

VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra vizuální a literární umění

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Fenomén marketingu low-cost leteckých společností a způsob, jak webové stránky pro porovnávání cen, ovlivnily marketing leteckých společností

2020

Narek Arzumanyan



VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE

Katedra vizuální a literární umění
Kreativní marketing a komunikace
Kreativní marketing

**Fenomén marketingu low-cost leteckých
společností a způsob, jak webové stránky pro
porovnávání cen, ovlivnily marketing
leteckých společností**

Autor: Narek Arzumanyan
Vedoucí práce: Petra Průšová

2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně, a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpal. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

Fenomén marketingu low-cost leteckých společností a způsob, jak webové stránky pro porovnávání cen, ovlivnily marketing leteckých společností

The phenomenon of low-cost airlines marketing and how to have price comparison websites affected the marketing of airlines

Abstrakt

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodl napsat o fenoménu nízkonákladových leteckých společností v marketingu a o tom, jak webové stránky pro porovnání cen ovlivnily marketing leteckých společností.

Toto téma jsem si vybral kvůli mému zájmu o letectví a díky mému pracovnímu zázemí. V logistice pracuji více než 2 roky a ve své bakalářské práci jsem měl možnost zkoumat data v obrovské databázi své společnosti.

Mým hlavním cílem bylo spojit všechny moje znalosti z letectví a marketingu do jednoho dokumentu a přinést nové teorie pro rychle se měnící oblast, jako je právě nízkonákladový letecký marketing.

V teoretické části začnu vysvětlením obecného přehledu obchodního modelu letectví, který začal změnami, ke kterým došlo v 60. letech až do současnosti.

Vysvětlím změnu v nákladové efektivitě a uvedu stručný přehled prvních marketingových kroků, díky nimž lidé změni názor a zaplatí 10 až 15 krát méně za méně pohodlné letenky.

V praktické části své práce ukážu případovou studii společnosti Ryanair, jak změnil letecký trh v Evropě pomocí své cenové strategie a psychologického marketingu. Účelem této případové studie je provedení strategické analýzy environmentální a marketingové společnosti. Nejprve provedu kritické posouzení, abych identifikoval kritické problémy restrukturalizace společnosti Ryanair. Dále jsem provedl environmentální sken, který analyzoval vnější a vnitřní prostředí organizace. Nakonec jsem provedl SWOT analýzu, abych identifikoval silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které by vytvořily konkurenční výhodu společnosti Ryanair.

Další kapitolou mé práce je analýza změn chování běžných spotřebitelů před a po kritériích OTA. Na závěr budu mít úplný obraz marketingové náklonnosti z webových stránek pro porovnávání cen.

Hlavním cílem mé diplomové práce je pochopit, jak marketing ovlivnil podnikání leteckých společností a zda je to důvod, proč se starý obchodní letecký model rozpadá.

Na konci své práce se budu zabývat budoucností leteckého obchodního marketingu.

Klíčová slova: letecký marketing, letectví, obchodní model, nízkonákladová letecká společnost, dopravní marketing, tradiční letecká společnost

Abstract

For my bachelor work I decided to write about the phenomenon of low-cost airlines marketing and how price comparison websites affected the marketing of airlines.

I chose this topic because of my interest in aviation and work background. I have worked in logistics for over 2 years and I had a chance to research data in a huge database of my company for my Bachelor work.

My main goal was to combine all my knowledge of aviation and marketing in one paper and bring new theories for fastly changing field like low-cost aviation marketing.

In the theoretical part I will start by explaining the general overview of business model aviation started from changes that have taken place since the 1960s to the present.

I will explain the change in cost-effectiveness and I will give a brief overview of first marketing steps that made people change their minds and pay 10 to 15 times less for less comfortable air tickets.

In the practical part of my work I will show a study case on RyanAir, how they changed the air market in europe with the help of their pricing strategy and psychological marketing. The purpose of this case study is to conduct a strategic analysis

environmental and marketing companies. First, I will make a critical assessment to identify the critical issues of restructuring Ryanair. Furthermore, I conducted an environmental scan to analyze the external and internal environment of the organization. And in the end, I made a SWOT analysis to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats that would create a competitive advantage of Ryanair.

Another chapter of my work will analyse the behavioral changes in regular consumers before and after OTA criteria. In the conclusion, I will have a full image of marketing affection from price-comparison websites.

The main goal of my thesis is to understand how marketing has influenced the business of airlines and whether this is the reason why old airline business model is collapsing.

At the end of my work I will assume the future of aviation business marketing.

Keywords: airline marketing, aviation, business model, low-cost air company, transport marketing, traditional airline

Obsah

1 Úvod	9
1.1 Úvod do leteckého podnikání	11
1.1.1 Zrození komerčního letectví.....	11
1.1.2 Přehled obchodního modelu letectví.....	12
1.1.3 První marketingové kroky.....	13
1.2 Zlatý věk letectví	16
1.2.1 Ekonomický růst.....	16
1.2.2 Efektivnost nákladů.....	19
2 Teoretický pohled: Kolaps tradičního letectví a narození low-cost	24
2.1 Business model low-cost letecké společnosti	24
2.1.1 Typy nízkonákladových leteckých společností.....	26
2.2 Jak nyní funguje low-cost model	28
2.2.1 Cena.....	28
2.2.2 Distribuce.....	29
2.2.3 Odbavte se na let.....	29
3 Marketing jako největší nástroj pro low-cost revoluci	30
3.1 Aspekty leteckého marketingu a letecké marketingové komunikace	30
3.1.1 Marketingová strategie implementovaná nízkonákladovými leteckými společnostmi.....	36
3.2 Online cestovní kanceláře jako součást nízkonákladového leteckého marketingu	37
3.2.1 Případová studie: Rezervace letenky.....	37
3.2.2 Segmentace trhu.....	38
3.2.3 Produkt a služba.....	39
3.2.4 Management vztahu se zákazníky.....	40
3.2.5 Branding.....	40
4 Případová studie	42
4.1 RyanAir	42
4.1.1 Představení společnost.....	42
4.1.2 Růst cestujících společnosti Ryanair v milionech.....	43
4.1.3 PESTLE Analýza.....	44
4.1.4 Analýza 5 sil.....	45
4.1.5 SWOT analýza.....	46
4.1.6 TOWS Matrix.....	47
4.2 Výsledek případové studie	47
4.2.1 Otázka 1. Proč byl Ryanair dosud úspěšný?.....	48
4.2.2 Otázka 2. Je strategie společnosti Ryanair udržitelná?.....	49
4.2.3 Otázka 3. Doporučili byste nějaké změny v přístupu společnosti Ryanair?.....	49
4.2.4 Otázka 4. Vyhodnoťte strategické vedení Michaela O'Learyh 51	
5 Závěr	52
6 Bibliografie	54
7 Apendix	57

Obrázky

1. Změna reklamy leteckých společností z roku 1943 na 1973.....	14
2. PanAm Jet.....	15
3. TWA.....	15
4. KLM.....	15
5. OLYMPIC.....	15

Grafy

1. Nabídka na trhu různými obchodními modely v EU (počet volných míst týdně)	16
2. Tržní podíl příslušných obchodních modelů.....	18
3. Historie příjmů a nákladů leteckého průmyslu.....	20

Tabulky

1. Časová osa komerčního letectví.....	11
2. Podnikatelský plán nízkonákladové letecké společnosti.....	24
3. Důležité faktory nákupu letenek.....	37
4. Profily kupujících.....	38
5. TOWS Matrix.....	47

Zkratky

LCC – Low Cost Carrier

ECAC – European Civil Aviation Conference

FSNC – Full Service Network

CASK - Cost of Available Seat-Kilometer

ATC – Air Traffic Control

CRS – Central Reservation System

ASA – Advertising Standards Authority

RPK - Revenue Passenger Kilometre

FFP – Firm Fixed Price

1. Úvod

Evropský trh služeb letecké dopravy si za posledních 20 let udržel pozitivní trend, který odráží proces oživení v tomto odvětví při strukturálních změnách v 90. letech 20. století. V období 2002-2006 evropské letecké společnosti průměrně každoročně zvýšily osobní dopravu o 10%, zatímco ekonomika zemí EU vzrostla v průměru o 6,7% ročně. Tempo růstu EU trhu letecké dopravy bylo navíc výrazně před dynamikou světového trhu.

Podle prognóz analytiků se očekává, že vysoká míra růstu evropského trhu bude pokračovat, přičemž největšími příjemci nezůstanou největší společnosti v tomto odvětví. Vůdcem trhu se stanou nízkonákladové letecké společnosti.

Počet evropských letů se v únoru ve srovnání se stejným měsícem loňského roku zvýšil o 2,9 procenta, a to zejména díky segmentu nízkonákladových leteckých společností, který zaznamenal nadprůměrný meziroční růst průměrně o 4,9 procenta.

Údaje se týkají 44 členských zemí ECAC (European Civil Aviation Conference).

Stav vědeckého vývoje problému

Nízkonákladoví dopravci přidali v průměru 353 letů denně z toho Ryanair a EasyJet UK přispěly třemi čtvrtinami tohoto růstu. Ryanair přidal nejvíce letů do evropské sítě denně ve srovnání s únozem 2018 s nárůstem o 145 letů, následovaly EasyJet UK se 116 lety, Lufthansa s 56 lety, LOT, Aeroflot a Alitalia, z čehož každý přidal 40 letů denně. S průměrem 1 811 letů denně se Ryanair řadí mezi první pět nejvýznamnějších leteckých společností, které provozují nejvíce denních letů, před Lufthansou (1 335 letů), EasyJet UK (1 321 letů), Turkish Airlines (1 100 letů) a SAS (769 letů).

Ryanair překonal své nízkorozpočtové a staré vrstevníky, pokud jde o růst cestujících a faktor zatížení, odhalil Industry Monitor společnosti Eurocontrol. Ryanair, včetně své rakouské dceřiné společnosti Laudamotion, zaznamenal v únoru meziroční nárůst cestujících o 13 procent, zatímco společnost Wizz Air zaznamenala 9 procentní nárůst, IAG Group 6 procentní nárůst, Air France KLM Group 3 procentní nárůst a v poslední řadě Lufthansa Group 2 procentní nárůst. Faktor zátěže sedadel společnosti Ryanair dosáhl v únoru 96 procent, což je výrazně nad 87 procenty Air France-KLM, které zveřejnily nejvyšší faktor zatížení starších skupin a leteckých společností zahrnutých do zprávy Eurocontrol.

Pokud jde o hlavní země přispívající k růstu letů v Evropě v únoru, Německo obsadilo první místo, protože přidalo 246 denních letů díky svému domácímu trafiku a provozu do a ze Španělska, Itálie, Turecka, Švýcarska a Rakouska. Dalších šest zemí přidalo více než 50 letů denně k růstu evropského místního provozu, bez přeletu; Španělsko (kromě Kanárských ostrovů), Itálie, Francie, Rakousko, Spojené království a Polsko přidalo 54 letů denně. Na opačném konci mělo Švédsko o 55 letů denně méně, hlavně kvůli slabému vnitřnímu toku, který se pohyboval kolem -36 letů denně.

Česko přidalo 26 letů denně, což je 6,7 procent více než v roce 2018. Z toho 13 linek dodal Ryanair a 4 z nich aerolinka WizzAir.

Cíl bakalářské práce je analýza trhu letecké dopravy na případové studii společnosti Ryanair.

Cíl stanovil následující hlavní úkoly výzkumu:

- analýza marketingové struktury podniku
- analýza perspektiv rozvoje trhu osobní letecké dopravy
- pochopení vlivu online cestovních kanceláří a marketingu na trh

Teoretická a metodologická podstata práce sloužit jako práce pro domácí a zahraniční vědce v oblasti marketingu, právních aktů, periodik, internetu, analytických závěrů nezávislých odborníků.

Objem a struktura práce skládá se z úvodu, 9 hlavních kapitol, závěru a seznamu odkazů, včetně 13 titulů a aplikací. Práce obsahuje 62 strojopisných stránek, včetně 5 tabulek, 5 výkresů, 3 aplikace.

1.1 Úvod do leteckého podnikání

1.1.1 Zrození komerčního letectví

Historicky byl letecký průmysl velmi inovativní a mnoho produktových inovací pocházelo z dynamické povahy leteckého průmyslu. Průmyslové transformace však v posledních letech

způsobily také nové obchodní modely. Důležitým příkladem je letecký průmysl. Z definice konceptu obchodního modelu lze říci, že obchodní modely leteckých společností ukazují, jak letecké společnosti fungují a vytvářejí hodnotu pro své zúčastněné strany. Dnešní tvorba hodnoty prostřednictvím inovací se stala velmi výrazným nástrojem pro stále více deregulovaný světový letecký průmysl. V leteckém průmyslu může být definováno mnoho různých obchodních modelů.

Tabulka 1: Časová osa komerčního letectví

1908	První osobní let: Wilbur Wright
1911	Společnost Burgess Co. se stala prvním licencovaným výrobcem komerčních letadel
1919	Společnost KLM zahájila svou činnost a stala se tak nejstarším dopravcem na světě, který stále operuje pod svým původním názvem
1922	Aeromarine Airways je založena jako první agentura pro prodej letenek
1923	První transkontinentální nepřetržitý let
1926	První let přistává na Candler Field, na dnešním nejrušnějším letišti v USA - mezinárodní letišti Hartsfield-Jackson Atlanta
1933	United Airlines začínají létat od pobřeží k pobřeží letem Boeing 247, který trvá téměř 20 hodin
1940-1946	Mnoho komerčních leteckých společností a letišť přechází offline do komerčního provozu, aby podpořilo vojenské úsilí druhé světové války
1949	Southwest Airlines - první nízkonákladová letecká společnost
1958	Pan American zahajuje svou cestu z New Yorku do Londýna s Boeing 707
1976	Concorde jet letí první nadzvukový osobní let
1978	Zákon o deregulaci leteckých společností je podepsán do zákona, čímž se odstraní vládní kontrola nad tarify, trasami a vstupem na trh
1980	Téměř polovina celkových letů po celém světě se uskutečnila v USA

1995	První letenky se prodávají prostřednictvím internetu
1998	Na všech domácích letech je kouření zakázáno
1999	První online check-in a online palubní vstupenky
2007	Airbus A380 vstupuje do komerční služby schopné přepravit 850 cestujících
2011	Airbus oznamuje podepsání největšího obchodu s letadly v historii na základě objednaných letadel: 200 letadel objednaných společností AirAsia

Zdroj (Crouch, Tom (2004), Wings: A History of Aviation from Kites to the Space Age)

1.1.2 Přehled obchodního modelu letectví

Gillen a Gados (2008) klasifikovali tři skupiny: letecké společnosti s plným servisem působící v široké zeměpisné oblasti dále nízkonákladové letecké společnosti poskytující služby krátkého dosahu z point to point a neplánované letecké společnosti se zaměřením na střednědobé trhy. Toto odvětví bylo svědkem vzniku různých obchodních modelů leteckých společností, zejména v posledních desetiletích. V globálním leteckém průmyslu se staly důležitým tématem zejména obchodní modely s nízkonákladovými leteckými společnostmi nebo nízkonákladovými dopravci (LCC). LCC nabízejí nízké tarify založené na nízkých nákladech prostřednictvím opuštění některých služeb, které poskytují tradiční letecké společnosti. Mají několik různých produktů a provozních funkcí, které jsou prostředkem s nízkými náklady ve srovnání s tradičními leteckými společnostmi. Těmi jsou například, používání jednoho typu letadla, služby point-to-point, létání na sekundární letiště, vysoké využití letadel, trasy na krátké vzdálenosti, nízko-ozdobné služby a přímý prodej vstupenek. Southwest, Easyjet a Ryanair jsou příklady modelu LCC.

Existují také další obchodní modely, jako jsou regionální a charterové letecké společnosti, které se zaměřují na konkrétní letecké služby.

Regionální letecké společnosti provozují krátkou pravidelnou leteckou službu, často spojující menší komunity s většími městy. Tyto letecké společnosti jsou většinou ovládané nebo pracují pro letecké společnosti v síti. Dohody o sdílení kódu, marketingové aliance, společné obchodní strategie vedly k integraci regionálů s velkými komerčními leteckými společnostmi. Letecké charterové společnosti převážně přepravují cestující, které využívají lety pro jejich volný čas jako součást komplexních turistických balíčků. Mezi služby, které poskytují, patří i

hotely a transfery. Většina charterových dopravců je vertikálně integrovaná s tour-operátory. Obchodní model charterové letecké společnosti je založen hlavně na jednoduchém návrhu služeb a nízkých nákladech. Zaměřují se na nejvyšší denní využití letadel s vyšší konfigurací kabiny, jako jsou nízkonákladové letecké společnosti. V důsledku nižších nákladů tak mohou charteroví dopravci nabídnout nízké ceny. Díky sezónním výkyvům poptávky, například když je poptávka nízká, mohou zaujmout své letadlo a naopak najmout sezónní personál ve špičce. Musí se spoléhat na strategické faktory úspěchu, jako je efektivita nákladů, vývoj produktů a marketing tour-operátorů.

V posledních letech došlo k určitým změnám v obchodním modelu nízkonákladových leteckých společností. Přijaly některé funkce síťového obchodního modelu a pouze několik z nich nyní přísně dodržuje původní nízkonákladový obchodní model. Tyto letecké společnosti se nazývají hybridní letecké společnosti. Takové letecké společnosti přidávají další odvětví a nabízejí komplexní služby včetně věrnostních programů a prémiových kabin. Místo jednoduché struktury jízdného používají systém správy výnosů. Některé z nich se také zaměřují na primární letiště a business cestujících, jako jsou například síťoví dopravci. Na druhé straně síťoví operátoři také upravují některé funkce levných modelů, jako je snížení rozpočtu na dekorace a úroveň služeb nebo účtování některých služeb.

1.1.3 První marketingové kroky

Zatímco dnešní populace obecně nemyslí na létání jako na něco úžasného, dříve nebo později ji každý bude považovat za všední, na rozdíl od těch, kteří v prvních letech průmyslu zažívali vzrušení, když viděli vzlet nebo přistání letadla. Cestovat v letadle bylo jisté privilegium, které zažili pouze bohatí. Byl to sen.

Reklamy musely být atraktivní, aby přilákaly cestovatele. Letecké společnosti prodávaly víc než jen lístky: prodávaly sny a fantazie. U známých leteckých společností bylo příslibem, že bude stejně jako například tato slavná filmová hvězda, bude pouze letenkou pryč, která by mohla být také zlatá, vzhledem k její nedostatečné dostupnosti. Co prodávali letecké společnosti? Exkluzivitu jízdy, zážitek a nový cíl.

Po druhé světové válce významně vzrostlo právě komerční letectví. Letecké společnosti měly větší letadla, která dokázala cestovat na delší vzdálenosti. Do čtyřicátých let 20. století se růst tohoto odvětví stalo skutečně patrným, zejména se zaměřením na reklamu.

Plakáty vydávané leteckými společnostmi v této době byly primárním způsobem, jak přilákat lidi k cestování. Předmět takových reklam se soustředil spíše na místo určení, než na skutečné letouny nebo na samotné letecké společnosti. Kvalita letecké společnosti byla také dominantním marketingovým prvkem.

I když je můžeme považovat za umělecká díla, ve své době to ve skutečnosti nebylo umění, podle Hühna to byla nejvyšší úroveň reklamy v té době, ale prostě jen reklama.

Obrázky 1: Změna reklamy leteckých společností z roku 1943 na 1973



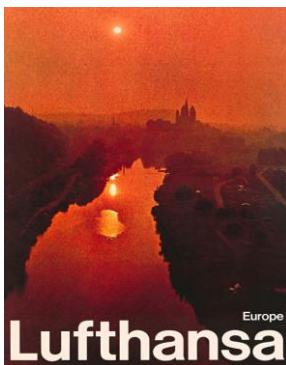
Air France, 1946



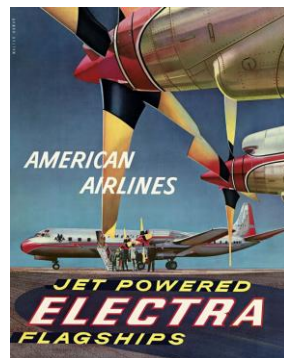
Pan America, 1949



Air France, 1953



Lufthansa, 1971



American Airlines, 1963



Swissair, 1959

Zdroj (<http://www.vintageadbrowser.com>)



Obrázky 2: PanAm Jet

Dokud v roce 1978 nebyl letecký průmysl USA deregulován, sloužila tato společnost se sídlem v New Yorku jako americký vlajkový dopravce do mezinárodních destinací. Tento reklamní příspěvek z

roku 1960 do Evropy letěl již za 298 USD. Taková jízdenka by dnes stála 2 397,43 amerických dolarů.

Zdroj (<http://www.vintageadbrowser.com>)



Obrázky 2: TWA

TWA byla první leteckou společností, která uvedla film za letu. Tento servis debutoval v roce 1961, ukazoval film “Láskou posedlý,” kde hrála Lana Turnerová.

Zdroj (<http://www.vintageadbrowser.com>)



Obrázky 3: KLM

Tento plakát z roku 1931 byl použit k inzerci letů nizozemské vlajky dopravce do Palestiny.

Zdroj (<http://www.vintageadbrowser.com>)



Obrázky 4: Olympic

Řecký vlajkový dopravce, který vlastnil lodní magnát Aristotle Onassis, vydal tuto reklamu v roce 1970, aby ukázal lásku, kterou by cestující mohli pocítit, když polétí právě touto leteckou společností. Dopravce, založený v roce 1957, ukončil provoz v září 2009.

Zdroj (<http://www.vintageadbrowser.com>)

1.2 Zlatý věk letectví

1.2.1 Ekonomický růst

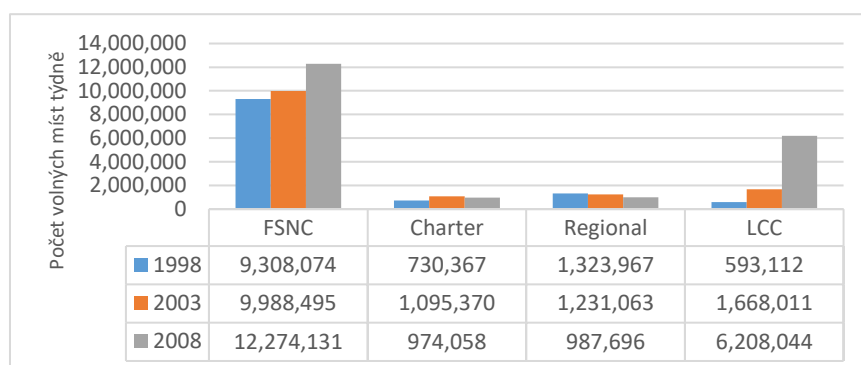
Letecká doprava výrazně urychluje mezinárodní obchod, a proto také můžete říci, že letecký a kosmický průmysl je motorem, který řídí významnou část světové ekonomiky.

Ekonomové uvádějí dva druhy ekonomických dopadů, které má průmysl jako letectví – přímé a nepřímé.

Přímá poptávka po letecké dopravě sama o sobě vytváří katalytickou poptávku pro další podniky, které využívají leteckou dopravu. Podnikání v cestovním ruchu má z letecké dopravy velký prospěch. Rychlá ekonomická přeprava cestujících a nákladu do turistických míst, jako jsou například Havajské ostrovy, je katalyzátorem rozvoje tamního turistického průmyslu. Začínají se objevovat například podniky v hotelech, protože více turistů je schopno letět na místo, které vytváří pracovní místa ve výstavbě motelů a hotelových službách a stravovacích službách a souvisejících podnicích. Mimořádný ekonomický vývoj v odvětví, jako je letecká doprava, se označuje jako ekonomický multiplikátor. Přímý ekonomický dopad letecké dopravy na místní ekonomiku ve výši 2 miliard dolarů často vede k ekonomickému dopadu 5 miliard dolarů, a tak by multiplikátor ekonomiky byl 2,5.

Po definici různých obchodních modelů bude v této kapitole uveden kvantitativní přehled. Stručně řečeno, soustředíme se pouze na tři samostatné roky, přičemž poskytneme přehled deseti let. Rok 2003 není jen středem tohoto dekadálního časového rámce, ale také prvním rokem zotavení po hospodářském poklesu a účinkách 9/11 a SARS v letech 2001/02. Po tomto přerušení vzestupného trendu v celém leteckém průmyslu byl zaznamenán rychle se rozvíjející obchodní model LCC. Soustředíme se na údaje o cestujících, protože pouze to je zajímavé pro srovnání různých obchodních modelů. Soustředíme se na dodací údaje, abychom nezměnili styl prezentace příliš často.

Následující obrázek ukazuje počet sedadel týdně dodaných různými obchodními modely za posledních 10 let geograficky v Evropě.



Graf 1: Nabídka na trhu různými obchodními modely v EU (počet volných míst týdně)

Zdroj (vlastní zpracování / OAG)

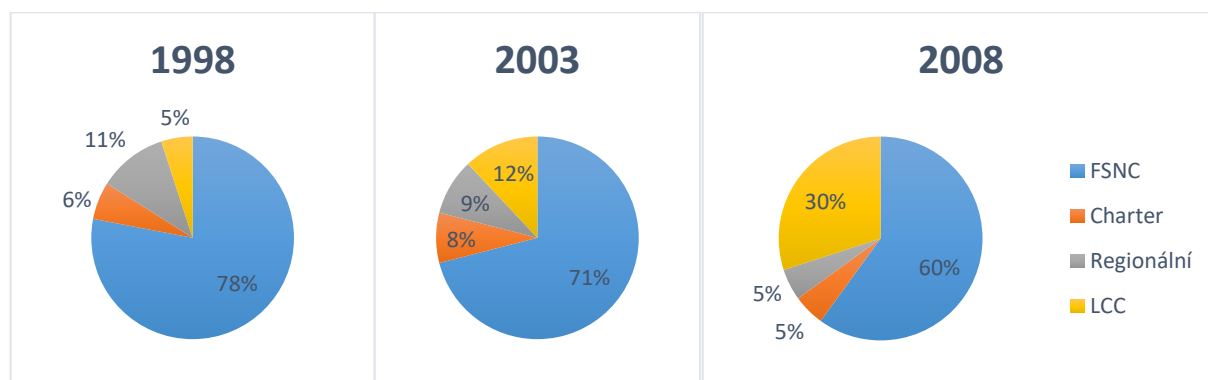
Celkový růst odvětví je zřejmý, ale u jednotlivých obchodních modelů se však liší. Porovnání počtu sedadel dodaných různými obchodními modely může vést ke zkreslenému dojmu, zejména regionální dopravci by mohli být podceňováni, protože jejich výkon z hlediska

frekvence je vyšší, než je uvedeno v grafu výše, protože jejich průměrná velikost letadla je menší, jak je uvedeno výše. Během této dekády se však průměrná velikost letadel zmíněných leteckých společností zvýšila, protože namísto menších turbovrtulí častěji provozovaly proudová letadla. Měřítka letadla FSNC je nejdokonalejší a pokrývá celou škálu poptávky po sedadlech (130 až 400) v jejich flotilách. Letecký průmysl vykazuje v tomto desetiletí 71 % míru růstu, ale ne všechny obchodní modely byly podobně konkurenceschopné. Vzhledem k negativnímu nebo pomalejšímu růstu v letech 2001 a 2002 byla míra růstu v prvních pěti letech 17 %. Mnohem menší než v předchozích pěti letech, kde byla 46procentní. Je zajímavé poznamenat, že nárůst nabídky sedadel výrazně převyšuje nárůst obsazenosti, která je 71 % ve srovnání s 50 %, což je lepším ukazatelem změny ve výběru cestujících. Je to způsobeno vyšší mírou růstu u dálkových služeb v průběhu mnoha let a celkovým nárůstem průměrné velikosti letadla. V následujícím odstavci bude podrobněji popsán každý obchodní model.

Míra růstu, která je 32%, pokud jde o sedadla poskytnutá FSNC během této dekády, je pod průměrem všech leteckých společností přepravujících cestující se 71%, stále je však v kladném rozmezí. Ostatní dva zavedené obchodní modely, dovolená a regionální letecké společnosti, vykazují negativní tempo růstu, přinejmenším v druhém pětiletém období, která vykazují -12% a -20%. V prvním pětiletém období dosáhl dovolenkový trh, který je méně závislý na hospodářských cyklech, ohromného růstu o 50%. Hnacím motorem celkového nárůstu byl prosperující sektor LCC.

LCC začali na základně výrazně pod prázdninovými dopravci a ztrojnásobili se téměř každých 5 let. Míra růstu v prvním pětiletém období o 181 % byla dokonce završena tempem růstu 272 % v následujících pěti letech. Důvodem je skutečnost, že tento obchodní model byl implementován v několika zemích po hospodářském poklesu. Tato obrovská míra růstu podporuje rozvoj celého odvětví. Důvodem jejich úspěchu je přístup zpočátku nahrazení služeb regionálních leteckých dopravců bez rozdílů za jejich služby, přičemž regionální letecké společnosti byly ponechány, aby se soustředily výhradně na služby rozdělovačů. Ve druhém kroku LCC konkurují letadlovým dopravcům a FSNC provozováním v přímé nebo paralelní konkurenci. FSNC si díky dálkovým dopravním službám stále udržují pozitivní tempo růstu.

Graf 2: Tržní podíl příslušných obchodních modelů



Zdroj (vlastní zpracování / OAG)

V grafu 2 se mění tržní podíl příslušných obchodních modelů jako abstrakt z celkového růstu leteckého průmyslu. Toto odhaluje obrovský růst LCC, který se vyvíjel nezávisle na celkovém růstu v tomto odvětví. Když LCC začaly fungovat v Evropě, bylo často zpochybňováno, jestli v budoucnu získají značný podíl na trhu, a jedna čtvrtina nebo dokonce jedna třetina trhu se předpokládala jako potenciální postava. Během krátké doby ale překročili 30 % práh, pokud jde o kapacitu sedadel. Podíl frekvencí na trhu v současné době činí 26 %. Podíváme-li se na jednotlivé země, abychom mohli analyzovat vývoj v těchto zemích. Pravděpodobně je důvodem značného tempa růstu rozsah služeb mimo centrum.

Rovněž se snížil podíl rekreačních služeb, i když celkový počet dodaných sedadel se za 10 let zvýšil. Dosud nelze předvídat, zda budou existovat udržitelné tržní podíly pro všechny obchodní modely, nebo zda bude existovat tržní mezera pro dopravce na trhu s dovolenou a pro regionální služby.

FAA zveřejnila svou prognózu na roky 2019-2039 a předpovídá, že celkové operace (přistání a vzlety) prováděné ve věžích řízení letového provozu se zvýší z 51,8 milionu v roce 2018 na 62 milionů v roce 2039. Průměrná roční míra růstu za 21leté prognózované období je 0,9%.

Níže uvedený graf porovnává údaje z května 2019 s údaji z května 2018 s hlavními evropskými dopravci s výjimkou EasyJet. Kromě počtu cestujících (PAX) je kapacita cestujících také

měřena ve volných sedadlových kilometrech (ASK), provoz se měří v příjmových osobních kilometrech (RPK) a faktoru zatížení v procentech (%).

1.2.2 Efektivnost nákladů

Prostředí, ve kterém letecké společnosti působí, je velmi konkurenceschopné a dynamické. Aby se dosáhlo ziskovosti, musí letecká společnost předvídat budoucí tržní podmínky a přidělit zdroje, aby harmonizovala nabídku a poptávku. Plánování a marketingová funkce letecké společnosti odpovídá za definování produktů a stanovení způsobu prodeje. Tyto činnosti jsou paralelní, protože plánování a marketing pro každý rok začíná od pěti a více let dopředu a trvá nepřetržitě od nástupu cestujícího do příjezdu do cíle.

Optimální umístění leteckých společností za účelem dosažení ziskovosti je do značné míry určeno správnou koordinací nabídky a poptávky. Plánování a marketingové funkce mohou být prezentovány jako proces a každý z nich řídí specifické aspekty tohoto procesu a je uživatelsky orientovaný.

Postup určení struktury tarifní nabídky je v odborné terminologii často definován jako oceňování. Letové řády a ceny společně definují produkt společnosti. V současném prostředí deregulace se ceny staly velmi složitým procesem. Před deregulací poskytovaly letecké společnosti konkrétní trhy s relativně jedinečnou strukturou statických sazeb. Pravidelní dopravci nabízeli služby pro obchodní segment cestujících a charterové dopravce pro turistický segment. Plánování dopravci a faktory nízkého zatížení realizovali skutečnou ziskovost kvůli vládní regulaci omezující hospodářskou soutěž. Trochu před deregulací začali pravidelní dopravci nabízet další produkty do segmentu turistických výletů, aby zaplnili prázdná místa. Současně byla zavedena omezení, aby se zabránilo použití slevy v segmentu služebních cest, jako je například kupní lístek předem, nedělní pravidlo atd. Letecká společnost potřebuje stanovení cen, aby získala informace, které budou předvídat poptávku cestujících a to, že cestující zaplatí za cestu.

Úprava cen na konkurenčním trhu znamená stanovení optimální strategie s cílem udržet nebo zvýšit tržní podíl a výnosy.

V poslední době byla úroveň poptávky stále více ovlivněna cenovou elasticitou, která je vyjádřena jako

$$\text{ELASTICITA CENY} = \% \text{ POPTÁVKA ZMĚNA OBJEMU} / \% \text{ ZMĚNA CENY}$$

Poptávka po konkrétní službě závisí na mnoha faktorech. Mezi nejdůležitější faktory patří:

- preference (vkus) cestujících

- úroveň příjmu
- cena a kvalita služeb, které podléhají substituci.

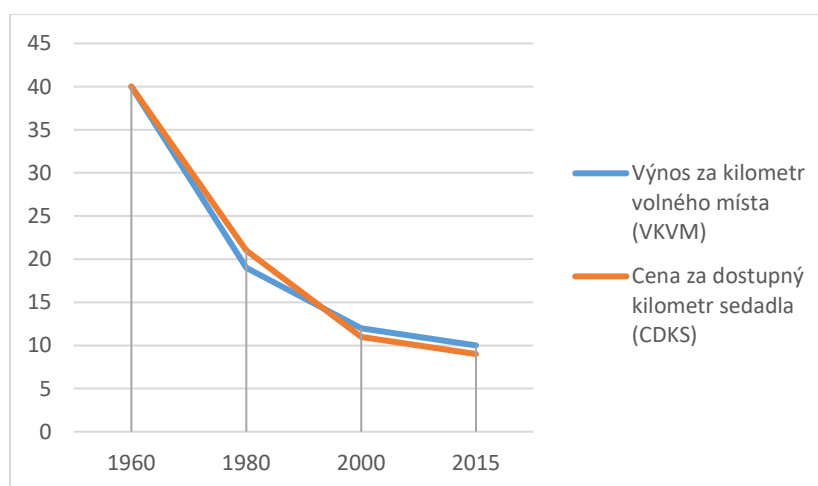
Aby bylo možné získat užitečné odhady cenové citlivosti, musí vědci pečlivě kontrolovat všechny faktory ovlivňující poptávku.

Obecně platí, že pokud se všechny ostatní faktory, které ovlivňují poptávku nezmění, vyšší cena služby má za následek nižší poptávku. Cena odpovídá poptávce a liší se v závislosti na trhu. Vliv cenové elasticity na poptávku po službách měří odezvu poptávky po službách v cenových změnách, za předpokladu, že jsou ostatní faktory poptávky udržovány jako konstantní. Definována je jako procentuální změna objemu poptávky vyplývající z dané procentuální změny ceny.

Elasticita se tedy liší v závislosti na typu cesty a vzdálenosti. Na druhé straně je cenová citlivost zvýšena intenzivnějším používáním internetu, intenzivnější přítomností leteckých společností „s nízkými náklady – bez ozdobných návad“ a intenzivnějším prováděním podnikových obchodních dohod. Současné analýzy jsou založeny na realizované cenové elasticitě na základě výsledků letového provozu za posledních 15–20 let, a ty jsou zjevně staré. Nejnovější výzkum naznačuje následující výsledky.

Porozumění rozdílům v nákladech jsou pro letecké společnosti zásadní. Ceny letenek v celé historii podnikání klesaly a v posledních 20 letech klesaly v průměru o 2 procenta ročně. Novější technologie, větší letadla a stále efektivnější operace neustále snižují náklady na provozování letecké společnosti. Vzhledem k těmto trendovým liniím a vysoce konkurenční povaze tohoto odvětví si cestující zvykli snižovat ceny. Vítězné společnosti proto musí mít podrobné znalosti o nákladech, aby je udržovaly nízké a neustále klesaly.

Graf 3: Historie příjmů a nákladů leteckého průmyslu



Zdroj (vlastní zpracování)

Typický způsob porovnávání nákladů v tomto odvětví je porovnat náklady na jeden kilometr volného místa (CASK), který má své limity: agregované výsledky neposkytují mnoho informací o důvodech změn nákladů.

Například základní síť může v jmenovateli CASK hrát zavádějící roli. Zvážíme-li extrémní příklad: Air New Zealand. Pouze 5 procent jejích letů přesahuje Nový Zéland a Austrálii, ale tyto představují 60 procent dostupných letových kilometrů letecké společnosti. Úprava je běžná, ale hrubé řešení v průmyslu.

Konfigurace sedadel je dalším klíčovým a variabilním ovladačem jmenovatele CASK. Jak je již uvedeno, hustota sedadel vysvětluje polovinu všech rozdílů mezi CASK dálkových letů. Například Air France má čtyři letadla třídy 777-300ER, každá s 303 místy, na obchodních trasách (mimo jiné do Japonska) a tři letadla třídy 777-300ER, s 468 místy, pro trasy na volný čas, jako jsou trasy do francouzského Karibiku.

Doprovci se sídlem ve stejném regionu mohou mít různé strategie sítí a loďstev, a proto mohou používat různé druhy loďstev k poskytování služeb podobným sítím. Například za poslední tři roky měla skupina Emirates Group a Etihad Airways, kteří se oba zaměřují na Blízký východ, zhruba stejnou CASK (8 \$ centů) a délku přepravy cestujících (6 000 km). Přesto emiráty letěly pouze se širokým tělem, zatímco 30 procent společnosti Etihad tvořila letadla s úzkým tělem.

CASK navíc zahrnuje náklady vzniklé divizím bez pasažérů, jako je náklad nebo údržba. Srovnání mezi dopravci je téměř nemožné, kteří ve svých finančních výkazech agregují náklady na přepravu nebo údržbu třetích stran. Různá účetní pravidla dopravců se také pokouší porovnat CASK. Například AirAsia započítává část nákladů na vlastnictví letadel do výnosů z protihodnoty, protože má také provozování pronájmu letadel.

Takové problémy ztěžují srovnávání typu „za podobné“. CASK neposkytuje společně detailní přehled o jejich nákladech ani neidentifikuje konkrétní páky, které by je snížily. To poskytuje výkonným pracovníkům leteckých společností až příliš snadnou omluvu, když jsou prezentovány s porovnáním CASK - „tato letecká společnost není jako my“ a to následně vede k nečinnosti.

Jediným skutečným způsobem, jak mohou letecké společnosti zjistit, jak se rozdílily v nákladech sčítají, je sestavit pohled od zdola nahoru na jednotkové náklady, objemy a

produktivitu jejich nákladových košů. Například: Jaké je kreditní hodnocení letecké společnosti? Za kolik letodpisují letadla? Jakou zbytkovou hodnotu předpokládá letecká společnost pro letadlo? Říkáme tomu přístup založený na řidiči.

Společnosti by měly začít tím, že budou modelovat svou ekonomiku pro pomyslnou cestu zdola nahoru, podle seznamu nákladů a poté porovnat své ovladače s konkurenty (ukázka 2). Jen málo hráčů v oboru provozuje jeden typ flotily. Přesto mohou operátoři znovu vytvořit základní provozní ekonomiku, řekněme, efektivně provozovaného Airbus A320 nebo Boeing 777 kombinací informací ve veřejné doméně s odborným nahlédnutím. Schopnost identifikovat rozdíly v podrobných nákladových faktorech činí tento druh benchmarkingu docela cenným.

Tabulka 2: Rozdíl mezi leteckými společnostmi a obchodními modely

Řádková položka		Full-service dopravce	Low-cost dopravce
		156 míst 1,200-km 65% faktor zatížení	180 míst 1,200-km 80% faktor zatížení
Letadlo	\$ / Měsíc Block hour / Denně	\$340,000 8	\$196,000 12
Palivo	Galony za block hour \$ / Galony	820 \$1.40	800 \$1.40
Udržování	\$ / Block hour	\$700	\$600
Personál kokpitu	Roční plat Benefity Roční školení BH / Měsíční	\$120,000 35% \$15,000 60	\$100,000 25% \$15,000 65
Palubní průvodčí	Roční plat Benefity Palubní průvodčí BH / měsíční	\$50,000 25% 6 60	\$40,000 20% 4 65
Hotelové ubytování	\$ / Zaměstnanec	\$150	irelevantní
Letiště / Navigace	\$ / Letecké služby \$ / Přistání a navigace \$ / Servis na cestujícího	\$2,500 \$750 \$5	\$2,000 \$500 \$3.50
Na palubě	\$ / na cestujícího	\$5	\$1
Prodej a distribuce	\$ / na cestujícího	\$15	\$6
Administrativní	\$ / na cestujícího	\$10	\$6
Cena za sedadlo na kilometr		8.19 cent (20.40Kč)	4.71 cent (10.30Kč)

Zdroj (vlastní zpracování / McKinsey Analyze)

Některá data lze získat z veřejných podání a výsledků konkurentů. Například většina leteckých společností uvádí počet svých zaměstnanců a také náklady na práci, prodej, distribuci a pronájem letadel. Pro propojení s řídiči nákladů převádí tyto kategorie nákladů na jednotky za hodinu, na cestujícího nebo na letadlo.

Vstupy poskytují i jiné zdroje dat. Informace o loďstvu a letovém řádu od společnosti OAG Aviation Worldwide ukazují úroveň využití letadel u různých dopravců. Fóra sítě Professional Pilots Rumor Network pomáhají leteckým společnostem porovnávat platy pilotů. SeatGuru poskytuje informace o konfiguraci kabiny a přímé pozorování odhaluje typické doplňky palubních průvodčích. Letecké společnosti mohou předpokládat, že někteří řidiči, například poplatky za přelet, jsou pro všechny účastníky stejné.

Náklady na sledování, měření a srovnávání jsou nejužitečnější, když z těchto dat mohou dané společnosti vycházet, právě v takových případech. Jedna společnost, která tento přístup použila, například zjistila, že doplňky palubních průvodčích byly vyšší než doplňky ostatních. Poté, co kvantifikovali náklady celé letecké společnosti, nové procesy letové služby a jednodušší stravování pomohly společnosti na let uvolnit jednoho člena posádky.

Dalším kritickým faktorem nákladů, vzhledem k vysokým platům pilotů, je míra využití pilotní posádky. Za účelem řízení nákladů některé letecké společnosti vylepšily své rozvrhy, vyvinuly lepší výcvikové programy, efektivněji plánovaly své posádky a snížily počet pilotů v řídicích rolích.

Srovnávací testování založené pilotovi odhaluje také mnoho dalších poznatků. Jeden dopravce poznamenal, že jeho prodejní a distribuční náklady byly více než dvakrát srovnatelné úrovně. Hluboká analýza nákladů založená na pilotovi podle kanálů zjistila, že levnější online prodej představoval relativně nízký podíl rezervací letecké společnosti a že na některých trzích platila provize vyšší než její konkurenti.

Protože modelování založené na pilotovi objasňuje dopad vyšších hustot sedadel, několik nosičů jej použilo k přehodnocení svých konfigurací kabin. Jedna letecká společnost, která tak učinila, byla inspirována ke snížení množství lodního prostoru na svém novém letadle, aby mohla poskytnout plně plochá lůžka obchodní třídy, aby se odlišila od konkurence.

Dalším klíčovým faktorem, průměrným denním využitím letadel, bylo hlášeno sedm až osm hodin u docela typické letecké společnosti, velkého operátora turbovtulové dopravy. Osvědčené regionální rozvrhování naznačuje, že je možné až 10 hodin denního využití.

Analýza letadlového plánu dopravce odhalila přebytek tří až šesti letadlových jednotek v závislosti na síťových scénářích a příležitost 60 až 120 milionů dolarů v jednorázových úsporách kapitálových výdajů. Poté, co jiný dopravce provedl analýzu pilotovi poplatků za pozemní stanice, se rozhodl uvést na trh nového pozemní obsluhy, trást duopoly a snížit náklady o 20 procent.

Analýza pilotovi celkově nabízí mnoha tradičním dopravcům příležitosti ke snížení nákladů o 10 až 20 procent na sedadlo, a to i bez podstatného posunu v obchodních modelech. Dopravci, kteří tento přístup využili, aby je posunuli, dosáhli úspory nákladů blíže k 30 až 40 procentům za sedadlo. Vzhledem k tomu, že letecké společnosti i nadále čelí nákladovým tlakům, porovnání založené na pilotovi poskytuje faktickou základnu.

2. Teoretický pohled: Kolaps tradičního letectví a narození low-coast

2.1 Business model low-cost letecké společnosti

LCC se zaměřují na snižování nákladů s cílem implementovat strategii vedoucího postavení na trzích, na kterých obsluhují.

Tabulka 3: Podnikatelský plán nízkonákladové letecké společnosti

Zdroj (vlastní zpracování)

Kategorie nákladů	Flotila		Letová služba			Network		Marketing + PR		HR.
	Homogenní loďstvo	Mladá flotila	Sedadla s vysokou hustotou, méně kuchyní a toalet	Bez jídla a pití zdarma, salónky a FFP	Žádné rezervace míst	Využití menších letišť	Žádné spojení, žádné letové spojení	Zaměřte se na přímý prodej	„nízké ceny se prodávají“, agresivní PR	Variabilní odměny, nízké hierarchie
Kategorie jednotkových nákladů (cena za km na cestujícího)										
Údržba										
Palivo										
Personál										
Letištní náklady										
Náklady na ATC										
Letová služba										
Kapitál a leasing										
Marketing / Prodej										
Režijní náklady										

Použití mladé a homogenní flotily středně velkých letadel, většinou Boeing 737-700 / 800 nebo Airbus 319/320, obvykle vede ke snížení paliva, údržby, personálu, režijních nákladů a pokud jsou zadány velké objednávky za snížené ceny, nebo-li kapitálové náklady. Sedadla s vysokou hustotou vedou k nižším jednotkovým nákladům všech kategorií, protože fixní náklady (včetně nákladů na ATC) lze připsat většímu počtu sedadel a cestujících. Pouze variabilní náklady na sezení za letu a některé náklady na palivo, se zvyšují, když je více cestujících na palubě. Doby na zemi a zpoždění jsou zkráceny obsluhováním menších letů bez překážek a zaměřením na lety z bodu do bodu bez jakéhokoli spojení. Což LCC umožňuje maximalizovat počet denních blokových hodin, a tím i využití letadel.

Nízkonákladová letecká společnost, tedy letecká společnost - diskontní, nízkonákladová společnost, která nabízí extrémně nízké tarify výměnou za odmítnutí nejtradičnějších osobních služeb.

Domovem nízkorozpočtového konceptu je USA, odkud tento nápad vstoupil do Evropy na začátku 90. let a později do mnoha zemí světa.

Termín „nízkonákladový“ je vypůjčen do mnoha jazyků světa z jazyka anglického, kde se původně vztahoval na všechny letecké společnosti s nižší strukturou provozních nákladů než jejich konkurenti. Zatímco pojem „nízkonákladový“ je často používán pro jakoukoli leteckou společnost s nízkými cenami letenek a omezeným rozsahem služeb, bez ohledu na jejich provozní modely, nízkonákladové letecké společnosti by neměly být zaměňovány s regionálními leteckými společnostmi, které provozují krátké lety bez služeb nebo s leteckými společnostmi s úplnými službami, ale omezující rozsah služeb. Typický nízkonákladový model letecké společnosti obvykle (ale ne vždy) obsahuje následující funkce:

V současné době existuje na světě více než 100 nízkonákladových leteckých společností. Jednou z prvních takových leteckých společností v Evropě byla Irish Ryanair, založená v roce 1997. Podle výsledků z roku 2008 letecká společnost obsadila druhé místo v žebříčku nízkonákladových leteckých společností na světě a ztratila první místo u americké letecké společnosti Southwest Airlines, která vznikla v sedmdesátých letech minulého století. V současné době lze rozlišit následující hlavní zahraniční nízkonákladové letecké společnosti létající do naší země: Germanwings, Air Berlin, WingJet, Clickair, Norwegian, NIKI.

Koncept nízkonákladové přepravy je založen na myšlence, že za cenu srovnatelnou s železničními tarify má spotřebitel příležitost ušetřit spoustu času, možnost optimalizovat svůj osobní rozvrh nabídkou vysokofrekvenčních letů v různých denních dobách.

Mnoho dopravců začalo vytvářet vlastní nízkonákladové letecké společnosti, například KLM - Buzz, British Airways - Go, Air India - Air India-Express a United - Ted, ale zjistilo se, že to poškozuje jejich hlavní činnost. Výjimkou byly Bmibaby (ve vlastnictví bmi), Germanwings (49 % ve vlastnictví Lufthansa) a Jetstar (ve vlastnictví Qantas), kteří úspěšně pracují souběžně se svými kolegy s plným servisem.

V nízkonákladových turistických destinacích letecké společnosti soutěží s charterovými leteckými společnostmi. Přistoupení nových zemí z východní Evropy k Evropské unii a změny v právních předpisech EU těm, kteří se dosud nepřipojili, vedly k dohodám o takzvaném otevřeném nebi. To vedlo k dalšímu rozvoji nízkonákladového konceptu v Evropě a ke vzniku nových provozovatelů, jako je Wizz Air z Maďarska, který provedl svůj první let 19. května 2004 a SkyEurope (nyní bankrot) ze Slovenska, který zahájil lety 13. února 2002. Od roku 2004 do roku 2007 se objevily nové trasy v Rakousku, Bulharsku, Slovinsku, Slovensku, Polsku, Rumunsku, Maďarsku, České republice, Turecku a Izraeli. Do konce roku 2007 obsluhovalo více než 45 nízkonákladových leteckých společností více než 3 500 destinací v Evropě a trasách po celé Evropě.

V současné době ne všechny nízkonákladové letecké společnosti jsou podobné. V posledním desetiletí rychlého růstu se po celém světě objevilo více než 100 nových leteckých společností, které zahájily lety na principech nízkých nákladů – nízkých letenek tedy (nízkých nákladů – nízkých jízdných). Některé klasické letecké společnosti, pod tlakem konkurence, také změnilly své obchodní modely a změnilly se na diskontní letecké společnosti. Vznik nových a rozvoj stávajících leteckých společností diverzifikuje obchodní model založený na nízkých nákladech.

2.1.1 Typy nízkonákladových leteckých společností

1. Klasické nízké náklady

Klasický nízkonákladový obchodní model leteckých společností je spojením úsilí o snížení nákladů všemi možnými prostředky. Lety na nepodstatná letiště, úplný nedostatek bezplatných služeb ve vzduchu i na zemi, snížená výška sedadla v kabině atd.

Pro takové letecké společnosti platí definice „žádné ozdůbky“. Když s nimi létáte, musíte být připraveni na to, že musíte mít s sebou na palubě zavazadla, platit za vodu, nedostávat zpět

peníze, když odmítnete letět. Pak jsou však ceny letenek u těchto leteckých společností nejnižší.

Nízkonákladové letecké společnosti používající takový model jsou American Southwest, European Ryanair nebo například Asian AirAsia. V blízkosti tohoto modelu je první diskontní letecká společnost Russian Sky Express.

2. Nízké náklady s excesy

Některé nízkonákladové letecké společnosti považují za výhodnější nabídnout určité služby, aby přilákaly bohatší a náročnější kategorie cestujících. Takové letecké společnosti mohou létat z hlavních známých letišť, rozdávat bezplatnou vodu a občerstvení, nabízet tranzitní lety přes letištní uzly atd. Příklady takových dopravců jsou British easyJet, German Air Berlin nebo American Frontier.

3. Super nízké náklady

Řada nízkonákladových leteckých společností s minimálním servisem nabízí svým cestujícím nejvyšší úroveň letového pohodlí tedy nová letadla, kožená sedadla, ultramoderní zábavní systém na palubě, včetně jednotlivých monitorů na každém sedadle, televize a internetu. Letenky takových leteckých společností jsou dražší, ale pohodlí letu je dokonce vyšší než u většiny tradičních dopravců. Mezi tyto letecké společnosti patří American JetBlue nebo Canadian WestJet.

4. Obchodní nízké náklady

V polovině roku 2000 se objevilo několik nových typů diskontních leteckých společností nabízejících levné lety v kabině obchodní třídy. Letecké společnosti MaxJet, Silverjet a Oasis Hong Kong provozovaly lety na velké vzdálenosti (Evropa-USA, Evropa-Asie, Asie-USA) v letadlech vybavených kabinami obchodní třídy. Někdy se také používalo letadlo, které má na palubě pouze obchodní třídu.

Principem takového modelu bylo přilákat „obchodní“ cestující, kterým byla nabídnuta doba letu v obchodní třídě o 30-50% levnější než ve velké národní letecké společnosti. První

letecké společnosti tohoto typu však nemohly konkurovat tradičním dopravcům a byly nuceny ukončit svou činnost jeden po druhém.

5. Nízké náklady na dlouhé vzdálenosti

Nedávné experimenty s nízkonákladovým dopravním modelem jsou specializované nízkonákladové letecké společnosti pro dálkové trasy. Tito dopravci nabízejí nízké tarify na populárních mezikontinentálních leteckých společnostech a nabízejí minimum bezplatných služeb

Značka I když si rychle vybavíte všechny reklamy, můžete najít významné rozdíly mezi strategiemi leteckých společností. Například jakákoli nízkonákladová letecká společnost bude inzerovat sama za cenu, a ne za službu. Koneckonců, člověk, který chce létat levněji, nebude ani věnovat pozornost kvalitě služeb. Ukázalo se, že moto nízkonákladové letecké společnosti: „Můžete nás milovat, nebo nás můžete nenávidět.“ Na druhou stranu se tradiční letecké společnosti prostřednictvím služby inzerují. Vezměte jakoukoli leteckou společnost z Dubaje nebo ze Středního východu. Postavili se jako letecké společnosti s nejlepšími službami na světě. Pravda, ani jedna reklama neuvádí cenu letenky za takovou leteckou společnost.

2.2 Jak nyní funguje low-cost model

2.2.1 Cena

Tato kategorie se týká ceny jízdenky. Přestože tabulka uvádí, že nízkonákladové letecké společnosti mají „jednoduchou strukturu cen“, za těmito slovy je několik překvapení. Pokud jste si mysleli, že platíte pouze za letenku, a to je vše, pak jste se zmýlili. Jaké poplatky dostanete kromě peněz za lístek? Poplatky za registraci letu na internetu (užití počítače, elektřinu, internet). Pokud jste zapomněli vytisknout palubní lístek letu, společnost jej vytiskne na letišti bez problémů za příplatek. Dále musíte za let zaplatit kreditní nebo jinou kartou. Zde je hlavní překvapení: „musíte zaplatit.“ Za zaplacení vlastní letenky musíte zaplatit nějaký poplatek. Současně, pokud vůbec něco pochopíte v bankovním systému, letecká společnost sama zaplatí také částku za to, co jste zaplatili kartou.

Pokud jste zaplatili kreditní kartou, společnost zaplatí 1-2,5 % z ceny jízdenky. Pokud jste zaplatili jinou kartou, společnost zaplatí standardní poplatek, který se v závislosti na výši nemění. U tradiční letecké společnosti můžete dělat to samé s určitými rozdíly. Například vám

je lístek vydán v pokladně, můžete si jej také vytisknout doma atd. Zároveň vám letecká společnost okamžitě poskytne ceník všech svých služeb a nic neskrývá, někdy také poskytuje rady, jak to udělat rychleji a levněji.

2.2.2 Distribuce

Vstupenky do veřejného sektoru jsou distribuovány pouze prostřednictvím internetu, což je obecně dobré, jelikož si kdokoli může dovolit koupit si lístek, a to kdekoli na světě. Tradiční dopravci dělají totéž, ale k tomu se přidávají kanceláře přímého prodeje a cestovní kanceláře, které prodávají letenky.

2.2.3 Odbavte se na let

U tradiční letecké společnosti si cestující může volně zvolit způsob odbavení pro let tedy osobně u odbavovacího stolu nebo přes internet. Rozpočtový dopravci nechali pouze registraci přes internet, někdy prostřednictvím pokladen, aby neplatili

V této souvislosti lze citovat i filozofii „volného sezení“, protože to podněcuje cestující k rychlému nástupu na palubu, a tím také pomáhá vyhnout se zpožděním. Kromě nedostatku dopravních zácp, malá letiště obvykle účtují nižší poplatky, než jsou zavedená, a jsou ochotni spolufinancovat propagaci nových tras. Konečně jsou jednotkové náklady sníženy přímým prodejem letenek online, implementací konfigurace sezení s vysokou hustotou a vyloučením všech druhů bezplatných letových služeb, jako je stravování, palubní zábava a noviny.

Srovnání nákladů mezi EasyJet a BMI British Midland. Na straně prodeje a poptávky je cenová politika nízkonákladových dopravců obvykle velmi dynamická. S výraznými slevami na letenky rezervované dlouho dopředu, což vede k vytvoření nové poptávky nízkovýnosných cestujících a těžkých obchodníků, kteří by letěli jinak.

LCC také získávají pomocné příjmy prodejem dalších produktů a služeb na palubě i na svých webových stránkách, které zahrnují poplatky za odbavení zavazadel a platby kreditní kartou.

Ne všichni nízkonákladoví dopravci však implementují všechny výše uvedené aspekty. EasyJet (UK) je například mezi těmi LCC, které fungují z několika velkých center (Amsterdam, Madrid, Mnichov, Paříž CDG apod) a které se objevují v CRS.

Germanwings (Německo) je jedním z mála LCC, které zavedly program pro časté lety, ačkoli cestující musí zaplatit registrační poplatek, který je určen k pokrytí správních nákladů způsobených programem. Fly Be (Velká Británie) a Intersky (Rakousko) přenesli prvky filosofie Low-Cost na regionální trh. Ryanair (Irsko) a Wizz Air (Maďarsko / Bulharsko) jsou nejčistší LCC v Evropě, protože používají hlavně menší letiště, a dokonce účtují poplatky za manipulaci se zavazadly. Air Berlin (Německo), dnešní druhý největší dopravce Německa, provozuje obchodní model, který obsahuje typické prvky FSNC, LCC a charterových dopravců. Proto je Air Berlin označen jako příklad hybridního nosiče a bude diskutován v kapitole 2.

Zatímco LCC se původně zaměřovaly na služby na krátkou vzdálenost, od té doby rozšířily své sítě na služby na střední vzdálenosti. Za hlavní důvody tohoto vývoje lze považovat jak rostoucí konkurenci na zavedených trasách, tak nové ASA mezi Evropou a třetími zeměmi. Například Ryanair a EasyJet například okamžitě začaly lety z různých míst v západní Evropě do Maroka poté, co vstoupila v platnost nová letecká dohoda mezi EU a Marokem.

Toto je jeden z příkladů pozitivních dopadů, které mohou LCC na deregulovaných trzích mít na hospodářské soutěži, a tedy na přínos pro spotřebitele. Obecně lze pozorovat rostoucí konkurenci a klesající ceny prakticky na všech trasách a dvojicích měst nabízených LCC. Kromě toho může přítomnost nízkonákladových dopravců na regionálních letištích bez dozoru podpořit příslušné regionální ekonomiky a v některých případech pomoci regionu zachovat nebo posílit letecké služby.

Aspektem může být případ, kdy primární letiště v regionu trpí omezenými kapacitami a nemá tedy žádný další růstový potenciál. Příkladem je region Rýn / Porúří v Německu a oblast Londýna, kde významný nárůst sekundárních letišť (Kolín nad Rýnem, Dortmund, Weeze, Stansted a Luton pomohl částečně kompenzovat kapacitní omezení v Dusseldorfu a na letišti Gatwick a Heathrow v Londýně. LCC představují obrovský růst v leteckém odvětví a z hlediska životního prostředí představují LCC relativně nízké emise CO₂ na příjmový osobní kilometr (RPK), protože mají tendenci provozovat modernější a úspornější letadlo vybavené více sedadly, než je jejich konkurenti.

3. Marketing jako největší nástroj pro low-cost revoluci

3.1 Aspekty leteckého marketingu a letecké marketingové komunikace

Letecké společnosti působí samozřejmě a to významně v mezinárodním marketingovém prostředí. Marketingoví manažeři leteckých společností by měli vytvářet své marketingové strategie s přihlédnutím ke všem aspektům mezinárodního marketingového prostředí, tj. politickým, ekonomickým, technologickým, environmentálním a sociokulturním faktorům.

Analýza PESTE poskytuje povědomí, o kterém musí letecké společnosti vědět. V této části budou analyzovány aspekty marketingu leteckých společností na základě analýzy PESTE.

Politické faktory

Marketingové strategie leteckých společností závisí na politických rozhodnutích a letecké společnosti byly vždy regulovány vládou. Vlády používané k regulaci tras leteckých společností, cenových politik, kapacity a frekvence letů. Letecký průmysl však prošel reformou, která byla uzavřena v deregulačních politikách. V dnešním leteckém průmyslu letecké společnosti působí ve volnějším politickém prostředí. Letecké společnosti jsou však stále pod kontrolou domácí i hostitelské vlády. Silná kontrola zůstává například v bezpečnostních opatřeních. S tímto deregulovaným politickým prostředím vznikají nové marketingové výzvy. Rozhodnutí a marketingová politika musí být učiněna vždy rychle a flexibilita je nezbytná pro využití příležitostí, které deregulovaný trh nabízí. Například mohou být otevřeny nové destinace a letecké společnosti musí rychle reagovat. Cenová politika byla konkurenceschopná, protože ceny jízdného se okamžitě mění s dostupností online rezervačních systémů.

Pokud jde o marketingovou komunikaci v deregulovaném politickém prostředí, cestující musí být vždy informováni o nejnovějších nabídkách, a proto musí marketingová komunikace reagovat rychle a včas. Větší část rozpočtu na reklamu by měla být vynaložena na krátkodobější taktické zprávy informující o nejnovějších nabídkách a že je třeba méně se zaměřit na budování značky a další dlouhodobé cíle reklamy.

Letecké společnosti byly tradičně ve vlastnictví státu (Dobson, 1995). Státní vlastnictví národní letecké společnosti bylo vnímáno jako klíčový faktor státní příslušnosti. V současné době se výhody projevují spíše v soukromém vlastnictví než ve vlastnictví státu a akcie jsou minimálně ve vlastnictví vlád. Vlády podporují letecké společnosti ve formě dotací. Například americká vláda finančně podporovala americké letecké společnosti po událostech 11. září 2001.

Shaw (2008) prohlašuje, že v leteckém průmyslu existuje neustálý strach z terorismu a problémy s politickou nestabilitou. Teroristické útoky mají extrémně negativní dopad na

letecké společnosti, protože vytvářejí strach z letecké dopravy u cestujících. Je však problematické analyzovat, jak velký je dlouhodobý účinek strachu z teroristických útoků na letecký trh. Letecké společnosti budou vždy vystaveny hrozbě teroristických útoků. Útok na konkrétním místě způsobí pokles poptávky po letech do daného cíle. Je třeba zlepšit situaci a letecké společnosti dnes musí přísně uplatňovat silné bezpečnostní systémy (Doganis, 2006). Bezpečnost je nejvyhledávanější hodnotou letecké společnosti.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomickou změnou, rozvojem a marketingem leteckých společností existuje důležitá interakce, protože světové hospodářství silně ovlivňuje strategie marketingu leteckých společností. Růst světové ekonomiky je nestabilní a očekává se, že poptávka po letecké dopravě vzroste, když se bude rozvíjet světová ekonomika, ale ekonomická stagnace zmírňuje růst poptávky. Pružnost příjmu je v odvětví letecké dopravy velmi vysoká a výrazně ovlivňuje poptávku. Obchodní cyklus musí být pečlivě sledován a musí být odpovídajícím způsobem vybrána marketingová strategie leteckých společností.

Růst světové ekonomiky má jak příležitosti, tak i výzvy. Letecké společnosti mohou těžit z rozvíjejících se trhů, ale musí se přizpůsobit růstu ekonomiky navrhováním spolehlivé infrastruktury a řízení udržitelnosti. Kromě toho je třeba využít velkou poptávku, ale zároveň musí být zisky letecké společnosti stabilní. Letecké společnosti mohou poptávku využít s určitými marketingovými strategiemi, ale tyto strategie nemusí být dlouhodobě udržitelné a můžou vést ke ztrátám v období snížené poptávky. Uvedené často se opakující příklady chování leteckých společností nadměrně investují do kapacity letů na trhu první a obchodní třídy a zvyšují platby zaměstnanců.

Technologické faktory

Technologické faktory, stejně jako politické a ekonomické faktory, přinášejí marketingovým strategiím leteckých společností příležitosti i výzvy. Hlavním technologickým prvkem, který přináší jak velmi rozmanité portfolio příležitostí, tak i jemné výzvy, je internet.

Internet dnes přináší leteckým společnostem příležitost ke sdílení informací o letech, cílech, letových řádech a častých programech létání. Přináší je rychle a co je nejdůležitější, poskytuje online rezervační platformy, které šetří leteckým společnostem velkou část provize, kterou by

museli platit cestovním agentům a jiným zprostředkovatelům distribuce. Online rezervační systémy jsou výhodnější pro cestující i pro letecké společnosti, protože jim šetří náklady (Belobaba et al., 2015).

Letecké společnosti často používají sociální média s cílem přilákat nové cestující a komunikovat se svými pravidelnými cestujícími. Internet přináší výzvu videokonference, zvýšenou možnost komunikace, a proto způsobuje klesající růst poptávky po letecké dopravě, zejména na trhu služební letecké dopravy. Letecké společnosti dnes musí reagovat na silně rozvinuté komunikační možnosti internetu a zaměřit své marketingové strategie na zvýšení pohodlí leteckého cestování a zdůraznění důležitosti osobního setkání. Příklady konkurenčního marketingového úsilí leteckých společností proti novým komunikačním kanálům říká, že pohodlí cestujících v letecké dopravě se zvyšuje tím, že se snaží minimalizovat ztrátu pracovní doby. Minimalizuje ji cestujících tím, že usnadňuje odbavení, zvyšuje frekvenci letů a nabízí lety, které cestujícím umožňují vzít denní zpáteční cesty. Dopad technologického rozvoje na marketingovou komunikaci spočívá v tom, že marketingové komunikační a reklamní strategie leteckých společností se dnes nezaměřují pouze na výhody svých služeb ve srovnání s jinými leteckými společnostmi, ale také na výhody, které cestování přináší lidem ve srovnání s telekomunikací, videokonferencemi a digitální komunikací.

Marketingová komunikace leteckých společností se dnes zaměřuje na výhody osobních osobních setkání. Příkladem je kampaň zaměřená na indický trh „Visit Mum“ od British Airways, která podporuje mladé lidi, aby navštívili své rodiče (British Airways, 2013). Do železniční dopravy se v průběhu 90. let velmi investovalo a pro cestující je stále atraktivnější, protože je vnímána jako nejekologičtější způsob dopravy. Železniční doprava je opět obzvláště v Evropě silným konkurentem leteckých společností provozujících lety na krátké vzdálenosti, protože moderní vlaky dnes nabízejí výhodné trasy mezi městy.

Environmentální faktory

Faktory životního prostředí by mohly ohrozit celou budoucnost leteckého průmyslu. Globální problémy životního prostředí, které souvisejí s leteckým průmyslem, jsou:

- globální oteplování
- budování letecké infrastruktury

- nadměrné využívání turistických oblastí

Tyto globální problémy životního prostředí ovlivňují postoje vůči leteckému průmyslu i poptávku po letecké dopravě. To ovlivňuje marketingové aktivity leteckých společností. Letecký průmysl má nepochybně dopad na životní prostředí, jelikož provoz letadel přispívá ke změně klimatu a znečištění ovzduší emisemi tepla a plynů (Akční skupina pro leteckou dopravu, 2016). To ovlivňuje postoje společnosti k letecké dopravě i poptávku po letecké dopravě. Například globální oteplování a rostoucí průměrné teploty mohou způsobit pokles poptávky po letecké dopravě z mírných do teplejších klimatických oblastí. Příklad extrémně teplého léta roku 1995 ve Velké Británii, kdy poptávka po dovolené ve středomořských oblastech poklesla téměř o 10 %. V posledních třiceti letech vyvíjí letecký průmysl velké úsilí o zlepšení svého vlivu na životní prostředí. Na letecký průmysl však existuje tlak, aby snížil investice do budování infrastruktury a problémy spojené se změnou klimatu, znečištěním ovzduší a hlukem. Právě tyto faktory jsou jedním z nejvíce diskutovaných globálních problémů životního prostředí. Rozšíření letecké infrastruktury míst proto není možné udržet v tempu a kapacitě, kterou si letecké společnosti přejí. Letecké společnosti jsou rovněž obviňovány, že přispívají k nadměrnému využívání turistických oblastí a saturaci cestovního ruchu. Tyto jevy vedou ke ztrátě dobrého stavu destinace, poškození 23 přírodních zdrojů a také poškození místní kultury. Letecké společnosti se musí zaměřit na komunikaci o svých aktivitách v oblasti environmentální udržitelnosti, aby oslovily rostoucí počet zákazníků, kteří se zabývají životním prostředím.

Sociokulturní faktory

Sociální a kulturní faktory mají významný dopad na marketing leteckých společností. Také sociokulturní prostředí má nejsilnější důsledky pro politiky marketingu leteckých společností. Hlavními sociokulturními problémy, které ovlivňují marketingové strategie leteckých společností, jsou

- stárnutí populace
- měnící se rodinné struktury
- měnící se preference o prázdninách
- nejistý trh práce
- a nově se objevující trend obchodních cestujících

Věk populace se zvyšuje v důsledku rostoucí střední délky života a klesající míry plodnosti, zejména v Evropě a Severní Americe (Barnāmaj al-Umam al-Muttaḥidah al-Inmāī, 2005). Důsledky, které má stárnutí na marketing leteckých společností, jsou potřeba přizpůsobit potřebám cestujících starších a zdravotně postižených a zlepšení zdravotnických služeb. V kontextu marketingové komunikace by se reklama zaměřená na prázdninové cestování měla více zaměřit na starší lidi. Standardy v rodinných strukturách se mění a ve společnosti, zejména v západních kulturách, se objevily trendy jako například rozvody. To má dopad na letecký průmysl, který letecké společnosti dosud neuznaly, a komunikační materiály stále ukazují tradiční kompletní rodinné modely. Trendy ve společnosti a kulturách se neustále mění a letecké společnosti by na tyto změny měly být citlivé a odrážet je ve svých strategiích marketingové komunikace.

Například se vyvíjejí zcela nové segmenty s homosexuálními páry, homosexuálními rodinami a lidmi, kteří jsou samy. Letecké společnosti si to začínají uvědomovat a v marketingových komunikačních materiálech se objevují nové modely rodin. Například kampaň Lufthansy „Indické srdce“ ukazuje netradiční model dědečka, který cestuje se svým vnukem na návštěvu svého otce (Kampaň Indie, 2014). Společnost Delta Air Lines spustila reklamu „Je v pořádku, aby to chtělo všechno“, ekonomický komfort a reklamu s homosexuálním párem za letu. Lidé dnes chtějí cestovat samostatně a chtějí přizpůsobit svou dovolenou svému individuálnímu životnímu stylu, potřebám a přáním. Lidé očekávají, že si vezmou dovolenou kdykoli chtějí, a to do zajímavých destinací, které často vyžadují dálkové lety. Měnicí se požadavky na dovolenou a preference se musí odrážet v marketingových strategiích leteckých společností prostřednictvím marketingové komunikace, která zdůrazňuje individuální sílu cestovatele a prostřednictvím silného marketingu vztahů. Dnešní trh práce je nejistý, protože ke změnám v kariéře lidí dochází častěji než dříve a lidé si musí zajistit dobré zaměstnání, aby si zajistili svou práci (Shaw, 2012). Trh práce ovlivňuje segmenty leteckého průmyslu pro volný čas i služební cesty. Segment služebních cest je ovlivněn časovým tlakem, který je charakteristický pro současný pracovní styl, a proto je na trhu krátkých letů hledána možnost jednodenních zpátečních letů. Dalším důsledkem současného prostředí trhu práce pro marketing leteckých společností je, že dálkové obchodní lety se pro cestující stavají časem, kde si odpočinou a kde se můžou pobavit. Například hledají možnosti občerstvení, když cestující jedou přímo na schůzky z letiště. Nabídka leteckých služeb pro volný čas leteckých společností musí reagovat na rušnější pracovní život cestujících. Mnoho cestujících bude muset pracovat i na dovolené a letecké společnosti to musí zvažet ve svých marketingových strategiích. Podíl žen na služební

cestě se zvyšuje s tím, jak se mění tradiční role ve společnosti a v rodinách. Letecké společnosti musí tuto skutečnost zohlednit ve svých marketingových strategiích. Westwood a kol. podotkl, že letecké společnosti nedokáží uspokojit potřeby žen na služební cestě. Služba na palubě letadla se mění v důsledku rostoucího počtu cestujících žen a uvádí příklady těchto změn. Například jsou nabízeny oddělené toaletní tašky pro ženy a muže. Změny v systémech a manipulace se zavazadly, když cestují ženy kontrolují svá zavazadla častěji než když cestují muži. Muži zase s větší pravděpodobností berou na palubu více kusů zavazadel. Tyto změny mají dopad na marketingovou komunikaci leteckých společností, protože je třeba podporovat roli letušek, aby vyhovovaly potřebám mužů i žen. Také způsob, jakým jsou zobrazovány letušky, musí být v souladu s přístupy genderových rolí, které jsou přijatelné v různých kulturách, což může představovat také další velkou výzvu. Asociace leteckých účastníků Austrálie (FAAA) se v mnoha reklamách leteckých společností zabývá otázkou zobrazování letušek jako sexuálních předmětů. Více leteckých společností dnes zobrazuje nezávislé obchodní cestující ženy. Příkladem může být i kampaň Etihad Airways „Flying Reimagined“, ve které je Nicole Kidman jako cestovatelka obchodní třídy (Etihad Airways, 2015).

3.1.1 Marketingová strategie implementovaná nízkonákladovými leteckými společnostmi

Frequent Flyer Program – Věrnostní programy

Program věrnostních programů je jednou z marketingových strategií společnosti Southwest Airline, ale většina nízkonákladových leteckých společností ji nepřijímá. Tento program rozdává častý leták, když si zákazníci zakoupí letenku pokaždé. Použitím naakumulovaných bodů je tedy možné vyplatit například bezplatnou letenkou nebo upgrade třídy v letadle, která závisí na firemní politice (Lederman, M., 2003). Jako marketingový nástroj se FFP ukázaly jako velmi úspěšné (Bennett, M.M., 1996).

Point-to-Point

Gutstafsson, L. (2005) říká, že point-to-point by mohl být zahrnut jako strategie řízení nákladů a také jako marketingová strategie. Point-to-point se týká systému pohybu letového provozu, kde lety létají přímo do konečného cíle, aniž by procházely rozbočovačem. To pomáhá letecké společnosti ušetřit náklady. Současně by tato strategie mohla být schopna

přilákat zákazníky tam, kde nepotřebují ztrácet čas tranzitem v centru. Zákazník tak může mít přímý let do konečného cíle, kde chce být a s levnější letenkou.

Branding / Image

Pro letecké společnosti je obtížné odlišit jejich produkt od jiného konkurenta, protože základní produkt leteckých společností je stejný. Branding a budování dobré image a reputace je proto další možností, jak své výrobky prodávat na veřejnosti. Branding je marketing externího produktu na veřejnosti. Existuje i další způsob, jak praktikovat branding. Jak příklad uvádí společnost Air Asia svůj produkt interně poskytuje svým zaměstnancům dříve, než je označí externě pro veřejnost (Marketing-interactive.com, 2008). To umožňuje zaměstnancům Air Asia znát funkčnost a atraktivitu produktu, tak aby ho mohli prodávat lépe veřejnosti.

Ceny (nízké ceny)

Nízkonákladové letecké společnosti uvádějí na trh své výrobky s nízkým tarifem, aby mohly konkurovat tradičním leteckým společnostem poskytujícím kompletní služby. Nízké letenky jsou hlavní atraktivitou nízkonákladové letecké společnosti ve srovnání s leteckou společností poskytující úplné služby.

3.2 Online cestovní kanceláře jako součást nízkonákladového leteckého marketingu

3.2.1 Rezervace letenky

V současné době čelí zákazníci obrovskému množství různých cen, jakož i pravidlům a podmínkám, které platí. Představte si létání k určitému datu, například 13. května 2020 z Prahy do Londýna a po čtyřdenním pobytu se navrátí do Prahy. Průměrná letecká společnost by nabídla čtyři až šest různých cenových kategorií v ekonomické třídě. Některé tarify, obvykle nejdražší, umožňují flexibilní rebooking nebo-li přeplánování, jiné tarify se vztahují pouze na určitá data a letadla. Při zvažování online nabídek v určité době vyvstávají následující otázky:

- Jakou cenovou kategorií byste vybrali?
- Na základě jakých kritérií?

- Co si myslíte, že by byla průměrná preference zákazníka?

Průzkum trhu ukazuje, že pro výběr zákazníka jsou nejdůležitějšími atributy kromě ceny právě image, bezpečnost a časový rozvrh. Hlavním účelem marketingu leteckých společností je nasměrovat kupce na dražší výrobky a co nejpřesněji přizpůsobit ceny maximální ochotě platit. Protože se tyto ceny mohou lišit mezi jednotlivci a cestovními situacemi, ceny v letectví se stávají stále více individuálními a situačními.

	Price	Image	Swiss Airline	Day and time	Safety	Direct connection	others	secondary	Not applicable
2002	24%	19%	12%	8%	-	-	19%	20%	14%
2003	28%	15%	10%	9%	-	-	18%	18%	17%
2004	25%	22%	10%	8%	22%	-	-	16%	17%
2005	33%	15%	11%	11%	14%	-	-	21%	14%
2006	37%	18%	9%	10%	18%	-	-	18%	8%
2007	35%	19%	9%	17%	21%	-	-	15%	13%
2008	37%	22%	6%	13%	18%	11%	-	10%	16%

Tabulka 3: Důležité faktory nákupu letenek

Zdroj (Chen, C. F. (2007). Passenger use intentions for electronic tickets)

Jak je uvedeno v úvodním případě, v leteckém průmyslu je marketing související s image a cenou velmi důležitý navzdory komoditní povaze letecké dopravy jako služby. V krátkodobém horizontu by hlavním cílem leteckého marketingu měla být maximalizace návratnosti na jeden kilometr sedadla (maximalizací a optimalizací kombinace faktoru zatížení sedadla a výnosu). Toho lze dosáhnout pomocí nástrojů, jako je budování reputace prostřednictvím image a služeb, stanovení cen a dostupnost a distribuce.

Z dlouhodobého hlediska musí marketing přispět k maximalizaci hodnoty a spravedlnosti zákazníků ve smyslu zvýšených výhod pro zákazníky a kvality zákaznických zkušeností. Věrní zákazníci jsou hlavním aktivem v každém odvětví služeb. Nákup nových zákazníků je nákladný a riskantní kvůli vysokým nákladům na informace a transakce. Jelikož v tomto případě jsou rizika vnímaná zákazníkem musí být překonána nebo kompenzována. Vnímaná hodnota zákazníka je definována jako rozdíl mezi vnímanými srovnatelnými náklady (ve srovnání s náklady na alternativy) a srovnatelnými výhodami (ve srovnání s výhodami alternativ). Je základem loajálních dlouhodobých vztahů se zákazníky. Věrní zákazníci přispívají k úspěchu společnosti ústně, častými rezervacemi, sníženou citlivostí na cenu a nákupem více a jiného zboží od společnosti (Woodruff 1997, Belz a Bieger 2006)

3.2.2 Segmentace trhu

Konvenční průzkum trhu zkoumá důležitost určitých kritérií nebo kvalitativních rozměrů. Často se však bere v úvahu pouze výběr kvalitativních dimenzí, které zmiňují dotazovaní

zákazníci. Výsledky tedy neodrážejí skutečné rozhodovací chování, ve kterém hrají roli kompromisy a omezení zdrojů. Moderní průzkum trhu proto používá metody, které umožňují identifikaci takzvaných „odhalených motivů“ nebo „preferencí“, které zákazníci někdy nechtějí nebo nemohou zveřejnit (Verhoef a Franses 2003; Whitehead et al. 2008). K identifikaci odhalených preferencí se často používá tzv. Výběrový modelovací přístup. Zákazníci si mohou vybrat z různých možností. Musí určit možnost, kterou nejvíce preferují, a musí se rozhodnout. Použitím vybraných modelů lze identifikovat význam různých kvalitativních rozměrů. Na základě této metody byla provedena studie o významu různých prvků služeb pro dálkové cestování (Laesser a Wittmer 2007). Výsledky ukazují významný rozdíl mezi uvedenými a odhalenými preferencemi to i pro obchodní cestující. Preference zákazníků se mezi jednotlivými segmenty trhu liší. Segmenty trhu jsou definovány jako skupiny zákazníků s podobnými preferencemi a / nebo nákupním chováním (Kotler 1991). Segmenty trhu lze rozlišovat podle socioekonomických, demografických, psychografických nebo situačních kritérií. Situační kritéria nabývají na významu. V závislosti na věku a pohlaví může mít obchodní cestující charakteristické potřeby. Například člověk, který je orientován na pohodlí, stále rád cestuje ve třídě business, zatímco člověk, který je velmi pragmatický, by mohl upřednostňovat ekonomickou třídu bez ozdobných možností. Segmenty trhu v cestovním ruchu lze sdružovat podle motivace, socioekonomie a psychografických kritérií. Zde je uveden příklad modelu, který kategorizuje zákazníky do šesti segmentů

Tabulka 4: Profily kupujících

	Výhodný lovec Funkční / Levné Chic	Moderní mainstream Zákazník / Cestovní zážitek	Tradice Konzervativci / Habituals
Věkový profil:	20 - 45	25 - 45	55+
Služební cesta:	Okrajový cestující	Příležitostný cestující	Okrajový cestující
Volný čas:	Příležitostný cestující	Příležitostný cestující	Příležitostný cestující
Velikost segmentu:	Hlavní	Hlavní	Hlavní
	Trendetři Kosmopolitané / Objevili	Bohatí senioři Korporační senioři	Vysoká společnost Vedoucí společnosti / VIP
Věkový profil:	18 - 40	45 - 70	20 - 99
Služební cesta:	Často cestující	Často cestující	Vysoce častý cestující
Volný čas:	Často cestující	Často cestující	Často cestující
Velikost segmentu:	Střední	Střední	Niche

Zdroj (Vlastní zpracování)

3.2.3 Produkt a služba

Správa sítě definuje hlavní produkt letecké společnosti určením tras, které mají být

obsluhovány, nabízených frekvencí, typu použitých letadel a času odletu. Za definování kvality služeb dopravního produktu odpovídá marketingové oddělení většiny společností.

Obvykle to zahrnuje rozhodnutí o letových službách, jako jsou:

- kvalita sedadla
- stravovací služby
- zábava (od novin po interaktivní elektronické zábavní systémy)

Díky technickým inovacím se kvalita sedadel v letadle opět stala hlavním rozlišujícím faktorem. To platí zejména pro třídu business a první třídu, ale stále více i pro ekonomickou třídu. Důležitými servisními prvky jsou rozteč sedadel (vzdálenost mezi sedadly), možnost seřízení sedadla a opěradla a případně přeměnění sedadla na ploché lůžko a také kvalita tlumení (tvrdá, zcela plochá, pružná apod.). Problémem je také konfigurace osobního zábavního systému za letu (i v ekonomické třídě). V očích zákazníka, zejména v kategoriích s dražšími tarify, jako je business class, je komfort spánku jedním z hlavních faktorů ovlivňujících hodnotu.

3.2.4 Management vztahu se zákazníky

Na podnikové nebo institucionální úrovni jsou překážkami zvláštní dohody o slevách pro určité kategorie příjmů. Protože takové překážky vytvářejí blokovací efekty (zavazují zákazníka k letecké dopravě) a jsou stále více průmyslovým trendem, nemůže jediná letecká společnost upustit od nabídky a vytváření tohoto typu nástroje pro správu vztahů. V leteckém průmyslu představuje čistý nízkonákladový přepravní model jediný obchodní model, který na tyto nástroje klade velký důraz (např. Věrnostní programy). Důvodem může být částečně použití tohoto typu obchodního modelu a rozhodnutí o trasách a provozu se dělají krátkodobém měřítku. Díky absenci celé dopravní sítě tak mají letecké společnosti méně možností budovat loajální a dlouhodobé vztahy se zákazníky. Obvykle si zákazníci vybírají levné výrobky v důsledku velmi oportunního rozhodování.

3.2.5 Branding

Značka může být definována jako „jméno, termín, značka, symbol nebo design popřípadě jejich kombinace, jejichž účelem je identifikovat zboží a služby jednoho prodávajícího nebo

skupiny prodejců a odlišit je od výrobků a služeb konkurentů“ (Kotler) 1991; Keller 1993). V odvětví služeb hrají značky důležitou roli

- identifikace a umístění jinak poměrně homogenních produktů služeb na trhu
- snížení rizika tím, že slouží jako prvek důvěry a orientace pro zákazníky.

Značky proto vždy hrály v leteckém průmyslu důležitou roli a umístění letecké společnosti vytvořením silné značky bylo hlavním marketingovým nástrojem. Značky přenášejí image nejen na trhy; mají také vnitřní účinek (Henkel 2008). Slouží jako prvek identifikace zaměstnanců, a tedy celé organizace. Značky jsou důležitým nástrojem pro zprostředkování významu kultury služeb a pro definování vzorů a očekávání rolí a jejich přenesení na zaměstnance. Správa značky proto musí vždy brát v úvahu interní a externí faktory. Řízení značky leteckých společností zahrnuje:

- definice obsahu značky ve formě obrázku
- nárok na značku
- logo značky

Důležité je, že dnes správa značky leteckých společností zahrnuje i správu značky v rámci portfolia značky. Mnoho leteckých společností v současné době a dceřiné společnosti. To zahrnuje například přítomnost na jiných trzích a fungování jiných obchodních modelů. Mnoho leteckých společností je také členy strategických aliancí - jako jsou All Alliance, Sky Team nebo OneWorld - které mají také své vlastní značky. Při správě portfolia značky je nezbytné, aby byly pro výhodu portfolia použity dva následující mechanismy:

- Převod značky: převod pozitivních prvků silnější značky na jinou, slabší značku v portfoliu.
- Poziční síla: budování síly značky vyjasněním jejího zaměření a zvážením homogenity v portfoliu značky

Značky s rozmanitými obrázky a výhodami pro zákazníky, jako je síťový operátor, který provozuje nízkonákladového operátora, musí být jasně umístěny v portfoliu značek a jasně sděleny zákazníkům. Blízkost mezi značkami může být zase na druhou stranu užitečná, pokud by se pozitivní prvky značky strategické aliance měly převést na firemní značku.

Dva hlavní pojmy používané pro strukturování portfolií značek v leteckém odvětví jsou:

- Podporující značka: je jako certifikát nebo dílčí štítek. Slouží ke komunikaci vzájemného vztahu s určitou kvalitou a hodnotami. Za tímto účelem se často používají značky strategické aliance, například když se logo strategické aliance zobrazí jako druh podřízené značky spolu s hlavní značkou letecké společnosti.
- Koncept rodiny značky s dceřinou a mateřskou značkou: velká a silná značka, jako je Lufthansa, provozuje dceřiné společnosti pro konkrétní trh nebo funguje jako regionální region Lufthans

4. Případová studie

4.1 RyanAir

V této části své práce se pokusím najít odpovědi na 4 hlavní otázky na základě přílohy a výzkumů:

- Ot.1: Proč byl Ryanair dosud úspěšný?
- Ot.2: Je strategie společnosti Ryanair udržitelná?
- Ot.3: Doporučili byste nějaké změny v přístupu společnosti Ryanair?
- Ot.4: Vyhodnoťte strategické vedení Michaela O'Learyho.

4.1.1 Představení společnosti

Když se Michael O' Leary, výkonný ředitel společnosti Ryanair, chlubil tím, že se jeho letecká společnost stala největší v Evropě na letišti Stansted, sedělo spousta rozrušených cestujících frustrovaných zpožděním letu Ryanairu do Corku. Jeden rozrušený cestující se přiblížil právě k řediteli a začal mu o sobě dlouho vyprávět a tvrdil, že si není společností Ryanair jistý, a ptal se, kdy se cestující skutečně dostanou na místo určení. Slavný generální ředitel se ho zeptal s klidem, jak často tento navštěvuje svou rodinu v Korku. Muž odpověděl každých několik měsíců, po nichž O'Leary pokračoval v otázkách, jak často je navštěvoval před založením Ryanairu. Muž po krátké pauze řekl, že jednou za rok nebo možná i méně. O' Leary pak prohlásil: „tohle jsem pro vás udělal a vy si stěžujete na zpoždění?“ (Creaton, 2007)

Ryanair, běžně známý jako letecká společnost, kterou lidé rádi nenávidí, způsobil revoluci ve světě letecké dopravy. To vás vezme napříč Evropou za pár eur, ale donutí vás zaplatit vodu, kterou pijete, tašku, kterou nosíte, nebo invalidní vozík, který musíte použít. Jak říká O'Leary, „pokud nemůžete najít levnou letenku s Ryanairem, jste moron“. „Dělat Ryanair“ je zjevně nová „věc“ v celé Evropě.

Ryanair byla založena v roce 1985. Došlo k tomu v době, kdy hlavní regionální trasy, vlastnily a dominovaly společnosti British Airways a Aer Lingus. Společnost v této době provozovala osamělou trasu z letiště Waterford do Londýna na Gatwick přepravující přes 5000 cestujících (www.ryanair.com). Společnost pokračovala v expanzi v nadcházejících třech letech s více než 15 letadly a více než 600 000 cestujícími.

Na počátku 90. let minulého století Ryanair přijal holisticky nízkonákladový přístup Southwest Airlines pod novým vedením, aby dodal letecké společnosti nový rozměr. V polovině 90. let se společnost Ryanair stala tak populární, že nakonec předstihla British Airways a Aer Lingus jako největší osobní letecké společnosti na trase Dublin – Londýn, což tenkrát byla největší mezinárodní plánovaná trasa v Evropě. (www.ryanair.com).

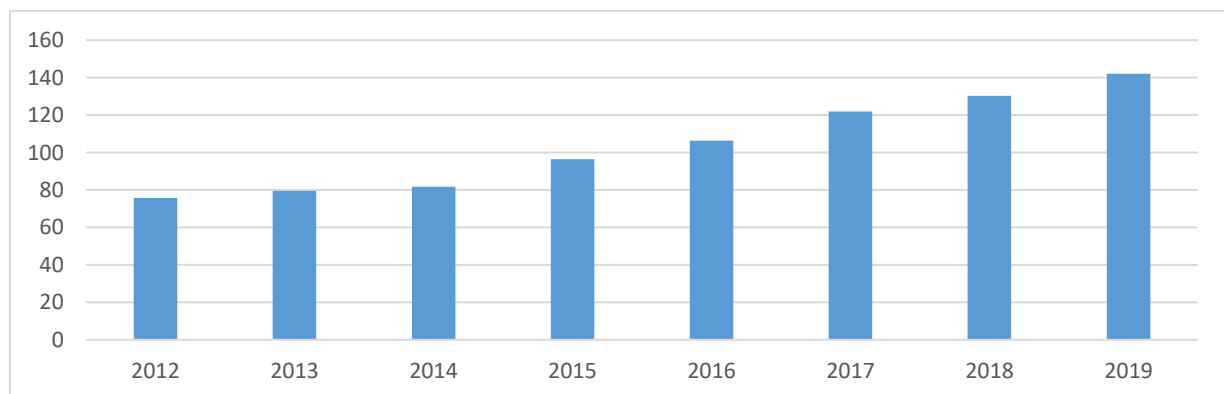
Na konci 20. století začala společnost intenzivně rozšiřovat svou expanzi a zahájovat nové evropské trasy s ještě levnějšími tarify. Společnost také rozšířila svou flotilu o řadu Boeing 737-800. Společnost v tu dobu měla přibližně 5,3 milionu cestujících (www.ryanair.com)

Společnost Ryanair zahájila 21. století vytvořením tzv. „Největší webové stránky pro rezervace v Evropě“. Rovněž rozšířila své kontinentální základny na mezinárodní letiště Frankfurt Hahn a Brusel Charleroi.

4.1.2 Růst cestujících společnosti Ryanair v milionech

Níže uvedený graf představuje nárůst cestujících za posledních 12 let, jasně ukazuje, že strategie společnosti Ryanair a nízké náklady přitahují každoročně rostoucí počet cestujících. V současné době je Ryanair přední nízkonákladovou leteckou společností v Evropě. Má více než 181 letadel a jeho osobní základna je přes 60 milionů.

Graf 4: Růst cestujících společnosti Ryanair v milionech



Zdroj (www.ryanair.com)

4.1.3 PESTEL Analýza

Politické

Většina tras Ryanair je v Evropě, kde je politické prostředí poměrně stabilní. Jediným zájmem Ryanairu by mohla být podpora místní samosprávy pro vlastní vnitrostátní dopravce.

Economické

Ryanair byl opatrný ve svém výhledu na rok 2007. Málo věcí, které by mohly Ryanair (spolu s celým leteckým průmyslem) ublížit, by byl pokles evropského hospodářství, zvyšování cen pohonných hmot nebo teroristické útoky a další podobné vlivy.

Sociální

Přestože je společnost Ryanair vnímána jako společnost, která poskytuje špatné služby zákazníkům, levné tarify ji stále přitahují.

Technologické

Společnost Ryanair využila internetové technologie k zajištění online rezervace a kontroly, díky čemuž je její web jedním z nejvíce používaných webů. Existuje možnost, že společnost Ryanair využije provoz svých webových stránek k prodeji a propagaci doplňkových produktů.

Životní prostředí

Protože je loďstvo Ryanair jedním z nejmladších, produkuje méně emisí a šetrnější k životnímu prostředí než ostatní dopravci, zejména starší dopravci. V budoucnu by to mohl být jeden z USP pro Ryanair.

Právní

Ryanair je v současné době zapojen do několika právních bitev s případy podanými právě proti společnosti. Bez ohledu na to, zda Ryanair vyhraje nebo prohraje soudní bitvy, bude to stále vynakládat spoustu právních nákladů a pozornost vedení by mohla být odkloněna od vedení firmy k boji na soudech.

Při pohledu na analýzu PESTEL jsou hlavními hnacími motory změn společnosti Ryanair ekonomické a právní faktory.

4.1.4 Analýza 5 sil

Porterova analýza pěti sil se používá k určení, zda je evropský letecký průmysl s nízkou cenou atraktivní nebo ne

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je vysoká, protože kupující mají na výběr z mnoha možností, jelikož na trhu existuje více leteckých společností s nízkou cenou. Toto je hrozba poměrně vysoká, protože zákazníci mohou změnit názor, s kterými leteckými společnostmi budou létat.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla výrobců letadel je poměrně vysoká, protože na trhu jsou pouze dva hlavní dodavatelé. Vzhledem k tomu, že se letecký průmysl s nízkou cenou mění na jediný model (nebo jen velmi málo modelů) letadel, aby snížil cenu, stanou se letecké společnosti závislé na výrobcích letadel. Vyjednávací síla dodavatelů leteckých paliv je poměrně vysoká, protože existuje jen několik hlavních dodavatelů. Tato hrozba je poměrně vysoká.

Hrozba náhradních produktů nebo služeb

Vždy existuje hrozba, že spotřebitel může zvolit alternativní způsob dopravy, jako je například vlak nebo autobus.

Ale v tuto chvíli pro přepravu z bodu do bodu po Evropě, zejména pro ostrovní země, jako je Irsko a Velká Británie, je nejvýhodnější možnost létání. V tomto případě je tato hrozba poměrně nízká.

Hrozba nově vstupujících na trh

I když jsou cenové překážky vstupu na trh poměrně vysoké, na trhu se objevilo mnoho nových účastníků, kteří doufali, že zdvojnásobí úspěch stávajících leteckých společností s nízkou cenou. Nové subjekty však čelí významným výzvám při získávání přistávacích slotů a bran na primárních i sekundárních letištích, protože stávající letecké společnosti mají u většiny slotů a bran škrtdlo. Zde je hrozba poměrně nízká.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty není vysoká, protože stávající konkurenti se snaží vyhnout se přímému střetu se sebou a soustředit většinu svého úsilí při vytlování zákazníků od stávajících starých dopravců. Tato hrozba je poměrně nízká

Celkově je toto odvětví atraktivní pro stávající nízkonákladové letecké společnosti. Nízké ceny leteckých společností představují asi 30% celkového leteckého průmyslu a je zde dost příležitostí k růstu (na úkor starších leteckých společností).

4.1.5 SWOT analýza

Silné stránky

Brand – Jméno Ryanair se stalo synonymem pro nízké ceny letenek

Velikost – Ryanair se stal největší nízkonákladovou leteckou společností v Evropě a je schopen využít své velikosti k vyjednávání lepších dohod od svých dodavatelů

Low-cost baze – Dobře integrovaná strategie, která využívá nízkorozpočtové operace nabízející nízké tarify, které zvyšují příjmy

Nová letadla – což vede k nižším nákladům na údržbu; palivová účinnost atd.

Válečná truhla – Ryanair má na svých knihách značné množství peněz a to může být velkým odrazujícím prostředkem pro jakoukoli konkurenci uvažující o cenové válce se společností Ryanair.

Slabé stránky

Vnímána jako letecká společnost, která se nestará o zákazníka Vnímána jako letecká společnost, která je posedlá spodním řádku za každou cenu

Příležitosti

Společnost Ryanair prodávala během letu pomocné výrobky, které mají vysoké marže. Pokud by to bylo správně zvládnuto, mohlo by to být velmi lukrativní. Web Ryanair je velmi populární a otevírá se tím nové příležitosti k využití webového provozu k výnosům z reklamy atd. Popularita webu by mohla také pomoci společnosti Ryanair prodat kompletní balíčky zájezdů, například pronájem auta + let + hotel. To by pro spotřebitele mohlo být přitažlivé, protože by to znamenalo jednorázovou destinaci pro jejich dovolenou atd.

Hrozby

Myslím si, že hlavní hrozbou pro Ryanair by mohla být rychlá expanze, protože by to mohlo ovlivnit schopnosti správy úseků a zvýšit zatížení peněžních toků. Sekundární hrozby (společné všem leteckým společnostem) by znamenaly obrovské zvýšení cen pohonných hmot. Každý nový teroristický útok (nebo hrozba) by měli velký dopad na společnost Ryanair stejně jako na ostatní letecké nízkonákladové společnosti.

4.1.6 TOWS Matrix

Tabulka 5: TOWS Matrix

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	<p>Ryanair může využít obrovskou zákaznickou základnu a zlepšit prodej doplňkových produktů</p> <p>Kreditní karty Ryanair, časté programy pro letáky, vkusná reklama prostřednictvím jeho webových stránek atd. Má obrovský potenciál pro další výtěžky i pro zvýšení zákaznické základny</p>	<p>Ryanair může pravděpodobně překonat vnímání špatného zákaznického servisu lepším školením a motivací svých zaměstnanců</p>
Hrozby	<p>Ryanair by měl použít novou flotilu a pokusit si promítnout „zelený“ obraz. To by mohlo pomoci Ryanairu zaujmout náskok před ostatními konkurenty, kdykoli budou v EU přijata přísnější emisní pravidla</p>	<p>Ryanair může lépe reagovat na ceny pohonných hmot zajištěním cen ropy</p>

Zdroj (Vlastní zpracování)

4.2 Výsledek případové studie

4.2.1 Ot1. Proč byl Ryanair dosud úspěšný?

Úspěch Ryanair lze přičíst několika faktorům

- Úspěšná adaptace nízkonákladového modelu jihozápadu. Michael O'Leary studoval nízkonákladový model jihozápadu a úspěšně přizpůsobil strategii tak, aby vyhovovala Ryanairu

- Létání do sekundárních měst a letišť

Toto je jeden ze základních kamenů strategie společnosti Ryanair. Letem na sekundární letiště se Ryanair vyhýbá obrovské bráně a přistávacím poplatkům účtovaným velkými letišti. Rovněž zabraňuje přetížení na hlavních letištích, což mu pomáhá zkrátit dobu odletu letadel a stanovit referenční hodnotu pro včasné přílety a vzlety

- Point-to-Point lety

Flying point-to-point pomáhá Ryanair eliminovat spoustu dalších operací, jako jsou například převody zavazadel atd., což pomáhá poměrně rychle vracet letadla

- Jeden typ letadla

Rozhodnutí společnosti Ryanair létat pouze s jedním typem letadla jí pomohlo snížit náklady na údržbu. To také přispělo k tomu, že společnost Ryanair zlepšila svou organizační paměť svých inženýrů údržby a přispěla tak k inovacím inženýrů ke zlepšení účinnosti letadel.

- Kultura nákladů

Nízkorozpočtová kultura společnosti Ryanair je představena všem jejím zaměstnancům a je rozšířena v celé organizaci, což z ní činí nedílnou součást kulturního webu.

- Výhoda být první

Ryanair byla první leteckou společností v Evropě, která zavedla nízké tarify, a úspěšně využila výhodu prvního tahače vyjednáváním velmi dobrých sazeb se sekundárními letišti a zamykání přistávacích slotů na těchto letištích.

- Vedení Michaela O'Learyho

Michael O'Leary byl pro Ryanair klíčovou složkou úspěchu. Jeho chápání jihozápadního modelu a jeho úspěšná adaptace proměnila společnost Ryanair a učinila z ní přední letecké společnosti s nízkým tarifem v Evropě.

- Nízké náklady na provoz

Ryanair má nejlepší provozované nízkonákladové operace, které mu pomáhají dosáhnout nejlepší provozní marže v oboru. Všechny prvky její činnosti jsou zaměřeny na snižování nákladů a zvyšování efektivity.

4.2.2 Ot2. Je strategie společnosti Ryanair udržitelná?

Ano, strategie společnosti Ryanair je udržitelná, protože její hlavní kompetencí je „nízká cena“, „kultura uvědomující si náklady“ a „výzkum a vývoj v oblasti designu letadel“ (A5) jí poskytují konkurenční výhodu.

- Nízká cena

Strategie společnosti Ryanair je založena na této základní kompetenci. Strategie založené na klíčových kompetencích jsou obvykle úspěšné, jak uvádí Prahalad a Hamel ve svém článku o klíčových kompetencích.

- Kultura s vědomím nákladů

Jak vidíme z kultury společnosti, kultura nízkých nákladů se rozšířila po celé organizaci Ryanairu. Struktura a politika, které společnost Ryanair zavedla, zajistí udržitelnost této kultury.

- Velikost

Dominance společnosti Ryanair na trhu jí dává výhody velikosti, které jí pomohou udržet levné operace, protože ji může použít k diktování podmínek u svého dodavatele.

- Vedení lidí

I s vyloučením Michaela O'Learyho se vedení společnosti Ryanair od vrcholového managementu až po frontové manažery věnuje kultuře ztracených nákladů a je zaměřeno na udržování kultury nízkých nákladů.

- Zkušenosti Curve

Společnost Ryanair vytvořila obrovskou křivku zkušeností s provozem za nízké ceny, která jí pomůže udržet krok vpřed.

4.2.3 Ot3. Doporučili byste nějaké změny v přístupu společnosti Ryanair?

Ano, doporučil bych některé změny přístupu Ryanair. Některé ze změn, které bych doporučil na základě analýzy TOWS, jsou

- Zlepšit své postupy zajišťování ropy a obchodování s měnami

Mezinárodní ropný a měnový trh je velmi nestabilní trh a v případě teroristického útoku (nebo hrozby), politických bojů v zemích produkujících ropu apod. by mohlo

dojít k obrovskému nárůstu cen ropy. Zlepšení jeho zajišťovacích praktik může Ryanair zmírnit před nepředvídanými zvýšení cen ropy.

Vzhledem k tomu, že se na mezinárodním trhu s ropou obchoduje v amerických dolarech a příjem společnosti Ryanair je pouze v eurech, je společnost Ryanair značně vystavena nejasnostem na měnovém trhu. Ryanair musí zlepšit svou politiku nákupu amerických dolarů, aby tak zaplatil za letecké palivo.

Pro společnost Ryanair by bylo výhodné najmout specializovanou společnost, která se specializuje na budoucnost a prognózy, aby jí tak pomohla zlepšit své zajišťovací postupy.

- Zlepšit vnímání Ryanair zákazníkem

Jedním z klíčových faktorů společnosti Ryanair je, že pokud budou mít nízké ceny, budou s nimi zákazníci létat. To byl v minulosti rozumný přístup, když byl Ryanair prvním hybatelem. Ale s rostoucí konkurencí by zákazníci mohli přejít k jinému dopravci, který by mohl být o něco dražší než Ryanair, protože Ryanair vnímá špatné zásady zákaznických služeb.

Dokonce i nepatrné zlepšení image Ryanairu by mu mohlo pomoci v budoucnu prokázat potenciální konkurenty.

- Marketing doplňkových produktů

Zdá se, že přístup společnosti Ryanair k prodeji doplňkových produktů během letů učinil docela velký krok od jiných častých společností. Ryanair se pravděpodobně lépe snaží během letů prodávat doplňkové produkty.

Ryanair by měl využít své webové stránky k lepšímu prodeji doplňkových produktů a také prozkoumat možnost získání výnosů z reklamy prostřednictvím své webové stránky.

Kreditní karta Ryanair by mohla být dobrým doplňkem jejího portfolia doplňkových produktů.

- Plánování nástupnictví

Případová studie nenabízí žádný náhled do plánování nástupnictví Ryanair poté, co Michael O'Leary opustí společnost.

Vůdce, který není tak polarizační a vzpurný jako Michael O'Leary, by mohl být dobrou náhradou, když se Ryanair rozhodne nadále expandovat. Jednodušší představu, kterou by navrhl nový vůdce, by mohla společnosti pomoci upravit vztah s irskými úředníky a úředníky EU.

4.2.4 Ot.4: Vyhodnořte strategické vedení Michaela O'Learyho

Pomocí modelu „Cvičení efektivního strategického vedení“ můžeme hodnotit strategické vedení Michaela O'Learyho v níže uvedených bodech

- Stanovení strategického směru
O'Leary byl nápomocný při přizpůsobování jihozápadního modelu nízké ceny a stanovil dlouhodobý strategický směr pro Ryanair za nízkou cenu. Jeho filosofií bylo a je, snižovat náklady ve všech provozech, eliminovat operace bez přidané hodnoty a poskytovat zákazníkovi nejnižší možný letecký tarif.
- Efektivní správa portfolia zdrojů společnosti
O'Leary byl schopen standardizovat letadlo používané společností Ryanair a zajistit jednotný zdroj pro všechny inženýry, piloty a palubní průvodčí. To byl pro Ryanair jeden z klíčových faktorů při udržování nízkých nákladů a nízkých cen.
- Využívání a udržování základních kompetencí
O'Leary a jeho manažerský tým musel mezi zaměstnanci společnosti Ryanair vybudovat kulturu nízkých nákladů. V průběhu let se tato nízkonákladová kultura začlenila do všech ve společnosti a stala se jednou z klíčových kompetencí firmy.
- Rozvoj lidského a sociálního kapitálu
To je pravděpodobně jedna z oblastí, kde by se vedení O'Learyho mohlo zlepšit. Nezdá se, že by O'Leary věnoval pozornost jednotlivému zaměstnanci, kromě toho, že je to jedno z nejlépe placených míst v odvětví leteckých společností s nízkou cenou. Pokud se z dlouhodobého hlediska nebude věnovat dostatečná pozornost rozvoji a péči o zaměstnance, může Ryanair v práci zažít nízkou morálku. O'Leary se pravděpodobně musí podívat na Maslowovu hierarchii potřeb, aby mu pomohla zlepšit lidský kapitál ve společnosti.

- Udržení efektivní organizační kultury

O'Leary vybudoval a udržoval nízkou organizační kulturu a tato kultura je jádrem společnosti Ryanair a ovlivňuje to, jak funguje a řídí její podnikání.

Zdá se, že O'Leary ovládá všechny podrobnosti v tomto podnikání. To mu pomáhá lépe vést Ryanair, a také jak se rozšířit po celé Evropě.

- Přístup

Jeho drzý přístup pravděpodobně poškodil image Ryanair v politických a právních kruzích v Evropě. To by mohlo být nejslabším článkem strategického vedení O'Learyho. Je tváří společnosti jako takové a jeho postoj a činy mají tendenci zprostředkovat Ryanair konformní obraz. Pravděpodobně to bylo vhodné v dřívě, ale je vypadá to, že je čas na to, aby zmírnil svůj přístup.

Úspěch strategického vedení Michaela O'Learyho lze shrnout na spodním tomto posledním řádku o Ryanair. Společnost Ryanair je předním dopravcem v Evropě se stále rostoucími zisky.

5. Závěr

Po celé řadě výzkumů tato práce přináší mnoho relevantních informací užitečných k závěru o možné budoucnosti nízkonákladových a pravidelných leteckých společností v Evropě.

Informace během těchto měsíců ukazuje, že nízká cena dopravců čísla jsou velmi pozitivní. Tyto společnosti zvyšují svůj podíl na trhu, zatímco pravidelné letecké společnosti jej snižují. Hlavním důvodem je to, že největším určujícím faktorem pro výběr letecké společnosti pro evropské občany je cena letenky a značka společnosti. V tomto případě je hlavním faktorem právě cena. Za předpokladu, že by cestující zjistil, že v jeho datu, které potřebuje k vycestování, je cena velmi konkurenční, zakoupil by si ji okamžitě, v některých případech by dokonce změnil své počáteční datum, i když by cena byla opravdu dobrá. Komfort se stal sekundární podmínkou zejména u krátkodobých letů, protože během toho mohou lidé podle výsledků čekat bez jídla, v sedadle ekonomické třídy a bez možnosti výběru.

Pokud vezmeme v úvahu výše zmíněné informace, můžeme říci, že tato strategie řízení nákladů funguje velmi dobře, a v důsledku toho by se budoucnost krátkých a středně krátkých letů mohly účastnit pouze nízkonákladové letecké společnosti. V tomto případě by standardní

aerolinie mohly do budoucna dojít k vytvoření další společnosti, která se bude zabývat poptávkou nízkonákladových dopravců. Tímto způsobem by mohli dokončit na tomto druhu trhu letů, ale zachovat si své vedoucí postavení v jiném segmentu. Dobrým příkladem toho je Singapur a další letecké společnosti. *„Společnost Singapore Airlines oznámila svůj záměr zřídit bezplatnou, nízkonákladovou dceřinou společnost pro středně dálkové trasy, která zahájí provoz do jednoho roku. Dalším asijským poskytovatelem kompletních služeb, který plánuje zahájit provozování nízkonákladového dopravce, je společnost Thai Airways, která loni oznámila partnerství se společným podnikem s Tiger Airways za účelem založení společnosti Thai a nyní se rozhodla založit také svou vlastní nízkonákladovou dceřinou společnost.“* (Haridasani, 2011)

Budoucnost letectví rozšíří levné hranice. Před několika lety měly nízkonákladové letecké společnosti omezení letových kilometrů a načasování. Například RyanAir nemohl létat déle než 3 hodiny. Ale dnes RyanAir létá například na Kanárské ostrovy z berlínského letiště Tegel a let trvá 5 hodin. Nedávno RyanAir obešel novou trasu do Jerevanu z Říma, která trvala 5,30 hodin.

Největší evropská nízkonákladová letecká společnost již začala mluvit o vstupu do Latinské Ameriky od roku 2012 *„Nízkorozpočtový evropský dopravce RyanAir vstoupí na kolumbijský trh v roce 2012, pokud souhlas regulátorů půjde podle plánu. Šablona RyanAir a Spirit Air s nízkými základními tarify, ale mírnými poplatky za služby poskytované bezplatně za plné jízdné“* (Případ 2011). Bohužel to nefungovalo, ale RyanAir pracuje na mezinárodním regulačním systému, aby zpřístupnil nízkonákladové lety po celém světě.

S informacemi získanými pro tuto práci je možné vidět, jak se zákazníkům daří s mnoha rozhodnutími nízkorozpočtových leteckých společností za účelem snížení nákladů.

6. Bibliografie

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership: Die Strategie für Siegermarken*. New York: Financial Times.
- Belz, C. & Bieger, T. (2006). *Customer Value (2. Aufl.)*. Landsberg am Lech: mi-Fachverlag. Bieger, T. (2007). *Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei Dienstleistungen, mit Fallstudien verschiedener Praktiker*. Bern: Haupt.
- Boetsch, T. (2008). *Ansatz zur Customer-Value-basierten Produktgestaltung - eine Analyse am Beispiel der Produktgestaltung in der Airline-Branche*. Diss. Universität St.Gallen. St.Gallen: Universität St.Gallen.
- Conze, O. (2007). *Kundenloyalität durch Kundenvorteile*. University of St.Gallen, Diss. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Eelmann, S. & Becker, A. (2007). *Scenario-based Approach for Airline and Passenger Segmentation up to the Year 2020 - Drivers for Future Cabin Innovation*. Berkley: ATRS World Conference Berkley.
- Elvia (2009). *Buchungs- und Reiseverhalten der Schweizer Bevölkerung*. Wallisellen: Mondial Assistance.
- Esch, F. R. & Bräutigam, S. (2001). Corporate Brands versus Product Brands? Zum Management von Markenarchitekturen. *Thesis*, 18(4), 27-35. Esch, F. R., Tomczak, T., Kernstock, J. & Langner, T. (2006). *Corporate Brand Management (2nd ed.)*. Wiesbaden: Gabler.
- Fasciati, R. (2009). *Preisfairness: Wahrnehmung und Wirkung im Verkehrssektor*. Diss. Universität St.Gallen. Bamberg: Difo Druck.
- Henkel, S. (2008). *Werbung als Verhaltensvorbild für Mitarbeiter: Eine empirische Untersuchung am Beispiel UBS*. Hamburg: Kovač.
- Herrmann, A., Huber, F., Wricke, M. & Sivakumar, K. (2001). The Relationship between Customer Satisfaction and Price Tolerance. *Annual Conference of the American Marketing Association*.
- Kahneman, D., Knetsch, J.L., Thaler, R.H. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the market. *American Economic Review*, 76 (4), 728-741.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Kotler, P. H. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (8th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Laesser, C. & Jäger, S. (2001). *Tourism in the new Economy*. In AIEST (Eds.). *Tourism Growth and Global Competition*. St.Gallen: AIEST.

Laesser, C. & Wittmer, A. (2007). *Customer issues related to limitations in air connectivity*. In 8th STRC Swiss Transport Research Conference. www.strc.ch.

Ng, I. (2008). *The Pricing and Revenue Management of Services. A strategic approach*. London: Routledge.

Pompl, W. (2002). *Luftverkehr* (4. Aufl.). Berlin: Springer.

Signorini, A., Pechlaner, H. & Rienzner, H. (2002) *The impact of low fare carrier on a regional airport and the consequences for tourism - the case of Pisa*. In T. Bieger & P. Keller (Eds.). *Air Transport and Tourism*. St. Gallen: AIEST.

Sund, U., Dohmen, T., Falk, A. & Huffman, D. (2009). *Survey Evidence on Behavioral Outcomes*. *The Economic Journal*, 119 (536), 592-612.

Verhoef, P. C. & Franses, P. H. (2003). *Combining revealed and stated preferences to forecast customer behaviour: three case studies*. *International Journal of Market Research*, 45(4), 467- 474.

Whitehead, J. C., Pattanayak, S. K., Van Houtven, G. L. & Gelso, B. R. (2008). *Combining Revealed and Stated Preference Data to Estimate the Nonmarket Value of Ecological Services: An Assessment of the State of the Science*. *Journal of Economic Surveys*, 22(5), 872-908.

Wittmer, A. (2005). *Internal Service Systems and Cultural Differences: An exploratory Study of Switzerland, Australia and Singapore*. University of St.Gallen, Diss. Bamberg: Difo Druck.

Woodruff, R. B. (1997). *Customer Value. The next source of competitive advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153

Evaluating Business Strategy, November 28, 1993 – Richard P. Rumelt

Strategic Management, 6th Edition – Hitt, Ireland and Hoskisson

A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 1943 – A.H. Maslow

The Core Competence of the Corporation, HBR, May–June 1990 – C.K. Prahalad and Gary Hamel

Exploring Corporate Strategy, 8th Edition – Gerry Johnson, Kevan Scholes and Richard Whittington

How Competitive Forces Shape Strategy, HBR, March–April 1979 – Michael E. Porter

What is Strategy, HBR, November–December 1996, Michael E. Porter

Crafting Strategy, HBR, 2001 – Henry Mintzberg

How Successful Leaders Think, HBR, June 2007 – Roger Martin

<https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2019-03/eurocontrol-7-year-forecast-february-2019-annex1.pdf>

https://www.ecac-ceac.org/ec-ecac-case-project?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=497008&_101_type=document

https://www.ecac-ceac.org/ecac-documents?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=488572&_101_type=document

<https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-launches-czech-winter-19-schedule-34-routes-12-new-routes-2-7m-customers-p-a-42-growth/>

https://www.researchgate.net/publication/46507214_Airlines_within_airlines_Assessing_the_vulnerabilities_of_mixing_business_models

https://en.wikipedia.org/wiki/Commercial_aviation

https://www.faa.gov/data_research/aviation/aerospace_forecasts/media/FY2019-39_FAA_Aerospace_Forecast.pdf

<https://www.tripsavvy.com/more-classic-airline-advertisements-4107219>

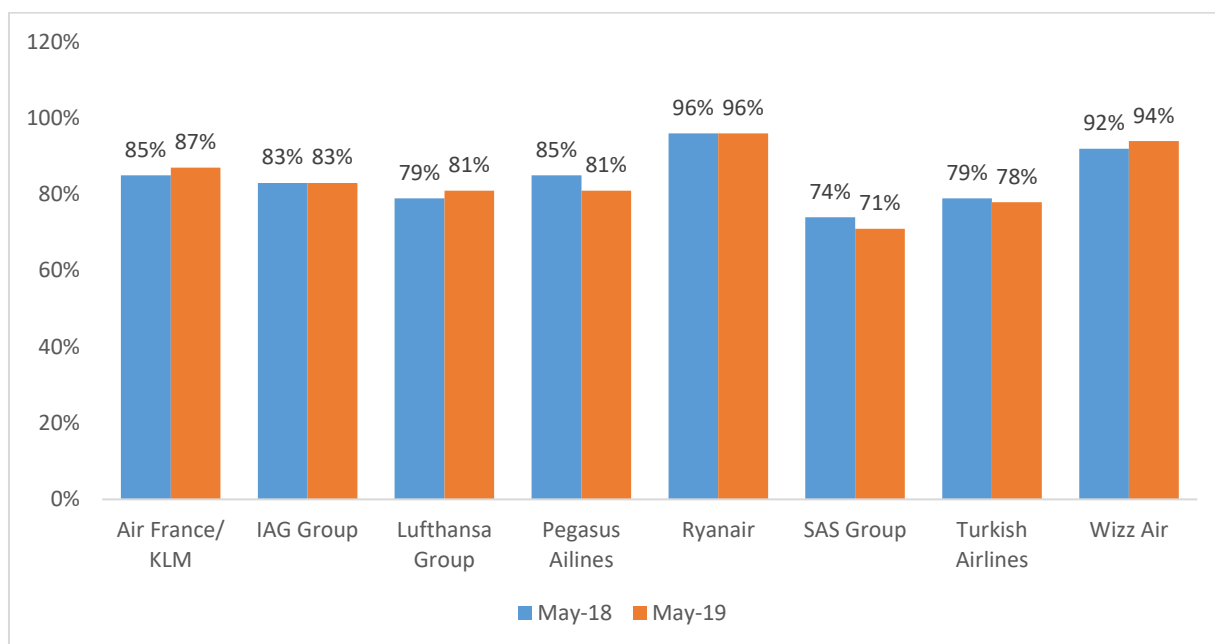
<https://aviationoiloutlet.com/blog/airline-advertising-ages/>

<https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/a-better-approach-to-airline-costs>

<https://insights.sca.amadeus.com/blog/why-the-online-travel-agencies-need-low-cost-carriers-and-vice-versa/>

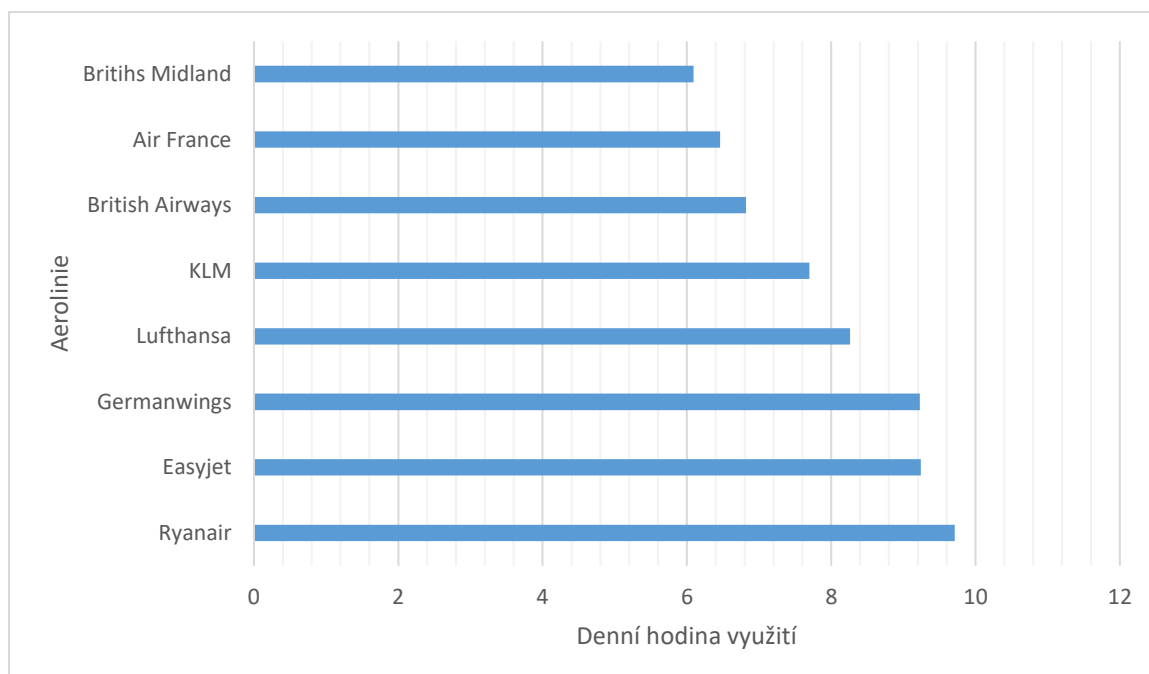
7. Apendix

Faktor zatížení



Zdroj (Zpráva společnosti)

Analýzy evropského trhu letecké dopravy



Zdroj (DLR calculation)