirana

Francie

[Nice](#)

[Paříž](#)

Kypr

Larnaka

Mexiko

Mexico City

Spojené Arabské Emiráty

Dubaj

Bulharsko

Burgas

Varna

Itálie

Cagliari

Katánie

Lamezia Terme

Olbia

Řecko

Heraklion

Chania

Karpathos

Korfu

Kos

Preveza

Rhodos

Samos

Santorini

Soluň

Zakynthos

Česká republika

[Praha](#)

Chorvatsko

Dubrovnik

Split

Libanon

[Bejrút](#)

Portugalsko

Funchal

Španělsko

Almería

Fuerteventura

Lanzarote

Las Palmas

Madrid

Malaga

Menorka

Palma Mallorca

Tenerife

Valencie

Egypt

[Hurghada](#)

Marsa Alam

Izrael

Tel Aviv

Lotyšsko

Riga

Rumunsko

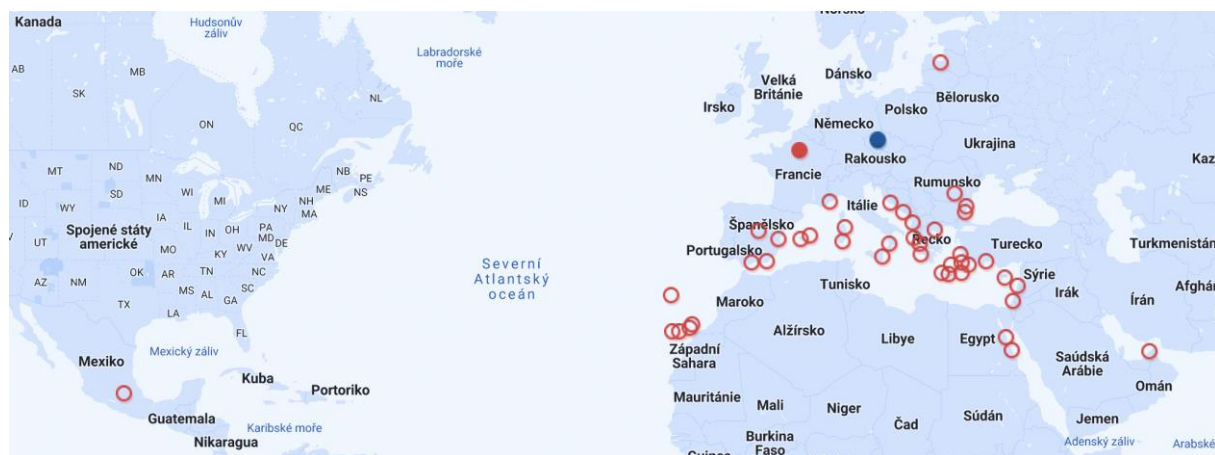
Bukurešť

Turecko

Antálie

Zdroj: csa.cz (2023)

Příloha 11 Struktura letů společnosti ČSA



Zdroj: csa.cz (2023)

Příloha 12 Struktura otázek marketingového výzkumu

Demografické otázky:

- Pohlaví
- Věk
- Ekonomický status (student, pracující, podnikatel/živnostník, důchodce, jině)

První část:

1. Jak často za rok průměrně letíte letadlem? Jedna cesta na místo určení a jedna cesta zpět se počítají jako dvě cesty.
2. Využil/la jste někdy k přepravě tradiční leteckou společností? ("větší" letecké společnosti jako například British Airways, AirFrance, Qatar Airlines, Emirates, ČSA apod.)
3. Využil/la jste někdy k přepravě nízkonákladovou leteckou společností? ("levnější" letecké společnosti jako například Ryanair, WizzAir apod.)
4. Jaký je nejčastěji účel vaší cesty letadlem?
5. Jste členem věrnostního programu (Frequent Flyer) jakékoliv letecké společnosti? (Star Alliance, SkyTeam, One World)?
6. Jste členem věrnostního programu společnosti Czech Airlines?
7. Jak důležité jsou pro Vás následující faktory při koupi letenky?
 - Cena letenky
 - Vzdálenost letiště
 - Datum odletu
 - Čas odletu
 - Letecká společnost
 - Servis na palubě letadla
 - Odbavené zavazadlo v ceně letenky

8. Jaké letiště využíváte jako odletové nejčastěji?

Druhá část:

9. Znáte leteckou společnost Czech Airlines?

10. Oslovila Vás někdy reklamní kampaň společnosti Czech Airlines? (Např. vyskočila na vás na sociálních sítích, venku na billboardech, všimli jste si jí na letišti apod.?)

11. Sledujete společnost Czech Airlines na sociálních sítích?

12. Jakou máte zkušenost s klientským servisem Czech Airlines? (odpověď na dotazy nebo stížnosti, vyřešení problému se zpožděným či zrušeným letem apod.)

13. Zaregistroval/a jste pád, kterým si České aerolinie procházely během let 2021-2022? (Došlo k reorganizaci zadlužené firmy)

14. Ovlivňuje Váš pohled na ČSA fakt, že jsou momentálně ve vlastnictví společnosti Smartwings?

15. Využil/la jste někdy k přepravě leteckou společností Czech Airlines?

(V dotazníku pokračovali pouze respondenti, kteří v otázce č. 15 odpověděli Ano)

16. Jak byste ohodnotil/la následující kategorie u společnosti Czech Airlines?

- Propagace / reklama
- Ceny letenek
- Ceny dodatkových služeb
- Věrnostní program
- Letové trasy – destinace
- Služby na palubě
- Bezpečnost

17. Jak hodnotíte celkovou zkušenost se službami společnosti Czech Airlines? Jak byste ohodnotil/la následující kategorie u společnosti Czech Airlines?

PREZENTACE

Marketingová strategie letecké společnosti

Tereza Randýsková, KEMMA 04

Řešená problematika

úvod

Letecký průmysl je velmi konkurenční a dynamický obor s mnoha výzvami a příležitostmi. Každá letecká společnost musí mít v dnešním globalizovaném světě jasnou marketingovou strategii, aby uspěla na trhu a získala si zákazníky.

Tato diplomová práce se zabývá leteckou dopravou a marketingovou strategií letecké společnosti Czech Airlines.

problém

Cílem diplomové práce je specifikovat marketingové strategie leteckých společností a následně analyzovat marketingovou strategii společnosti Czech Airlines. V návaznosti na zjištěné skutečnosti pak budou navržena možná marketingová zlepšení pro společnost Czech Airlines, aby byla společnost schopna lépe konkurovat na trhu a získat si větší podíl zákazníků.

přístup

Pro zpracování teoretické části byla použita metoda rešerše teoretických východisek. Na teoretickou část bude navazovat část praktická, v níž bude pomocí metody analýzy sekundárních údajů a sběru dat a jejich následného vyhodnocení. Na základě tohoto vyhodnocení pak budou interpretovány doporučení a návrhy.

Postup řešení

zdroj

Zdroje použité v této práci jsou knižní i elektronické. Práce čerpá z oficiálních prohlášení, recenzovaných článků a knižních publikací. Zdrojem marketingového výzkumu je dotazníkové šetření.

získávání

Pro zpracování teoretické části byla použita metoda rešerše. Na teoretická východiska navazuje část praktická, při jejímž zpracování byly použity metody analýzy sekundárních údajů a marketingového výzkumu. Informace byly získávány pomocí jedné z metod získávání informací – dotazníkovým šetřením.

zpracování

V pro účel této diplomové práce probíhalo zpracování informací z hlediska metod nejprve rešerší sekundární zdrojů. Na tuto rešerši navazoval marketingový výzkum, pro jehož účely byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že značka ČSA nemá v současné době na trhu dobré postavení a zákazníci ji vnímají spíše negativně.

→ Z dat lze vyčíst fakta:

- Od roku 2020 je především kvůli propuknutí pandemie COVID-19 a následným úpadkem společnost ČSA znevýhodněna na trhu leteckých společností.
- Do budoucna se doporučuje upravit cenovou politiku a rozšířit letadlovou flotilu a s ní i rozšířit distanční zaměření společnosti. V rámci těchto změn může společnosti pomoci správně nastavená a cílená komunikační strategie.

Doporučení

Na základě zjištěných skutečností byl vypracován zjednodušený plán návrhů možných zlepšení v rámci marketingové strategie a komunikace společnosti Czech Airlines. Návrhy a doporučení jsou stanoveny na základě vnější a vnitřní analýzy společnosti. Pomocí nástrojů vnější analýzy PESTLE, marketingového mixu, analýzy konkurence a cen služeb a na základě dotazníkového šetření a z nich plynoucí SWOT analýzy.



Zaměření na silné stránky, které vyplývají ze SWOT analýzy přinesou společnosti zlepšení na trhu mezi ostatními leteckými společnostmi.



Přehodnocení jejich cenové politiky a snížení cen nabízených služeb.

Závěr



Práce přinesla vhled a analýzu aktuálního postavení na trhu společnosti ČSA.



Novým řešením je především zlepšení komunikační strategie společnosti směrem k veřejnosti.



Problematika byla posunuta díky doporučením vyplývajícím z výzkumu, která zahrnují zlepšení napříč marketingovým mixem společnosti a zároveň návrhem reklamní kampaně.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**