VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012 Bc. Linda Kodrazi

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Hlavní specializace : Mezinárodní obchod

CRM v leteckom priemysle

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Linda Kodrazi

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Král, Ph.D.

Prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému „CRM v leteckom priemysle“ vypracovala samostatne. Všetku použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam v priloženom zozname literatúry.

V Prahe dňa ……..….. ……...……..

Podpis

Poďakovanie

Rada by som poďakovala svojmu vedúcemu práce Ing. Petrovi Královi, PhD. za jeho čas, cenné rady, pripomienky a hlavne za jeho veľkú trpezlivosť. Taktiež by som týmto rada poďakovala svojim rodičom a sestre za podporu nielen pri písaní tejto diplomovej práce, ale predovšetkým za neustálu podporu počas celého môjho doterajšieho štúdia.

Osnova

Zoznam skratiek 6

Úvod 7

1. Customer Relationship Management (CRM) 9

1.1 CRM a jeho poňatie 9

1.2 Významné etapy vývoja CRM 13

1.3 Východiskové druhy CRM 18

1.3.1 Operatívny (resp. Operačný) CRM 19

1.3.2 Analytický CRM 20

1.3.3 Kooperatívny CRM 21

2. Letecký priemysel 22

2.1 Hlavné vzťahy leteckého priemyslu 23

2.2 Ekonomické krízy a ich dopad na letecký priemysel 26

2.3 Nový smer leteckého priemyslu 33

2.3.1 Bankroty a ekonomické straty 33

2.3.2 LCC formula vs. „klasický LCC“ 34

2.3.3 Horizontálna kooperácia leteckých prepravcov 35

2.3.4 Kooperácia naprieč - vertikálna kooperácia 38

2.3.5 Nové trendy nákupného chovania v cestovnom ruchu 40

3. Aplikácia CRM v B2C 43

3.1 Segmentácia zákazníkov 52

3.2 Momenty pravdy 58

3.2.1 Internet 60

3.2.2 Check-in služby a prioritné odbavenie 64

3.2.3 Batožinové odbavenie a služby 66

3.2.4 Vernostný program FFP (Frequent Flyer Programme) 69

3.2.5 Call centrum 75

3.2.6 Poskytované destinácie / časy / triedy / sedadlá 75

3.2.7 Letisková hala (lounge) a príchod k lietadlám (gate) 76

3.2.8 Palubný personál, zábava a duty free obchod na palube 77

3.3 Procesy CRM 78

4. Aplikácia CRM v B2B 86
4.1 Segmentácia zákazníkov 89
4.2 Momenty pravdy 90
4.2.1 Handlingové výnosy a služby 92
4.2.2 Pristávacie služby 94
4.2.3 Letisková taxa 95
4.2.4 Parkovacie služby 95
4.2.5 Bezpečnostné služby 96
4.3 Procesy v B2B 96
Záver 100
Zoznam použitej literatúry 103
Zoznam tabuliek, grafov a obrázkov 112
Zoznam príloh 114
Príloha 115

Zoznam skratiek

ACI	Airport Council International (Medzinárodná rada letísk)
CANSO	Civil Air Navigation Services Organization (Organizácia civilných navigačných služieb)
C2G	Customer –to-Government
CBI	Customer Business Inteligence
CDG	Chales de Gaulle (letisko Charles de Gaulle v Paríži)
CRM	Customer Relationship Management (Manažment vzťahov so zákazníkmi)
CSS	Customer Service & Support (Aplikácie zákazníckych služieb a podpory)
B2C	Business-to-Customer (Spotrebiteľský trh)
B2B	Business-to-Business (Priemyslový trh)
BIP	Baggage Improvement Programme (Program zlepšenia batožinových služieb)
EMA	Enteprise Marketing Automation (Automatizácia marketingu)
FFP	Frequest Flyer Programme (vernostný program)
FSA	Field Service Automatization (Automatizácia servisných činností a zákazníckej podpory)
GDS	Global Distribution System (Globálny distribučný systém)
GIS	Geographic Information System (Geografický informačný systém)
IATA	International Air Transport Association (Medzinárodná asociácia leteckých prepravcov)
ICAO	International Civil Aviation Organization (Medzinárodná organizácia civilného letectva)
JAL	Japan Airlines (Japonské aerolinky)
LCC	Low Cost Company (Nizko-nákladový letecký dopravca)
RFID	Radio Frequency IDentification (Identifikácia pomocou rádio-frekvencie)
SFA	Sales Force Automatization (Aplikácie podporujúce prácu obchodníka)
VFR	Visitors, Friends, Relatives (Cestujúci s účelom návštevy príbuzných a známych)

Úvod

Za tému tejto diplomovej práce som si zvolila riadenie vzťahu so zákazníkmi (Customer Relationship Managementu, ďalej CRM) v leteckom priemysle, tj. aplikáciu riadenia vzťahu so zákazníkmi ako súboru nástrojov podporujúcich marketing, predaj a zákaznícky servis, ktoré sú pre chod ktoréhokoľvek článku leteckého priemyslu nevyhnutné.

Cieľom práce bude postupným popisom súčasných trendov a zmien v leteckom priemysle sledovať momenty pravdy a procesy, ktoré prebiehajú na spotrebiteľskej úrovni Business to Customer (ďalej B2C) a na úrovni priemyselnej Business to Business (ďalej B2B). Nakoľko sa jedná o problematiku značne rozsiahlu, spotrebiteľský trh v tejto diplomovej práci bude reprezentovať vzťah medzi leteckými spoločnosťami a ich pasažiermi. V oblasti B2B bude práca venovaná vzťahu leteckých spoločností a letísk.

Práca bude vychádzať z nasledovných hypotéz :

Hypotéza č. 1 : Prepracované CRM je jednou z možností, ako letecké spoločnosti môžu dosahovať zvýšenú spokojnosť zákazníkov i v období kríz akéhokoľvek typu.

Hypotéza č. 2 : Letecký priemysel je priemyslom silne konkurenčným, poskytujúcim služby na prevažne rovnakej úrovni. Rozdielom medzi jednotlivými leteckými spoločnosťami je CRM a ich vytváranie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

Hypotéza č. 3 : Najväčším rizikom aplikácie CRM je stratégia nízkych cien nízko-nákladových leteckých dopravcov a znižujúci sa rozpočet domácností a firiem.

Hypotéza č. 4 : CRM v oblasti B2B nemá vplyv na vnímanie leteckej spoločnosti zákazníkov v oblasti B2C.

Problematika práce bude rozdelená do štyroch kapitol, pričom každá kapitol bude zhodne rozčlenená na tri podkapitoly. Prvá časť bude mať za cieľ poskytnúť informácie o samotnom CRM. Budem postupovať metódou opisnou od samotnej definície riadenia vzťahu so zákazníkmi a jednotlivých pilierov cez významné etapy, ktoré mali vplyv na formovanie súčasného CRM až po jeho jednotlivé druhy. Hlavným cieľom tejto časti bude

definovať Customer Relationship Management, sledovať jeho vývoj a procesy, ktoré tvoria východiskovú úlohu práce.

Druhá kapitola bude venovaná leteckému priemyslu, ktorý má neodmysliteľný hospodársky, politický a spoločenský význam. Bolo by nesprávne tvrdiť, že letecký priemysel tvoria len pasažieri a letecké spoločnosti. Jedná sa o veľké množstvo navzájom prepojených článkov, a preto bude opisu vzťahov v letectve vyhradená prvá podkapitola. V druhej podkapitole tejto časti budem sledovať vplyv kríz rôzneho typu, ako napríklad politických, ekonomických, či prírodných, na vývoj leteckého priemyslu. Prehľad zmien, ktoré so sebou prinášajú krízy do leteckého priemyslu a ich príkladov bude hlavnou úlohou podkapitoly tretej, pričom sa zameriam na kooperáciu tak horizontálnu ako aj vertikálnu.

Nasledujúce dve kapitoly budú tvoriť ťažisko práce. Kapitola tretia bude aplikovať Customer Relationship Management v spotrebiteľskom prostredí (B2C) a kapitola číslo štyri sa bude zameriavať na CRM v priemyselnej oblasti (B2B). Obe kapitoly budú zhodne rozdelené do troch podkapitol, tj. segmentácia zákazníkov, momenty pravdy a procesy. Toto rozdelenie vychádza z poznania, že na to, aby bol CRM úspešne aplikovateľný, musí byť postavený pre správnych zákazníkov (na základe vhodnej segmentácie trhu), na správnom mieste (využitím významných a menej významných momentov pravdy) a vytváraný pomocou správnych procesov.

Táto diplomová práca bude využívať prístup od všeobecného ku konkrétnemu, pričom bude spájať popisnú a aplikačnú metódu. Prvé dve kapitoly tak budú prevažne charakteru popisného, nakoľko ich hlavným cieľom bude uvedenie do problematiky a stanovenie definícií, na ktorých bude práca založená. Zvyšné kapitoly budú prevažne aplikačné, tj. prevažne praktického charakteru.

Téma riadenia vzťahu so zákazníkmi je dostupná z veľkého množstva obsahovo podobných zdrojov, od tradičných marketingových kníh až po špecializované knižné vydania zamerané na CRM. Nakoľko ide o problematiku značne aktuálnu, významnou súčasťou čerpania zdrojov pre túto prácu bude internet. Na druhej strane si uvedomujem, že i napriek značným zdrojovým vymoženostiam, môže pri písaní práce existovať určitý rozkol, keďže niektorí autori považujú CRM za čisto marketingový prístup, iní sa prikláňajú k teórii, že sa jedná o informačno-technologický prístup. Práca však bude vychádzať z definície, ktorá pripisuje obom prístupom rovnakú dôležitosť.

1. Customer Relationship Management (CRM)

1.1 CRM a jeho poňatie

Definícia Customer Relationship Managementu nie je z dostupnej literatúry jednotná. Líši sa predovšetkým hĺbkou poňatia, ako aj pohľadom na využívanie a dôležitosť technológií. Dostupná literatúra sa však zhoduje v tom, že jeho dve najdôležitejšie časti sú vytvorenie hlbokého a dlhodobého vzťahu so zákazníkom a všetkými obchodnými článkami, ako aj správne nastavenie systémov na spracovanie údajov vyplývajúcich z daných vzťahov.

Dimenziou podstatnou pre túto diplomovú prácu sa tak stáva nasledujúca definícia, ktorá zahŕňa rôzne pohľady a perspektívy Customer Relationship Managementu.

CRM je určité koordinované[1] myšlienkové nastavenie podniku, podnikových procesov, technológií IT/ICT[2] a celej podnikateľskej stratégie[3], ktoré má priamy vplyv na oslovenie, kontakt, ďalší rozvoj[4] a udržanie si[5] zákazníkov (ziskových), dodávateľov (strategických), obchodných partnerov (nevyhnutných)[6], a na dosiahnutie rovnováhy medzi firemnou investíciou a uspokojovaním zákazníckych potrieb, determinovanou maximálnym ziskom oboch strán[7]. Je to predovšetkým interná stratégia a snaha podniku získať informácie o jeho vzťahoch s okolím, snaha lepšie reagovať na požiadavky externých subjektov, ako aj snaha nestrácať informácie a úsilie uskutočňovať dané činnosti efektívne."[8] Dlhodobý a efektívny partnerský vzťah so zákazníkom a ostatnými

---

1 ÖSTERLE, H., MUTHER, A.: *Electronic Customer Care – Neue Wege zum Kunden*, Vyd. 1 Wirtschaftinformatik, roč. 1998 č.3, str. 40.

2 DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, Pracovníci, Technológie*, str. 15.

3 SCHNEIDERMAN, N., YIH, A., 2001: *The Emerging Face of Customer Relationship Management*, roč. 2011, Wedbush Morgan Securities.

4 BROWN, S. A.: *CRM A Strategic Imperativ in the World of E-business*, Vyd. 1. John Willey and Sons Inc., USA, r. 2000, str. 25.

5 KUMAR, V., REINARTZ, W. J.: *Customer Relationship Management-A Databased Approach*, Vyd. 1 John Willey and Sons Inc., USA, r. 2006, str. 15.

6 ÖSTERLE, H., MUTHER, A.: *Electronic Customer Care – Neue Wege zum Kunden*, Vyd. 1 Wirtschaftinformatik, roč. 1998 č.3, str. 40.

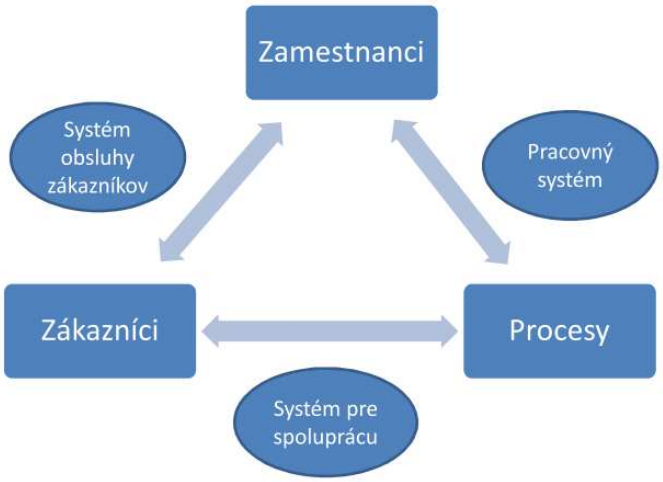
7 STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. : *Řízení vztahů se zákazníky*, str. 18.

8 Prezentácia POSPÍŠIL, J. 2005

externými subjektmi si vyžaduje trvalé odhadovanie zákazníckych potrieb, motivácií a zvykov; a využívanie týchto znalostí pri inovácii ponuky. [9]

Predchádzajúcu definíciu by sme zjednodušene mohli načrtnúť pomocou nasledujúceho obrázku.

Obrázok č. 1 – Tri základné aspekty tvorby služieb pre zákazníkov a súvisiace systémy



Zdroj : LEHTINEN, J. R. : *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*, str. 94.

Pracovné systémy majú významný vplyv na spoluúčasť zamestnancov na procesoch, ich kvalita sa odráža na pracovnej efektivite a kvalite. Procesy musia byť správne naplánované, aby boli v súlade s obchodnou stratégiou podniku, aby boli čo najviac efektívne a aby odpovedali vlastným zákazníkovým procesom. Systém obsluhy zákazníkov je postavený na hľadaní súladu medzi očakávaniami zákazníkov a schopnosťami personálu. Ak existuje systém spolupráce medzi zákazníkom a firemným procesom, výsledkom je prospech pre obe strany.[10] Dôležitú úlohu tak zohráva kooperácia a orientácia na potreby partnera, pričom vzťah so zákazníkom by mal byť založený na racionálnom chovaní a oba subjekty tohto vzťahu, by sa mali chovať na základe rozumových úvah.[11]

[9] LOŠTÁKOVÁ, H. : *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, str. 15.

[10] LEHTINEN, J. R. : *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*, str. 93-94.

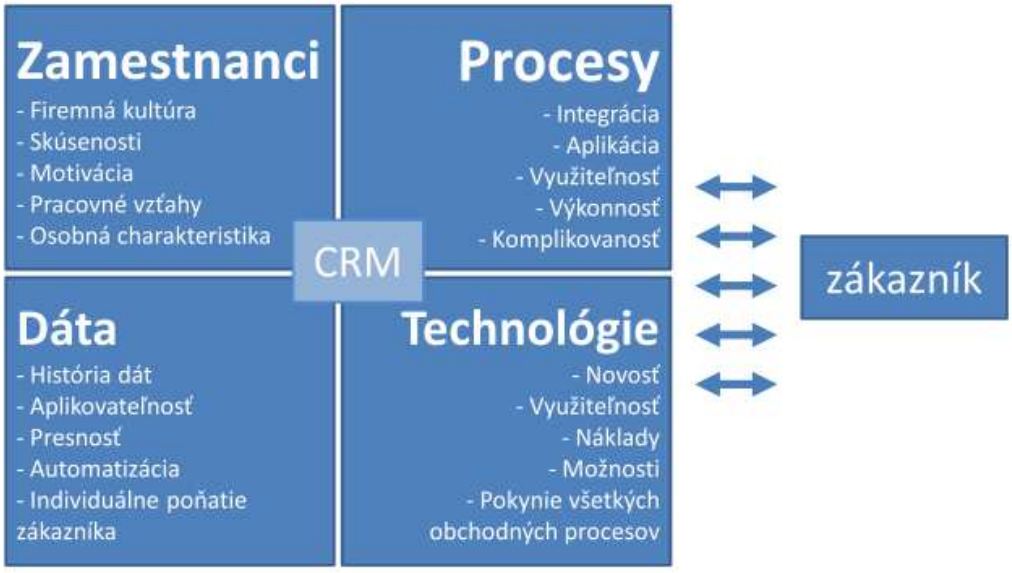
[11] LEHTINEN, J. R, *tamtiež*, str. 15.

Niektorá literatúra poukazuje na širšie poňatie, tj. riadenie vzťahu so zákazníkom je postavené na štyroch základných pilieroch[12]:

- **ľudia** (zákazník a aktívna účasť všetkých zamestnancov),
- **procesy** (riadenie vzťahu so zákazníkmi zjednocuje procesy marketingu, predaja a služieb),
- **technológie** (nástroje umožňujúce uplatnenie moderného riadenia vzťahu so zákazníkmi i pri veľkom počte oslovených klientov),
- **dáta** (nie len zber dát, ale predovšetkým možnosti ich uchovávania, vyhľadávania, triedenia a analýz závislostí).

Nasledujúci obrázok zobrazuje toto rozšírené poňatie pilierov Customer Relationship Managementu.

Obrázok č. 2 – Rozšírené piliere CRM



Zdroj : Vlastné spracovanie autorky inšpirované článkom BAČE, R. : *Problémy aplikácie modelu CRM v podnikoch*, v Podniková ekonomika a manažment 4/2008, str. 4, (online cit. 03.02.12) Dostupný z http://ke.uniza.sk/application_data/ke/uploads/Data/casopis42008_new.pdf.

[12] DOHNAL, J. : *tamtiež,* str. 14 a CHLEBOVSKÝ, V. *: CRM* : *Rízení vztahů se zákazníky*, str. 17.

Z vyššie popísaného tak vyplýva, že nech už existuje akékoľvek množstvo nosných pilierov CRM, ich spoločným cieľom je :

- *Zjednodušiť marketingový a predajný proces*[13], tj. asistovať pri zlepšení manažmentu predaja a firemných účtov optimalizovaním informácií, ktoré sú zdieľané zamestnancami a zefektívnením existujúcich procesov. A zároveň poskytovať zamestnancom informácie a vytvárať procesy potrebné k lepšiemu poznaniu samotných zákazníkov, identifikovať a pochopiť ich potreby a efektívne s nimi budovať vzťahy.[14]
- *Poskytovať kvalitnejšie zákaznícke služby*[15], tj. pomôcť podniku v tom, aby jeho marketingové oddelenia boli schopné identifikovať najvýznamnejších zákazníkov a zamerať sa na nich, riadiť marketingové kampane a vytvárať prvky kvality v rámci predajných tímov. A zároveň, umožniť vytváranie individualizovaných vzťahov so zákazníkmi s cieľom zvýšiť ich spokojnosť a maximalizovať zisky, pomocou identifikácie najprofitabilnejších zákazníkov, ktorým sú poskytované služby najvyššej úrovne.[16]

Úspešnou aplikáciou CRM procesov dochádza v podniku k rozvíjaniu komunikačných kanálov a zlepšeniu kvality komunikačnej siete, efektívnemu zhromažďovaniu údajov týkajúcich sa zákazníkov, vytváraniu ich podrobných profilov, a na základe schopnosti plniť identifikované požiadavky k dosiahnutiu ich vernosti a spokojnosti. Viditeľnými hodnotami sa stáva zníženie nákladov na nákup, či používanie produktu, resp. služieb, identifikácia nových predajných príležitostí a následné zlepšenie pozície na trhu a zvýšenie marže i príjmov.[17]

---

[13] Internetový zdroj, Tutorial Reports, dostupný z : http://www.tutorial-reports.com/software/crm/future.php (online cit. 04.03.2012)

[14] Internetový zdroj, Search CRM, dostupný z : http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM(online cit. 12.02.2012)

[15] Internetový zdroj, Tutorial Reports, *tamtiež.*

[16] Internetový zdroj, Search CRM, *tamtiež.*

[17] Internetový zdroj, Tutorial Reports, *tamtiež.*

1.2 Významné etapy vývoja CRM

Customer Relationship Management sa vyvíjal postupne s vývojom marketingu, a to ruka v ruke. Sledujúc jeho samotný vývoj si však treba predovšetkým uvedomiť súvislosti, v rámci ktorých sa menili a menia rôzne marketingové prístupy a prístupy manažmentu.

CRM vznikol približne v 90-tych rokoch pôvodne ako nový podnikateľský prístup, ktorého cieľom bolo centralizovať informácie o zákazníkoch, získať hlbšie poznanie o nich a zlepšiť kvalitu vzťahu s nimi. Mohli by sme povedať, že sa jednalo o logické rozšírenie dlhodobého snaženia sa firiem udržať krok s meniacimi sa trhmi, konkurenciou a samozrejme zákazníkmi a ich očakávaniami. Koncept sa stal populárnym predovšetkým tým, že poskytoval dlhodobé zmeny a výhody pre firmy, ktoré sa rozhodli ho využívať.[18] Nezanedbateľnú úlohu zohral aj rozvoj počítačovej techniky a internetový „boom". Informácie, ktoré v minulosti mohli spôsobiť na trhu informačnú nerovnováhu, sa stali ľahko dostupnými, a zákazník tak s takmer neobmedzeným prístupom k týmto informáciám nadobudol dominantné postavenie na trhu. Možnosť nekonečného výberu služieb a produktov mu okrem samotného zvýšenia osobného úžitku priniesla aj vyššiu vyjednávaciu silu a väčšiu individuálnu pozornosť zo strany podnikov. Firmám sa naproti tomu otvorili možnosti využívania call centier, outsourcingu a efektívneho spravovania zozbieraných dát.[19]

Samotný vývoj vzťahu podnikov s ich zákazníkmi by sme mohli naznačiť nasledovným grafom (Graf č. 1).

Počiatočná **stratégia masového marketingu** sa síce orientovala na zákazníka, avšak prehliadala odlišné požiadavky a priania zákazníkov; tj, stratégia voči všetkým zákazníkom bola rovnaká. Tento druh stratégie je aplikovaný s cieľom vytvárať všeobecné hodnoty pre zákazníka na základe ústrednej potreby.[20]

S nárastom konkurencie sa stratégia masového marketingu začala ukazovať ako nedostatočná na udržanie si stávajúcich zákazníkov a získanie nových. Podniky (v našom

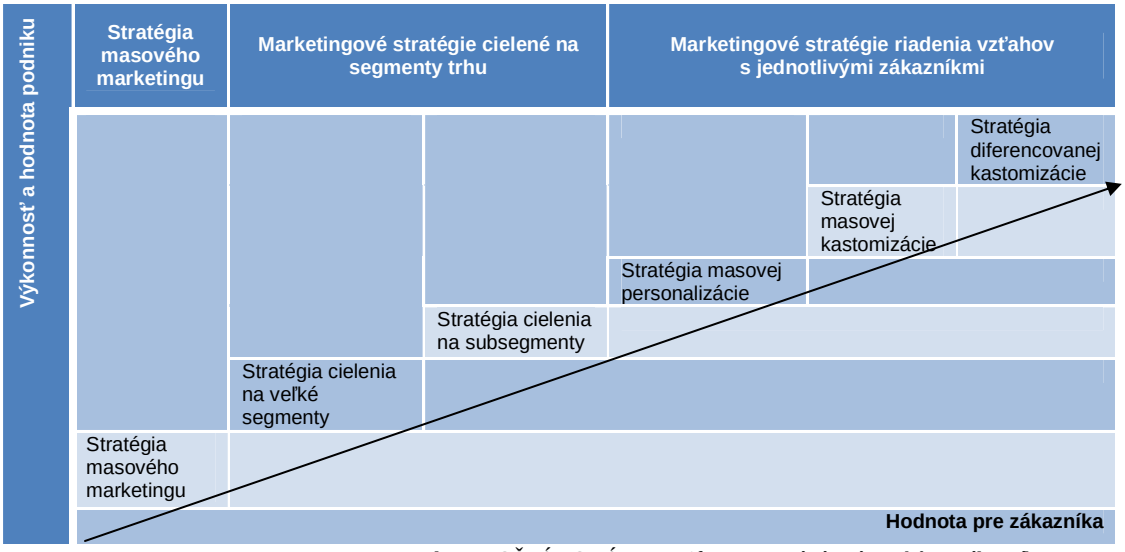
[18] Internetový zdroj, Exforsys, dostupný z http://www.exforsys.com/tutorials/crm/the-history-of-crm.html (online cit. 15.01.2012)

[19] Internetový zdroj, CRM Software Guide, dostupné z http://www.crm-software-guide.com/history-of-crm.htm (online cit.15.01.2012)

[20] Pozn. V poňatí leteckého priemyslu by sme napríklad mohli chápať premiestňovanie sa z miesta na miesto ako ústrednú potrebu a to bez ohľadu na dôvod tohto premiestňovania sa.

prípade letecké spoločnosti, letiská, atď.) tak boli takpovediac donútené samotným zákazníkom, aby začali hľadať ich spoločné znaky, potreby a priania a na základe toho, aby ich segmentovali do rôznych skupín.

Graf č. 1 - Vývoj koncepcií marketingovej stratégie[21]



Zdroj : LOŠTÁKOVÁ, H. : *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, str. 14.

V rámci **stratégie cielenia na veľké segmenty** sa podnik zameriava na najväčší segment, ktorý pre daný podnik predstavuje napr. najväčší podiel na trhu, či najväčšiu návratnosť investícií. Základným predpokladom však ostáva nutnosť dostatočne veľkého segmentu, ktorého dopyt je silný.

Po vyčerpaní možností v základnom, resp. cieľovom segmente si podnik môže zvoliť napríklad **stratégiu cielenia na mnoho segmentov** (ktorá je pre tému tejto diplomovej práce kritická, tj. cielenie na rôzne druhy cestujúcich, cielenie na rôzne veľkosti leteckých spoločností, atp.). Podnik tak segmentuje trh, pričom vychádza z poznania, že trh sa skladá z rôznych spotrebiteľov, ktorí sa od seba odlišujú rôznymi potrebami, prianiami, hodnotovým systémom, kúpnou silou, či nákupnými zvyklosťami a preferenciami. Segment musí byť dostatočne veľký, aby bolo efektívne naň pôsobiť zvoleným marketingovým mixom. Musí byť dostatočne homogénny, aby špeciálne koncipovaná ponuka vyhovovala všetkým zákazníkom v danom segmente. Zároveň musí byť dostupný, tj. firma musí mať reálnu šancu daný segment osloviť a vypracovať preň

[21] Voľne podľa LOŠTÁKOVÁ, H. : *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, str. 15.

ponuku za primeraných nákladov. Jednotlivé segmenty sa od seba musia dostatočne odlišovať svojimi tržnými prejavmi (tzv. podmienka vonkajšej heterogenity) a musia byť merateľné, tzn. je možné získať dostatok informácií o veľkosti segmentu, jeho kúpnej sile a o chovaní.[22]

S predchádzajúcimi základnými pravidlami delenia trhu na segmenty podnik môže zistiť, že jeho súčasná segmentácia je nedostatočná a že trh si vyžaduje hlbšiu segmentáciu, pretože existujú značné rozdiely vo vnútri segmentu (segment nie je dostatočne homogénny).

Na prelome tisícročí však podniky začínajú hľadať nové spôsoby, ako pôsobiť na zákazníkov, resp. na potenciálnych zákazníkov. V rámci **masovej personalizácie** je vytvorený systém individuálne marketingovej komunikácie s cieľovými zákazníkmi, na základe firme dostupných údajov, ako meno, adresa, predchádzajúce nákupné chovanie, atp.

Stratégia **masovej kastomizácie** naproti tomu vychádza z predpokladu, že zákazníci budú ochotní si za úžitok z produktu navyše zaplatiť vyššiu cenu. Vytvára sa tak štandardný sortiment ponuky menený podľa individuálnych potrieb a cenovej citlivosti.[23]

Pohľad **diferencovanej kastomizácie** rozširuje masovú kastomizáciu, a to tak, že okrem samotných produktov (výrobkov či služieb) je s ohľadom na rôzne potreby a požiadavky zákazníkov diferencovaná aj distribúcia a komunikácia, tj. celý marketingový mix.

Marketingové koncepcie sa vyvíjali spoločne so zmenami **v prístupoch v CRM**. V období 80 a 90-tych rokov začali firmy automatizovať svoje služby, vo väčšine prípadov založením call centier. V nasledujúcom období zohrával dôležitú úlohu systém riadenia dát, resp. informácií o zákazníkoch firmy. Netrvalo dlho a podniky si uvedomili nutnosť zvýšenia hodnoty produktov a služieb, a to nielen na základe zvyšovania ich samotnej kvality, ale aj dôsledkom porozumenia zákazníkom a hľadania možných riešení im splniť nielen potreby a preferencie, ale aj priania a túžby.[24]

---

[22] MÁCHKOVÁ, H. : *Mezinárodní Marketing*, str. 90.

[23] Pozn. Štandardným sortimentom môžeme v leteckej doprave chápať napríklad cestu z Prahy do Paríža, pričom úžitok, ktorý zákazník pocíti bude závisieť na triede cestovania, ktorú si zvoli.

[24] LEHTINEN, J. R, tamtiež str. 20 a internetový zdroj TOGEHTER TECH, dostupné z : http://togethertech.info/BIT_BusinessITRelationships/BIT_00.php (online cit. 15.02.2012)-

Nasledujúca tabuľka zachytáva vlny vývoja CRM a ich dosiahnuté výsledky. Zároveň zaznamenáva pozorovania, ktoré dosiahnuté výsledky priniesli.

Tabuľka č. 1 - Vývoj prístupov k CRM

Štádium / vlna CRM	Dosiahnuté výsledky	Pozorovanie
1980-1990 Automatizácia zákazníckych služieb	Úspory získané prostredníctvom využívania call centier	Realizácia prostredníctvom telekomunikačných systémov
1990-1995 Záznamy informácií o zákazníckych vzťahoch	Porozumenie zákazníkom	Centralizovaný systém riadenia dát
1995-2000 Tvorba hodnôt pre zákazníkov	Zlepšovanie hodnoty poskytovaných produktov na základe porozumenia zákazníkom	Rôznorodé zákaznícke programy vyvinuté podľa požiadaviek konkrétneho užitia
2000-2005 Rozvoj manažmentu založeného na riadení zákazníckych vzťahov	Zmena kultúry spoločnosti smerom k zákaznícky orientovanej spoločnosti	Rozvoj úkonov na základe požiadaviek riadenia zákazníckych vzťahov a ich vedenia
2005-súčasnosť Vytváranie štruktúry a procesov zákaznícky orientovanej spoločnosti	Efektívna organizácia hospodáriaca s hodnotou zákazníka, kde je zákazník považovaný za subjekt vzťahu	Vývoj rôznych modelov zahrňujúcich zákazníkov, partnerské organizácie

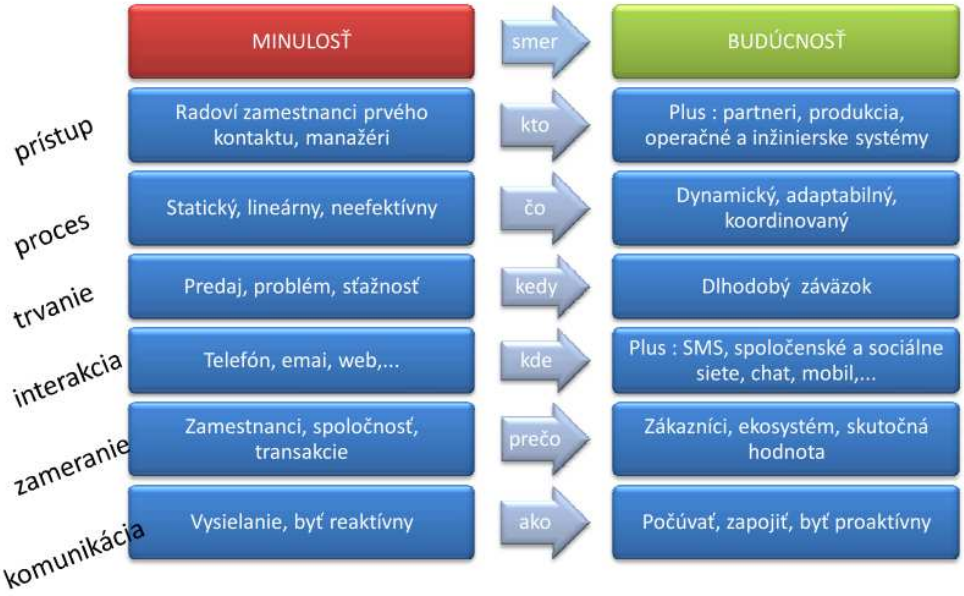
Zdroj : LEHTINEN, J. R. : *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky,*, str. 20.

Okrem toho, dôležitú úlohu zohrávajú aj významné zmeny týkajúce sa jednotlivých prístupov, procesov, trvania obchodného vzťahu, interakcie, zamerania sa a komunikácie v rámci CRM. Graf č. 2 zjednodušene zachytáva tie najvýznamnejšie.

Zmena týkajúca sa prístupu k vzťahu so zákazníkmi otvorila možnosť využívať technologické komponenty CRM širšiemu spektru zapojených ľudí v procese. Už sa nejedná o jednoduchý lineárny proces. Nový smer CRM zahŕňa vysokú dynamiku a koordinovaný prístup. Významnou sa stala dĺžka trvania vzťahu. Firmy sa snažia vytvárať dlhodobé, navzájom silne prepojené vzťahy založené na dôvere a kooperácii. Vyčerpaním tradičných spôsobov interakcie firmy hľadajú nové riešenia ako komunikovať so svojimi zákazníkmi, dodávateľmi a obchodnými partnermi, pričom sa zameriavajú sa skutočnú hodnotu vytvorenia silnej kooperácie, predovšetkým novým proaktívnym prístupom.[25]

[25] Internetový zdroj, LIEBERMAN, M., *The Evolution of CRM*, dostupný z : http://mjayliebs.wordpress.com/2011/09/12/the-evolution-of-crm/ (online cit. 05.03.12)

Graf č. 2 – Významné zmeny v CRM procese



Zdroj : Internetový zdroj, LIEBERMAN, M. : *The Evolution of CRM*, dostupné z : http://mjayliebs.wordpress.com/2011/09/12/the-evolution-of-crm/ (online cit. 05.03.12).

Novodobý pohľad na Customer Relationship Management v sebe zahŕňa prechod k sociálnemu CRM.[26] „*Sociálny CRM je založený na jednoduchom predpoklade, že firmy sú schopné pôsobiť na svojich zákazníkov využívaním ich potrieb a nie vlastných pravidiel*“[27]. Základné rozdiely zachytáva nasledujúci graf č. 3.[28]

[26] Pozn. Príloha č. 2 zobrazuje časový prelom jednotlivých komunikačných trendov

[27] Internetový zdroj : LIEBERMAN, M., *tamtiež.*

[28] Pozn. Graf č. a sú pre túto diplomovú prácu východiskové, nakoľko svet leteckého priemyslu je silne ovplyvnený nielen samotným využívaním CRM, ale aj jeho prechodom na sociálny CRM.

Graf č. 3 – Prechod z čistého CRM na sociálny CRM



Zdroj : LIEBERMAN, M., *The Evolution of CRM*, dostupný z : http://www.conversity.be/blog/social-crm-the-time-of-the-passive-customer-is-history/ (online cit. 05.03.2012)

1.3 Východiskové druhy CRM

Pôvodný Customer Relationship Management sa zameriaval na riadenie predaja, obsluhu zákazníkov a zároveň na intenzifikáciu podnikových aktivít a na znižovanie nákladov s nimi súvisiacich. Využíval sa predovšetkým tzv. CIS (Customer Information System).[29]

Uplatnenie CRM stratégie, resp. prístupu, má však vplyv nie jen na zákaznícky systém. Vyžaduje zmeny samotnej filozofie podnikania, ako aj v rovine strategickej a taktickej.[30]

V rámci **taktickej úrovne** je CRM využívaný predovšetkým ako nástroj na podporu predaja. Tento integrovaný podnikový systém súvisí s taktickým marketingom, predajom a službami. Cieľom je vytvárať také systémy lojality a optimálnej interakcie so zákazníkmi, na základe ktorých si s nimi podnik vybuduje silné prepojenie a získa tak výraznú konkurenčnú výhodu oproti ostatným členom trhu.[31]

---

[29] LEHTINEN, J. R, *tamtiež*, str. 153

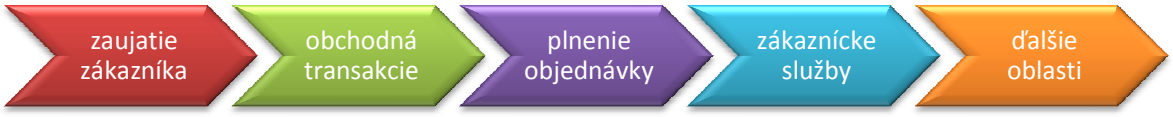
[30] LOŠTÁKOVÁ, H., *tamtiež*, str. 21

[31] Voľne podľa internetového zdroja Euroekonóm, dostupný z : http://www.euroekonom.sk/marketing/novodoby-a-moderny-marketing/crm-riadenie-vztahu-so-zakaznikom/ (online cit. 25.0222012) a podľa LOŠTÁKOVÁ, H., tamtiež, str. 21

Strategická úroveň CRM je zákaznícky orientovanou disciplínou, ktorá síce využíva plánovanie, výkonné a analytické činnosti s cieľom získať a udržať si zákazníka, avšak vychádza z predpokladu, že neexistuje dokonalé zdieľanie informácií, resp. podnik využíva svoju silu vo väzbách právnych, ekonomických, technologických, geografických, či časových. Táto úroveň s nárastom využívania internetu, liberalizáciou obchodu a následných zvýšením informovanosti zákazníkov začína vykazovať značné nedostatky, a zákazník sa tak stáva tým, ktorý necháva konkurujúce si firmy v šachu a nie tým, ktorý je v obchodných vzťahoch väznený. Koncept súvisí predovšetkým s marketingovým manažmentom a strategickým marketingom.[32]

Životný cyklus zákazníka (viď. Graf č. 3) a jeho správne pochopenie je ústredným bodom **filozofickej úrovne CRM**. Prijatie tejto filozofie znamená *„využívať všetkých zamestnancov podniku na to, aby boli potreby cieľových zákazníkov v rámci celého životného cyklu uspokojované efektívne a lepšie, než to dokáže konkurencia“*[33].

Graf č. 4 – Životný cyklus zákazníka



Zdroj : Internetový zdroj Web Noviny, Podnikám, dostupný z : http://www.podnikam.webnoviny.sk/marketing-reklama/co-vyhody-prinasa-firmam/24574 (online cit. 01.03.2012)

V dostupnej literatúre sa spravidla stretávame s troma základnými oblasťami riešenia CRM, a to s operatívnym, analytickým a kooperatívnym CRM.[34]

1.3.1 Operatívny (resp. Operačný) CRM

Jedná sa o druh CRM, ktorý v sebe zahŕňa podporu obchodných procesov na tzv. „Front Office“ úrovni, tj. kontakt so zákazníkmi (predaj, marketing, servis a služby) a ktorý je orientovaný na zefektívnenie kľúčových procesov okolo nich[35]. Podporuje nové

[32] Voľne podľa internetového zdroja Euroekonom, dostupný z : http://www.euroekonom.sk/marketing/novodoby-a-moderny-marketing/crm-riadenie-vztahu-so-zakaznikom/ (online cit. 25202.2012) a podľa LOŠTÁKOVÁ, H., *tamtiež* str. 21.

[33] LOŠTÁKOVÁ, H., *tamtiež*, str. 21

[34] Internetový zdroj Infolific, dostupný z : http://infolific.com/technology/definitions/computer-dictionary/crm/ (online cit. 25.03.2012)

[35] Internetový zdroj Euke, dostupný z : http://www.euke.sk/?q=200&p=6509 (online cit. 25.03.2012).

úrovne interakcií s vyšším komfortom v dôsledku pestrého výberu komunikačných kanálov, harmonicky synchronizuje komunikáciu so zákazníkom v rámci všetkých komunikačných kanálov a umožňuje jednoduché obchodovanie[36]

Do operačnej časti CRM zaraďujeme všetky softvérové aplikácie, ktoré riešia operatívne záležitosti a kontakty v kooperácii so zákazníkom. Podľa spoločnosti Gartner Group[37] sa jedná o :

- **aplikácie podporujúce prácu obchodníka** (Sales Force Automatization, SFA), resp. nástroje riadenia kontaktov, podpora obchodnej činnosti, a pod.,[38]
- **automatizácia marketingu** (Enterprise Marketing Automation, EMA), resp. vytváranie marketingového plánu a kampaní, sledovanie konkurencie, atď.,[39]
- **aplikácie zákazníckych služieb a podpory** (Customer Service and Support, CSS), resp. nástroje na špecializáciu požiadaviek na servis, či objednávky cez internet.[40]

1.3.2 Analytický CRM

V rámci analytického CRM, sú dáta zozbierané v rámci operačného CRM analyzované s cieľom segmentovať zákazníkov a identifikovať ich potenciál pre cross-selling a up-selling. Zbieranie a analýza dát je procesom dlhodobým a interaktívnym. Analytický CRM zabezpečuje extrahovanie podrobnej histórie zákazníka, preferencií a informácií o ziskovosti z data warehousu a iných informačných zdrojov[41], umožňuje analyzovať, prognózovať správanie zákazníka a vytvárať hodnotu, ako aj predpovedať dopyt s bezprecedentnou presnosťou, a zároveň zbližuje podnik so zákazníkmi vďaka relevantným informáciám a ponukám, ktoré sú „šité na mieru“ ich potrebám.[42]

---

[36] Internetový zdroj SAP, dostupný z : http://www.sap.com/sk/solutions/business-suite/crm/pdf/crm_brozura.pdf (online cit. 25.03.2012).

[37] Internetový zdroj Gartner, dostupný z : http://www.gartner.com/technology/home.jsp (online cit. 25.03.2012).

[38] Pozn,. Typickým príkladom je podľa internetového zdroja Euroekonom dostupného z http://www.euroekonom.sk/marketing/novodoby-a-moderny-marketing/crm-riadenie-vztahu-so-zakaznikom/ Contact Management, Forecasting and Quoting, Pricing Tools, Remote Access/Mobile Computng, WEB Sales Tool. (online cit. 24.03.2012).

[39] Pozn,. Typickým príkladom je podľa internetového zdroja Euroekonom, *tamtiež*, Database Marketing, Customer Profiling, Campaign Management, Lead-Tracking System (online cit. 24.03.2012).

[40] Pozn,. Typickým príkladom je podľa internetového zdroja Euroekonom, *tamtiež*, Call Center, Help Desk, Telephony Tool, CTI (Computer Telephony Integration), Web Service Delivery (online cit. 24.03.2012).

[41] Pozn. Podľa internetového zdroja Euroekonom, *tamtiež*, je hlavným nástrojom je Data Warehouse a Data Mart, ako aj nástroje, ktoré príslušné dáta vyberú vo vhodnej forme a odovzdajú ďalej, napríklad nástrojom automatizácie marketingu. (online cit. 24.03.2012),

[42] Internetový zdroj SAP, dostupný z : http://www.sap.com/sk/solutions/business-suite/crm/pdf/crm_brozura.pdf (online cit. 26.03.2012)

Základnou aplikáciou je **Customer Business Inteligence (CBI)**, ktorá zahrňuje agregáciu a aplikáciu znalostí o zákazníkoch.

1.3.3 Kooperatívny CRM

Kooperatívny CRM, predstavuje optimalizáciu interakcií so zákazníkom a riešenie viackanálovej komunikácie (osobná komunikácia, list, fax, telefón, web a e-mail). Zároveň ju uľahčuje a podporuje koordináciu medzi zamestnancami a týmito programami. Dáta a z nich vyplývajúce aktivity tak môžu byť dostatočne štruktúrované.

Tento typ CRM so sebou prináša značné výhody, ako napríklad [43]:

- umožňuje efektívny a produktívny vzťah so zákazníkmi, a to naprieč všetkými komunikačnými kanálmi,
- umožňuje internetovú spoluprácu na zníženie nákladov spojených so službami zákazníkom,[44]
- zlepšuje efektivitu a integráciu v rámci logistického reťazca a v rámci celej obchodnej siete,
- zlepšuje schopnosť reagovať na potreby zákazníkov hľadaním zdrojov odberu produktov a služieb.

Hlavným modulom tohto CRM prístupu je **Automatizácia servisných činností a zákazníckej podpory**, resp. Field Service Automatization (FSA).

[43] Internetový zdroj SAP, *tamtiež*. (online cit. 26.03.2012)

[44] Internetový zdroj Infolific, *tamtiež* (online cit. 15.02.2012)

2. Letecký priemysel

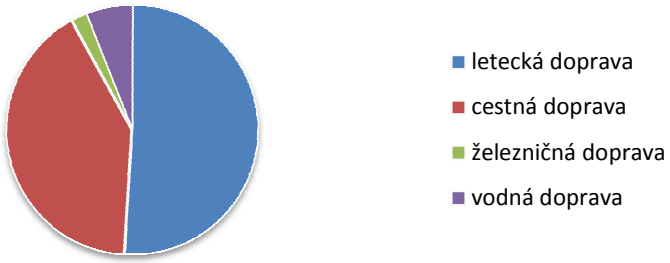
Letecký priemysel sa za posledné storočie významne podieľal na premene spoločnosti, a to predovšetkým ekonomickými a sociálnymi výhodami spojenými s rýchlou a efektívnou prepravou ľudí a tovaru.

Letecká doprava je síce najnovším druhom dopravy, no je jej nenahraditeľnou súčasťou z viacerých príčin :

a. **hospodársky význam** : Poskytuje rýchly a relatívne najbezpečnejší spôsob prepravy (Letecký priemysel vytvára 1,5 trilióna USD na svetovom HDP).[45]
b. **politický význam** : Zabezpečuje zvyšovanie intenzity osobných kontaktov na rôznych úrovniach.
c. **spoločenský význam** : Poskytuje pracovné príležitosti a to priamo, ako sú letecké spoločnosti, letisko, riadenie letových poriadkov, atď.. ako i nepriamo, a to napríklad výroba lietadiel, infraštruktúra cestovného ruchu – hotely, reštaurácie, atď.[46] Za zmienku stojí fakt, že letecký priemysel v minulom roku poskytol pracovné miesta 32 mil. ľudí na svete.[47]

Okrem toho, je letecký priemysel, ako je možné sledovať z nasledujúceho grafu, najsilnejšou zložkou cestovného ruchu. Počas posledného storočia si i napriek krízovým situáciám (viď ďalej) upevnil svoje postavenie pred cestnou, vodnou a železničnou dopravou

Graf č. 5 – Podiel leteckej dopravy na cestovnom ruchu



Zdroj : UNWTO : *Tourism Highlights, Edition 2011, str. 3*, Dostupný z http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr_1.pdf (online cit. 20.02.2012)

[45] Internetový zdroj, Oxford Economics, *Aviation – The Real World Wide Web*, dostupný z http://www.oxfordeconomics.com/FREE/PDFS/OEAVIATION09.PDF (online cit. 02.06.2012)

[46] ZURYNEK, J., ZELENÝ L., MERVART, M. : *Dopravní procesy v cestovním ruchu*, str. 149.

[47] Internetový zdroj, IATA, Trends in the Airline Industry 2011, dostupný z : http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2011-06-06-01.aspx (online cit. 30.12.2012)

2.1 Hlavné vzťahy leteckého priemyslu

Vo väčšine prípadov pojem letecký priemysel v mysli nás všetkých vyvolá predstavu samotnej leteckej dopravy, súčasti cestového ruchu. Ten by sme mohli definovať ako *„pohyb ľudí mimo ich vlastné prostredie do miest, ktoré sú vzdialené od miesta ich bydliska, za rôznymi účelmi, mimo migráciu a výkon normálnej dennej práce.“* [48]

V skutočnosti však letecký priemysel v sebe zahŕňa veľké množstvo vzťahov, a to tak ako B2C (Business to Customer), tak i B2B (Business to Business) a B2G (Business to Government), resp. C2G (Customer to Government).

Hlavnými prvkami leteckého priemyslu sú letiská, letecký prepravcovia, letecké navigačné služby, firmy zaoberajúce sa technológiami (výrobcovia lietadiel, výrobcovia súčiastok) a ostatné (leasingové spoločnosti, dopravné spoločnosti prepravujúce materiál, atď.).

Letisko, súhrn systému vzletových a pristávacích dráh, pojazdných dráh, manévrovacieho a parkovacieho priestoru pre lietadlá, odbavovacích budov pre cestujúcich a tovar, administratívnych budov, zariadenia na údržbu a opravu lietadiel, zariadenie pre pozemnú obsluhu, požiarnych a záchranných služieb a komerčných zón, by sme mohli definovať ako [49]:

- začiatočný a konečný bod leteckého prepravného procesu,
- transfer medzi pozemnou a leteckou dopravou,
- bod pristátia liniek (tranzit) a prestupu/prekladu medzi leteckými linkami (transfer).

Dnes sa už vo väčšine prípadov jedná o samostatné spoločnosti, ktoré pokrývajú náklady na prevádzku predovšetkým z poplatkov za využívanie letiska (hradených leteckými dopravcami) a z komerčných príjmov (z prenájmu kancelárskych a obchodných priestorov či parkovísk).

Letecké navigačné služby slúžia na uľahčenie bezpečného a usporiadaného pohybu lietadiel od spustenia motorov na letisku odletu až po ich vypnutie na letisku

[48] JAKUBÍKOVÁ, D. : *Marketing v Cestovním Ruchu*, str.18.

[49] Voľne podľa POVAŽAN, J. : *Svet leteckej dopravy*, str. 23.

príletu.[50] Medzi ich základné aktivity patrí komunikácia, navigácia, dozor a manažment leteckej dopravy.[51]

Letecký dopravca je zvyčajne samostatný podnik, ktorý prevádzkuje lietadlá za účelom dopravy cestujúcich, tovaru a pošty za úplatu.[52] Medzi základné aktivity by sme mohli zaradiť údržbu lietadiel, trénovanie palubného a pozemného personálu, vytváranie rezervácií leteniek pre cestujúcich, rozvrh letov, zaknihovanie carga, zachádzanie s cargom a nebezpečným tovarom, a to okrem operovania lietadiel bezpečne a načas.[53]

Letecké spoločnosti môžeme deliť podľa rôznych kritérií. Podľa dĺžky prepravy na regionálne, kontinentálne (stredné vzdialenosti), diaľkové (medzikontinentálna preprava). Podľa odlišnosti v predaji prepravných kapacít na pravidelné (verejné ceny, pravidelne publikovaný letový poriadok) a na nepravidelné, tzv. charter (na objednávku). Vzhľadom na charakter ponúkaného produktu, rozlišujeme klasického prepravcu a nízko-nákladového prepravcu (LCC). Zatiaľ čo klasickí prepravcovia poskytujú z pohľadu cestujúceho vyššie služby (ako napr. pohodlné sedenie, občerstvenie zadarmo, flexibilná ponuka letov a typov leteniek, batožinové pravidlá, dostupnosť u cestových agentúr,...) za vyššiu cenu, nízko-nákladový prepravca využíva nízku cenu (bez služieb vyšších než nevyhnutných) ako svoju konkurenčnú výhodu. Ďalšie členenia zahŕňajú napríklad členenie podľa obchodného vyťaženia, či na vnútroštátnych a medzinárodných prepravcov.[54]

Regulačný systém vznikol dôsledkom narastajúcej potreby v oblasti ekonomickej regulácie, regulácie v oblasti prevádzkových, technických, bezpečnostných služieb a ochrany spotrebiteľa leteckej dopravy.[55] Základným prvkom je národný regulátor, ktorý okrem tvorby legislatívy udeľuje licencie v doprave. Nakoľko má letecká doprava medzinárodný charakter, jej regulácia musí prebiehať na medzinárodnej úrovni.

V rámci medzinárodnej regulácie bezpečnosti má svoje nezastupiteľné miesto organizácia ***ICAO (International Civil Aviation Organization)*** ako súčasť Spojených Národov.[56]

---

[50] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 24.

[51] IATA Aviation Training Programme, Air Transport Fundamentals, str. 22

[52] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 24

[53] IATA Aviation Training Programme, Air Transport Fundamentals, tamtiež, str. 12

[54] Voľne na základe IATA Aviation Training Programme, Air Transport Fundamentals, *tamtiež*, str. 13-14, a POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 92-96

[55] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 25

[56] Pozn. Pre viac informácií, internetový zdroj www.icao.int.

Hlavným cieľom ICAO je zabezpečiť bezpečnosť kohokoľvek, kto je akokoľvek zasiahnutý leteckým priemyslom, či sú to cestujúci, zamestnanci, alebo ľudia žijúci v letiskových oblastiach.[57]

Medzinárodná organizácia IATA (International Air Transport Association)[58] má za hlavnú úlohu reprezentovať, viesť a slúžiť leteckému priemyslu. IATA podporuje viac ako 270 leteckým dopravcov na celom svete a pomáha im zabezpečiť, aby ich lietadlá mohli operovať bezpečne, isto, efektívne a ekonomicky, a to na základe jasne stanovených pravidiel.[59]

Medzinárodnej regulácii letísk sa venuje organizácia ***ACI (Aiport Council International)***[60]. Jedná sa o neziskovú organizáciu, ktorej základným cieľom je reprezentovať záujmy letísk a propagovať excelenciu letiskového manažmentu.[61]

CANSO (Civil Air Navigation Services Organization)[62] je medzinárodnou organizáciu združujúcou letecké navigačné systémy s cieľom zabezpečiť bezpečnosť letov.[63] Z dôvodu rozsahu tejto diplomovej práce a jeho marketingového zamerania sa, nie je možné venovať rôznym medzinárodným organizáciám viac priestoru. Príloha č. 1 poskytuje súhrn jednotlivých organizácií.

Pre úplnosť by sme mohli povedať, že medzi **aktérov technológií** patria výrobcovia lietadiel ako Airbus a Boeing, ako aj výrobcovia jednotlivých súčiastok, ako napríklad Honeywell. **Ostatných aktérov** reprezentujú napríklad leasingové spoločnosti poskytujúce lietadlá (ich súčiastky) jednotlivým leteckým prepravcom.

---

57 IATA Aviation Training Programme, *Air Transport Fundamentals*, *tamtiež*, str. 7.

58 Pozn. Pre viac informácií, internetový zdroj www.iata.org .

59 IATA Aviation Training Programme, *Air Transport Fundamentals*, *tamtiež*, str. 8.

60 Pozn. Pre viac informácií, internetový zdroj www.airports.org.

61 Viz. pozn. 59.

62 Pozn. Pre viac informácií, internetový zdroj www.canso.org.

63 IATA Aviation Training Programme, *Air Transport Fundamentals*, *tamtiež*, str. 9

2.2 Ekonomické krízy a ich dopad na letecký priemysel

Dalo by sa povedať, že letecký priemysel je odvetvím, ktoré je silne ovplyvnené vývojom svetovej ekonomiky, a preto podlieha krízam pomerne často. Nemusí sa jednať len o krízy v podobe kríz finančných, ale aj o krízy vyplývajúce z nepriaznivého vývoja cien pohonných látok, či v neposlednom rade krízami dôsledkom prírodných katastrof.

Nasledujúca tabuľka zachytáva jednotlivé krízy podľa ich časového poradia, zameriava sa na typy kríz a na ich geografické rozptýlenie.

Tabuľka č. 2 – Historický prehľad kríz ovplyvňujúcich letecký priemysel

Rok	Medz. Príjazdy	% zmena	Geografické pôsobenie	Pohonné hmoty	Politické problémy	Problematika zdravia	Prírodné katastrofy
1974	205,7		Z. Európa a S. Amerika	1973-1974 ropná kríza	Arabské ropné embargo		
1979	272,1	4,6%	Z. Európa a S. Amerika	Energetické kríza	Revolúcia v Iráne, ZSSR, invázia Afganistanu,		
1980	278,1	2,0%	US		vojna Irán-Irak		
1981	278,6	0,2%	Z. Európa a S. Amerika				
1986	276,9	-0,65	Z. Európa a S. Amerika				
1988	385,0	7,0			1.intifada		
1990	439,5	7,2	Globálny	Ropný šok	1.vojna v Perzskom zálive		
1991	442,5	0,7%	Globálny				
1992	479,8	8,4%	Globálny				Hurikán Andrew
1993	495,7	3,3%	Globálny				
1997	598,6	4,1%	Ázia				Opar v JV Ázii
1998	616,7	3,0%	Globálny				
2000	687,0	7,4%	Globálny		2.intifada		
2001	686,70	0,0%	Globálny	Internetová bublina	11/9	Potraviny UK	
2002	707,0	2,9%	Globálny			SARS	
2003	694,6	-1,7%	Globálny		2.vojna v Perzskom zálive	SARS	
2004	765,1	10,1%	Indonézia				Indonézske tsunami
2005	806,8	5,5%	Ázia, USA		Bombardovanie v Bali		Hurikán Katharina
2006	842	4,5%	Globálny		Izraelská invázia Libanonu		Vysoké horúčavy v USA; Opar v JV Ázii
2007	896	6,0	Európa				Vysoké horúčavy v Európe
2008	924	2,0	Globálny	Ropa USD 147 Finančná kríza			
2009	880	-4,0	Globálny	Finančná kríza		Pandémia prasacej chrípky	Extrémne nízke teploty v Európe a USA
2010	912	3%	Globálny	Ropa USD 80			Výbuch islandskej sopky
2011		2-3%*			Politická nestabilita arabských zemí		Zemetrasenie a tsunami v Japonsku
2012			Globálny	EU fin. kríza			

*predpoklad

Zdroj : UNWTO 2006a/b, 2007,2008,2009,2010,2011 dostupné z www.unwto.org

Tabuľka č. 1 zobrazuje 4 základné typy kríz, ktoré postihujú letecký priemysel :

a. **politická situácia –** Vojny (vojny v Perzskom zálive), invázie, terorizmus (11. september 2001), či politická nestabilita (arabské krajiny Severnej Afriky) , nové politiky (zavedenie dane), atp.
b. **vývoj cien pohonných hmôt -** Ropné krízy 70. rokov, kríza cien ropy z roku 2008, a iné.
c. **prírodné katastrofy -** Výbuch islandskej sopky, zemetrasenie v Japonsku, atď.
d. **globálne otázky zdravia** – SARS, pandémia prasacej chrípky, atp.

Väčšina ekonomických znalcov sa zhoduje, že existuje priamy vzťah medzi vývojom svetového hospodárstva a vývojom leteckého priemyslu. Nakoľko letecký priemysel tvorí významný hodnotový reťazec, ktorý je silne prepojený, zlyhanie, resp. značné problémy jedného článku z nich, má významný, ak nie až zničujúci, dopad na články ostatné.

Graf č. 6 – Postup efektu prelievania krízy s vplyvom na letecký priemysel



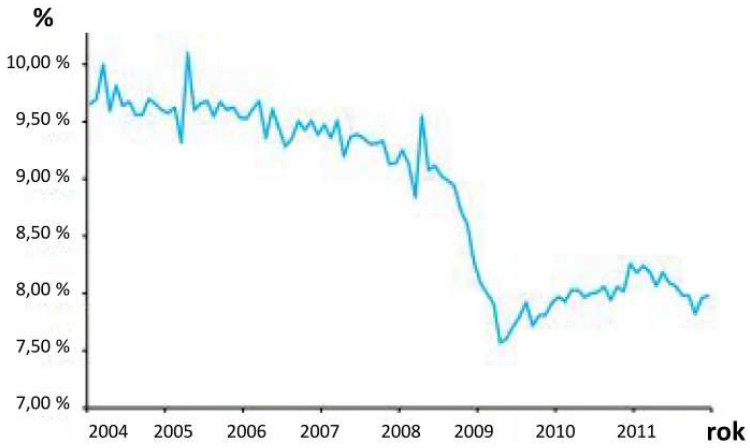
Zdroj : inšpirované autorkou podľa ECORYS, Research and Consulting company, dostupné z : http://www.lms.polyu.edu.hk/Event/IFSPA2009/IFSPA2009%20Conference%20pdf/KeynoteSession3/KeynoteSession3_3-AdnanRahman.pdf (online cit. 15.02.2012)

Priamy vzťah **v dobe finančných kríz** sa prejavuje tým, že cestujúci majú obmedzené alebo žiadne financie na dovolenku a obchodná klientela sa snaží znížiť cestovné náklady hľadaním nových alternatív, ako sú napr. tele konferencie (ako náhrada nákladov na dlhé lety), alebo využívanie nízko-nákladových spoločností, či iných foriem prepravy (v prípade náhrady nákladov na cestovné využitie krátkych a stredných letov). A naopak, zvýšená ekonomická aktivita, priemyselná produkcia a rozrastajúce sa obchodné vzťahy majú za následok rastúcu potrebu transportu.[64] Je teda zrejmé, že existuje priamy vzťah medzi poklesom bohatstva a následnou negatívnou zmenou spotreby a investícií.

[64] MACÁRIO, R., VAN DE VOORDE, E. : *Directorate Gerneral for Internal Policies : The Impact of the Economic Crisis on the EU Air Transport Sector, EU Parliament*, Dostupný z https://ec.europa.eu/employment_social/anticipedia/document/showFile.do?id=3043&idDigest=75ebd98cbdaba186785be8499cce6b8bff0df7d6. (online cit. 14.01.2012).

Predovšetkým môžeme sledovať značný pokles počtu cestujúcich v tzv. Premium triede, viď. graf č. 7. Je zrejmé, že rok 2009 a s ním súvisiaca finančná kríza mala viditeľne značný dopad na vývoj tejto skupiny pasažierov, pre letecké spoločnosti, čo do príjmov, veľmi významnej.

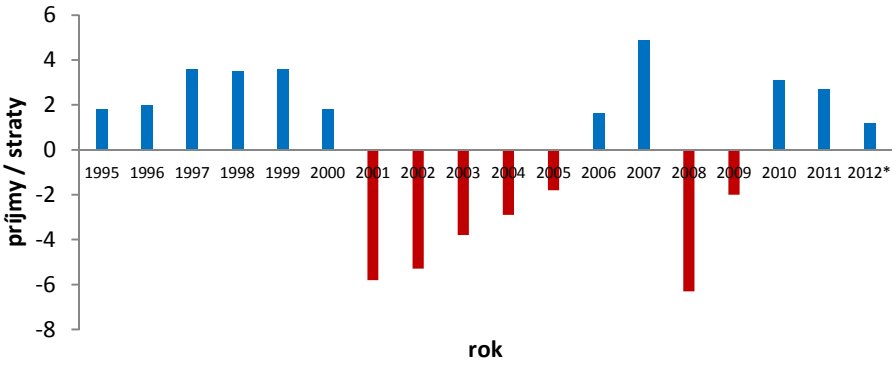
Graf č. 7 – Vývoj podielu pasažierov cestujúcich v „Premium“ triede



Zdroj : IATA Premium Traffic Monitor December 2011, dostupný z : http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Premium-Monitor-Dec11.pdf (online cit. 15.01.2012)

Na nasledujúcom grafe môžeme sledovať vývoj príjmov leteckých spoločností po zdanení. Ekonomický vývoj za rok 2008/9 mal za následok ešte silnejší prepad než teroristické útoky z 11.septembra 2001.

Graf č. 8 - Čisté príjmy/straty po zdanení (mld. USD)



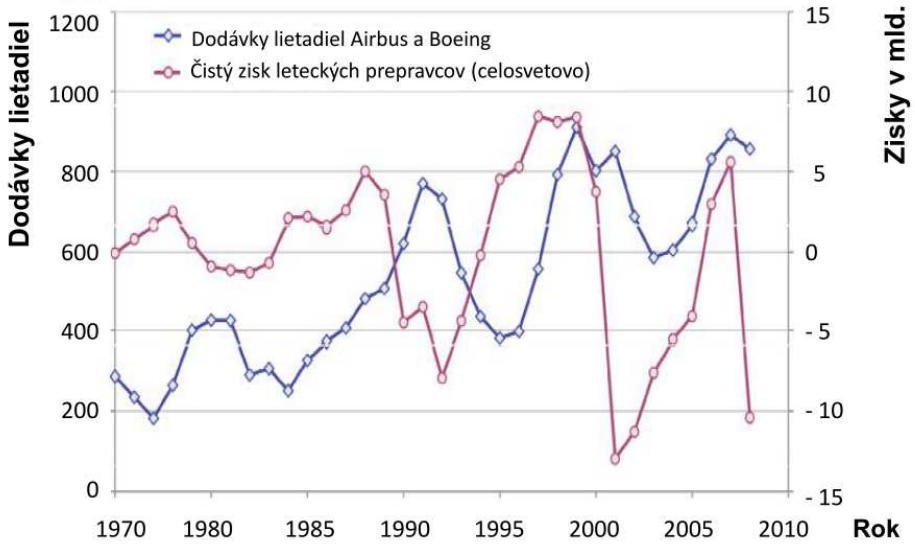
Zdroj : IATA The Outlook for Air Transport Markets and the Industry, str. 11, dostupný z www.iata.org/economics (online cit. 02.02.2012)

I napriek tomu existujú tvrdenia, že neexistuje jasný vzťah medzi rastom prepravy osôb a rastom príjmov. Všeobecne povedané *„letecká preprava už nie je luxusným statkom, a teda s rastúcim príjmom ľudia viac cestujú, ale nevykladajú väčší podiel výdajov na cestovanie.“* [65]

Z historického vývoja by sme mohli povedať, že letecké spoločnosti prechádzajú ziskovým cyklom v rozmedzí siedmich až desiatich rokov.[66] Avšak stále väčšie množstvo kríz, ktoré tento sektor ovplyvňujú, spôsobuje neistú situáciu na trhu.

Výsledkom zníženého dopyt po službách leteckých prepravcov, nie je iba znížený zisk, či dokonca straty ale, i **negatívny vplyv na dopyt po nových lietadlách** (Graf. č. 9 a 10). V tomto prípade tak existuje jasný vzťah medzi dopytom po službách leteckých prepravcov a dopyte leteckých spoločností po nových lietadlách.

Graf č. 9 – Vývoj Airbus vs. Boeing



Zdroj : ICAO 1970-2010, dostupný z MIT ICAT Airline Industry Trend Update, dostupný z : http://web.mit.edu/airlines/industry_outreach/board_meeting_presentation_files/meeting-nov-2010/Hansman%20F&T%20IAB%20Fall%2010.pdf (online cit. 03.02.2012)

[65] GILLEN, D. : *Joint Transport Research Centre : International Air Passenger Transport in the Future*, OECD. Dostupný z http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/discussionpapers/DP200915.pdf. (online cit. 16.01.2012).

[66] Zdroj : ICAO 1970-2010, dostupné z MIT ICAT Airline Industry Trend Update, dostupné z : http://web.mit.edu/airlines/industry_outreach/board_meeting_presentation_files/meeting-nov-2010/Hansman%20F&T%20IAB%20Fall%2010.pdf (online cit. 03.02.2012)

Graf č. 10 – Vývoj objednávok lietadiel



Zdroj : ICAO, *Reports Past Issue*s, dostupný z :http://www2.icao.int/en/MRTD2/ReportsPastIssues/ICAO%20MRTD%20Report%20Vol.5%20No.2,%202010.pdf (online cit. 03.02.2012)

Nakoľko jednotlivé krízy ovplyvňujú dostupné finančné zdroje leteckých prepravcov, jedným z riešení ako i napriek obmedzenému rozpočtu operovať s novými lietadlami (ktoré sú efektívnejšie, ekologicky menej náročné,...) je využitie služieb leasingových spoločností. Tento spôsob financovania im poskytuje prístup k výhodnejším leasingovým podmienkam, nakoľko je leasingový trh silne konkurenčný a nakoľko je vývoj leteckého priemyslu veľmi kolísavý[67], a zároveň neovplyvňuje negatívne firemnú bilanciu.

V období vysokých cien pohonných hmôt a komodít spôsobujú vyššie tarify leteniek nižší záujem cestujúcich využívať tento druh dopravy (spojený s nedostatočným príjmom, či neočakávanými zvýšenými nákladmi).

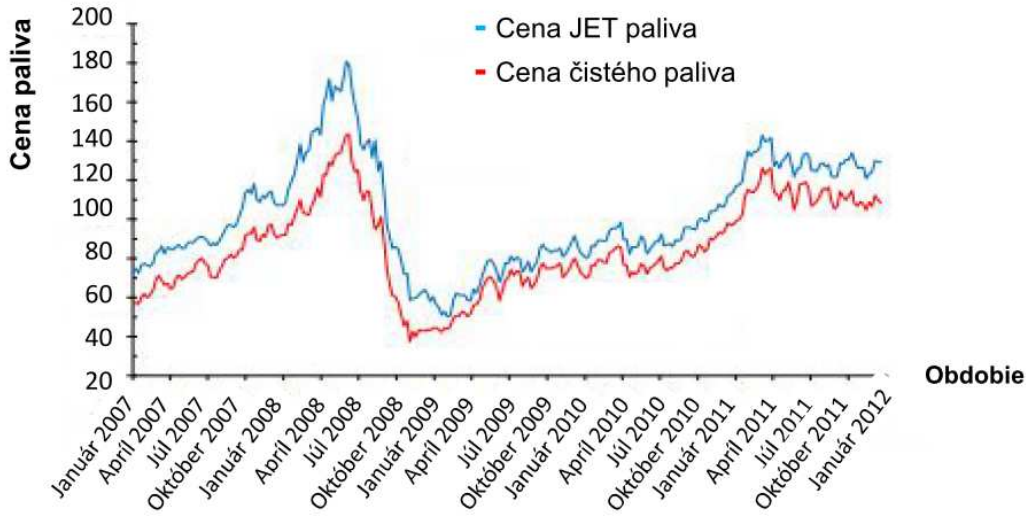
V súčasnosti sa ceny JET[68] paliva pohybujú na úrovni približne 132USD/barel, čo predstavuje celkovo 12,5%-tný pokles oproti roku minulému.[69] Leteckým spoločnostiam

[67] ICAO : *Past Issue Reports*, dostupný z : http://www2.icao.int/en/MRTD2/ReportsPastIssues/ICAO%20MRTD%20Report%20Vol.5%20No.2,%202010.pdf (online cit. 03202.2012)

[68] Pozn. Palivo do prúdových motorov (JET Palivo) vrie v teplotnom rozmedzí 150 °C až 300 °C a obsahuje uhľovodíky medzi 8 až 16 atómami uhlíka. Špecifikácia paliva pre letecké motory určuje limit síry do maximálnej výšky 3000 ppm, aj keď priemerný obsah síry v palivách je medzi 500 ppm až 1000 ppm.

sa tak aspoň čiastočne začínajú znižovať náklady na najväčšiu položku ich operatívnych výdajov. Počas roku 2008 pristúpilo veľa leteckých spoločností z obavy ďalšieho rastu ceny JET paliva (hodnoty sa pohybovali okolo 200USD/barel) na palivový hedging. Ten tak môže v súčasnosti ešte stále negatívne ovplyvňovať finančné zdroje prepravcov.

Graf č. 11 – Vývoj cien JET (lietadlového) a čistého paliva



Zdroj : Platts, dostupný z https://www.platts.com/ (online cit. 20.01.2012)

Počas rôznych druhov kríz dochádza k poklesu aktivity leteckého priemyslu, jeho vývoj je odlišný, a to tak ako vzhľadom na regióny, tak ako i druhy leteckých prepravcov. Z nasledujúcej tabuľky je zrejmé, že krízové výkyvy negatívne postihujú predovšetkým vyspelé regióny Európu a Severnú Ameriku. Naproti tomu však poskytujú možnosť rozvoja v krajinách bohatých na nerastné suroviny, teda na území Blízkeho Východu.

Tabuľka č. 3 – Regionálny vývoj leteckých dopravcov za rok 2010

Preprava pasažierov	Medzinárodná		Domáca		Celkovo	
Región	Rast	Podiel na trhu	Rast	Podiel na trhu	Rast	Podiel na trhu
Afrika	-8,9	3	-13,4	1	-9,6	2
Ázia/Pacifik	-7,1	25	7,6	31	-1,2	27
Európa	-4	41	-10,5	8	-4,8	28
Blízky Východ	10	11	10,3	1	10	7

Podľa PAHÚT, I. : Alternatívne palivá v letectve, Košice, r. 2011, str. 14, dostupný z http://web.tuke.sk/lf/veda_a_vyskum/Pahut.pdf. (online cit. 30.05.2012).

[69] IATA, Jet Fuel Price Monitor, dostupný z : http://www.iata.org/whatwedo/economics/fuel_monitor/Pages/index.aspx (online cit. 01.03.2012)

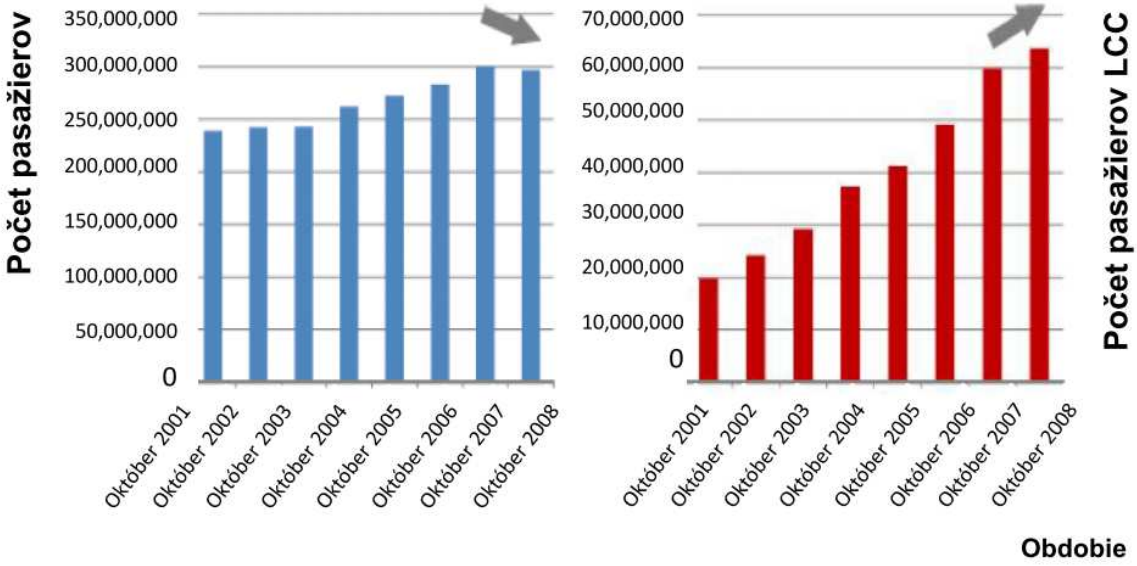
Pokračovanie Tabuľky č. 2 – Regionálny vývoj leteckých dopravcov za rok 2010

Preprava pasažierov	Medzinárodná		Domáca		Celkovo	
Región	Rast	Podiel na trhu	Rast	Podiel na trhu	Rast	Podiel na trhu
Severná Amerika	-5,5	16	-5,5	54	-5,5	31
Latinská Amerika	-2,9	4	1,9	5	-0,7	5
Svet	-3,9	100	-1,8	100	-3,1	100

Zdroj : ICAO : *Past Issue Reports*, dostupný z : http://www2.icao.int/en/MRTD2/ReportsPastIssues/ICAO%20MRTD%20Report%20Vol.5%20No.2,%202010.pdf (online cit. 03.02.2012)

Ak by sme namiesto regiónov sledovali typ leteckého prepravcu, mohli by sme povedať, že nízko-nákladové letecké spoločnosti v období kríz čerpajú značné výhody z ich dlhodobej politiky nízkych cien leteniek. Síce sa v krízovom a pokrízovom období znížil celkový počet prepravovaných osôb, počet prepravených nízko-nákladovými LCC spoločnosťami prejavuje tendenciu rastu (viď. Graf č. 12). Tento trend môže byť spôsobený, ako už bolo zmienené, nedostatočnými zdrojmi firiem, resp. obmedzenými výdajmi domácností na cestovanie a zahraničné, či domáce dovolenky.

Graf č. 12 – Vývoj počtu pasažierov klasických a nízko-nákladových prepravcov



Zdroj : ECORYS, Research and Consulting company, dostupný z : http://www.lms.polyu.edu.hk/Event/IFSPA2009/IFSPA2009%20Conference%20pdf/KeynoteSession3/KeynoteSession3_3-AdnanRahman.pdf (online cit. 15.02.2012)

Opísaný trend je z pohľadu mojej diplomovej práce významný, nakoľko rast dopytu po službách LCC spoločností ohrozuje dlhodobé vedúce postavenie klasických leteckých dopravcov. Tí, v snahe o udržanie sa na trhu, znižujú ceny, avšak vplyv na poskytované služby nie je jednosmerný. To, či sa jedná o správny krok znižujúc cenu a kvalitu služieb zároveň, ukáže len čas a hospodársky vývoj na svete.

2.3 Nový smer leteckého priemyslu

Dôsledky kríz sa v leteckom priemysle prejavujú rôznymi spôsobmi, niektoré firmy zanikajú, iné vznikajú, niektoré firmy bojujú o prežitie, iné profitujú z meniaceho sa prostredia.

2.3.1 Bankroty a ekonomické straty

Prvou európskou leteckou spoločnosťou, ktorá dôsledkom finančnej krízy vyhlásila bankrot, bola v roku 2008 firma MaxJet. Za ňou nasledovali leteckí prepravcovia ako Eos Airlines, Oasis Airlies, Futura a XL Airways. Rok 2009 zasiahol FlyLAL, Olympic Airlies, MyAir, či slovenského leteckého prepravcu SkyEurope.[70] Mohli by sme povedať, že sa jednalo vo väčšine prípadov o prepravcov, ktorí neboli dostatočne silní, aby mohli konkurovať veľkým prepravcom, a zároveň neboli orientovaní na špecifický segment na trhu.

Nielen malé a nízko-nákladové spoločnosti čelili a čelia významných tlakom trhu dôsledkom kríz, ale aj firmy veľkosti Air France – KLM, Lufthansa, Delta Airlines alebo British Airways. Tie vykazovali značné straty používaním rôznych marketingových stratégií nízkych cien a akcií v snahe znížiť operatívne straty ako aj udržať si svojich zákazníkov.[71]

[70] Pozn. Kompletný zoznam bankrotov leteckých prepravcov dostupný z : http://www.airlineupdate.com/airlines/airline_extra/defunctairlines (online cit. 29.02.2012)

[71] Pozn. Air France-KLM oznámila viac ako 30%-tné zníženie príjmov dôsledkom nižších cien leteniek. Lufthansa vykázala pokles o 4,8%.

Značné finančné ťažkosti leteckých prepravcov ovplyvnili aj operácie letísk.[72] Predovšetkým sa jedná o otázky týkajúce sa opakovaných platieb za využívanie terminálov a ďalších letiskových zariadení, pristávacie poplatky, znížený počet využívaných letiskových služieb, nedoplatky zo strany leteckých prepravcov, ich platobná neschopnosť a nevôľa.

Ekonomická recesia začiatkom roku 2009 rapídne znížila počet objednávok nových lietadiel. Najväčší výrobcovia Airbus a Boeing vykazovali pokles nových objednávok približne o 50%.[73]

2.3.2 LCC formula vs. „klasický LCC“

LCC formula

Základom úspechu nízko-nákladových spoločností je implementácia udržateľných a značných cenových výhod, kedy tieto letecké spoločnosti operujú predovšetkým na domácom trhu (v prípade amerického trhu)[74], ale s rastúcim trendom i na trhu zahraničnom.[75] V Európe sa dôsledkom relatívne malých štátov a relatívne malých vzdialeností medzi nimi nedá hovoriť o operovaní na samotnom domácom trhu, skôr sa jedná o celý trh Európskej únie.

Nízko-nákladové spoločnosti sa inšpirovali tzv. juho-západným modelom, ktorý je postavený na nasledujúcich princípoch : lety krátkych vzdialeností, značne požadované trate, maximalizácia nalietaných hodín, využívanie sekundárneho letiska, vysoká frekvencia služieb, žiadne meškanie. Kombinuje teda nízke náklady, nízke tarify leteniek s vysokým dopytom a kapacitou využitia.[76]

Niektoré letecké spoločnosti využili výhod krízy a bankrotov svojich konkurentov na zlepšenie vlastnej pozície na trhu a začali využívať agresívnu politiku promotion. Svoje

---

[72] LEGAL RESEARCH DIGEST, *The Impact of Airline Bankrupcies on Airports*, Dostupný z http://ntl.bts.gov/lib/43000/43800/43863/acrp_lrd_006.pdf (online cit. 05.03.2012).

[73] BUSINESS DAY : *Financial Crisis to Hit Airbus Orders*, dostupný z http://www.theage.com.au/business/world-business/financial-crisis-to-hurt-airbus-orders-20081210-6v4b.html (online cit. 02.03.2012).

[74] Pozn. Typickým príkladom rozrastajúcich sa nízko-nákladových spoločností v Európe je Ryanair, EasyJet, Air Asia v ázijskom regióne a na Blízkom Východe Air Arabia, či Jazeera Airways.

[75] TEVSSIE, N. : *Emering from Crisis : The 2009 Air Transport Year in Review*, dostupný z : http://www2.icao.int/en/MRTD2/ReportsPastIssues/ICAO%20MRTD%20Report%20Vol.5%20No.2,%202010.pdf (online cit. 12.01.2012).

[76] MACÁRIO, R., VAN DE VOORDE, E. : *tamtiež*, (online cit. 06.01.2012).

postavenie si tak zlepšil napríklad Air Berlin, WizzAir, BlueAir, Ryanair, či EasyJet.[77 a 78] Iné sa dokonca samé transformovali z klasických prepravcov na nízko-nákladové letecké spoločnosti.[79]

Fenomén nízko-nákladových prepravcov poskytuje jasnú evidenciu masovej kastomizácie služieb leteckého priemyslu, ktorá otvorila dvere segmentom zákazníkov, ktorí by za inak rovnakých okolností ani nesnívali o možnosti lietania.[80]

Stratégia „nový klasický LCC“

Klasickí leteckí operátori čeliac neustále rastúcim nákladom v konkurenčným tlakom, boli tak povediac zmenami na trhu v snahe zostať konkurencieschopnými, donútení zmeniť ich podnikateľské zámery, koncepty a priority, a hľadať nové alternatívne modely pre ich podnikanie.

Jednou z možností sa javí model dcérskych spoločností pre krátke trate, ktoré by boli schopné konkurovať tradičným nízko-nákladovým spoločnostiam a ktoré by tak do značnej miery zabránili vstupu nových konkurentov na trh. Táto formula „leteckej spoločnosti v leteckej spoločnosti“ vychádza z kombinácie základných faktorov LCC prístupu a reputácie už existujúcich značiek.[81]

Okrem toho, veľké letecké spoločnosti typu Lufthansa, AirFrance-KLM, či British Airways začali využívať pomerne agresívnu politiku na lety krátkych vzdialeností : väčšia škála ekonomickej triedy, online rezervácie leteniek , zníženie komisie cestovných agentov a spoločností.

2.3.3 Horizontálna kooperácia leteckých prepravcov

Bankrotom a značným finančným ťažkostiam v období oslabeného záujmu o letecké služby sa snažia prepravcovia vyvarovať rôznymi spôsobmi. Medzi najviditeľnejšie patria

---

77 Pozn. Napríklad EasyJet vyhlásil rast počtu predaných leteniek o 20%

78 OPERA, M. G. : *The effects of Global Economic Crisis on the Air Transport of Passengers in Europe and in Romania*, dostupný z http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-1-2010/6-GTG-Oprea.pdf (online cit. 13.0.2012)

79 Pozn. Aer Lingus, FlyBe, Air Berlin alebo Meridiana sú príkladmi takejto transformácie.

80 MACÁRIO, R., VAN DE VOORDE, E. : *tamtiež* (online cit. 12.02.2012)

81 Pozn. Príkladmi takýchto vzťahov medzi spoločnosťami sú napríklad pre domáci trh Click/Maxicana, Jetstar/Qantas Airways, Mango/South African Airways. Na medzinárodnom trhu sa môžeme stretnúť s Jetstar Pacific/Qantas, Tiger Airways/Singapore Airlines, Air India Express/Air India, BMI Baby/BMI British Midland, Atlas Blue/Royal Air Maroc, či Clickair/Iberia.

aliancie, fúzie či akvizície, znižovanie operatívnych nákladov prepúšťaním zamestnancov, a podobne.

Aliancie združujúce leteckých prepravcov

Hlavný cieľ aliancií je zrejmý, a to prilákať potenciálnych zákazníkov a poskytovať im, ako aj zákazníkom súčasným, čo najväčší a najrozmanitejší rozsah destinácií využívajúc technologickú a operatívnu spoluprácu a kooperáciu medzi jednotlivými členmi.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje tri najväčšie aliancie leteckých prepravcov pasažierov a ich členov, a to konkrétne StarAliance, SkyTeam a OneWorld.

Tabuľka č. 4 – Aliancie leteckých prepravcov



Zdroj : Vlastné spracovanie autorky za pomoci www.staralliance.com, www.skyteam.com, www.oneworld.com.

Porovnávajúc jednotlivé aliancie, mohli by sme zhrnúť, že síce StarAlliance združuje najväčší počet členov, počet poskytovaných destinácií je u všetkých aliancií takmer rovnaký, ako je možné sledovať z nasledujúceho porovnania aliancií.[82]

[82] Pozn. Príloha č. 3 zobrazuje rôzne druhy aliancii na základe aliančných zmlúv a príloha č. 4 prezentuje rôzne fázy aliančného zoskupovania.

Tabuľka č. 5 – Porovnanie aliancií

	Star alliance	Sky team	One world
Počet členov	27	15	16
Počet pasažierov za rok	653,62mil.	487mil.	346,4mil.
Počet zamestnancov	414,498	399,469	268,147
Počet denných letov	21,230	14,500	9,361
Počet krajín destinácií	189	173	152

Zdroj: Vlastné spracovanie autorky za pomoci www.staralliance.com, www.skyteam.com, www.oneworld.com.

Rozšírením hlavného cieľa fungovania aliancií je koordinácia letových poriadkov členov a harmonizácia kapacít letov do hlavných destinácií, vytvorenie serverov spájajúcich rezervačné a odbavovacie systémy členov, spoločný vernostný program tzv. frequent flyer program, zjednocovanie lietadlových parkov, spoločného personálu, udržovania lietadiel, spoločný marketing, atp.[83] Aliancie poskytujú cestujúcim veľké množstvo výhod, od rozšíreného spektra destinácií, druhov tried, až po vernostné výhody spoločnej akumulácie zbieraných míľ. V rámci týchto zoskupení v poslednej dobe dochádza k finančnému prepojovaniu,[84] a silnejšej spolupráci. Výhodou je taktiež posilnenie image v očiach verejnosti.

Fúzie a akvizície

Tak ako aliancie, tak si aj fúzie a akvizície kladú za cieľ zlepšiť operatívnu a marketingovú efektívnosť, dosiahnuť lepšie finančné výsledky, vytvoriť priemyselno-hospodárske zlepšenia na základe efektu výnosu z rozsahu a znižovania bariér vstupu do odvetvia.

Tabuľka číslo šesť zobrazuje stručný prehľad fúzií a akvizícií, ktoré sú buď v procese diskusie (D) alebo dokončené (C), podľa najvýznamnejších regiónov. Porovnanie samotných účastníkov iba opätovne potvrdzuje fakt, že fúzie a akvizície naprieč alianciami nie sú vylúčené, ale z operatívneho hľadiska sú viac preferované fúzie v ich vnútri.

[83] JAROLÍMOVÁ, P., MAROUNKOVÁ, B. : *Integrační procesy v dopravních službách*, VŠE, r. 2010 a PRŮŠA, J. : *Svět Letecké Dopravy*, str. 174.

[84] Pozn. Pomerne diskutovanou bola fúzia medzi anglickým British Airways a španielskou Iberiou. Sila aliančného zoskupenia sa prejavila tým, že i napriek tomu, že o fúzii Iberia rokovala aj s nemeckou Lufthansou (StarAliance) a francúzsko-holandskou Air France/KLM (Skyteam), nakoniec došlo k fúzii v rámci OneWorld aliance.

Tabuľka č. 6 – Prehľad súčasných fúzií a akvizicií

Amerika	Európa	Ázia
United + Continental (C)[85]	Lufthansa + Austrian (C)[86]	China Southern + China Northern + Xingiang (D)[87]
Delta + Northwest (C)[88]	Air France + KLM (C)[89]	Cathay Pacific + Dragon (C)[90]
US Airways + America West (C)[91]	Air France/KLM + 25% vlastníctvo Alitalie (C)[92]	
Virgin Atlantic + Delta Ailrines (D)[93]	Lufthansa + Swiss (C)[94]	
	BMI + Lufthansa (C)[95]	

Zdroj : upravené autorkou podľa ECORYS, Research and Consulting company, dostupný z : http://www.lms.polyu.edu.hk/Event/IFSPA2009/IFSPA2009%20Conference%20pdf/KeynoteSession3/KeynoteSession3_3-AdnanRahman.pdf (online cit. 15.02.2012)

2.3.4 Kooperácia naprieč - vertikálna kooperácia

V súčasnej dobe môžeme pozorovať okrem horizontálnych kooperácií a fúzií aj rastúcu spoluprácu na úrovni vertikálnej.

Letecký dopravca - Letisko

Letisko sa v rámci leteckej prepravy stáva bodom spájajúcim pasažiera s jeho leteckou spoločnosťou. Preto by sme mohli tvrdiť, že spolupráca leteckého dopravcu

[85] Internetový zdroj THE NEW YORK TIMES, dostupný z http://www.nytimes.com/2010/05/03/business/03merger.html (online cit. 31.05.2012).

[86] Internetový zdroj AVIATION & AEROSPACE, dostupný z http://www.domain-b.com/aero/airlines/20090904_lufthansa-austrian_merger.html (online cit. 31.05.2012).

[87] Internetový zdroj AIR TRANSPORT WORLD, dostupný z http://atwonline.com/international-aviation-regulation/article/china-s-new-merger-math-0831 (online cit. 31.05.2012).

[88] Internetový zdroj US TODAY, dostupný z http://www.usatoday.com/travel/flights/2008-04-14-delta-northwest-merge_N.htm (online cit. 31.05.2012).

[89] Internetový zdroj FLIGHT GLOBAL, dostupný z http://www.flightglobal.com/news/articles/air-france-klm-get-merger-approval-182217/ (online cit. 31.05.2012).

[90] Internetový zdroj CHINA DAILY, dostupný z http://www.chinadaily.com.cn/china/2006-06/10/content_613555.htm (online cit. 31.05.2012).

[91] Internetový zdroj PITTSBURGH POST GAZETTE, dostupný z http://www.post-gazette.com/stories/business/news/cultures-actually-clash-in-us-airways-america-west-merger-428293/ (online cit. 31.05.2012).

[92] Internetový zdroj REUTERS, dostupný z http://www.reuters.com/article/2012/05/29/airfrance-alitalia-idUSL5E8GT4W320120529 (online cit. 31.05.2012).

[93] Internetový zdroj VANGUARD NEWS, dostupný z http://www.vanguardngr.com/2011/04/virgin-atlantic-%E2%80%98may-need-to-merge-to-survive%E2%80%99/ (online cit. 31.05.2012).

[94] Internetový zdroj AIR WISE, dostupný z http://news.airwise.com/story/view/1111521976.html, (online cit. 31.05.2012).

[95] Internetový zdroj BBC NEWS, dostupný z http://news.bbc.co.uk/2/hi/7697261.stm (online cit. 31.05.2012).

a letiska je z operatívneho hľadiska letov nevyhnutná. Úroveň tejto spolupráce však môže mať značný vplyv na konkurencieschopnosť domácej krajiny a jej ekonomický rozvoj. Cieľom spolupráce letiska s aerolíniami je dosiahnuť vyššiu operatívnu a procesnú kvalitu za pomoci zdieľaného porozumenia cieľom a procesov oboch strán. Koordinácia špecifických investícií zlepšuje hospodárske výsledky a vedie ku konkurenčnej výhode.[96]

Z pohľadu letísk medzi pozitívne efekty tohto druhu spolupráce patrí zníženie rizika a neistoty, uľahčenie prístupu k investíciám na riešenie kapacitných problémov letísk, stimulácia leteckých prepravcov, aby poskytovali fixné a dlhodobé investície na rozvoj letiskových štruktúr. Letiská si avšak dlhodobo udržujú značnú marketingovú vyjednávaciu silu vďaka nízkej elasticite dopytu po ich letových službách. Leteckí dopravcovia na druhú stranu majú možnosť využívať letiskové zariadenia za zvýhodnených podmienok, môžu do určitej miery prispôsobovať chod letiska svojim operatívnym potrebám, či zlepšiť svoj image v očiach verejnosti v prípade pozitívnych zmien väčšinovej spolupráce medzi letiskom a jeho hlavným investorom.

Podľa slov generálneho riaditeľa IATA, Tonyho Tylera, „sa *tento vzťah vyznačuje spoločným záujmom o bezpečnejší, istejší, užívateľsky prístupnejší, operatívne efektívnejší a environmentálne prijateľnejší letecký svet.*“[97]

Typickým príkladom tohto druhu kooperácie sú materské letiská veľkých leteckým prepravcov, ako napríklad letisko Charles de Gaulle v Paríži (Air France), letisko Heathrow v Londýne (British Airways), letisko Frankfurt (Lufthansa), či letisko v Dubaji (Emirates).

Letecký dopravca – tzv. Handlingové spoločnosti

Zaobchádzanie s lietadlom počas jeho „pobytu na zemi“ definujeme ako súbor aktivít na letisku nevyhnutných k spojazdneniu lietadla a jeho príprave na ďalší let.[98] Jedná

[96] GOETSCH, B., ALBERS, S. : *Towards a Model of Aiport-Airline Interaction*, dostupný z http://www.garsonline.de/Downloads/070616/Goetsch_GARS.pdf. (online cit. 06.03.2012).

[97] AIR ONLINE, *IATA Head Urges More Airline, Airport Cooperation*, dostupný z http://www.ainonline.com/?q=aviation-news/2011-11-02/iata-head-urges-more-airline-airport-cooperation (online cit. 11.11.2011) a IATA Press Room http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2011-11-02-01.aspx (online cit. 01.03.2012).

[98] NRL AIR TRANSPORT SAFETY INSTITUTE, *Aircraft Ground Handling and Human Factors*, dostupný z http://easa.europa.eu/essi/ecast/wp-content/uploads/2011/08/Aircraft-Ground-Handling-and-Human-Factors-NLR-final-report.pdf (online cit. 05.03.2012).

sa o vzťah založený na nutnosti poskytovania služieb rýchlo, efektívne a správne v snahe minimalizovať čas, ktorý trávi lietadlo zaparkované v príjazdovej oblasti. Medzi najvyužívanejšie aktivity, závislé na maximálnej časovej presnosti, zaraďujeme kabínové služby, stravovacie, vjazdové a výjazdové služby spojené s navigáciou lietadla na zemi, služby zákazníkom, či operatívne služby.

V rámci Európy má svoje významné postavenie handlingová spoločnosť Novia, ktorá poskytuje svoje služby prevažne na území Škandinávie. Ako súčasť handlingového komplexu Aviator tvorí významnú časť operatívnej zložky letu. Medzi najvýznamnejšieho mimoeurópskeho partnera patria Korean Airlines.[99]

Letecký dopravca – Technológie

Kooperácia medzi leteckými spoločnosťami a výrobcami leteckých technológii je verejnosťou vnímaná predovšetkým v prípade fatálnych následkov leteckého nešťastia. Ako nedávny príklad môžeme uviesť pád lietadla Air France AF447 v roku 2009, ktoré letelo z Ria De Janeira do Paríža. Vyšetrovanie pádu lietadla, ktorý mal za následok smrť 228 ľudí na palube, bolo zdieľané s Airbusom a jeho výsledky boli použité na skvalitnenie stavby lietadiel Airbusu a technického tréningu Air France zamestnancov.[100]

Úzku spoluprácu medzi leteckou spoločnosťou Air France a Airbusom je možné sledovať i strategickým umiestnením Air France opravovne, dielne Airbus, ako aj európskej pobočky Honeywell[101] vo francúzskom meste Toulouse.

2.3.5 Nové trendy nákupného chovania v cestovnom ruchu

Letecký priemysel dramaticky transformoval spoločnosť v poslednom storočí. Predovšetkým sa jedná o ekonomické, resp. hospodárske, a sociálne výhody spojené s efektívnym a rýchlym transportom ľudí a tovaru. Výzvou však ostáva neustále zlepšovanie služieb, ktoré je možné zabezpečiť predovšetkým pomocou vhodných informačných technológií. Elektronický obchod a predaj leteniek, letiskové siete, siete

[99] Internetový zdroj NOVIA, dostupný z http://www.novia.aero/company (online cit. 31.05.2012).

[100] Internetový zdroj MERCO PRESS, dostupný z http://en.mercopress.com/2011/08/04/french-pilots-cease-cooperation-in-crash-inquiry-on-dispute-over-causes (online cit. 31.05.2012).

[101] Pozn. Americká spoločnosť Honeywell sa mimo iné zaoberá výrobou a opravou, ako aj technologickým vývojom ietadlových súčiastok.

leteckých prepravcov, letisko-letecké joint-ventures/aliancie, mobilný boarding[102], atď. sú iba náčrtom príkladov súčasných zmien v leteckej preprave.

Faktom je, že produkt leteckého priemyslu je produktom indiferentným, tj. úroveň služieb rôznych leteckých prepravcov je viac, či menej rovnaká. Okrem silnej konkurencie v rámci jedného trhu sa musia prepravcovia vyrovnať aj s novými druhmi konkurencie, ako sú napríklad vysokorýchlostné vlaky, zlepšujúca sa infraštruktúra medzimestskej dopravy, či tele konferencie. [103]

Vnímanie ceny cestujúcimi sa značne zmenilo, predovšetkým v prípade krátkych letov, ktoré sú považované tak povediac za „komoditu". Jedná sa o stabilný trend, pri ktorom pasažieri preferujú samoobsluhu za použitia internetu (e-booking, e-check-in, rezervácia leteniek, rezervácia miest, platba letenky, check-in kiosk, a iné), ktorý však so sebou prináša nielen zvýšené operatívne náklady pri ich zavádzaní, ale aj nutnosť kultúrneho prispôsobenia procesov. Konkurenčnú výhodu tak získa ten, kto poskytne svojim zákazníkom najväčšie inovatívne služby.[104]

Z pohľadu demografického zloženia spoločnosti dochádza ku starnutiu populácie, predovšetkým európskej.[105] Tento segment sa tak dostáva v rámci marketingových stratégií do popredia. Letecké spoločnosti sú takpovediac segmentom donútené meniť destinácie, časový rozpis, veľkosť a typ lietadiel pre danú cestu, prilákať staršiu populáciu atraktívnymi tarifami a nadštandardnými službami pre seniorov.

Existuje pozitívny a značný vzťah medzi množstvom prepravy a liberalizáciou leteckého priemyslu.[106] Okrem toho, dôsledkom globalizácie, tj. turistiky, regionálnej integrácie, migrácie, dochádza ku zvýšeniu žiadostí cestovania, ktoré bude mať priamy aj nepriamy vplyv na zamestnanosť, obchodné cesty, sociálne cestovanie (návštevy rodín a priateľov).[107] Ťahúňom rastu leteckého priemyslu sa stala stredná sociálna vrstva. I napriek tomu, že došlo k výraznému posilneniu pozície nízko-nákladových prepravcov,

---

[102] Internetový zdroj, FUTURE TRAVEL EXPERIENCE, dostupný z: http://www.futuretravelexperience.com/2011/03/airlines-embrace-mobile-technology/ (online cit. 08.03.2012).

[103] OPERA, M. G. : *tamtiež* (online cit. 15.02.2012).

[104] ACARE : *Aeronautics and Air Transport : Beyond Vision 2020 (Towards 2050)*, dostupný z http://www.acare4europe.org/docs/Towards2050.pdf (online cit.15.02.2012).

[105] Viz. pozn. 104 (online cit.15.02.2012).

[106] GILLEN, D. , *tamtiež* (online cit. 21.02.2012).

[107] Viz. pozn. 104 (online cit.15.02.2012).

nízke tarifné ceny neznamenali rozšírenie segmentov trhu, ale vyšší záujem cestovať, a to práve u segmentu strednej sociálnej vrstvy.[108]

Je teda zrejmé, že letecký priemysel ešte nie je úplne saturovaný a že ešte stále existujú reálne obchodné príležitosti. Jednu z nich definoval Adnan Rahman z ECORYS : ***„Ľudia chcú cestovať, a tým ako rastie príjem (ktorý bude rásť i naďalej), viac ľudí bude lietať a budú lietať častejšie“*** [109] A práve to, ako dosiahnuť, aby viac segmentov chcelo cestovať čoraz častejšie je cieľom leteckých prepravcov a letísk v ich spolupráci.

[108] ACARE : *tamtiež* (online cit. 15.02.2012).

[109] ECORYS, Research and Consulting company, *tamtiež* (online 15.02.2012).

3. Aplikácia CRM v B2C

Cieľom tejto kapitoly je aplikovať CRM v spotrebiteľskom trhu. Zameranie je predovšetkým na vzťah leteckých spoločností a ich zákazníkov (cestujúcich, resp. pasažierov). Tie, v rámci dopravných služieb, operujú v silne konkurenčnom prostredí, nakoľko nielenže existuje silná konkurencia medzi samotnými leteckými dopravcami, ale s rozvojom technológie, leteckej preprave začínajú opätovne konkurovať i iné druhy dopravy.

Tento typ priemyslu je špecifický predovšetkým, pretože [110]:

- jeho rozvoj je podmienený politicko-sociálnymi podmienkami a prostredím,
- jedná sa o miestnu viazanosť, bezprostrednú spojitosť s územím, a kvalitou prostredia tohto územia,
- je možné sledovať výraznú sezónnosť,
- trh je silne podmienený prírodnými podmienkami a inými ťažko predvídateľnými vplyvmi,
- ľudský faktor má silný vplyv na rozhodnutie zákazníkov o budúcom využití toho istého prepravcu,
- dopyt po leteckých službách je ovplyvnený veľkosťou disponibilného príjmu obyvateľstva, fondom voľného času, spotrebiteľskými preferenciami, ich motiváciami, módou a prestížou, celkovým životným štýlom,
- ponuka je silne ovplyvnená rozvojom a využívaním techniky a technológie (internet, letecké systémy ako Amadeus, Sabre, Galileo),
- dochádza k obmedzovaniu procesu poskytovania dopravných služieb (zákaz nočných letov[111], letecký poriadok, pracovné s právne predpisy), v cenovej oblasti (regulácia cien a zľav poskytovaných rôznym typom cestujúcich), a pod.
- marketing a povedomie síce zohráva významnú úlohu pri výbere poskytovateľa služby, ale najvýraznejšia konkurencia je na úrovni cien a poskytovaných služieb.

[110] JAKUBÍKOÁ, D. : *tamtiež*, str. 22 a IATA Aviation Training Program, *Independent Study Airlines Marketing*, str. 15-18.

[111] Pozn. Najsledovanejšou témou je v súčasnosti zákaz nočného lietania na nemeckom letisku Frankfurt, ktorý by mohol mať za následok zníženie objemu cargo dopravy až o 8%..

Internetový zdroj, dostupné z Novinky.CZ : http://www.novinky.cz/ekonomika/263838-letiste-ve-frankfurtu-nesmi-fungovat-v-noci-hrozi-miliardove-ztraty.html (online cit. 04.04.2012).

Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Pomocou Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl by sme mohli zhrnúť konkurenčnú situáciu a trhu B2C nasledovne.

Riziko vstupu nových konkurentov

Za potenciálnych konkurentov sú považované podniky z príbuzných odvetví, ktoré využívajú podobnú technológiu, majú skúsenosti s daným trhom alebo majú voľný kapitál pre vstup do nového odvetvia. Vstupom nových konkurentov do odvetvia si podniky už existujúce v odvetví ťažšie udržujú svoj podiel na trhu, priaznivú výšku cien a tým aj úroveň svojich ziskov.

Leteckí prepravcovia musia brať v úvahu predovšetkým **investičnú náročnosť, celkové operatívne náklady, lojalitu** voči už vybudovanej obchodnej značke konkurencie, **prístup k hlavným letiskám a hlavným cestovným destináciám**, ako aj **vládne a zákonné bariéry**. Je teda zrejmé, že bariéry vstupu sú značné. Mohli by sme zhrnúť, že čím vyššie sú bariéry vstupu do odvetvia, tým je menší tlak potenciálnych konkurentov a menšia hrozba ich vstupu.

Konkurenti v odvetví

Nízke riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia nemá priamy vplyv na samotné nízke konkurovanie si medzi už existujúcimi leteckými prepravcami. Vysoko konkurenčné priemysly väčšinou prinášajú nízky výnos, nakoľko sú konkurenčné náklady viac než vysoké.

Zvyšovanie súperenia medzi podnikmi v odvetví je závislé napríklad od samotného vývoja dopytu po leteckých službách, stupni diverzifikácie poskytovaných služieb (destinácie, druh letovej triedy, atď.), či samotnej konkurenčnej štruktúry v leteckom priemysle.

Letecký priemysel je priemyslom silne konkurenčným. Vyplýva to predovšetkým z homogénneho produktu, ktorý je predmetom poskytovaných služieb, tj. z prepravy. Konkurencia rastie s príchodom nízko-nákladových spoločností, a silnie v období kríz.

Obchodná sila kupujúcich

Kupujúci môžu mať rôznu schopnosť presadzovať svoje záujmy, a to predovšetkým vzhľadom na kvalitu, ceny, rozsah služieb, frekvenciu letov atď. Je však dôležité si uvedomiť, že v tomto priemysle je v podstate obchodná sila kupujúcich (pasažierov) nízka. **Jednotliví pasažieri totiž nemajú dostatočnú vyjednávaciu silu**.

Obchodná sila dodávateľov

V prípade dodávateľov, v rámci leteckého priemyslu hovoríme o dominantnom postavení dvoch výrobcov lietadiel, Airbusu a Boeingu. Mohli by sme preto konštatovať, že **neexistuje dostatočná konkurencia medzi dodávateľmi lietadiel**, ktorá by mala za následok zlepšenie pozície odberateľov (leteckých spoločností).

Letecký priemysel je výrazne ovplyvnený aj **dostupnosťou a cenou energií, paliva, investícií, či finančných zdrojov**.

Je teda zrejmé, že sa jedná o situáciu, v rámci ktorej sú letecké spoločnosti v slabšom postavení a ich dodávatelia majú silný vplyv. Pre podniky v odvetví tak existuje reálna hrozba zvyšovania cien vstupov, a predovšetkým zvyšovanie požiadaviek dodávateľov do zmluvných vzťahov.

Hrozba substitučných výrobkov alebo služieb odvetvia

Okrem podnikov, ktoré pôsobia v odvetví môžu byť priamymi konkurentmi v súperení o trh a zákazníka aj podniky z iných odvetví, ktoré uspokojujú podobné potreby zákazníka. V prípade leteckého priemyslu sa jedná predovšetkým o iné **druhy dopravy** (vysokorýchlostné vlaky, autobusy, atď.). S narastajúcim využívaním špičkovej technológie sa leteckí prepravcovia musia „brániť“ konkurencii **internetu a tele konferencií**, ktoré sú rýchle a predovšetkým málo nákladné.

Táto hrozba predstavuje riziko znižovania obratu leteckých spoločností, znižovania cien leteniek a zvyšovania konkurenčného prostredia vo vnútri odvetvia.

SWOT analýza

Nasledujúca SWOT analýza, ako aj predchádzajúce kapitoly naznačili, potvrdzuje, že letecký priemysel je priemyslom silne fluktuačným, sezónnym a ovplyvniteľným nepredpovedateľnými situáciami globálneho rozmeru. Medzi najvýznamnejšie silné stránky patrí relatívne najvyššia bezpečnosť[112] a rýchlosť premiestňovania sa. Naproti tomu, letecké spoločnosti sú výrazne ovplyvňované ekonomickou situáciou celosvetovo, ako aj inými druhmi kríz, popísanými vyššie.

Tabuľka č. 7 – SWOT analýza

silné stránky	slabé stránky	príležitosti	hrozby
• najvýznamnejšia sila je samotný produkt (rýchla a pomerne lacná preprava) • bezpečnost • skúsení a kvalifikovaní personál (od pilotov až po mechanikov)	• každé prázne miesto ovplyvňuje zisk leteckého prepravcu • lietadlá si vyžadujú vysoké kapitálové náklady • zamestnanci sa musia sústreďovať po celom svete - náklady na komunikáciu a monitoring • neflebilná reakcia na zmeny na trhu	• rastie dopyt po cestovaní (súkromné i pracovné účely) • technologický rozvoj znižuje operatívne náklady, zvyšuje kvalitu poskytovaných služieb • aliancie • fúzie a akvizície • LCC ako konkurent pozemnej dopravy na krátke vzdialenosti	• nestabilné ekonomické prostredie • operatívne náklady (na prac. silu, palivo) • sprísnené smernice a zákony v oblasti bezpečnosti pasažierov • sociálne hrozby (terorizmus, svetové choroby) • vládne intervencie a subvencie • nepredvídateľné zmeny počasia

Zdroj : vlastné spracovanie autorky

PESTE analýza

Marketingovou analýzou PESTE by sme prostredie leteckého priemyslu mohli stručne priblížiť nasledovne[113] :

[112] Internetový portál www.airsafe.com poskytuje širokú škálu informácií o bezpečnosti lietania, ako aj o leteckých nešťastiach. V rámci európskych prepravcov existuje veľké množstvo tých, ktorí našťastie v bezpečnostnom merítku vykazujú nula nehôd, ako napríklad Aer Lingus, Finnair, Icelandair a Virgin Atlantic. Azda najsledovanejšou nehodou bol pád lietadla Air France z brazílskeho Ria do francúzskeho Paríža. Výskum potvrdil, že sa jednalo o zlyhanie viacerých faktorov naraz, a to ako technických, tak aj ľudských.

[113] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str.117-125.

Politické faktory (P)

Letecká doprava je výrazne citlivá na **terorizmus** a na **medzinárodné politické napätie**, ako to dokazujú aj predchádzajúce kapitoly. Opatrenia proti týmto pre leteckú prepravu nebezpečným aktom však znižujú samotnú atraktivitu lietania, nielen z dôvodu obavy cestujúcich o ich životy, ale aj pre zvýšené bezpečnostné opatrenia, ktoré sú časovo náročnejšie. Stratégia leteckého prepravcu tak musí byť diverzifikovaná, a to čo do trhov, tržných segmentov a celkového produktu ponúkaného koncovému zákazníkovi.

S postupnou **liberalizáciou leteckého priemyslu** musia letecké spoločnosti definovať svoje cieľové trhy, kapacity, nezávislú cenovú politiku, predajnú politiku, pozíciu na trhu, a iné. Liberalizácia by tak mala mať značný vplyv nielen na firemnú internú, ale aj externú kultúru.

Deregulácia okrem značne zvýšeného dopytu po leteckej preprave so sebou prináša aj **kapacitné problémy** atraktívnych a hlavných letísk a nutnosť hľadať riešenia na tieto operatívne vplyvy. Sloboda rozhodovania sa o tom, kedy a kam bude letecká spoločnosť lietať je značne obmedzená, a preto jej stratégia musí brať do úvahy možnosť alternatív, ako využívanie druhotných letísk, nových destinácií, či aliancií (a možných spoločných letov, tzv. code sharing).

Ekonomické faktory (E)

Dopyt po preprave rastie za normálnych okolností približne dvakrát rýchlejšie než HDP určitej krajiny v **prípade ekonomického rastu**.[114] V prípade recesie je však tento pokles ešte rýchlejší. Samotný vývoj národných ekonomík, kúpna sila obyvateľstva, vývoj nezamestnanosti, či ceny paliva, ktoré následne hýbu cenami leteniek, ovplyvňujú (i keď iba čiastočne) dopyt po službách dopravcu.

Sociálne a demografické faktory (S)

Marketingové stratégie leteckých prepravcov musia brať v úvahu **starnutie svetovej populácie, zmeny v rodinných štruktúrach a zvykoch/nových trendoch v cestovaní**. Významný vplyv má aj neistota plynúca z **voľného pracovného trhu**, ktorá

[114] GANČAY, M. : Ukazovatele výkonu leteckej dopravy a ich vzťah k HDP, dostupný z http://fmv.euba.sk/RePEc/brv/journl/MV2009-2.pdf (online cit. 12.03.2012).

mení tradičné týždenné služobné cesty na jednodňové vyžadujúce si správne načasovanie letového poriadku. Dochádza k rastúcemu podielu žien cestujúcich pracovne.[115]

Technologické faktory (T)

Najvýraznejšou hrozbou leteckého priemyslu sa stali **video konferencie**, ktoré znižujú potrebu prepravy na rokovania. Stratégia leteckých dopravcov tak musí vyzdvihovať prínos osobných kontaktov a preukázať svoju hodnotu.

Využívaním **internetu** dochádza k priblíženiu sa zákazníkom. S tým súvisí nutnosť jasne stanoviť limity priameho kontaktu so zákazníkom, zjednodušiť distribúciu, interaktívne informačné systémy, využívanie e-commerce, atď.

Modernizácia pozemnej dopravy a infraštruktúry má značný vplyv predovšetkým na konkurenciu krátkych a stredne dlhých letov. Tejto konkurencii čelia hlavne európski dopravcovia zameriavajúci sa na leteckú prepravu v Európe.[116]

Životné prostredie (E)

V leteckom priemysle je dôležité rozšíriť analýzu PEST o environmentálne otázky. Klimatické zmeny a s nimi spojené dlhodobé zmeny počasia môžu ovplyvňovať objem, časovanie a smerovanie dopytu dovolenkujúcich.

Zvyšujúce sa **tlaky na ochranu životného prostredia** obmedzujú budovanie novej letovej infraštruktúry. Tlak prichádza predovšetkým v príjazdových a odletových oblastiach, kde je **letový hluk** značný. Úlohu zohráva aj **spotreba paliva** počas letu, ktorú sa snažia politickí predstavitelia obmedzovať pomocou **emisných limitov**.

Aktuálnou problematikou sa stal systém emisných povoleniek zavedený Európskou úniou (EÚ), ktorý sa stretáva s ostrou kritikou Číny, Indie a USA.[117] EÚ sa snaží týmto krokom reagovať na fakt, že emisie leteckej dopravy v EÚ sa od roku 1990 zvýšili o 87 %, zatiaľ čo celkový objem emisií skleníkových plynov v EÚ zo všetkých zdrojov sa za rovnaké obdobie znížil o 3 %. Európska komisia zároveň považuje efektívny trh s kvótami

[115] IATA Aviation Training Program, *Independent Study Airlines Marketing*, *tamtiež*, str. 54.

[116] Pozn. Zaujímavým príkladom je Francúzsko. Cestujúci preferujú využívanie leteckej prepravy i na krátke medzištátne vzdialenosti z dôvodu, že železničná doprava a spojenia v niektorých oblastiach nie sú pre využitie iného druhu dopravy ideálne.

[117] Internetový zdroj ENERGIA, dostupný z http://www.energia.sk/clanok/uhlie/ft-europskemu-trhu-s-emisnymi-povolenkami-hrozi-kolaps/6032/ (online cit. 02.06.2012).

na emisie CO_2 ako jeden z hlavných bodov v rámci záväzku dosiahnuť zníženie emisií CO_2 do roku 2020 o 20%.[118]

Analýza marketingového image leteckých prepravcov

V tejto etape je nevyhnutné zmieniť, že to na akých zákazníkov sa letecká spoločnosť bude orientovať, značne závisí aj od jej marketingovej stratégie a vytvoreného, resp. žiaduceho povedomia. Niektoré letecké spoločnosti v rámci svojej marketingovej stratégie definovali svoj image ako poskytovateľ luxusu, iné napríklad ako nízko-nákladový poskytovateľ, ktorý poskytuje rýchlu dopravu za najnižšiu cenu. Nasledujúca tabuľka zobrazuje niektoré letecké spoločnosti, ktoré majú jasne definované segmenty, na ktoré sa orientujú pomocou vlastného image.

Tabuľka č. 8 – Marketingový image leteckých prepravcov

Regionálnosť	Interkontinentálnosť	Spojenie globálneho luxusu	Nezávislosť
• Jedna geografická zóna • Vysoká frekvencia letov • Limitovaný počet letov do iných geografických zón • Súčasť aliancií Alaska Airlines, Austrian	• Pokrytý celý domáci trh • Lety poskytované do rôznych svetových destinácií • Súčasť svetovo významných aliancií UNITED, Lufthansa	• Podstatný svetový podiel • Luxusný produkt a služby • Vysoký počet dlhých medz. letov • Alternatíva k priamym letom Emirates, Singapore Airlines	• Poskytované lety ako doplnok veľkých leteckých spoločností do menších destinácií • Operované lety v code-sharingu • Dcérina spoločnosť AeroMexico connect, SkyWest
Ultra množstvo	**Tradičná hodnota**	**Moderná hodnota**	**Charter**
• Agresívne znižovanie ceny • Cena = miesto, ostatné služby ako príplatok • Lety smerované k menším letiskám • Orientácia na pasažierov, ktorí radi často cestujú spirit airlines, RYANAIR	• Služby point-to-point • Vysoká frekvencia • Orientácia na cenovo senzitívnych biznis pasažierov • Lety smerované k hlavným aj menším letiskám SOUTHWEST, easyJet	• Služby point-to-point • Orientácia na mix biznis pasažierov a dobrodružných cestujúcich • Poskytované služby s pridanou hodnotou (liveTV, XM radio) • Lety smerované na hlavné letiská jetBlue AIRWAYS, Virgin blue	• Zamerané na neplánované služby s plánovanými operáciami • Spolupráca s turist. agentúrami • Orientácia na cestujúcich hľadajúcich kompletný dovolenkový balík TUI, MY TRAVEL

Zdroj : PlaneStats.com, Wyman, O. : Airline Business Design Segmentation, dostupný z : http://www.planestats.com/Files/Airline_Business_Design_20100422.pdf (online cit. 15.02.2012)

[118] Internetový zdroj EUE-LEX, dostupný z http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=sk&ihmlang=sk&lng1=sk,cs&lng2=bg,cs,de,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,mt,nl,pl,pt,ro,sk,sl,sv,&val=453133:cs&page= (online cit. 02.06.2012).

Je teda zrejmé, že segmentácia a orientácia na určitý typ cestujúceho bude do značnej miery ovplyvnená tým, ako leteckí dopravcovia v rámci tohto priemyslu definovali svoje postavenie.

Analýza hierarchie spoločnosti

Letecké spoločnosti by s cieľom udržať si svojich zákazníkov, predovšetkým v období zníženého dopytu, mali zmeniť tradičnú organizačnú štruktúru na štruktúru zameranú na zákazníka. V nej je zákazník chápaný ako najvýznamnejší článok (viď. Obrázok č. 4). Významnú úlohu v zákazníkovom poňatí firmy majú i poskytovatelia služieb, tzv. front-office, resp. customer-facing, zamestnanci. Ich prístup má vplyv na prvý dojem na zákazníka a na to, či sa cestujúci rozhodne využiť tú istú leteckú spoločnosť aj v budúcnosti. Na základe ich aktívneho a pozitívneho prístupu k nespokojnému zákazníkovi môže byť aj kritická situácia, nakoniec pretransformovaná v príležitosť prepravcu. Sú to práve oni, ktorí vytvárajú dlhotrvajúce a spokojné vzťahy so zákazníkmi, a sú to práve oni, ktorých vplyv rozhoduje o tom, či zákazník cíti spokojnosť alebo odpor.[119]

Obrázok č. 4 – Hierarchia spoločnosti orientovanej na zákazníka



Zdroj : IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Customer Service*,, str. 14

Práve hierarchia spoločnosti zameraná na zákazníka, ako to zobrazuje predchádzajúci obrázok, v poňatí Customer Relationship Managementu znamená, že

[119] IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Customer Service*, *tamtiež,* str. 4.

správne vybraní (segmentovaní) zákazníci sú na správnych kontaktných miestach správne obslúžení. Tým, že letecká spoločnosť bude vyvárať prístup zameraný predovšetkým na zákazníkov, získa lepšie postavenie v snahe o získanie nových zákazníkov, budovanie vzťahu s nimi a udržaním si vysoko cenných zákazníkov.

Význam CRM ako prístupu zameraného na zákazníkov je však niekedy nesprávne chápaný. Nasledujúca tabuľka zachytáva porovnanie správneho a nesprávneho chápania tohto prístupu k vzťahu so zákazníkmi. Je dôležité si uvedomiť, že síce CRM môže napredovať vďaka technologickému pokroku, nejedná sa o technologický prístup, ale od prioritu obchodnej stratégie. Taktiež, samotné zbieranie informácií o zákazníkoch nemá aplikovateľný význam až do chvíle, kedy sú tieto informácie vhodne spracované na vytvorenie aktívneho a hlbokého vzťahu so zákazníkmi.

Tabuľka č. 9 – Význam CRM pre letecké spoločnosti

CRM pre letecké spoločnosti znamená	CRM pre letecké spoločnosti neznamená
• strategickú obchodnú prioritu • zameranie sa na získavanie zákazníkov, vytváranie a prehlbovanie vzťahu s nimi • maximalizáciu vedomostí o zákazníkových potrebách a ich hodnote • vytváranie personalizovaných služieb a zlepšovanie efektivity zákaznických služieb • príležitosť zvýšiť marketingovú efektivitu	• technologický prístup • zameranie sa na získanie a udržanie si zákazníkov • zameranie na zbieranie, skladovanie a analýzu rôznych informácií o zákazníkoch • vytvorenie nového a finančne náročného zákazníckeho servisu, dostupného pre všetkých zákazníkov rovnako • nutnosť vyšších nákladov na marketing

Zdroj : Roland Berger Stategy Consultants, *CRM for Airlines*, dostupný z http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland_Berger_CRM_20020101.pdf (online cit. 11.01.2012)

Vytvorenie organizačnej hierarchie orientovanej na zákazníka tak vychádza z troch bodov : správnej segmentácie trhu, správneho nastavenia tzv. momentov pravdy[120]

[120] Pozn. O momentoch pravdy v leteckom priemysle po prvý krát hovoril, J. Carlzon vo svojej knižnej publikácií Carlzon, J., Moments of Truth, Harper & Row, Inc. Jedná sa o kritický element úspechu leteckého prepravcu, ktorý sa deje v tzv. poslednom metri komunikácie, tj. počas komunikácie medzi zákazníkom a zamestnancom leteckého prepravcu.

a správneho nastavenia procesov. Tieto tri body budú tvoriť hlavný rozbor v nasledujúcich troch podkapitolách a ich názorné zhrnutie zobrazuje nasledovný graf.

Graf č. 13 – Proces vytvorenia zákaznícky orientovaného CRM



Zdroj : Roland Berger Stategy Consultants, *CRM for Airlines*, dostupný z http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland_Berger_CRM_20020101.pdf (online cit. 11.01.2012)

3.1 Segmentácia zákazníkov

„Segmentácia vychádza z poznania, že trh sa skladá z rôznych spotrebiteľov, ktorí majú odlišné potreby a priania, iný hodnotový systém, kúpnu silu a iné nákupné zvyklosti a preferencie.“ [121]

Vytvorenie homogénnych skupín cestujúcich, na ktorých budú letecké spoločnosti pôsobiť vybranými marketingovými nástrojmi, tak bude hlavnou úlohou segmentácie trh leteckej dopravy nami sledovaného vzťahu B2C.

Je treba si uvedomiť, že nielen pasažierov je možné deliť na rôzne skupiny. Ich cesty klasifikujeme z rôznych hľadísk[122], a práve tieto hľadiská majú výrazný vplyv na segmentáciu samotných cestujúcich. Preto sa v rámci tejto diplomovej práce budeme najskôr zaoberať segmentáciou ciest, ktoré pasažieri podstupujú, a potom prejdeme na ich vlastné delenie[123] :

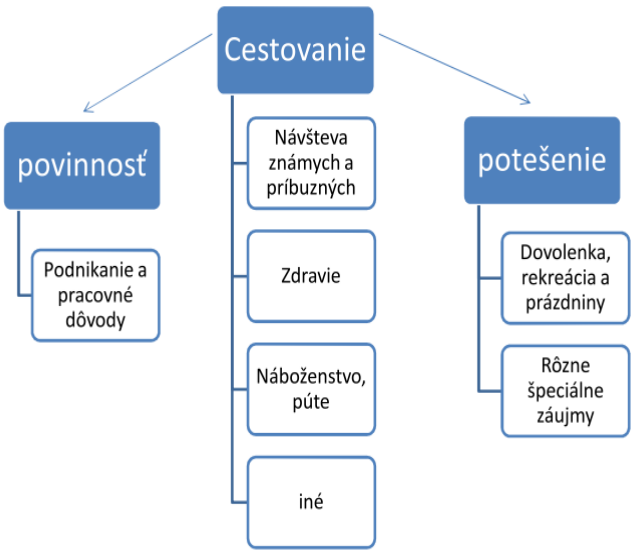
[121] MÁCHKOVÁ, H., *tamtiež*, str. 90.

[122] JAKUBÍKOVÁ, D., *tamtiež*, str. 20-21 a IATA Aviation Training Program, *Independent Study Airlines Marketing, tamtiež*, str. 52.

[123] Voľne podľa JAKUBÍKOVÁ, D., *tamtiež*, str. 19 a 23.

a. **základné hľadisko** - domáce a zahraničné cesty (príjazdové, výjazdové, tranzitné)
b. **hľadisko typu prepravcu** – klasický, nízkonákladový, charter
c. **hľadisko prostredia destinácie** – mesto, dediny, areály cestovného ruchu, vary
d. **hľadisko intenzity turistických prúdov** – stály, sezónny, mimosezónny prúd
e. **hľadisko spôsobu financovania –** komerčné alebo súkromné financovanie
f. **hľadisko dĺžky pobytu** – krátkodobý, strednodobý a dlhodobý pobyt
g. **hľadisko počtu účastníkov** – individuálny alebo skupinový pobyt
h. **hľadisko veku** – mládež, dospelí, dospelí s deťmi, seniori
i. **hľadisko motivácie** – rekreácia, kultúrno-poznávacie výlety, vzdelávanie, spoločenské motívy (priatelia, známi, spoločenské akcie, klubový turizmus), šport, náboženstvo, zdravie a liečenie. Prevládajú tak predovšetkým dva základné dôvody, a tými sú zábava a nutnosť. Nasledujúci obrázok zobrazuje základné príčiny cestovania.

Obrázok č. 5 – Dôvody cestovania

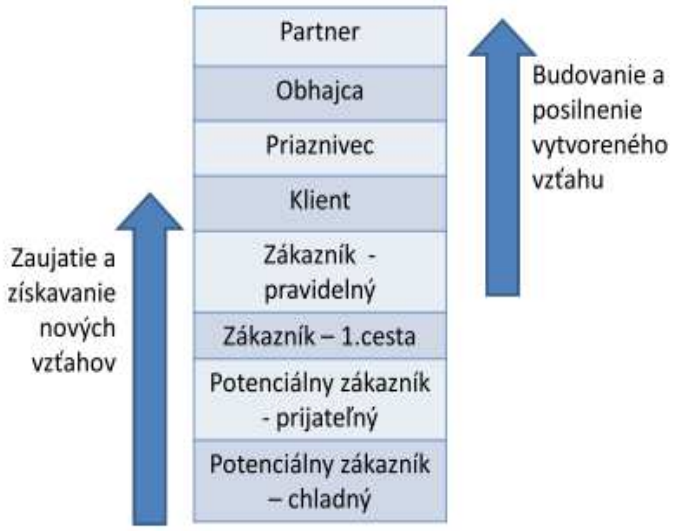


Zdroj : JAKUBÍKOVÁ, D. : *Marketing v Cestovním Ruchu*, str.19.

Letecký dopravca musí svoju segmentačnú stratégiu nastaviť tak, aby oslovil každý segment pre neho strategický. Klasickí leteckí dopravcovia využívajú diferencovanú segmentačnú stratégiu, a to s cieľom odlíšiť sa od konkurencie poskytovaním širokej škály tried za rôzne cenové varianty spojené s rôznymi úrovňami poskytovaných služieb. Cieľom týchto segmentácií je tak dosiahnutie prosperujúceho vzťahu. Letecké spoločnosti

sa zameriavajú na budovanie vzťahu, ktorý sa vyvíja ako postup po rebríku, tj. od získania najnáročnejších zákazníkov, ktorí môžu dokonca spočiatku prejavovať antipatie, až po vytvorenie silného partnerského vzťahu (viď. Obrázok č. 6). Je zrejmé, že najvýznamnejšiu úlohu bude zohrávať zákazník na jeho prvej ceste, ktorý je chápaný ako potenciálny zdroj pravidelných príjmov.

Obrázok č. 6 – Klasifikačný rebrík zákazníkov



Zdroj : PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M. : *Relationship Marketing for Competitive Advantage*, str. 127, str. 127 a IATA Aviation Training Program, *Indipendent Study Airlines Marketing*, *tamtiež*, str. 5.

Potenciálny zákazník môže byť chladný, tj. kto s leteckým dopravcom doteraz ešte nemal žiaden kontakt alebo pozitívne naladený, tj. cestujúci, ktorý už s leteckou spoločnosťou určitý kontakt mal, a ktorý by sa perspektívne mohol stať zákazníkom po prvý krát.

Zákazník po prvý krát je síce pre firmu dôležitou výhrou, avšak prípadné negatívne momenty pravdy alebo nevhodne nastavené procesy (viď. ďalej) môžu túto jedinečnú príležitosť pretvoriť na nenapraviteľnú chybu.

Významné miesto pre letecké spoločnosti majú pasažieri cestujúci pravidelne práve s daným prepravcom. Jedná sa o všetkých cestujúcich od ***klienta*** vyššie po rebríku. ***Priaznivec*** preferuje služby leteckého prepravcu, avšak jeho voľba nie je úplne výhradná.

Naproti tomu ***obhajca*** využíva iba služby svojho vybraného leteckého prepravcu a podieľa sa na vytváraní dobrého firemného mena tzv. word of mouth. Stále cennejšie sú medzifiremné vzťahy a kontrakty, z ktorých vzniká postavenie ***partner***. Títo cestujúci využívajú služby leteckého prepravcu na kontraktuálnej báze medzi ich zamestnávateľom a dopravcom.[124]

Firmy operujúce v leteckom priemysle tak musia byť schopné na začiatku rozdeliť trh na zákazníkov, ktorých dôveru si už získali a na tých, o ktorých dôveru sa snažia. Výskumy IATA naznačujú opodstatnenú snahu leteckých spoločností udržať si pasažierov a ich získané sympatie a to predovšetkým pretože [125]:

- až 91% nespokojných zákazníkov má tendenciu nevyužiť služby toho istého leteckého dopravcu v prípade nespokojnosti. Tí, tak musia byť „nahradení" novými,
- 82-95% nespokojných zákazníkov zostáva verní leteckému prepravcovi v prípade, ak je snaha dopravcu vyriešiť nepríjemnú situáciu rýchlo a efektívne očividná,
- 20% zákazníkov, ktorí sa sťažovali, bude cestovať i naďalej s tým istým dopravcom v prípade, že im bolo prezentované ospravedlnenie,
- 70% nespokojných cestujúcich zostane vernými v prípade, že bol problém vyriešený k ich spokojnosti,
- až 90% z nespokojnej skupiny pasažierov „zabudne na problém" v prípade, že bol vyriešený rýchlo.

Percentuálne štatistiky sa môžu v rôznych segmentoch odlišovať. Pravidlom ale ostáva, že prilákať nového klienta je približne 10-krát také drahé, ako si udržať zákazníka už získaného.[126] Okrem toho, zatiaľ čo každý nespokojný cestujúci sa so svojim negatívnym zážitkom podelí s 8-16 ľuďmi, každý spokojný pasažier o svojej pozitívnej skúsenosti povie približne iba polovici.[127]

Spokojnosť zákazníka je tak do značnej miery závislá na službách, ktoré letecký prepravca poskytuje, ale hlavne na očakávaniach samotného zákazníka, s ktorými tieto

[124] Voľne podľa IATA Aviation Training Program, *Independent Study Airlines Marketing, tamtiež*, str. 5

[125] IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Customer Service*, str. 8-9.

[126] IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Customer Service*, *tamtiež*, str. 10.

[127] Viz. pozn. 125

služby porovnáva. Tieto služby si však vyžadujú správne nastavenie pre rôzne skupiny cestujúcich podľa rôznych kritérií (predovšetkým však využívajúc kritériá demografické, socioekonomické, či behaviorálne). Ich pohľady sa však môžu a aj sa do určitej miery líšia.

Medzinárodná Organizácia Leteckých Prepravcov IATA rozdeľuje pasažierov na tri základné segmenty[128] :

1. ***cestujúci s obchodným účelom***, ktorí preferujú dostupnosť a komfort.
2. ***cestujúci s účelom relaxu a dovolenkového oddychu***, ktorí hľadajú cenovo prijateľné letenky a ubytovanie.
3. ***cestujúci s účelom návštevy príbuzných a známych (VFR),*** ktorí vyhľadávajú najlacnejší spôsob prepravy.

Spoločnosť Amadeus a Henley Centre Headlight Vision zostavili správu, v ktorej pasažierov rozdelili na základe demografických, geopolitických, ekonomických a technologických trendov na štyri segmenty[129] :

1. ***aktívni seniori (50 rokov a viac)***, ktorí si svoje cesty vopred dlho a dopodrobna plánujú a využívajú možnosti seniorských, či first-minute zliav. Vo väčšine prípadov cestujú triedou ekonomickou a ich preferencie sa vzťahujú predovšetkým na pohodlie ako počas letu, tak i pred a po ňom.
2. ***globálne rodiny*** vznikajú predovšetkým dôsledkom globalizácie, otváraním sa hraníc a vytváraním rôznych ekonomických zoskupení. Členovia týchto rodín, cestujúci prevažne skupinovo, vyhľadávajú letecké služby predovšetkým v období sviatkov a významných rodinných udalosti (ako sú svadby, narodenie dieťaťa, či pohreb). Nakoľko sa jedná predovšetkým o vopred známe dátumy, letecké spoločnosti môžu očakávať dopyt po letenkách a ich rezerváciách s dostatočným časovým predstihom. Zatiaľ čo hlavné emigračné prúdy pochádzajú z Afriky, Latinskej Ameriky a Ázie, imigračnými krajinami sú predovšetkým štáty Severnej Ameriky, Západnej Európy a Austrálie.
3. ***kozmopolitní pracovníci*** predstavujú skupinu cestujúcich, ktorí cestujú za svojim zamestnaním pravidelne v určitých časových intervaloch. Nakoľko na cestách trávia pomerne veľa času, preferujú rýchly proces odbavenia a bezpečnostných kontrol na letisku, ako aj možnosť vybrať si kvalitu za prijateľnú cenu.

[128] IATA Aviation Training Program, *Independent Study Airlines Marketing*, *tamtiež,* str. 14.

[129] Internetový zdroj AMADEUS, dostupný z www.amadeus.com/amadeus/x47365.xml (online cit. 04.12.2011).

4. ***globálni manažéri*** spoliehajú na časovú flexibilitu letov a ich presnosť. Cestujú prvou alebo prémiovou triedou, i keď je tento trend dôsledkom ekonomickej krízy značne postihnutý. Vo väčšine prípadov cestujú sami, avšak využitie vernostných zliav na osobné účely, ako je napríklad cestovanie do zahraničia s rodinou, nie je ničím neobvyklým.

Okrem toho, jedným z najdôležitejších prístupov k pasažierom, je prístup k ich individuálnym potrebám. Zvláštna pozornosť je venovaná predovšetkým ***rodinám s deťmi, deťom cestujúcim bez sprievodu dospelého, tehotným ženám, cestujúcim so zníženou pohybovou schopnosťou, ako aj cestujúcim s nadváhou***.

Segmentovaním trhu si firma volí skupinu, resp. skupiny, cestujúcich, na ktorých sa vo svojej celej stratégii zameria. Atraktívnosť segmentu bude z dlhodobého hľadiska ovplyvňovať miera konkurencie, hrozba príchodu novej konkurencie, substitučné služby (vlaky, autobusy), silná pozícia letísk, či odborových zväzov.[130]

Pozoruhodným sú však výsledky Inštitútu IBM[131]. Tie z pozorovaní naznačujú, že veľká väčšina leteckých spoločností sa dopúšťa základnej chyby práve pri otázke segmentácie. Namiesto segmentačného kritéria skutočnej hodnoty zákazníka pre prepravcu sa firmy orientujú na tradičné rozdelenie trhu, resp. na zákazníkov, ktorí majú nalietaný vysoký počet míľ. Typickým segmentačným kritériom je aj vyššie zmienené demografické členenie. Tieto tradičné segmentačné prístupy sú však do značnej miery limitované, nakoľko demografické členenie neposkytuje komplexný obraz zákazníka. Výdaje na cestovanie lietadlom sú do veľkej miery v prípade obchodnej cesty dané profesiou cestujúceho, v prípade osobných ciest dané preferenciami klienta a jeho rodiny.

Jedna z najväčších amerických leteckých spoločností vo svojich prieskumoch zistila, že jej top 1000 cestujúcich (podľa príjmov) boli pre firmu až o 60% ziskovejší než top 1000 pasažierov s najvyšším počtom nalietaných míľ. Výsledky inej leteckej spoločnosti, zobrazené na nasledujúcom obrázku, tento fakt dopĺňajú, ak nie až priamo potvrdzujú. Iba 15% zákazníkov daného operátora znamenalo pre leteckú spoločnosť až 40% príjmov.[132]

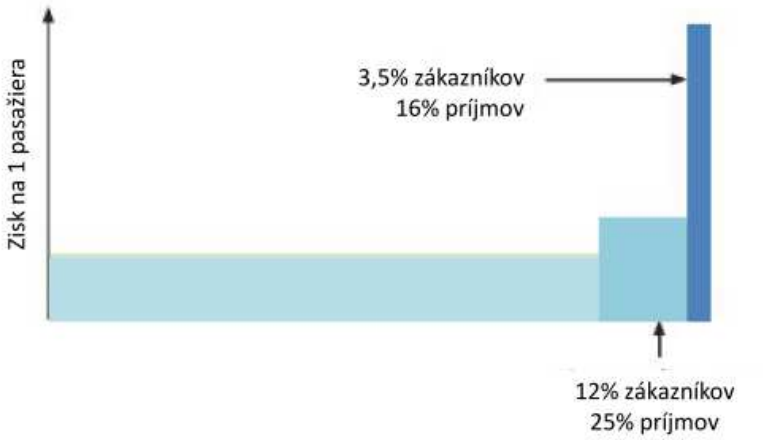
---

[130] MÁCHKOVÁ, H. : tamtiež, str. 96.

[131] Internetový zdroj, IBM Institute for Business Value, *The Future of Airline CRM* dostupný z : http://www-05.ibm.com/innovation/fi/pdf/highlights/integration/crm_airline.pdf (online cit. 19.03.2012).

[132] Viz. pozn. 131.

Obrázok č. 7 – Segmentácia podľa hodnoty zákazníka (príjmy)



Zdroj : IBM Institute for Business Value, *The Future of Airline CRM*, dostupný z : http://www-05.ibm.com/innovation/fi/pdf/highlights/integration/crm_airline.pdf (online cit. 12.04.2012)

IBM taktiež poukazuje na fakt, že letecké spoločnosti investujú do CRM nie podľa potrieb zákazníkov, ale podľa marketingových krokov ich konkurencie. Tento prístup však neznamená snahu odlíšiť sa od konkurencie. Je skôr príznakom nutnosti s konkurenciou udržať krok.

Segmentačné rozhodnutie má tak jasný vplyv na dôležitosť správneho nastavenia fungovania momentov pravdy. Očakávania, ktoré pasažieri pred ich cestou majú a ich nenaplnenie by mohlo mať za následok stratu člena, resp. členov, vybraného, tj. cieľového segmentu. Je preto nevyhnutné, aby letecké spoločnosti v rámci svojej komunikácie so zákazníkmi načúvali ich potrebám pomocou informácií od zamestnancov v priamom kontakte s cestujúcimi, informácií z rôznych druhov prieskumov, informácií vyplývajúcich zo sťažností od pasažierov, atď., pretože i tie najlepšie myslené momenty pravdy môžu zlyhať, ak sú poskytované na nesprávnom mieste, tým nesprávnym klientom.

3.2 Momenty pravdy

Moment pravdy, stretnutie zákazníka s podnikom, môže byť kontrolovateľný ľudskými aktivitami a prístupom, ako napríklad rezervácie leteniek, odbavenie batožiny, či servis počas letu, ale môže sa jednať aj o stretnutie nekontrolovateľné ľudským prístupom ako napríklad pomocou reklamy (rádio, televízia, internet, billboardy, a iné). Jedná sa o

„možnosť, ktorá prichádza pri každom zákazníkovom styku s akokoľvek vzdialenou zložkou podniku na neho vytvoriť dojem.“[133]

Každé z týchto stretnutí má vplyv na to, či sa budúci cestujúci rozhodne pre určitú leteckú spoločnosť alebo nie. Je preto nevyhnutné vytvárať ***pozitívne momenty pravdy***. Tie existujú popri ***negatívnych momentoch,*** ktorým sa dopravcovia snažia vyhýbať, ako aj popri ***priemerných momentoch pravdy***, ktoré sú pre pasažiera akceptovateľné, avšak obyčajné, neprinášajúce žiadnu pridanú hodnotu.[134]

Tabuľka č. 10 – Momenty pravdy



Zdroj : Roland Berger Stategy Consultants, *CRM for Airlines*, dostupný z http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland_Berger_CRM_20020101.pdf (online cit. 11.01.12) a IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Customer Service*, *tamtiež*, str. 28.

Tabuľka č. 10 naznačuje najdôležitejšie (základné) momenty pravdy, ktoré vytvárajú základ celého zákazníckeho servisu. Jedná sa o miesta, na ktorých leteckí dopravcovia a ich personál môžu výrazne ovplyvniť ich budúcu spoluprácu s pasažiermi.

[133] CARLZON, J. : *Moments of Truth*, str. 12.

[134] SARMA, K. M., Moments of Truth, Tezpur University, str. 3.

3.2.1 Internet

E-commerce je anglický výraz používaný pre všetky komerčné aktivity na internete. Internetová technológia poskytuje lepšie príležitosti pre spoločnosti, aby vytvorili positioningovú stratégiu odlišnú od svojej konkurencie.[135]

E-CRM tak bude znamenať aplikáciu Customer Relationship Managementu na internete. Je podmieneným faktom, že zákazníci sú stále viac a viac komplikovanejší, čakajú rýchlejšie a spoľahlivejšie služby. Internet je komunikačným médiom, ktoré umožní nájsť informácie rýchlo, bezpečne a kedykoľvek.[136]

Taktiež, internet poskytuje leteckým spoločnostiam nákladovo-efektívny zdroj informácií o vlastných zákazníkoch, ktorý je následne využitý na uplatnenie relevantnej marketingovej stratégie. Zachytením informácií o zákazníkoch, budovaním zákazníckej databázy a vytvorením personalizovanej komunikácie tak dochádza k efektívnemu riadeniu vzťahov so zákazníkmi.[137] Mohli by sme zhrnúť, že využívanie internetu prináša nasledovné výhody [138]:

- zníženie distribučných nákladov, popri náraste nákladov na marketing,
- priblíženie ponuky konečnému spotrebiteľovi,
- možnosť budovania vlastnej databázy konečných klientov a s tým spojená následná jednoduchá elektronická distribúcia akčných alebo špeciálnych ponúk,
- zrýchlený tok peňazí (cash flow) leteckého dopravcu.

Nasledujúci obrázok zachytáva fakt, že využitím procesov smerujúcich k vyššie popísaným výhodám dochádza v dlhodobom období v prípade vhodného využitia k zlepšeniu finančných ukazovateľov leteckého prepravcu.

---

[135] _LEEDS, C. W. : *How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty*, dostupný z http://colinwatsonleeds.co.uk/RMarticles/LEEKeeley.pdf (online cit. 01.04.2012).

[136] Internetový zdroj, SCU EDU, *Application of e-CRM to the Airline Industry*, dostupný z : http://ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/jiang/paper.html (online cit. 19.03.2012).

[137] GADLING, *The Internet – An Airlines Best Friend*, dostupný z http://www.gadling.com/2009/07/29/the-internet-an-airlines-best-friend-and-their-biggest-enemy/ (online cit. 17.03.2012).

[138] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 125.

Obrázok č. 8 – Výhody internetového obchodovania oproti tradičnému obchodovaniu



Zdroj : Lufthansa Consulting, *Online Sales – Opportunities and Risks for African Airlines AFRAA AGA 41 in Maputo, Mozambique*, online http://www.lhconsulting.com/ (online cit. 15.06.2012).

Internet síce umožnil leteckým dopravcom priblížiť sa ku konečnému zákazníkovi s relatívne nízkymi náklady, avšak prináša so sebou aj určité obmedzenia, ako napríklad[139]:

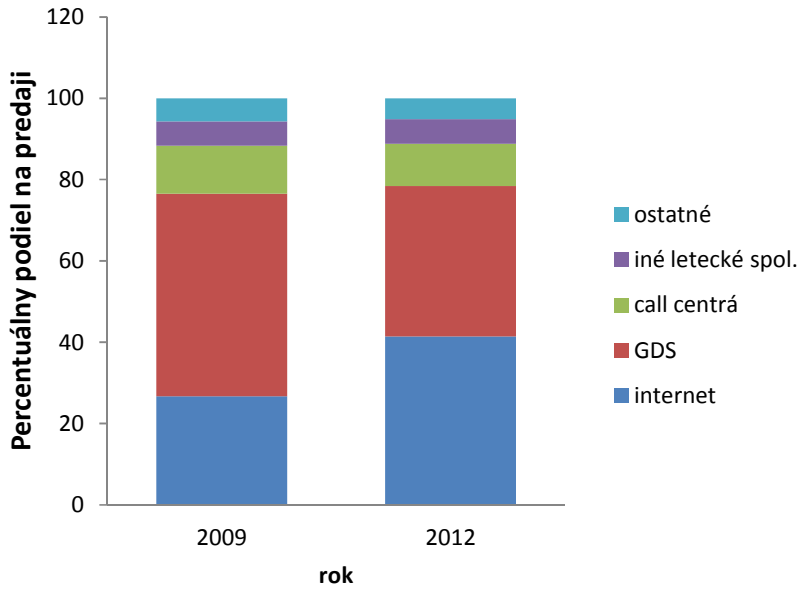
- obmedzenie ponuky iba na lety daného dopravcu, resp. skupinu dopravcov v aliancii znamená, že si koncový zákazník musí rôzne ponuky vyhľadávať sám,
- nutnosť podstatne zvýšených vlastných marketingových nákladov leteckého dopravcu, [140]
- neochota, nedôvera alebo neznalosť radu potenciálnych zákazníkov, ktorá tak znižuje využívanie internetových predajných systémov,
- nedôvera pri používaní kreditných kariet pre platby cez internet,
- rast kapacitných nárokov na call centrá leteckých prepravcov, ktoré zodpovedajú novým typom otázok súvisiacich s internetovým individuálnym využívaním,
- nárast systémovej kapacity dopravcu, potrebný na zaistenie kvalitného fungovania internetových predajných systémov.

[139] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 73.

[140] Pozn. Letecký nízkonákladový prepravca EasyJet využíva takmer výlučne internetový predaj, avšak jeho markeringové náklady sa odhadujú na viac než 6 USD na jedného cestujúceho.

Internet je pre letecké spoločnosti nevyhnutý predovšetkým čo sa týka komunikácie so zákazníkom, významnú úlohu má však i pri tvorení cenovej a distribučnej stratégie. Ak totiž letecká spoločnosť predáva letenky príliš lacno, realizuje priamu stratu. Do straty sa dostáva i v prípade, ak sú ceny leteniek príliš drahé a nemotivujú tak cestujúcich k ich kúpe, tj. lietadlo je operované poloprázdne. Aby sa tejto negatívnej situácii letecké spoločnosti vyhli, využívajú **tzv. Revenue Management Systems (Systémy Manažmentu Zisku) a Internet Distribution Systems (Systémy Internetovej Distribúcie).** Jedná sa o počítačový systém, pomocou ktorého sa analyzujú historické trendy rezervácií každého letu a každého segmentu. Na základe daných výsledkov tak letecké spoločnosti rozhodujú o optimálnom množstve miest a ich cene, aby maximalizovali svoj zisk.[141] Nutnosť orientácie na vytvorenie kvalitného systému rastie, nakoľko dochádza k rastu celkového počtu leteniek predaných online. Ako je možné sledovať z Grafu č. 14, od roku 2009 až do súčasnosti sa online predaj zvýšil o 15%.

Graf č. 14 – Predaje leteniek podľa distribučných kanálov



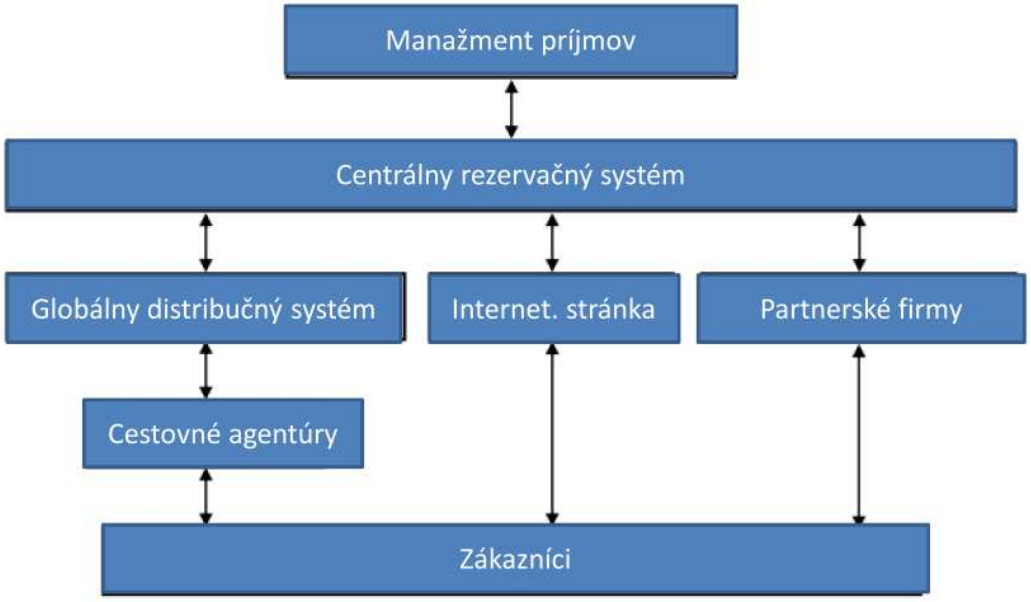
Zdroj : YANG, S. : *E-Commerce in Airline Business*, dostupný z http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001219.pdf (online cit. 11.03.2012).

Nasledujúci graf zobrazuje samotný proces manažmentu príjmov leteckých spoločností. Leteckým spoločnostiam umožňuje (1) sledovať počet predaných leteniek na

[141] YANG, S. : *tamtiež, (*online cit. 11.03.2012).

ich letoch (ktorých počet sa zvyšuje) a (2) komunikovať zákazníkom a geograficky rozmiestneným agentom počet zostávajúcich miest s nimi spojené prípadné akcie.

Graf č. 15 – Manažment príjmov leteckých spoločností



Zdroj : BOYD, E. A., PROS Revenue Management : *Revenue management and e-commerce*, dostupný z http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20y%20nuevas%20tecnologias/revenue%20management%20and%20e-commerce.pdf (online cit. 12.06.2012).

Podrobné informácie o zákazníkoch sú získané pomocou globálnych distribučných systémov (Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan). Významnú úlohu zohrávajú aj historické údaje z internetovej stránky leteckého prepravcu a partnerských firiem (napr. Orbitz, Expedia, Travelocity). Pomocou analytického CRM leteckého spoločnosti spracúvajú dáta o pasažieroch a rozhodujú sa o rôznych faktoroch, ktorú budú ovplyvňovať ich cenu. Medzi ne patria napríklad dĺžka pobytu, nákup a platba vopred, status v rámci vernostného programu, miesto nákupu, skupinová cena a špeciálne ponuky predajcov.[142] Za zmienku stojí fakt, že American Airlines využívajúc program Sabre uskutočila 1,2 milióna rezervácií za deň, oproti 26,000 rezerváciám denne, ktoré bola schopná vytvoriť pred implementovaním programu.[143]

[142] YANG, S. : *tamtiež* (online cit. 11.03.2012).

[143] SMITH, B.C., *: Sabre : E-Commerce and Operations Research in Airline Planning, Marketing, and Distribution*, dostupný z http://interfaces.journal.informs.org/content/31/2/37.abstract (online cit. 04.05.2012).

Online služby a rezervácie zaviedla v roku 1996 aj japonská letecká spoločnosť Japan Airlines (JAL) za pomoci IBM. Táto spolupráca na spracovávaní informácií získaných v rámci rezervačného systému mala za následok zvýšenie počtu online rezervácií v období od apríla do júla 2000 o 50%, ale predovšetkým sa jednalo o nasledovné výsledky :

Tabuľka č. 11 – JAL výsledky po zavedení analytického CRM

Oblasť obchodného procesu	Povaha výhody	Výsledok
Zákaznícky servis	Posilnenie vzťahov	Zvýšená spokojnosť zákazníkov Zvýšené povedomie
Strategický marketing	Zvýšenie zisku	Zvýšenie dopytu po domácich i zahraničných letoch JAL
Zákaznícky servis	Zvýšenie efektívnosti	Efektívnejšia a menej nákladná komunikácia so zákazníkmi

Zdroj : IBM Case Study : *Japan Airlines, Building an e-business on IBM Technology*, dostupný z http://www-935.ibm.com/services/nz/igs/pdf/jal_building_an_ebusiness_on_ibm_tech.pdf (online cit. 11.06.2012).

I z vyššie uvedenej tabuľky je tak zrejmé, že internet tak prináša leteckým spoločnostiam výhody z aplikovania nových prístupov v rámci CRM. Významnú úlohu zohráva i ďalej opísaný online check-in.

3.2.2 Check-in služby a prioritné odbavenie

Proces check-in, resp. odbavenia cestujúceho na let, je jedným z najdôležitejších momentov pravdy. Cieľom je jednak zaistiť, aby nástup na palubu lietadla bol umožnený iba tým správnym cestujúcim, tj. ktorí majú potvrdenú a zaplatenú rezerváciu a ktorí vlastnia doklady potrebné na prepravu. Dôležitý význam zohráva i hmotnosť odbavenej batožiny, ktorej limit sa líši podľa typu prepravcu, typu cestujúceho a jeho statusu.

Významnú úlohu v rámci CRM zohralo využívanie **prioritného odbavenia** pre cestujúcich s vernostnou kartou (status Silver, Gold, Platinum, resp. im podobné), ako aj pre cestujúcich využívajúcich let v prvej a biznis triede. Jedná sa o samostatnú prekážku, ktorá pre tento vysoko výnosný segment trhu znamená rýchle odbavenie s doplnkovými službami.

S rozvojom technologických možností a internetu a mobilného internetu, dochádza k rozšíreniu druhov odbavenia cestujúcich, ktoré poskytujú nielen rýchlejší, ale hlavne pohodlnejší check-in.

a. **samoobslužné odbavenie** využíva interaktívnu komunikáciu s odbavovacím zariadením, pri ktorej sa cestujúci na let „odbaví sám".[144]
b. **internetové odbavenie, resp. mobilné odbavenie** umožňuje cestujúcim realizovať check-in ešte pred príchodom na letisko. V tomto prípade však si cestujúci so sebou môže vziať i batožinu inú než príručnú a túto batožinu odovzdať pri priehradke s názvom drop-off.

Tomuto typu sa z hľadiska CRM procesov budem venovať v tejto práci hlbšie. Za hlavnú výhodu tohto procesu sa považujú znížené náklady na letecký personál, možnosť pohodlnej registrácie, či výber preferovaného miesta v lietadle. Online check-in umožňuje leteckej spoločnosti informovať pasažierov pomocou emailu, resp. sms, ohľadne prípadných zmien týkajúcich sa ich letu. Nevýhodou však stále ostáva otázka bezpečnosti a kontroly osobných dokumentov.[145]

Prvou leteckou spoločnosťou, ktorá prišla na trh s možnosťou tejto služby bola Alaska Airlines v roku 1999.[146] Od tej doby sa online check-in stal súčasťou každodenných operácií väčšiny leteckých spoločností. Za zmienku stojí fakt, že nízko-nákladový prepravca Ryanair v snahe maximálne znížiť počet letiskových check-in, túto službu využitú na letisku spoplatnil (60 EUR).[147] Jedná sa o krok, ktorý síce umožnil spoločnosti znížiť náklady na personál a čas vyhradený na letiskový check-in, avšak neberie v úvahu potreby cestujúcich, ktorí online check-in buď nevyužívajú, alebo využiť nemôžu.

[144] Pozn. IATA je jednou z hlavných organizácii, ktorá podporuje rozvoj samoobslužného zariadenia, nakoľko predpovedá zníženie check-in nákladov o približne 2,50 USD na pasažiera.

[145] Internetový zdroj, ARTICLE CLICK, *The Advantages of Online Flight Check in Service*, dostupný z http://www.articleclick.com/Article/The-Advantages-of-Online-Flight-Check-in-Service/1285141 (online cit. 05.06.2012).

[146] Internetový zdroj ALASKA AIRLINES, dostupný z http://www.alaskaair.com/content/about-us/newsroom/technology.aspx (online cit. 05.06.2012).

[147] Internetový zdroj, BBC NEWS, dostupný z http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7903656.stm (online cit. 02.06.2012).

Okrem týchto typov, letecké spoločnosti môžu pristúpiť k nasledovným druhom odbavenia pasažierov[148] :

c. **spoločné odbavenie** umožňuje odbavenie cestujúcich odlietajúcich v určitom časovom úseku na ktorúkoľvek linku stanovených leteckých prepravcov.
d. **odbavenie podľa letu / spoločnosti** umožňuje odbavenie pasažierov iba určitého letu, resp. viacerých určitých letov jednej leteckej spoločnosti.
e. **expresné odbavenie** je často využívané pasažiermi bez batožiny, resp. iba s batožinou príručnou. Tento typ check-in poskytuje rýchle odbavenie a má tak za následok spokojnejších zákazníkov.
f. **telefonické odbavenie** sa využíva najmä v kruhu obchodných cestujúcich, ktorí využívajú odbavenie na poslednú chvíľu. Základnou podmienkou je, že pasažier nesmie mať so sebou inú než príručnú batožinu, ktorá by mohla mať za následok meškanie letu z operatívnych dôvodov, resp. oneskorenú batožinu cestujúceho, ktorý využil túto telefonickú službu.

3.2.3 Batožinové odbavenie a služby

Oneskorená, stratená, poškodená batožina, či chýbajúce veci v nej sú častým problémom, s ktorým sa pasažieri stretávajú. Práve prístup personálu leteckého prepravcu v týchto kritických momentoch na letisku môžu mať rozhodujúcu váhu pri výbere leteckého operátora v budúcnosti.

WorldTracer je systém umožňujúci hľadanie a manažment batožín, ktorý využíva viac než 360 leteckých spoločností sveta a ktorý zabezpečuje možnosť neustáleho hľadania batožiny do dobu 100 dní. Zahŕňa v sebe informácie o nájdených batožinách na letisku a o chýbajúcich batožinách deklarovaných pasažiermi. Ich správne zosúladenie tak znamená tzv. match, ktorým je hľadaná batožina nájdená. Podľa odhadov IATA, letecké spoločnosti stojí nesprávna manipulácia s batožinami až 3 mld. USD ročne[149]. Nasledujúca tabuľka zobrazuje štatistiky vývoja batožinových problémov za posledných päť rokov.

[148] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 89.

[149] IATA Baggage Improvement Programme, Strategy Paper 2009, dostupný z : http://www.iata.org/whatwedo/stb/Documents/BIPupdate.pdf (online cit. 30.03.2012).

Tabuľka č. 12 – Vybrané štatistiky batožinových problémov

Sledované hodnoty / rok	2007	2008	2009	2010	2011
Celkový počet pasažierov (mld.)	2,48	2,51 (+0,88%)	2,48 (-1,11%)	2,68 (+8,15%)	2,87 (+6,9%)
Celkový počet batožinových problémov (mil.)	46,9	36,8 (-21,47%)	28,2 (-23,36%)	32,3 (+14,57%)	25,8 (-20,3%)
Počet batožinových problémov na 1000 pasažierov	18,88	14,7 (-22,16%)	11,39 (-22,5%)	12,07 (+5,94%)	8,99 (-25,52%)
Celkové náklady (mld. USD)	4,69	3,32 (-29,33%)	2,82 (-14,84%)	3,23 (+14,57%)	2,58 (-20,3%)
Náklady batožinových problémov na 1 pasažiera (USD)	1,89	1,32 (-29,94%)	1,14 (-13,89%)	1,21 (+5,94%)	0,9 (-25,5)

Zdroj: SITA Baggage Report 2012,dostupný z http://www.sita.aero/content/baggage-report-2012 (online cit. 13.06.2012).

Ako je možné sledovať, došlo k výraznému poklesu počtu batožinových incidentov na 1000 pasažierov. Taktiež sa výrazne znížili náklady leteckých spoločností na batožinový incident počítaný na jedného pasažiera. Tento významný úspech v rámci leteckých služieb zákazníkom by sme mohli pripísať iniciatíve IATA Baggage Improvement Program (BIP - Program zlepšenia batožinových služieb), ktorý sa orientuje na spoluprácu s leteckými spoločnosťami a letiskami v oblasti nesprávneho riadenia batožín. Pomocou správne nastavených procesov došlo k 265-tnému zníženiu času (na 1,3 dňa), ktorý letecký prepravca potrebuje na vyriešenie incidentu oneskorenej batožiny.[150] Výskum IATA odhalil, že 59% nedoručených batožín sa odohrá na top 30 letiskách, pričom top 50 letísk = 70%, top 80 letísk = 78,80%, top 120 letísk = 85% a top 200 letísk znamená 90,60% nedoručených batožín.[151]

Podľa štatistík World Tracer (r. 2009), je dôvodom problematických batožinových transferov predovšetkým nesprávny transfer batožiny (52%), nenalodenie batožiny (16%), chyba letenky (13%), nesprávne vylodenie batožiny (7%), či napríklad omedzenia hmotnosti/letiska/počasia/voľného priestoru v lietadle (6%).[152]

Za povšimnutie stojí zmena batožinových procesov spoločnosti Air France-KLM na materskom letisku Charles de Gaulle (CDG) v Paríži. V rámci IATA BIP programu si

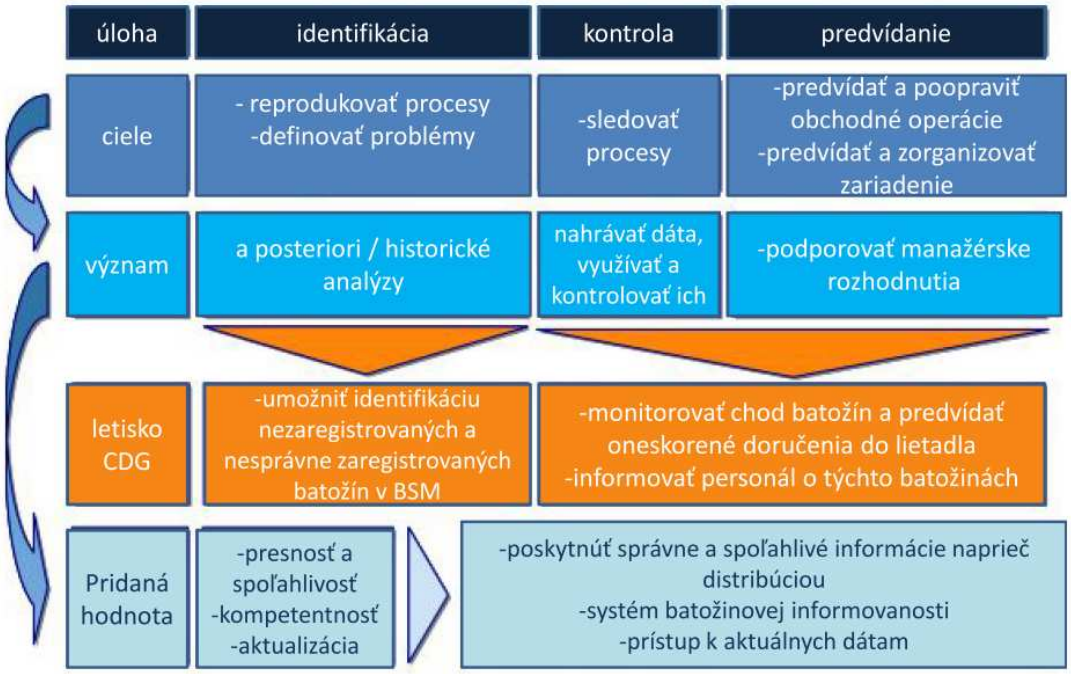
[150] SITA Baggage Report 2012, *tamtiež* (online cit. 13.06.2012).

[151] IATA Baggage Improvement Program, Airport Baggage Performance, dostupný z : http://www.iata.org/whatwedo/stb/bip/Documents/Mishandling-and-Airport-performance-report-2010.pdf (online cit. 30.03.2012).

[152] SITA Baggage Report 2010, dostupný z http://www.sita.aero/content/baggage-report-2010 (online cit. 11.06.2012).

prepravca podrobne preštudoval súčasnú štruktúru a procesy 100 km dlhého batožinového pásu, označil body procesu, ktoré považoval za kritické a aplikoval procesy vhodné na správny batožinový proces. Výsledkom bolo zlepšenie batožinových procesov o 40%.[153] Na tomto výsledku sa podieľali predovšetkým zmeny v oblasti používania materiálov batožinových nálepiek (odolné voči vode a termálnym vplyvom),využívania čítačiek RFID a zdokonalenia informovanosti cestujúcich. Graf č. opisuje dôležité body v rámci tejto stratégie. Ako je možné pozorovať, základom je stanovenie cieľov, ich významov a dôležitosti pre letisko CDG. Následne je potrebná reprodukcia procesov, ich kontrola a predvídanie možných zmien v budúcnosti.

Graf č. 16 – Názorný príklad procesov na letisku Charles de Gaulle (CDG)



Zdroj: IATA, Baggage Improvement Programme – CDG Case Study, dostupný z http://www.iata.org/whatwedo/stb/bip/Documents/BIP%20-%20AF%20Case%20Study%202010.pdf (online cit. 04.03.2012).

[153] IATA, Baggage Improvement Program – CDG Case Study, dostupný z http://www.iata.org/whatwedo/stb/bip/Documents/BIP%20-%20AF%20Case%20Study%202010.pdf (online cit. 04.03.2012).

3.2.4 Vernostný program FFP (Frequent Flyer Programme)

Je to už približne 30 rokov, čo sa v leteckom priemysle po prvý krát objavil vernostný program „Frequent Flyer Program“. Dnes má už takmer každá letecká spoločnosť buď svoj vlastný vernostný program, alebo komplexný vernostný program aliancie, ktorej je súčasťou. Väčšina míľ vernostného programu leteckej spoločnosti sa však odohráva „mimo lietadlo“, spojením marketingových stratégií s bankami, finančnými firmami, či dokonca s potravinami.

Letecké spoločnosti ročne zarobia približne 10 mld. USD predajom míľ (Add On Mileage Points) a odhaduje sa, že účasť vo vernostných programoch rastie približne 13% ročne, čo je podstatne viac než percentuálny rast leteckého priemyslu samotného.[154] Cieľom je síce zvýšiť rentabilitu podniku, primárne sa však letecké spoločnosti snažia o udržanie svojich získaných zákazníkov. Priorita je kladená na diferenciáciu produktu a positioningu služieb poskytovaných pasažierom prvej triedy, ktorá si vyžaduje vysoko kvalitné služby za konkurenčne schopné ceny.

Pasažieri využívajúci FFP získavajú nielen nasledovné benefity [155] :

- ohodnotenie cesty pomocou míľ a následné výhody (letenky v zľave / zadarmo, zvýšenie statusu,...),
- individualizované služby (prístup na internetové stránky, ohodnotenie leteckou spoločnosťou pri osobnom sviatku, či špeciálna asistencia v prípade nepredvídaných situácií spojených s letovým poriadkom),
- integrácia v rámci celosvetovej aliancie poskytujúca nové služby a vymoženosti.

Z pohľadu leteckej spoločnosti prinášajú FFP[156] :

- integráciu vernostných programov inter-leteckých ako aj mimo letecký priemysel,
- zvýšenie opakovanosti nákupov,
- skvalitnenie poskytovaných služieb založených na pasažierovej hodnote,

[154] Internetový zdroj, LOYALTY 360, dostupný z : http://loyalty360.org/images/uploads/spinning_off_frequent_flyer_programs_in_turbulent_times.pdf (online cit. 30.03.2012).

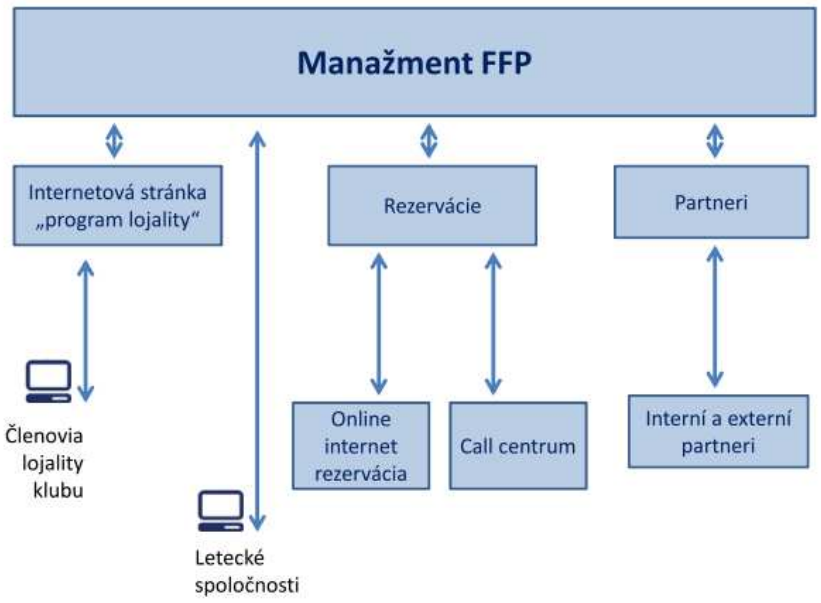
[155] Internetový zdroj INFOSYS, dostupný z http://www.infosys.com/industries/airlines/Documents/frequent-flyer-programs.pdf (online cit. 01.04.2012).

[156] Viz. pozn. 155.

- zvýšenie profitability celej členskej základne FFP.

Nasledujúci obrázok naznačuje manažment samotného programu FFP, kedy najvýznamnejšie informácie sú získavané práve z internetového pripojenia a samotných rezervácií. Významnú úlohu zohráva zber informácií zdieľaných s partnermi, či už v priemysle internými alebo externými.

Obrázok č. 9 – Manažment FFP



Zdroj : Internetový zdroj SABRE, *Frequent Flyer Management Profile*, dostupný z: http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Frequent_Flyer_Mgmt_Profile.pdf (online cit. 01.04.2012).

Zozbierané dáta v rámci manažmentu FFP následne letecká spoločnosť využitím analytického CRM spracúva a vytvára svoju marketingovú stratégiu voči rôznym segmentom. Pre názorný príklad som si vybrala tri celosvetovo operujúce letecké spoločnosti – Air France, Emirates Airlines a Lufthansu. Cieľom je sledovať ich systém nastavenia vernostného programu a výhody, ktoré pasažierom z ich statusu vyplývajú. Tieto letecké spoločnosti boli vybrané s cieľom poukázať na podobnosti aplikácie vernostného programu a zároveň vyzdvihnúť niektoré ojedinelé nápady v ňom.

a. Emirates Airlines

Táto letecká spoločnosť operujúca na materskom letisku v Dubaji, vytvorila vernostný program s názvom Skywards. Okrem benefitov, ktoré poskytuje svojim trom skupinám vernostného programu FFP (Blue, Silver a Gold) zobrazeného v nasledujúcej tabuľke, poskytuje svojim cestujúcim tzv. exkluzívny nákup v „The Emirates High Street“, ktorá umožňuje online nákup výrobkov partnerských spoločností Emirates za zvýhodnenú cenu.

Tabuľka č. 13 – Porovnanie výhod vernostného programu Skywards

Základné výhody / názov statusu	BLUE	SILVER	GOLD
Kvalifikačný počet míľ	Automatický status po registrácii	25,000 míľ v kalendárnom období	50,000 míľ v kalendárnom období
Platnosť nazbieraných míľ	12-13 mesiacov	12-13 mesiacov	12-13 mesiacov
Nazbierané míle vypršia	Ano	Áno	Áno
Dodatočné míle	-	Plus 25%	Plus 50%
Garancia rezervácie			Neobmedzene v najvyššej úrovni rezervácie
Prioritný list (stand by)	3.najvyššia priorita	2.najvyššia priorita	najvyššia priorita
Uprednostňovaný check-in		Biznis trieda	Prvá trieda
Bezplatná batožina		Na základe batožinovej kalkulačky (destinácia, letová trieda, úroveň FFP)	Na základe batožinovej kalkulačky (destinácia, letová trieda, úroveň FFP)
Prednostné batožinové služby			✔
Prístup k letiskovej hale (lounge)		Exkluzívny Lounge v Dubaji	Exkluzívny Lounge v Dubaji
Linka exkluzívnych služieb		✔	✔

Zdroj : vlastné spracovanie autorky za využitia informácií na internetovej stránke Emirates Airlines, dostupný z http://www.emirates.com/cz/english/Skywards/membership_tiers/membership_tiers.aspx (online cit. 15.06.2012).

Program Skywards je nastavený tak, aby efektívne reagoval na potreby jeho členov v každej etape cesty. Vo fáze prípravy poskytuje špeciálne ponuky pre členov FFP s spolupráci s globálnymi partnermi, garantované rezervácie a miesta. Umožňuje zvýhodnené zbieranie míľ online. Pasažier môže získať 75%tný bonus míľ v prípade, že cestuje biznis triedou a až 150%tný bonus pri využití prvej triedy. Na letisku sa firma orientuje predovšetkým sa služby prioritného check-in, e-gate, prístup k letiskovej hale prvej triedy, či na batožinové služby. Ako väčšina iných leteckých prepravcov zabezpečuje prioritné doručenie batožiny svojim FFP členom, resp. prioritné vyriešenie akéhokoľvek

problému týkajúceho sa letu (informácie o zmene času / zrušení letu, o nedoručenej batožine, o zmene odletovej haly poskytované emailom alebo sms).

b. Air France

Vernostný program Flying Blue vytvorila spoločnosť Air France so štyrmi úrovňami. Na základe počtu nazbieraných míľ sú pasažierom poskytované dodatočné služby s pridanou hodnotou, od exkluzívneho rezervačného servisu otvoreného 24 hodín 7 dní v týždni, až po expresné doručenie prioritnej batožiny. Prehľad a porovnanie výhod jednotlivých stupňov tohto vernostného programu poskytuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka č. 14 – Porovnanie výhod vernostného programu Flying Blue

Základné výhody / názov statusu	IVORY	SILVER	GOLD	PLATINUM
Kvalifikačný počet míľ	Automatický status po registrácii	25,000 míľ v kalendárnom období (15 medzin. letov)	40,000 míľ v kalendárnom období (30 medzin. letov)	70,000 míľ v kalendárnom období (60 medzin. letov)
Platnosť nazbieraných míľ	K 1.januáru kalendárneho roku	K 1.januáru kalendárneho roku	K 1.januáru kalendárneho roku	K 1.januáru kalendárneho roku
Nazbierané míle vypršia	Áno	Áno	Áno	Áno
Dodatočné míle	-	Plus 55%	Plus 75%	Plus 100%
Garancia rezervácie			48 hodín pred odletom v najvyššej úrovni rezervácie	24 hodín pred odletom v najvyššej úrovni rezervácie
Prioritný list (stand by)	4.najvyššia priorita	3.najvyššia priorita	2.najvyššia priorita	Najvyššia priorita
Uprednostňovaný check-in		Biznis trieda	Prvá trieda, Premium check-in	Premium a Affaires check-in
Bezplatná batožina		Dodatočná batožina s max. hmotnosťou 23kg	Dodatočná batožina s max. hmotnosťou 23kg	Dodatočná batožina s max. hmotnosťou 23kg
Prednostné batožinové služby		✓	✓	✓
Prístup k letiskovej hale (lounge)		Zdarma, ďalšie osoby za 25/35EUR v Európe, Ázii a Pacifiku, Afrike a na Blízkom Východe, 35/50 USD v USA a Lat. Amerike, 3500/5000 míľ v závislosti na zóne	Zdarma + 1 osoba, ďalšie osoby za : 25/35EUR v Európe, Ázii a Pacifiku, Afrike a na Blízkom Východe, 35/50 USD v USA a Lat. Amerike, 3500/5000 míľ v závislosti na zóne	Zdarma + 1 osoba, ďalšie osoby za : 25/35EUR v Európe, Ázii a Pacifiku, Afrike a na Blízkom Východe, 35/50 USD v USA a Lat. Amerike, 3500/5000 míľ v závislosti na zóne
Linka exkluzívnych služieb		24/7	24/7	24/7

Zdroj : vlastné spracovanie autorky za využitia internetovej stránky Air France, dostupný z http://www.airfrance.com/X01/cs/local/voyageurfrequent/flyingblue/fblue_welcome.htm (online cit. 15.06.2012).

Okrem týchto štyroch základných kategórií sa Air France snaží reagovať na zmeny v cestovných preferenciách cestujúcich. Vytvorila kluby špecializujúce sa na určité

segmenty, ako napríklad **Flying Blue Petroleum** (poskytuje špeciálne cestovné služby pre ropné spoločnosti), **Flying Blue Golf** (služby pre golfových priaznivcov, spojené s výhodných zaregistrovaním golfovej batožiny), **Flying Blue Čína a Flying Blue Afrika** (zamerané na cestujúcich, ktorí preferujú lety do týchto dvoch geografických oblastí).

c. Lufthansa

Lufthansa poskytuje svojim pasažierom možnosť vernostného programu Miles&More, ktorý je integrovaný do programu aliancie Star Alliance. Zaujímavosťou tohto programu je tzv. Mileage Bargain (výhodná míľová kúpa), v rámci ktorej môžu členovia vernostného programu nakupovať letenky za veľmi priaznivé ceny na poslednú chvíľu. Vernostné stupne má firma rozdelené na štyri úrovne (základná - Miles&More člen, častý cestujúci, senátor a honorovaný člen). Porovnanie ich jednotlivých výhod prináša nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 15 – Porovnanie výhod vernostného programu Miles&Smile

Základné výhody / názov statusu	MILES & MORE MEMBER	FREQUENT TRAVELLER	SENATOR	HON CIRCLE MEMBER
Kvalifikačný počet míľ	Automatický status po registrácii	35,000 míľ v kalendárnom období	100,000 / 130,000 míľ v kalendárnom období	600,000 míľ v kalendárnom období
Platnosť nazbieraných míľ	36 mesiacov	neobmedzená	neobmedzená	neobmedzená
Nazbierané míle vypršia	Neplatí pre majiteľov platobnej karty Miles&More	Nie	Nie	Nie
Dodatočné míle	-	Plus 25%	Plus 25%	Plus 25%
Garancia rezervácie			48 hodín pred odletom v najvyššej úrovni rezervácie	24 hodín pred odletom v najvyššej úrovni rezervácie
Prioritný list (stand by)		3.najvyššia priorita	2.najvyššia priorita	Najvyššia priorita
Uprednostňovaný check-in		Biznis trieda	Prvá trieda, Premium check-in	Check-in prvej triedy na termináli prvej triedy vo Frankfurte, prvá trieda na Premium check-in
Bezplatná batožina		Max. 40kg, 2 ks (ekonomická a biznis trieda), 3 ks (prvá trieda)	+dodatočných 20 kg, 2 ks (ekonomická trieda), 3 ks (biznis trieda), 4 ks (prvá trieda)	+dodatočných 20 kg, 2 ks (ekonomická trieda), 3 ks (biznis trieda), 4 ks (prvá trieda)
Prednostné batožinové služby			✓	✓
Prístup k letiskovej hale (lounge)		Biznis Lounge	Senator a Star Gold Lounge	Lufthansa Lounge prvej triedy

Tabuľka č. 15 – Porovnanie výhod vernostného programu Miles&Smile - pokračovanie

Základné výhody / názov statusu	MILES & MORE MEMBER	FREQUENT TRAVELLER	SENATOR	HON CIRCLE MEMBER
Linka exkluzívnych služieb	✓	✓	✓	24/7

Zdroj : vlastné spracovanie autorky za využitia internetovej stránky Lufthansa, dostupný z http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/rowr/homepage?l=en&cid=1000360 (online cit. 15.06.2012).

LCC a vernostné programy

K pomerne zaujímavým výsledkom došlo sledovaním internetových stránok nizko-nákladových prepravcov.[157] Síce väčšina sledovaných LCC prepravcov neposkytuje na svojich internetových stránkach vernostné programy (Ryanair, Wizzair, EasyJet, Transavia), ako by sa to v rámci stratégie nízky cien leteniek dalo očakávať, existuje ale skupina LCC spoločností, ktorá i napriek svojmu statusu nizko-nákladového prepravcu využíva vernostné programy. Významnou je spolupráca Germanwings s leteckou spoločnosťou Lufthansa na programe Miles&Smile.[158] Táto spolupráca je však výrazne ovplyvnená faktom, že Germanwings je dcérinou spoločnosťou Lufthansy. Za zmienku stojí i samostatný vernostný program Southwest Airlines tzv. Rapid Rewards[159], či Air Arabie tzv. My Air Arabia.[160] Tieto programy síce svojim rozsahom nemôžu konkurovať vernostným programom veľkých klasických dopravcov, ich prepojenie v rámci aliancie (Germanwings a Miles&Smile) však môže pre LCC prepravcu znamenať vyšší počet verných zákazníkov.

Ďalším momentom pravdy sa vo svojej práci venujem iba okrajovo, nakoľko by ich detailné spracovanie presiahlo rozsah tejto diplomovej práce.

[157] Pozn. Pre potreby tejto práce bolo sledované internetové stránky leteckých spoločností : EasyJet, Ryanair, Wizzair, JetStar Pacific, Air Arabia, Transavia a Germanwings.

[158] Internetový zdroj, letecká spoločnosť GERMANWINGS, dostupný z http://www.germanwings.com/en/Boomerang-Club/milesandmore.htm (online cit. 16.06.2012).

[159] Internetový zdroj, letecká spoločnosť SOUTHWEST, dostupný z http://www.southwest.com/rapidrewards/overview?int=GNAVRPDRWDS&disc=&ss=0&cid=&companyName=&memberName= (online cit. 16.06.2012).

[160] Internetový zdroj, letecká spoločnosť AIR ARABIA, dostupný z http://www.airarabia.com/home (online cit. 16.06.2012).

3.2.5 Call centrum

Call centrum, resp. telefónne centrum, je možné definovať ako centrálny úrad prijímania a prenosu telefónnych žiadostí, listov, faxov, live chatu a emailov. Prvé call centrá síce vznikali už v 50-tych rokoch minulého storočia, na svoj súčasný obraz sa začali podobať až prelomom milénií.[161]

Väčšina firiem využíva call centrá na komunikáciu so svojimi zákazníkmi, niektoré začali používať tento zdroj informácií aj k interným potrebám. Ich prostredníctvom, sú cenné informácie o zákazníkoch zhromažďované a spracovávané tak, aby letecká spoločnosť správne komunikovala so svojimi klientmi. Call centrum v leteckom priemysle predstavuje predovšetkým call centrá zabezpečujúce rezervácie leteniek, letové služby a služby batožinové.

V súčasnosti veľké spoločnosti pristupujú k využívaniu outsorcingových call centier, a to predovšetkým z dôvodu nižších operatívnych nákladov. Význam má aj kultúrna a jazyková zložka riadenia call centra, nakoľko poskytovaním vysokého počtu operovaných jazykov letecká spoločnosť zvyšuje kvalitu služieb, ktoré zákazník využíva.[162]

3.2.6 Poskytované destinácie / časy / triedy / sedadlá

Letecké spoločnosti poskytujú lety do **destinácií** z rôznych častí sveta. Ich pokrytie svetových letísk bude závisieť na viacerých faktoroch :

- **Typ leteckého prepravcu** : Kým nízkonákladové spoločnosti operujú vo väčšine prípadov iba regionálne, klasickí operátori pokrývajú možnosti destinácií do celého sveta. Okrem toho, hlavné letiská sú destináciou klasických operátorov, letiská druhotné naopak operátorov LCC.
- **Typ aliancie** : Letecké spoločnosti vstupom do globálnych aliancií využívajú predovšetkým aliančné výhody. Jednou z nich je možnosť poskytnúť svojim

[161] Internetový zdroj CALL CENTER HELPER, dostupný z : http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm (online cit. 23.03.2012).

[162] Pozn. Napríklad nemenované call centrum poskytuje svoje služby rôznym leteckým dopravcom. Hlavným cieľom je splniť požadované očakávania prepravcov, ako napríklad zdvihnutie telefónu do 30 sekúnd, či odpovedanie na listy do 21 dní.

pasažierom destinácie vzdialené a operované iným členom aliancie v rámci code-sharingu.

Naplánovať **časy letov**, ktoré by vyhovovali každému pasažierovi je skôr utópiou než možnou realitou. Dereguláciou leteckého priemyslu sa letiská ako aj národné letecké úrady musia zaoberať minimálnou frekvenciou letov, ktorá je prístupná pre bezrizikové riadenie letov. I napriek tomu, spájanie v aliancie, využívanie code-sharingu umožňuje leteckým dopravcom poskytnúť vysokú frekvenciu letov na úrovni služieb aliancie, ktorých využitím tak pasažier dostávať veľkú možnosť výberu a kvalitu odpovedajúcu imidžu aliancie.

V súčasnej dobe letecké spoločnosti poskytujú možnosť si vybrať **sedadlo** v lietadle. Tento prístup je často využívaný predovšetkým s použitím internetového check-in a umožňuje pasažierovi vybrať si sedadlo podľa vlastnej preferencie. Nevýhodou sa však stáva riziko nerovnomerného bodu stability lietadla, ktoré tak musí byť vyvážené logickým priradením sedadiel pasažierom, ktorí nevyužili možnosť zakúpenia si sedadla, resp. online odbavenia.

Letecké spoločnosti rozdeľujú svoje **letové triedy** na tri základné, a to na ekonomickú (označovaná napríklad ako W,Y,S), biznis triedu (označovaná napríklad ako J,C) a tzv. prvú triedu (označovaná napríklad ako P,F). Internetové stránky leteckých prepravcov poskytujú prehľad výhod jednotlivých letových tried.

3.2.7 Letisková hala (lounge) a príchod k lietadlám (gate)

Po bezpečnostnej kontrole majú cestujúci možnosť výberu z duty-free obchodov. Okrem tých, letiská v spolupráci s leteckými dopravcami poskytujú tzv. business lounge letiskovú halu pre prioritných cestujúcich.

Napríklad letecká spoločnosť Emirates Airlines je vo svete leteckého priemyslu považovaná za spoločnosť vysoko luxusnú. Svojim pasažierom poskytuje dva druhy preferenčných hál, a to pre cestujúcich prvej a biznis triedy.[163] V spolupráci s hlavným letiskom v Dubaji poskytuje svojim pasažierom možnosť luxusnej reštaurácie, obchodných

[163] Internetový zdroj, EMIRATES AIRLINES, dostupný z http://www.emirates.com/english/flying/lounges/dubai_airport_lounges/dubai_airport_lounges.aspx (online cit. 12.04.2012).

stretnutí priamo na letisku, využitie internetu, pohodlných relaxačných kresiel, či sprchy. Týmto druhom momentu pravdy letecké spoločnosti načúvajú potrebám ich najziskovejších zákazníkov a snažia sa im poskytnúť služby spríjemňujúce dlhé hodiny lietania.

Príchod k lietadlám, taktiež poskytuje prednostné služby pre cestujúcich „vyššej triedy“. Okrem prioritnej opätovnej kontroly ich identity, je možné na väčšine letísk využívať pohodlné kreslá a časopisy.

3.2.8 Palubný personál, zábava a duty free obchod na palube

Počet členov palubného personálu je daný veľkosťou lietadla, ako aj dĺžkou letu. Profesionalita leteckého personálu je hodnotená vzhľadom uniforiem a oblečenia posádky, osobnou hygienou a upravenosťou, spôsobom komunikácie medzi členmi posádky, spôsobom komunikácie s cestujúcimi, hĺbkou znalostí celkovej leteckej problematiky, jazykovými znalosťami, schopnosťou profesionálneho riešenia neštandardných situácií a problematických cestujúcich.

Služby na palube lietadla sa začínajú uvítaním pasažiera a v prípade potreby nasmerovaním na jeho miesto. Prípadné ďalšie služby sú dané typom dopravcu a triedy, v ktorej cestujúci letí. Pasažieri biznis a prvej triedy majú k dispozícií podanie dennej tlače, časopisov, uvítacieho drinku, ďalšieho drinku podľa výberu, či rôznych jedál podľa dĺžky letu. Pasažieri v triede ekonomickej sú zvyčajne ponúknutí nápojom, či malým olovrantom. Tieto služby sa značne líšia pri krátkych a dlhých letoch, čo je samozrejme dané samotnou dobou strávenou na palube lietadla. Okrem toho, LCC prepravcovia neposkytujú žiadne doplnkové služby zadarmo. Možnosť občerstvenia je daná za stravovací poplatok.[164]

Väčšina leteckých prepravcov poskytuje počas letu možnosť nákupu z **tzv. duty-free obchodu**. Výhodou je predovšetkým nižšia cena, či možnosť akumulácie míľ do vernostného programu. Nevýhodou sa však môže stať, že daný výrobok je z dôvodu obmedzenej kapacity vypredaný.

[164] POVAŽAN, J. : *tamtiež,* str. 91.

Doplnkové vybavenie ako aj jej vzhľad lietadla sú jednou zo súčastí riešenia vzťahov so zákazníkmi. Správna voľba farby, kvality materiálu, či designu, môže vyvolať pozitívne momenty pravdy, ktoré ovplyvnia cestujúceho pri voľbe ďalšieho letu. Komunikačné možnosti a audiovizuálna technológia je viac než rozhodujúca pre lety dlhé.

3.3 Procesy CRM

Pre správne naplánovanie a fungovanie CRM procesov je dôležitý výber zaobchádzania s pasažiermi a nastavenie infraštruktúry CRM iniciatív. Letecké spoločnosti si v rámci svojej marketingovej stratégie musia uvedomiť, že nie každá CRM iniciatíva je rovnako výnosná, avšak i tá najmenej výnosná z nich, môže do značnej miery prispieť k celkovému pozitívnemu vnímaniu leteckej spoločnosti pasažiermi. Zhodnotenie CRM aktivít zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 16 – Hodnotenie tradičných CRM aktivít

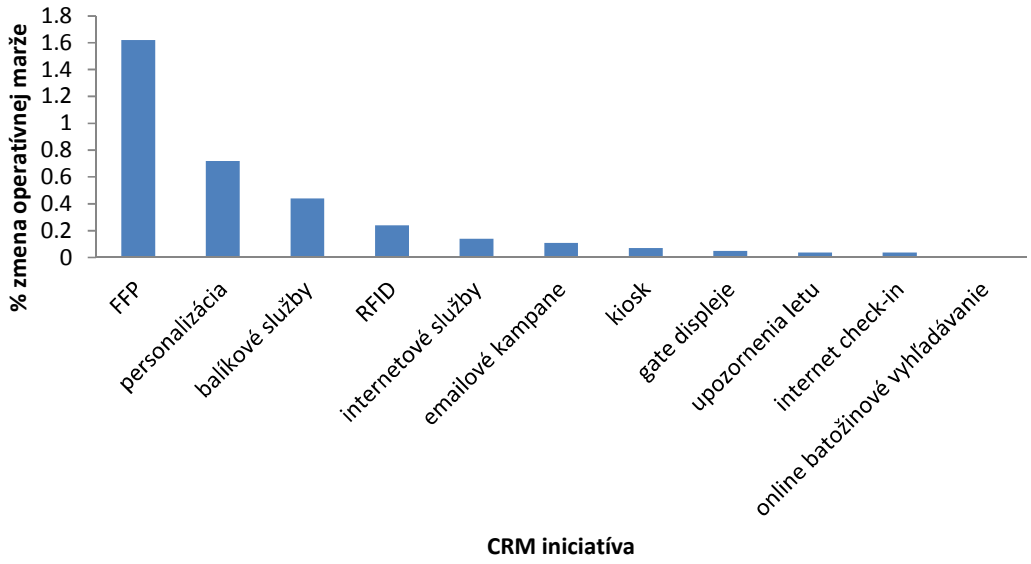
	CRM vplyv	IT náročnosť	Časová náročnosť	Priorita
Propagácia vernostného programu	Vysoký	Nízka	Nízka	Vysoká
Cielená kampaň „nákup“	Vysoký	Nízka až stredná	Nízka	Vysoká
Cielená kampaň priameho predaja	Stredný a vysoký	Nízka	Nízka	Vysoká
Cielená kampaň „zber bodov“	Stredný až vysoký	Nízka	Nízka	Vysoká
Manažment kampaní	Vysoký	Stredná	Stredná	Vysoká
Manažment udržania sa v povedomí	Stredný	Stredný	Nízka	Stredná
Optimalizácia predajov	Nízky až stredný	Nízka	Nízka	Stredná
Upselling (cena letenky)	Stredný	Stredná	Stredná	Stredná
Cross-selling	Nízky až stredný	Stredná	Stredná	Nízka
Proaktívne informácie	Nízky až stredný	Stredná	Stredná	Nízka
Manažment oživenia služieb	Nízky až stredný	Stredná až vysoká	Stredná	Nízka
Zlepšovanie procesov pomocou zákazníckych profilov	Nízky	Stredná	Stredná	Nízka
Manažment spätnej väzby	Nízky	Stredná až vysoká	Stredná až vysoká	Nízka

Zdroj :, Roland Berger Strategy Consultant Analysis, *CRM for Airlines*, dostupný z : http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland_Berger_CRM_20020101.pdf (online cit. 02.01.2012).

Z predchádzajúcej tabuľky je tak zrejmé, že existuje veľa iniciatív, ktoré majú síce nízky vplyv na vzťah so zákazníkmi, avšak ich opodstatnenie v rámci celej CRM stratégie

je patričné. Niektoré programy, ako napríklad samotný vernostný program FFP prinášajú spoločnostiam značné zisky, nielen čo do lojality, ale aj čo do počtu získaných míľ (bodov). Okrem toho, iniciatívy ako nový batožinový systém síce leteckej spoločnosti prinášajú minimálne zisky, avšak majú významný vplyv na spokojnosť koncového zákazníka. Nasledujúci graf zachytáva percentuálnu zmenu operatívnej marže po zavedení konkrétnych CRM iniciatív.

Graf č. 17 – Príjem z investícií CRM iniciatív (% zmena operatívnej marže)



Zdroj : IBM Institute for Business Value, *The Future of Airline CRM*, dostupný z : http://www-05.ibm.com/innovation/fi/pdf/highlights/integration/crm_airline.pdf (online cit. 13.02.2012).

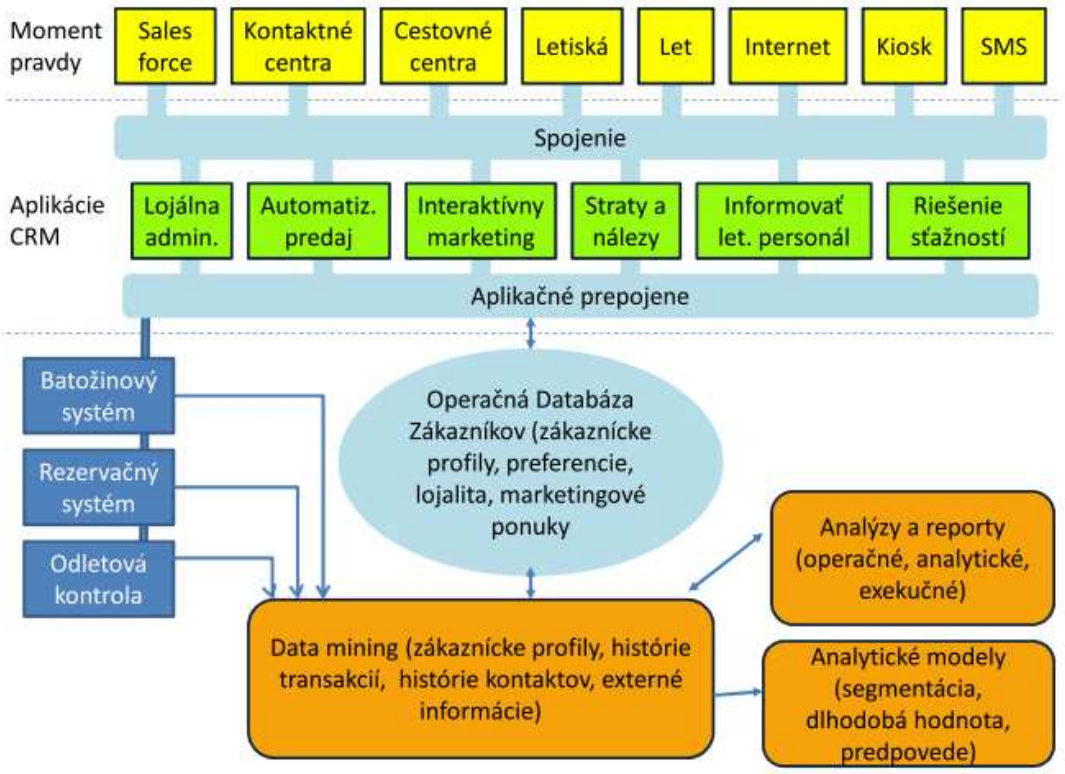
Je síce zrejmé, že vernostné programy FFP majú najvýraznejší vplyv na percentuálnu zmenu operatívnej marže leteckých spoločností, avšak je dôležité si uvedomiť, že Customer Relationship Management sa nerovná vernostný program, ale že ide o komplexný súhrn menších i väčších iniciatív na každej úrovni firmy, ktoré spolu vytvárajú komplexný systém vzťahu so zákazníkmi. To, do akej miery však tieto iniciatívy budú efektívne, bude závisieť z podstatnej časti na použitých procesoch.

CRM procesy sa vyvíjali v oblasti prístupov, interakcie a komunikácie. Kým v minulosti sa CRM orientoval prevažne na radových zamestnancov, ktorí prichádzali do priameho kontaktu s cestujúcimi a na manažérov, v súčasnej dobe sa do popredia dostáva orientácia na partnerov vo všetkých operačných a inžinierskych oblastiach. Statický,

lineárny a neefektívny proces bol nahradený procesom dynamickým, rýchlo adaptabilným a koordinovaným. Letecké spoločnosti sa snažia vytvoriť dlhodobé vzťahy, založené na dôvere a proaktívnej komunikácii, na základe ktorej éefektívnee načúvajú potrebám a prianiam svojich zákazníkov.[165]

Customer Relationship Management procesy v B2C oblasti by sme mohli v stručnosti zhrnúť do nasledovného obrázku. Je dôležité si predovšetkým uvedomiť, že nestačí informácie o klientoch iba zbierať. Nesprávnym spracovaním i tých najcennejších informácií o trhu (týkajúcich sa napríklad momentov pravdy) by mohlo dôjsť k ich nesprávnemu využitiu. Vysoko rizikové sú rozhodnutia týkajúce sa e-CRM.[166]

Obrázok č. 9 – CRM v procese leteckého priemyslu (B2C)



Zdroj : SALFEN, J. : *Customer Relationship Management in the Airline Industry*, v Siebel, dostupný z http://www.airlineinformation.org/till-2011/conferences/e_conference_2005/documents/AirlineCRM-SiebelSystems-9_30_05.pdf. (online cit. 11.02.2012).

[165] Internetový zdroj, LIEBERMAN, M. : *tamtiež* (online cit. 05.03.2012).

[166] YANG, S. : *tamtiež* (online cit. 11.03.2012).

V súčasnej dobe do popredia prenikajú nízko-nákladové letecké spoločnosti. Ich vplyv je značný predovšetkým z dôvodu ich cenovej stratégie. Avšak plné zameranie sa na vytvorenie komplexného CRM je hlavným cieľom klasických operátorov.

Z operatívneho hľadiska tak budú letecké spoločnosti preferovať informácie získané z automatizovaného predaja, napríklad pomocou Sales Force alebo pomocou marketingového CRM Enterprise Marketing Automation.

V rámci analytického CRM bude významnú úlohu zohrávať využívanie kvalitného data miningu z dátového skladu plného informácií, ktoré poskytujú systému operatívneho CRM. Tento Customer Business Inteligence prístup umožní leteckým podnikom poskytovať služby „šité na mieru“, tj. správne služby poskytované správnym klientom, v správny čas a za správnu hodnotu. Ich správne nastavenie zobrazuje nasledujúci obrázok.

Obrázok č. 10 – Operácie leteckej spoločnosti zameranej sa zákazníkov



Zdroj : IBM Institute for Business Value, *The Future of Airline*, dostupný z : http://www-05.ibm.com/innovation/fi/pdf/highlights/integration/crm_airline.pdf (online cit. 12.04.2012).

Úspech CRM procesov tak závisí na správnej spolupráci jednotlivých oblastí, ktoré sa navzájom významne doplňujú. Napríklad nesprávny, resp. nedostatočný tréning zamestnancov by mohol znamenať nesprávne operatívne, predajné, či partnerské aktivity. Takýto krok, by mohol mať viac než negatívny vplyv na vnímanie leteckej spoločnosti verejnosťou ako aj jej vlastnými zamestnancami, a aj z tohto dôvodu je tak správne CRM šité na mieru nevyhnutné.

Kooperatívne CRM znamená vyústenie využívania operatívnych a analytických prvkov CRM, ktoré sa podieľajú na vytváraní vzťahu so zákazníkmi. Pre úspešnosť leteckého dopravcu je dôležitá predovšetkým dostupnosť na internete, dostupné lety a destinácie, cena a hlavne prístup personálu (v prípade, že cestujúci leteckú spoločnosť už v minulosti využil). Pre budovanie dlhodobej spolupráce je využívaná predovšetkým online a mobilná komunikácia, ktorá sprevádza cestujúcich novinkami, akciami a inými ponukami leteckej spoločnosti. Práve na poslednú zmienenú, mobilnú komunikáciu, je v súčasnosti kladený najväčší prízvuk. Využívanie mobilného check-in totiž v roku 2010 vzrástol až o 1200%, čím potvrdil dôležitosť tohto procesu v rámci leteckého CRM.[167] Letecká spoločnosť Emirates po zavedení mobilného check-in zistila, že túto službu využívajú cestujúci za obchodným účelom v priemere dva až trikrát viac než bežný dovolenkár. [168] Tento segment patrí z pohľadu leteckého prepravcu do najprofitabilnejšej skupiny, a práve preto, sa na procesy v rámci mobilného CRM v nasledovnej pasáži práca zameriava.

M-aplikácia sa vo svojej podstate zameriava na dva body, tj. zameranie na informácie a na procesy. Ich prehľad zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka č. 17 – Prehľad aplikácií mobilnej leteckej spoločnosti

Orientácia na procesy	Orientácia na informácie	
	Všeobecné informácie	Informácie súvisiace s letom
Zmena existujúcej rezervácie	Prehľad ponúk a akcií	Zobrazenie statusu letu
Vytvorenie novej rezervácie	Informácie o počasí	Zobrazenie letového poriadku
Kúpa letenky	Prehľad kódov letísk	Vytvorenie cestovného plánu
Check-in pomocou mobilného Wi-Fi	Kontaktné informácie	Získanie informácií o nástupom vchode (gate)
Palubná letenka	Mapy letísk	Kontrola stavu míľ
	Lokalizovanie letiskových salónov	Kontrola dostupnosti miesta / míľového ocenenia

Zdroj : PAGIAVLAS et al., *Mobile Business – A Case Study of the US Airline Industry*, dostupný z http://www.csulb.edu/journals/jecr/issues/20053/paper7.pdf (online cit. 15.06.2012).

Vyššie zobrazeným aplikáciám by sme následne mohli priradiť štyri základné typy atribútov. Tie pre prehľadnosť zobrazuje nasledujúca tabuľka.

[167] Internetový zdroj, MOBILE COMMERCE DAILY, dostupný z http://www.mobilecommercedaily.com/2010/03/12/mobile-airline-ticketing-surges-1200-percent-trinity-mobile (online cit. 01.05.2012).

[168] CISCO, *Airline of the Future : Smart Mobility Strategies that Will Transform the Industry*, dostupný z http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/pov/Airline_of_the_Future_PoV_FINAL0712.pdf (online cit. 11.06.2012).

Tabuľka č. 18 – Atribúty m-aplikácií mobilnej leteckej spoločnosti

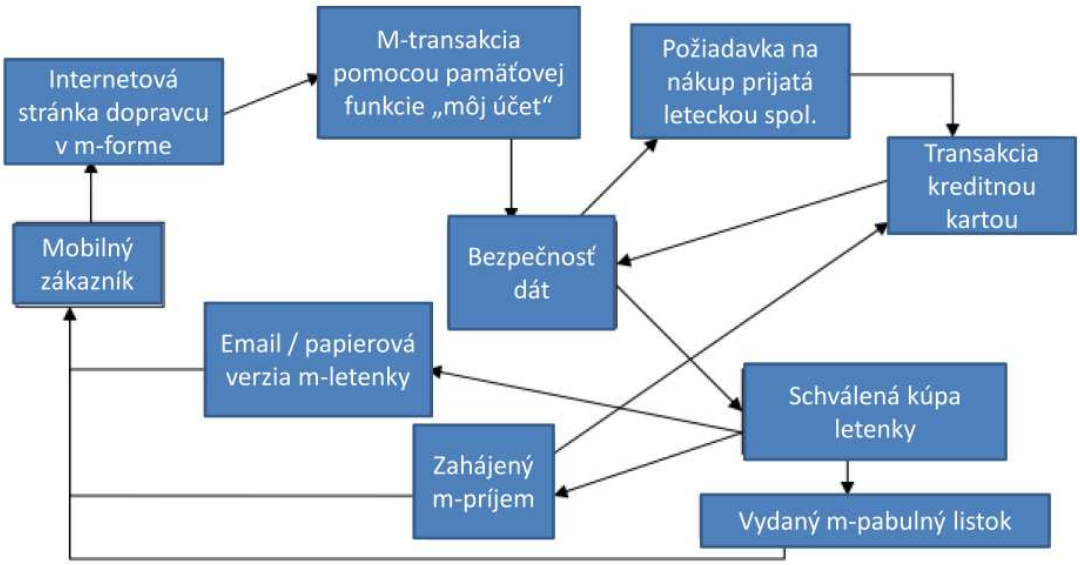
Základné atribúty	Atribúty vzťahu so zákazníkmi	Atribúty spolupráce	M-commerce špeciálne atribúty
Ľahký prístup na domovskú stránku	Pre spracovanie m-požiadavku je nutné členstvo v FFP	Dispozícia rekreačných balíčkov	Bezdrôtové zakúpenie letenky pomocou mobilného telefónu
Menu v závislosti na kóde mesta / letiska	Pamäťové funkcia (môj účet)	Odkazy sa prenájom aut	
Menu v závislosti na kalendári	Funkcia „ďalšie možnosti“ pre lety podobné zvolenému	Odkazy na hotelové rezervácie	
Voľba konkrétnych cestovných časov	Započítanie míľ preletených inou leteckou spoločnosťou	Odkazy na iné stránky (napr. kreditné karty)	
Voľba jednosmerného a spiatočného lístku	Konvertor meny		
Voľba počtu cestujúcich	Cestovný plán je poslaný emailom / faxom		
Možnosť domácich i medzinárodných letov	Možnosť využiť online check-in		
Voľba triedy letu	Odkazy na predpoveď počasia v destinácii letu		
Možnosť triediť lety podľa ceny	Mapy letiska		
Voľba elektronickej alebo papierovej letenky	Možnosť voľby materinského jazyka		
Manipulačný poplatok			
Bezpečnosť procesu platby online			

Zdroj : MASTERSON, B. a WEI, J.: *Mobile Commerce Opportunities in the Airline Industry*, dostupný z http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/2005/613-618.pdf (online cit. 15.06.2012).

Spojením vyššie znázornených aplikácií a atribútov v rámci mobilného CRM vytvoríme procesy, na základe ktorých bude zákazníkovi umožnené prostredníctvom svojho mobilného pripojenia uskutočňovať rôzne transakcie, od získavania informácií o počasí, či akciách až po kúpu a vystavenie palubnej letenky. Nasledujúci graf zobrazuje osem krokov, ktoré sú v rámci m-procesu kúpy letenky nevyhnutné. Graf vychádza z predpokladu, že pasažier disponuje inteligentným mobilným telefónom, pomocou ktorého si chce zakúpiť letenku, a že internetová stránka určitej leteckej spoločnosti túto službu podporuje. Ako je možné sledovať, zákazník si prostredníctvom svojho telefónu kupuje letenku zalogovaním sa do sekcie „môj účet“ a vybraním si vhodnej letenky podľa vlastného výberu. Transakcia si vyžaduje proces kontroly ochrany dát. Následne je

požiadavka prijatá leteckou spoločnosťou, ktorá pred konfirmáciou kúpy letenky musí skontrolovať stav s bankou stav kreditnej karty, ktorú cestujúci používa pri platbe. Opätovne dochádza ku striktnej kontrole bezpečností dát, na ktorú nadväzuje schválenie kúpy letenky a jej konfirmácia pasažierovi. Tá je poslaná na jeho mobilný prístroj. Ďalším dôležitým bodov je vydanie m-palubného lístku, ktorým sa pasažier preukáže pri vstupe do lietadla.

Graf č. 18 – Grafické znázornenie m-procesov CRM



Zdroj : MASTERSON, B. , WEI, J.: *Mobile Commerce Opportunities in the Airline Industry*, dostupný z http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/2005/613-618.pdf (online cit. 15.06.2012).

Vyššie popísaný proces je náročný čo sa týka technologického pokroku. Avšak s rastúcim počtom ľudí využívajúcich mobilný internet prináša mnoho výhod, ktoré pre prehľadnosť zobrazuje nasledovná tabuľka.

Tabuľka č. 19 – Výhody m-aplikácie CRM

Elementy stratégie	Výhody stratégie
Splnomocnenie mobilnej práce	Informácie a spolupráca, údržba a správa majetku v reálnom čase
Predĺžená interakcia s pasažierom počas jeho cesty	Vylepšená osobná skúsenosť pasažiera, možnosť samoobsluhy ako i sociálnej interakcie počas celej doby cesty
Portfólio s pridanou hodnotou a doplnkovými službami	Inovatívne obchodné modely a finančné toky, osobné a správne lokalizované služby
Operácie zamerané na dlhodobejšiu skúsenosť cestujúceho	Rozšírenie business intelligence a interaktívnej funkcie CRM

Tabuľka č. 19 – Výhody m-aplikácie CRM - pokračovanie

Elementy stratégie	Výhody stratégie
Splnomocnenie mobilnej práce	Informácie a spolupráca, údržba a správa majetku v reálnom čase
Predĺžená interakcia s pasažierom počas jeho cesty	Vylepšená osobná skúsenosť pasažiera, možnosť samoobsluhy ako i sociálnej interakcie počas celej doby cesty
Portfólio s pridanou hodnotou a doplnkovými službami	Inovatívne obchodné modely a finančné toky, osobné a správne lokalizované služby
Operácie zamerané na dlhodobejšiu skúsenosť cestujúceho	Rozšírenie business intelligence a interaktívnej funkcie CRM
Mobilné zariadenia ako preferovaný distribučný kanál	Zvýšenie priameho predaja a ziskovosti, prístup k zákazníkom, ktorý využívajú iba mobilné pripojenie k internetu
Otvorené inovácie	Otvorená platforma pre cestujúcich, stratégie davov a zvýšená produktivita zamestnancov (prispieť, zlepšiť, inovovať)

Zdroj : CISCO, *Airline of the Future : Smart Mobility Strategies that Will Transform the Industry*, dostupný z http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/pov/Airline_of_the_Future_PoV_FINAL0712.pdf (online cit. 11.06.2012).

4. Aplikácia CRM v B2B

Táto časť mojej diplomovej práce sleduje Customer Relationship Management v oblasti B2B. Pojednáva prevažne o vzťahu, ktorý letiská vyvárajú so svojimi najviditeľnejšími partnermi – leteckými spoločnosťami. Letisko je označované za miesto, kde sa užívateľ leteckej dopravy, či už cestujúci, alebo prepravca, v najširšom možnom rozsahu stretáva so službami subjektov, ktoré sa na danom procese účastina. Práve tieto subjekty rozhodujú o kvalite a efektivite procesov, ktorých úlohou je koordinácia medzi hlavnými poskytovateľmi služieb, medzi leteckými dopravcami, letiskovými podnikmi a podnikmi riadenia leteckej prevádzky.[169]

Business-to-Business je v mnohých hľadiskách oblasťou značne odlišnou od Business-to-Customer CRM, nakoľko sa jedná o oblasť [170]:

1. s obmedzeným počtom zákazníkov,
2. s kontraktmi hodnotovo a objemovo významnými,
3. s dopytom, ktorý je odvodený a ktorého cenová elasticita je nízka,
4. s racionálnym spôsob chovania sa,
5. s úzkymi väzbami medzi dodávateľmi a odberateľmi,
6. s geografickou koncentráciou.

Pre bližšie pochopenie situácie na trhu použijeme opätovne **Porterovu analýzu piatich síl.**

Riziko vstupu nových konkurentov

Riziko vstupu nových konkurentov, tj. nových letísk nie je síce vylúčené, ale je **podstatne nízke**. Je to predovšetkým z dôvodu vysokých počiatočných nákladov, ako aj tým, že svet je už dostatočne prepojený. Veľké letiská sa snažia o efektívne rozrastanie ich plochy, aby mohli poskytovať kvalitné služby svojim súčasným i potenciálnym klientom. Priestor pre nové letiská je tak minimálny.

I v tejto oblasti je dôležité sledovať **vládne bariéry a environmentálne prekážky.**

Konkurenti v odvetví

V rámci konkurencie medzi letiskami, môžeme pozorovať **konkurenciu geografickú** v prípadoch, že cestujúci používa letisko iba ako transfer, resp. tranzit počas

[169] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 187

[170] Machková, H. : Mezinárodní Marketing,, Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2986-2, str. 94-95

jeho cesty. Je možné sledovať aj konkurenciu medzi letiskami v rámci jedného mesta, resp. malej rozlohy (ako napríklad letiská položené podstatne blízko pri sebe – Bratislava a Viedeň). Ku konkurencii dochádza predovšetkým v snahe o zaujatie a spoluprácu s leteckými spoločnosťami pre letisko ekonomicky významnými. Na druhú stranu sú potom značné snahy o to, aby letecké spoločnosti, ktoré nevyužívajú dané letisko často, resp. nízkonákladové spoločnosti, využívali letiská vzdialenejšie od centier. I napriek tomuto trendu, musia jednotlivé letiská medzi sebou dostatočne konkurenčne bojovať, aby letecké spoločnosti si na základe nimi poskytovanými službami vybrali práve dané letisko pre svoje operatívne účely.

Obchodná sila kupujúcich

Kupujúci, v našom prípade letecké spoločnosti, disponujú **vysokým stupňom obchodnej sily**. Na druhú stranu je ale nutné si uvedomiť, že tento vzťah je podstatne komplikovaný pre silnú nutnosť kooperácie. Bez leteckej spoločnosti letisko nie je letiskom, a bez letiska letecká spoločnosť nemôže byt leteckou spoločnosťou. Tento vzťah tak do určitej miery ovplyvňuje obchodnú silu oboch strán.

Obchodná sila dodávateľov

Obchodná sila dodávateľov je v tomto prípade podobná B2C oblasti. Výrobcovia lietadiel majú značný **vplyv na nutnosť transformácie letiska**. Do takejto transformácie patrí napríklad prispôsobenie veľkosti tzv. gate, operatívne prispôsobenie pre počet batožín, cestujúcich, alebo i prispôsobenie odletovej a príjazdovej dráhy vzhľadom na odlišné nosnosti (maximálne povolenej celkovej hmotnosti) lietadiel.

Hrozba substitučných výrobkov alebo služieb odvetvia

Tak ako letecké spoločnosti, tak i letecká čelia hrozbe substitučných výrobkov v podobe vysokorýchlostných vlakov, autobusov, či vývoja internetových a technologických komunikačných zdrojov. Táto hrozba môže mať za následok nižší počet prichádzajúcich a odlietajúcich pasažierov, čo má za následok nižšie výnosy pre letisko.

Pre stručný náhľad do sveta letísk je v tejto práci opäť použitá **PESTE analýza**.

Politické faktory (P)

Tak ako samotný počet pasažierov na cestách, tak aj operácie letísk závisia na medzinárodnom prostredí. Opatrenia prijaté pre zabezpečenie vyššej bezpečnosti majú

priamy vplyv na fungovanie letiska. Nejedná sa len o počet zamestnancov potrebných na aplikáciu nových opatrení, ale predovšetkým ide o významné investície do oblasti bezpečnosti. Letisko sa skladá z časti verejnej, tj. komerčnej (bežne videnej zo strany cestujúcich) a zo strany neverejnej, resp. prevádzkovej časti, ktorá zabezpečuje samotnú letovú prevádzku. Obe tieto časti tak musia prejsť revíziou opatrení spojených s novými zákonmi a vyhláškami.

Ekonomické faktory (E)

Na letisko sa je možné pozerať ako na **ekonomický celok**, ktorý je jednoducho povedané organizáciou prevádzkovateľa letiska, ktorý spravidla zabezpečuje všetky prevádzkové funkcie a priamo alebo nepriamo ťaží z komerčných aktivít na letisku.[171]

Samotný **ekonomický vývoj** má výrazný vplyv na tieto komerčné aktivity a ich plánovanie.

Letecký priemysel poskytuje **zamestnanie** desiatkam tisíc ľudí. Zvýšená zamestnanosť, ako bolo zmienené i pri B2C, má za následok vyšší počet cestujúcich, čo v prípade letísk vytvára potrebu nových pracovných miest. Preto by sme mohli povedať, že existuje priama väzba medzi zamestnanosťou v oblasti letísk a počtom odbavených cestujúcich, resp. počtom odbaveného materiálu v oblasti cargo leteckej dopravy.

Sociálne a demografické faktory (S)

Letiská sú významným bodom stretávania sa **tzv. globálnych rodín**. Ich služby a priestory sú často využívané na **obchodné cesty firiem**, a preto sa ich spolupráca so samotnými leteckými spoločnosťami javí ako nevyhnutná.

Technologické faktory (T)

Množstvo odbavených cestujúcich je ovplyvnené novými konkurenčnými silami. **Videokonferencie** síce môžu znižovať počet cestujúcich ako aj možné iné technologické napredovania. Naproti tomu však letisko a jeho operácie ťažia z technologického vývoja. Jedná sa predovšetkým o **batožinové odbavenie, poskytovanie kioskov, samoobslužného check-in, informačných tabúľ** v oblasti komerčnej. V oblasti nekomerčnej dochádza v presnejšiemu **načasovaniu letov, presnejšej komunikácii**, ktoré majú za následok zvýšenie bezpečnosti na letiskách a ich operáciách.

[171] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 212.

Technologický vývoj umožňuje tzv. rýchly **screening osôb a batožín**, pomocou ktorého tak bezpečnostné hliadky sledujú pohyb hľadaných osôb a nebezpečného či ilegálneho tovaru.

Životné prostredia (E)

Kapacitné problémy sú jedným z najciteľnejších problémových oblastí letísk.[172] Letiská sa musia vyrovnať s narastajúcim počtom cestujúcich a tým súvisiacim rušnejším pohybom samotných lietadiel.

Nie je možné namietať, že letiská sú významnou súčasťou každej krajiny, každého mesta.[173] Ich činnosti majú vplyv na priame okolie, ako aj na oblasti, v ktorých dochádza z príletom a odletom lietadiel. Letiská sú v týchto oblastiach vnímané prevažne negatívne a to predovšetkým pre hlučnosť lietadiel počas ich vzletových a pristávacích minút ako aj pre značné emisie a niekedy únik škodlivých kvapalín.[174]

4.1 Segmentácia zákazníkov

Kým členenie a segmentácia zákazníkov v B2C slúžila predovšetkým na správne nastavenie marketingovej stratégie a s ňou spojená voľba komunikácie so zákazníkom, v rámci B2B pre vzťah letisko - letecký dopravca je potrebné si uvedomiť, že letiská vo svojej podstate existujú ako **geografické monopoly.** Ich premiestnenie je vo väčšine prípadov nereálne, i keď nie úplne nemožné. Konkurencia sa tak na určitom mieste prejavuje iba minimálne. Výstavbou nových, menších a od centra vzdialenejších letísk síce hlavné letisko mesta, či oblasti, môže v určitých aspektoch konkurenčne stratiť, avšak počet zákazníkov v tomto prípade nie je rozhodujúci. Rozhodujúci je počet letov, ktoré letecké spoločnosti uskutočnia na tom, či onom letisku.

Keďže sa jedná o geograficky monopolné postavenie, prilákať klientov nemusí byť až také náročné, než je tomu v oblasti B2C. V postate by sme mohli povedať, že

[172] Internetový zdroj, POLICY ARCHIVE, dostupný z : http://www.policyarchive.org/handle/10207/bitstreams/5778.pdf (online cit. 05.04.2012).

[173] Internetový zdroj ICAO Journal, Volume 64, Number 5, 2009, dostupný z http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Publications/6405_en.pdf (online cit. 31.03.2012) a internetový zdroj ICAO Journal Volume 65, Number 3,2010, dostupný z : http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Publications/6503_en.pdf (online cit. 31.03.2012).

[174] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 213.

letecká spoločnosť bez letiska existovať nemôže, a preto je to skôr letecký dopravca, ktorý sa snaží o vybudovanie pevných vzťahov.

I napriek tomu je však možné sledovať konkurenciu medzi letiskami v prípade transferov, kedy pasažieri cestujú do destinácie bez priameho letu. V tomto prípade je tak na mieste vhodná stratégia pre správneho dopravcu, poskytovaná v správnej dobe a za prijateľné náklady.

Vo všeobecnosti je ale možné segmentovať i tento sektor. Na základe danej segmentácie tak letisko volí procesy a produkty, ktoré jednotlivým leteckým dopravcom bude ponúkať. Je podstatné si uvedomiť, že vzťah medzi leteckou spoločnosťou a letiskom by mal fungovať na báze win-to-win, pretože ani jeden z týchto dvoch subjektov nemôže bez toho druhého samostatne existovať.

Každý typ leteckej spoločnosti vyžaduje presné nastavenie poskytovaných služieb. Tieto služby vyplývajú z odvodeného dopytu, ktorý je viac či menej priamo ovplyvnený samotnými službami, ktoré letisko pasažierom poskytuje. Iba niektorí cestujúci si totiž uvedomujú, že síce ich cestu zabezpečuje nimi zvolený letecký dopravca, služby na letisku sú so väčšine prípadov v rukách kvality letiska. Ich nevhodná manipulácia s batožinami, alebo operatívne problémy tak v mnohých prípadoch vrhajú negatívny pohľad na letecké spoločnosti a nie na letisko. Preto je nevyhnutné, aby letiská správnou segmentáciou a komunikáciou s ich klientmi dospeli k poskytovaniu takých služieb, ktoré budú skutočnými momentmi pravdy nielen pre letecké spoločnosti, ale aj pre ich cestujúcich.

4.2 Momenty pravdy

Momenty pravdy v oblasti B2B budeme pozorovať zo strany nákladových položiek. Letecké spoločnosti totiž v rámci svojich operatívnych činností tieto momenty pravdy vzťahujú na samotné výsledné služby poskytované ich koncovým klientom, tj. cestujúcim.

Významným faktom v rámci B2B pre letecké spoločnosti je, že svoj biznis realizujú za pomoci aliancií a rôznych skupín, či majetkových prepojení.[175] Práve vhodné

[175] Internetový zdroj, CRM FORUM, dostupný z : www.crm-forum.com/b2b-crm.html (online cit. 12.04.2012).

služby poskytnuté jednému členovi aliancie môžu v konečnom dôsledku pozitívne ovplyvniť celú túto skupinu.

Okrem toho budú poskytované služby značne závisieť od toho, o aký typ letiska sa jedná.[176] Zjednodušene by sme mohli povedať, že existujú dva hlavné typy :

a. ***Veľké hubové letiská***

   Tento typ letiska umožňuje široké spektrum prestupov a poskytuje hustú sieť spojení, čím dochádza k vyššiemu uspokojeniu samotných cestujúcich, ale aj k vyššej flexibilite leteckých dopravcov. Tí tak následne môžu ťažiť z atraktívneho postavenia letiskového partnera.

   Dostupnosť letiska je veľmi dobrá nakoľko sa lietadlá v prevažnej väčšine prípadov nachádzajú bližšie k centru mesta.

   Letisko je vybudované s ohľadom na rôznorodý typ cestujúcich, a v spolupráci s leteckými prepravcami poskytuje napríklad salóniky pre cestujúcich.

b. ***Regionálne letiská***

   Regionálne letiská poskytujú príjazdové a odletové plochy pre väčšinu nízkonákladových spoločností. Ich cieľom je tak minimalizovať pobyt lietadiel na zemi. Cenová aj obchodná politika sa bude odvíjať vzhľadom na zákazníkov – nízke letiskové poplatky a snaha o výnosné komerčné aktivity.

   Niektoré letiská sú vzdialenejšie od centra alebo je ich dostupnosť oproti veľkému hubovému letisku náročnejšia, preto je v ich záujme spolupracovať na prepojenej výstavbe ciest, či železníc.

Nasledujúce typy poplatkov zahŕňajú prehľad služieb, ktoré letiská poskytujú svojim klientom v B2B, prevažne leteckým spoločnostiam, a ktoré majú do značnej miery vplyv na každodenné operatívne fungovanie dopravcu.[177] Pre názorný príklad môže čitateľ navštíviť internetovú stránku letísk v Londýne a Manchesteri, ktorá zobrazuje hodnoty

[176] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 187-195.

[177] POVAŽAN, J. : *tamtiež*, str. 189.

jednotlivých poplatkov, ich stručné popisy a stanovené výnimky, v rámci ktorých sa dané poplatky neuplatňujú.[178]

4.2.1 Handlingové výnosy a služby

V užšom slova zmyslu by sme handling mohli definovať ako súhrn služieb, ktoré sú spojené s vybavením pasažierov a nákladu a s technickým odbavením lietadiel na odbavovacej ploche. To znamená, že sa jedná o služby od príchodu pasažiera na letisko, až po jeho výstup z lietadla na letisku inom, pričom dané handlingové služby nezahŕňajú úkony štátnej správy spojené s hraničným prechodom (colná služba a polícia).[179]

V tom širšom význame do handlingových služieb zaraďujeme aj služby ako plnenie lietadla pohonnými hmotami, či palubným občerstvením.[180]

Procesy handlingových služieb sa podieľajú vo významnej miere na možnosti oneskorenia lietadla. Štatistiky ukazujú, že necelá 1/4 všetkých letov je oneskorená, pričom až 6,10% je pripísaná handlingovým dôvodom. Pre porovnanie, 8,15% oneskorených letov je spôsobených neskorým príletom lietadla, 6,06% navigačnými systémami, 0,67% počasím, 0,29% odklonením lietadla do inej destinácie a 0,04% bezpečnostnými kontrolami.[181]

V rámci handlingových služieb je dôležité si uvedomit, že každý typ lietadla so sebou prináša rôznu časovú náročnosť na spracovanie jednotlivých handlingových služieb. Nasledujúci graf poskytuje prehľad času potrebného na handling lietadla Boeing, typ B373. Servisné kontroly, vylodenie a nalodenie batožín a nákladu, ako aj vyčistenie kabíny tvoria z časového hľadiska služby najnáročnejšie.

---

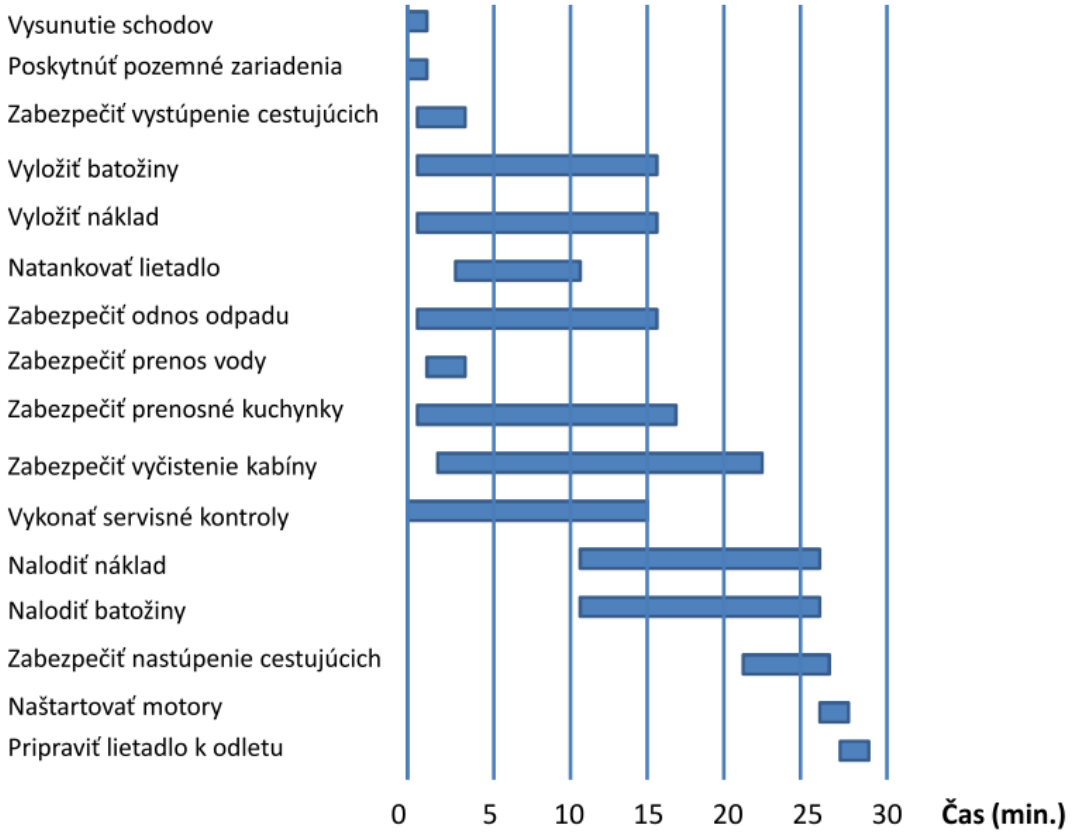
[178] Internetový zdroj, Mancherster Airport, dostupný z : http://www.manchesterairport.co.uk/manweb.nsf/alldocs/04A7BB02C765E784802578650030516O/$File/Fees&Charges.pdf a http://www.lcacc.org/fees/fees11.pdf (online cit. 17.06.2012).

[179] IATA : *Airport Handling Manual*, tamtiež, str. 5.

[180] Pozn. Organizácia IATA vytvorila Manuál Letiskových Služieb Handlingu, ktorý je dostupný za poplatok na jej internetovej stránke http://www.iata.org/ps/publications/pages/ahm.aspx (online cit. 13.04.2012).

[181] Internetový zdroj, Air Consumer Reports 2011, dostupný z http://airconsumer.ost.dot.gov/reports/2011/August/2011AugATCR.pdf (online cit. 15.06.2012).

Graf č. 19 – Očakávaný časový plán handlingových služieb pre lietadlo B737



Zdroj : Boeing Commercial Airplanes, dostupný z http://www.boeing.com/commercial/airports/acaps/737sec2.pdf (online cit. 17.06.2012).

Zaujímavosťou je, že niektoré LCC spoločnosti nezabezpečujú čistenie kabín a doplnenie prenosných kuchyniek po každom lete.[182] Tým sa ich služby to určitej miery odlišujú od klasických leteckých prepravcov.

Technologický pokrok a s ním spojený nový model Airbusu A380 so sebou prináša handlingové výzvy pre veľké letiská, na ktorých tento typ lietadla operuje. Toto lietadlo totiž poskytuje 555 miest v prípade rozdelenia miest na tri letové triedy, v prípade čisto ekonomickej triedy umožňuje vytvorenie až 800 miest na sedenie.[183]

Z predchádzajúceho grafu č. 19 tak vyplýva, že sa musí jednať o aktivity špecificky naplánované a zamerané na konkrétnu leteckú spoločnosť a jej operatívne potreby. Opäť dochádzame k záveru, že sa jedná o službu, v rámci ktorej je spolupráca medzi letiskom a leteckou spoločnosťou zásadnou.

[182] IATA : Airport Handling Manual (1.január – 21.december 2009), str. 56.

[183] Internetový zdroj, FLIGHT LEVEL, dostupný z http://www.flightlevel350.com/Airbus-A380_aircraft_facts.html (online cit. 17.06.2012).

4.2.2 Pristávacie služby

Pristávací poplatok slúži ako úhrada nákladov spojených so zaobstaraním, prevádzkou, údržbou a opravami vzletových a pristávacích dráh, pojazdných dráh a plôch na vybavenie. Obvykle sa počíta vzhľadom na certifikovanú maximálnu vzletovú hmotnosť lietadla.[184]

Výška pristávacieho poplatku sa pritom bude odvíjať aj od produkovanej hlučnosti lietadla počas pristávania. Niektoré letiská nezvyšujú pristávací poplatok „hlučných" lietadiel, namiesto toho zavádzajú tzv. hlukový poplatok, ktorý je odvodený podľa ICAO kategorizácie.[185]

Každý letecký dopravca je tak v prípade využívania letiska zaťažený pristávacím poplatkom. Ten patrí do prevádzkových nákladov spoločnosti, ktoré sú fixné. Letecká spoločnosť tak musí tieto náklady kalkulovať v spojení s ostatnými nákladmi na využitie daného letiska, a v prípade vyšších nákladov než výnosov zvažovať iné letiskové alternatívy.

4.2.3 Letisková taxa

Poplatok za použitie letiska cestujúcim, resp. letisková taxa, umožňuje letiskám uhradiť náklady na výstavbu, prevádzku, údržbu a opravu terminálov. Jeho výpočet sa odvíja od počtu odlietajúcich cestujúcich z daného letiska a môže byť modifikovaná v prípade transferov a tranzitov pasažierov. [186]

Významnými novinkami v poslednom období sa stali samoobslužné prekážky check-in. Spolupráca s leteckými spoločnosťami je v tomto ohľade nevyhnutná nielen

---

[184] Pozn. Letecká informačná príručka http://aim.lps.sk/eAIP/eAIP_SR/AIRAC138_EFF_30JUN2011/html/LZ-GEN-4.2-sk-SK.html (online cit. 17.06.2012).

Za MTOM sa považuje maximálna certifikovaná vzletová hmotnosť lietadla uvedená v osvedčení letovej spôsobilosti alebo v ekvivalentnom oficiálnom doklade predloženom prevádzkovateľom lietadla. Ak táto hmotnosť nie je známa, použije sa známa hmotnosť najťažšieho lietadla toho istého typu. Ak má lietadlo viacero certifikovaných maximálnych vzletových hmotností, použije sa najväčšia z nich. Ak prevádzkovateľ lietadla prevádzkuje dve alebo viac lietadiel, ktoré sú rôzne verzie toho istého typu, použije sa pre každé lietadlo tohto typu priemer maximálnych vzletových hmotností všetkých jeho lietadiel tohto typu.

[185] Pozn. Viac informácií o ICAO politike hlučnosti lietadiel a samotnej podstate tejto hlučnosti na internetových stránkach organizácie, dostupné z : http://legacy.icao.int/env/noise.htm (online cit. 17.06.2012).

[186] Pozn. Príkladom letiskových poplatkov sú 4 kategórie v Anglicku – A, B, C a D. Tento poplatok sa vzťahuje na každú osobu, ktorá využíva ktorýkoľvek let s odletov z ktoréhokoľvek anglického letiska. Následne je poplatok ďalej členený na štandardný a zľavnený, a je vypočítaný na základe počtu preletených míľ až do letiska destinácie. Viz. http://www.ehow.co.uk/how_6850483_calculate-airport-taxes.html (online cit. 13.04.2012).

z finančných, ale aj operatívnych dôvodov. Letisko v spolupráci s leteckými spoločnosťami musí okrem dostatočného počtu samoobslužných prekážok check-in zabezpečiť aj dostatočný počet personálu, ktorý je disponibilný pre prípad potreby pomoci s touto letiskovou novinkou.[187]

Pre doplnenie je vhodné zmieniť, že letecké spoločnosti sú často hodnotené pasažiermi pohľadom na služby, ktoré sú poskytované jednotlivými letiskami. Preto je snaha o zníženie čakacej doby check-in viditeľná na oboch stranách B2B vzťahu.

4.2.4 Parkovacie služby

Poplatok za parkovanie slúži na pokrytie nákladov spojených s odstavenými plochami a ďalšími plochami určenými na státie lietadiel. Sadzba je vo väčšine prípadov opäť stanovená na základe maximálnej certifikovanej vzletovej hmotnosti a času, ktorý lietadlo strávi na zemi.[188]

Letiská sa v rámci svojich marketingových stratégií snažia poskytovať možnosť parkovania bez poplatku pre lietadlá, ktoré sa nachádzajú na letisku iba minimálnu dobu, tj. dobu, počas ktorej cestujúci z príjazdového letu vystúpia a cestujúci odletového letu nastúpia. S tým sú spojené aj ďalšie letiskové aktivity, ako napríklad výklad a náklad batožín a tovaru, doplnenie paliva, či čistenie lietadlových priestorov dostupných pasažierom.[189]

4.2.5 Bezpečnostné služby

Po teroristických útokoch na americké dvojičky z 11. septembra 2001 sa stalo zaistenie bezpečnosti letov hlavnou témou v leteckom priemysle. Zvýšená kontrola a rôzne opatrenia, ktoré po útokoch nasledovali však mali za následok vyššie náklady na zaistenie

---

[187] Internetový zdroj Pražské letisko Ruzyne, dostupný z : http://www.prg.aero/cs/odbaveni-cestujicich/odbaveni-cestujicich/self-check-in-kiosky/ (online cit. 17.05.2012).

[188] Internetový zdroj, Úradný vestník EU, Legislatívne uznesenie Európskeho parlamentu z 15. januára 2008 o návrhu smernice Európskeho parlamentu a Rady o letiskových poplatkoch (KOM(2006)0820 — C6-0056/2007 — 2007/0013(COD)), dostupný z : http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:041E:0093:0101:SK:PDF (online cit. 15.05.2012).

[189] Pozn. Príkladom pre čitateľa môže byť dokument o Parkovacích poplatkoch na anglickom letisku Heathrow, dostupný z http://www.heathrowairport.com/static/Heathrow/Downloads/PDF/Parking_charges_final_decision.pdf (online cit. 12.04.2012).

bezpečnosti. Tie sú zahrnuté v bezpečnostnom poplatku, ktorý letiská stanovujú leteckým spoločnostiam využívajúcim ich služby.

Poplatok môže byť inkasovaný priamo letiskom, v prípade, že bezpečnostné služby vykonávajú zamestnanci letiska, alebo môže putovať priamo do štátnej pokladnice, v prípade, že túto službu poskytujú štátni zamestnanci.[190]

Jedná sa o moment pravdy, ktorý veľa cestujúcich vidí ako zdržanie na letisku, avšak správne nastavenie tejto služby môže celkovo prispieť nielen k pozitívnemu hodnoteniu letiska, ale i k celkovému pozitívnemu hodnoteniu letu, a teda dochádza k vytvoreniu pozitívneho vzťahu k leteckej spoločnosti, ktorá daný let operovala, resp. u ktorej bola zakúpená letenka.

4.3 Procesy v B2B

Kým procesy v B2C oblasti sú vytvárané tak, aby uspokojovali priania a potreby pasažierov, procesy v B2B sú plánované z dvoch pohľadov. A to tak, aby uspokojovali operatívne potreby klientov, tj. leteckých spoločností a zároveň, aby tieto procesy spadali do už vytvorených procesov, ktoré letecké spoločnosti využívajú v B2C, a aby tieto procesy dopĺňali. Opäť by sme teda mohli povedať, že práve procesy, na ktorých bude postavený B2B vzťah budú mať vplyv na koncového zákazníka, teda cestujúceho.

Kľúčovými oblasťami pre CRM v oblasti B2B tak budú :

- **Demand Chain Management** (sledovanie a vytváranie zmien požiadaviek zákazníkov a ich koncových klientov)
- **Channel Management** (riadenie odberateľských a a dodávateľkých kanálov)
- **Lead Collaboration** (zhromažďovanie údajov)
- **Opportunity Collaboration** (spoločné plánovanie príležitostí)
- **Contract Collaboration** (zmluvná spolupráca)
- **Service Collaboration** (servisná spolupráca)

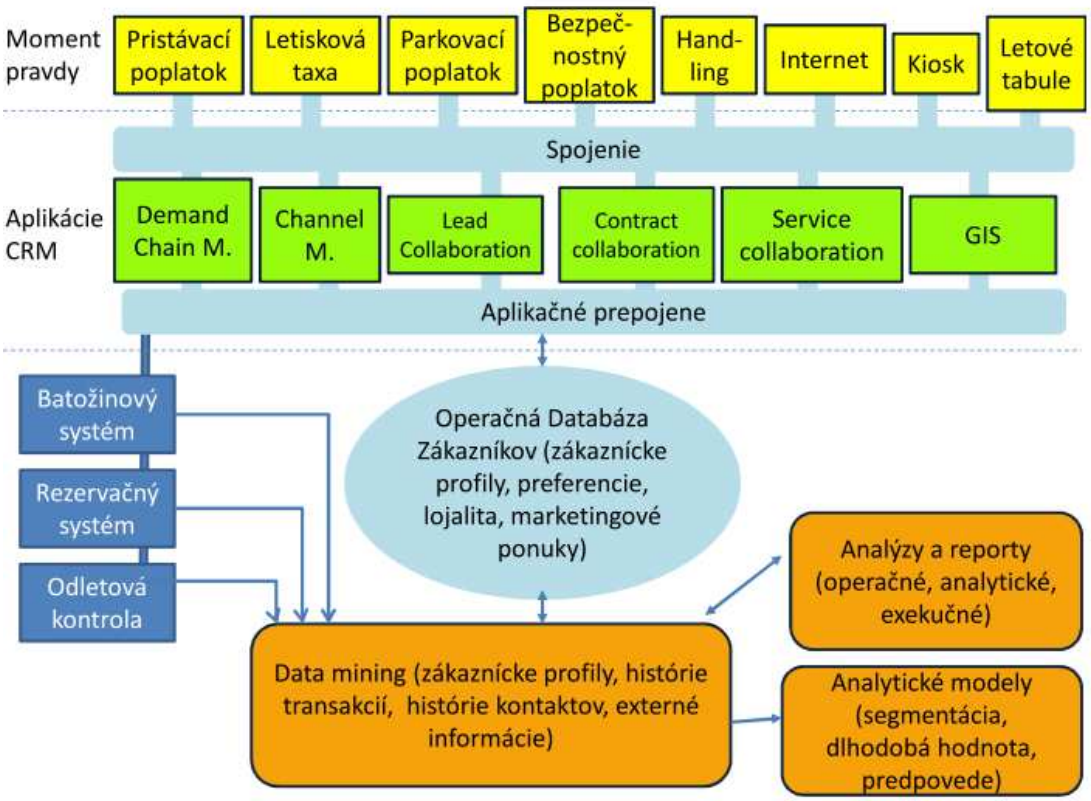
[190] Pozn. Bezpečnostným poplatkom ako aj samotnou kvalitou nariadení v oblasti bezpečnosti sa zaoberá americká organizácia TSA (Transportation Security Administration). Detailné informácie sú dostupné na internetovej stránke tejto organizácie, dostupnej na : http://www.tsa.gov/research/fees/passenger_fee.shtm (online cit. 13.04.2012).

Dôležitú úlohu v poslednej dobe zastáva i tzv. Geographic Information System (GIS – Geografický informačný systém), ktorý sa využíva na zbieranie, ukladanie, manipuláciu, analýzu a zobrazovanie dát, ktoré sa priestorovo vzťahujú na zem. GIS zahŕňa napríklad Airspace Management (manažment vzdušného priestoru), Flight Tracking Management (manažment kontroly letov), Aeronautical Information Management (letecký informačný manažment), Facilities & Lease Management (manažment zariadení a leasingu), Airport Layout Management (manažment priestorového riadenia letiska) a iné.[191]

Pomocou analytického CRM sú cenné informácie o klientoch, v prípade B2B leteckých spoločnostiach zbierané pomocou rôznych aplikácií CRM využívaných v rámci momentov pravdy. Ako už bolo zmienené, je dôležité si predovšetkým uvedomiť, že nestačí informácie o klientoch iba zbierať. Ich nesprávnym spracovaním by tak i tie najcennejšie informácie o trhu boli nesprávne využité a mohli by viesť k operačným problémom leteckého dopravcu i letiska. Nasledujúca tabuľka zobrazuje, podobne ako v B2C kapitole, CRM v procese leteckého priemyslu. Opätovne je možné sledovať jednotlivé momenty pravdy, aplikácie CRM a úlohu data miningu. Ich správne prepojenie je nevyhnutnou podmienkou pre úspech B2B CRM.

[191] EMESE, K. : Improving on Airport´s Ground Handling, dostupný z http://intranet.imet.gr/Portals/0/UsefulDocuments/documents/02868.pdf (online cit. 11.06.2012).

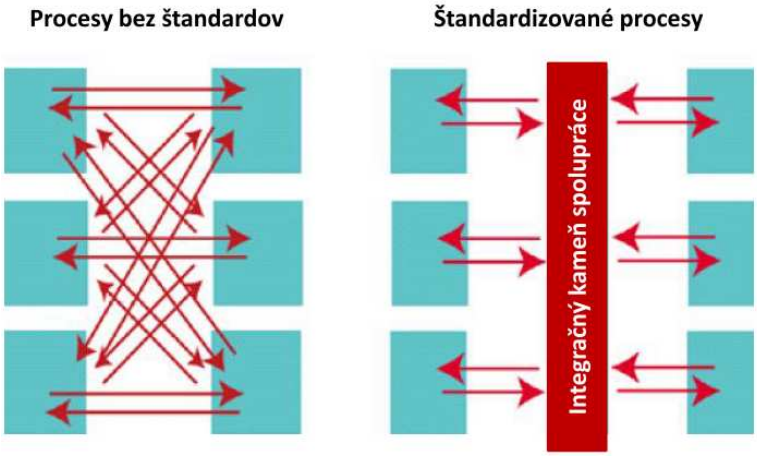
Obrázok č. 11 – CRM v procese leteckého priemyslu (B2B)



Zdroj : upravené autorkou na B2B oblasť podľa SALFEN, J. : *Customer Relationship Management in the Airline Industry*, v Siebel, dostupný z http://www.airlineinformation.org/till-2011/conferences/e_conference_2005/documents/AirlineCRM-SiebelSystems-9_30_05.pdf (online cit. 11.02.2012).

Cieľom tohto prepojenia je optimalizácia letiskových procesov. Jednotlivé procesy by však mali byť štandardizované, viď tzv. Plug and Play prístup, ktorý zobrazuje nasledujúci obrázok. Ako je možné sledovať, procesy bez štandardov sú chaotické, neefektívne, čím dochádza k nutnosti dodatočných aktivít. Na druhú stranu, štandardizované procesy sú síce finančne náročnejšie na začiatku, pri ich uvádzaní, avšak ich použitie je priame, efektívne a jasné. Využitím štandardizovaných procesov by tak malo dôjsť k neustálemu kolobehu informácií, ich spracovania a následného využitia v rámci analýz a procesných rozhodnutí.

Obrázok č. 12 – Plug and Play prístup



Zdroj : internetový zdroj, SI ARCHIVE, dostupný z : http://si.vse.cz/archive/presentations/2002/next-b2b-collaboration-how-srm-scm-and-crm-can-create-efficient-and-flexible-business.pdf (online cit. 26.05.2012).

Aj v tejto oblasti môžeme zhrnúť, že letiská budú získavať prevažnú časť informácií o svojich zákazníkov s operačných procesov, a ďalej z automatizovaných procesov podporovaných napríklad CRM aplikáciami. Získané informácie musia byť spracované v rámci analytického CRM tak, aby dáta uložené v dátovom sklade pomohli letiskách poskytovať svojim zákazníkom a zároveň ich koncovým pasažierov kvalitné služby na vysokej úrovni. V tomto prípade však musia byť primárne „šité na mieru“ leteckej spoločnosti a jej operatívnych potrieb.

Záver

V posledných dvoch desaťročiach sa do popredia firemného záujmu dostáva manažment vzťahov so zákazníkmi, resp. Customer Relationship Management. Ten sa postupom času vyformoval z počiatočnej stratégie masového marketingu, ktorá prehliadala špecifické požiadavky a priania zákazníkov až do dnešnej podoby tzv. sociálneho CRM, ktorý je postavený na dynamických a špecifických postupoch orientovaných na zákazníka. Táto zmena prístupu sa prejavila aj v leteckom priemysle a je predovšetkým badateľná v obdobiach kríz.

Táto diplomová práca bola písaná s cieľom popísať súčasné trendy a zmeny v leteckom priemysle a sledovať momenty pravdy a procesy v rámci CRM, ktoré sa odohrávajú na dvoch úrovniach, tj. na spotrebiteľskej úrovni Business to Customer (ďalej B2C) a na úrovni priemyselnej Business to Business (ďalej B2B). Letecký priemysel je oblasťou komplexnou s veľkým množstvom prepojených vzťahov. V rámci spracovania práce som sa zamerala na jeho dve pre bežného človeka najviditeľnejšie zložky, tj. na vzťah leteckých spoločností a cestujúcich a na vzťah leteckých spoločností a letísk.

Práca bola rozdelená na dve hlavné časti, teoretickú a praktickú. Teoretická časť je tvorená opisom samotného CRM a leteckého priemyslu. Vychádza z poznania, že riadenie vzťahu so zákazníkmi je stratégiou dlhodobého a efektívneho partnerského vzťahu založeného na poznaní špecifických prianí a potrieb zákazníkov, ktorá je podporovaná technológiami IT a správne nastavenými podnikovými procesmi. Praktická časť, obsiahnutá v tretej a štvrtej kapitole, bola písaná s cieľom aplikácie CRM prístupov na správnych zákazníkov (pomocou vhodnej segmentácie trhu), na správnom mieste (pomocou vytvárania pozitívnych momentov pravdy) a pomocou správnych procesov.

Procesy leteckých prepravcov sa odlišujú pohľadom na ich firemnú stratégiu. Významné je ich delenie na klasických a nízkonákladových dopravcov, ktoré určuje hĺbku vzťahu, o ktorý sa spoločnosti usilujú. Letecí prepravcovia nízkonákladoví sú zameraní na poskytovanie čo najnižšieho spektra služieb, zatiaľ čo klasickí prepravcovia vytvárajú sieť procesov zameraných na dlhodobý a individuálny vzťah s cestujúcimi. Tento prístup je však v období kríz spotrebiteľmi do určitej miery prehliadaný, nakoľko pri nižších rozpočtoch domácností a firiem dochádza k preferencii nízkej ceny pred vyššou kvalitou

služieb. To potvrdzujú aj štatistiky, ktoré síce zaznamenali pokles celkového počtu cestujúcich, ale nárast cestujúcich, ktorí využívajú služby LCC prepravcov. Hypotéza č. 3 *„Najväčším rizikom aplikácie CRM je stratégia nízkych cien nízkonákladových leteckých dopravcov a znižujúci sa rozpočet domácností a firiem“* je tak potvrdená.

Konkurencia medzi leteckými prepravcami je značná predovšetkým z dôvodu, že ide o poskytovanie homogénnej podstaty produktu (tj. prepravy z jedného miesta do miesta iného). Pozitívne momenty pravdy tak závisia od poskytovaných služieb, ktoré tvoria nadstavbu samotnej produktovej podstaty. Pridaná hodnota sa skladá zo služieb, ktoré sú pasažierom poskytované pred, počas a po lete, ale i z výhod, ktoré im poskytujú vernostné programy. Kým LCC operátori vernostné programy nemajú, resp. ich úroveň je iba v počiatkoch, klasickí leteckí dopravcovia pristupujú k svojim zákazníkom individuálne na základe dát získaných z prepracovaných vernostných programov. Tie sa stávajú základným rozdielom v službách poskytovaných oboma typmi prepravcov. Mohli by sme tak potvrdiť i Hypotézu č. 2 *„Letecký priemysel je priemyslom silne konkurenčným, poskytujúcim služby na prevažne rovnakej úrovni. Rozdielom medzi jednotlivými leteckými spoločnosťami je CRM a ich vytváranie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.“*

Hypotéza č. 4 *„CRM v oblasti B2B nemá vplyv na vnímanie leteckej spoločnosti zákazníkov v oblasti B2C.“* bola v priebehu spracovania tejto diplomovej práce vyvrátená. Práve efektívny vzťah leteckého prepravcu a letiska je považovaný za kľúčový pre následné budovanie vzťahov so zákazníkmi na spotrebiteľskom trhu. Jedná sa predovšetkým o handlingové procesy, ktoré môžu do značnej miery negatívne ovplyvniť momenty pravdy. Kritickými bodmi sú predovšetkým batožinové služby, ktorých procesy až v posledných dvoch rokoch začínajú prinášať pozitívne výsledky.

Potvrdenie hypotézy č. 1 *„Prepracované CRM je jednou z možností, ako letecké spoločnosti môžu dosahovať zvýšenú spokojnosť zákazníkov i v období kríz akéhokoľvek typu.“* je logickým výsledkom problematiky tejto diplomovej práce. Obdobie kríz znamená pre leteckých prepravcov značný pokles dopytu po ich službách. Individuálny CRM proces je však najlepším spôsobom ako sa udržať v povedomí cestujúcich ako voľba číslo jeden pre ich budúce lety.

To, či stretnutie zákazníkov s firmou (moment pravdy) bude vnímané pozitívne, neutrálne alebo negatívne bude do značnej miery závisieť na tom, aké služby budú zákazníkom poskytnuté. Preto musí byť celá podnikateľská stratégia a podnikové procesy

nastavené v rámci vzťahu so zákazníkmi tak, aby boli uspokojené potreby a priania zákazníkov a aby boli firemné investície efektívne vynaložené.

Zoznam použitých zdrojov a literatúry

Knižné zdroje

BROWN, S. A.: *CRM A Strategic Imperativ in the World of E-business*, Vyd. 1. John Willey and Sons Inc., USA, r. 2000, str. 25, ISBN 978-0-471-64409-5.

CARLOZON, J. : *Moments of Truth*, Vyd. 2 Ballinger Pubishing Co, r. 1986, str. 12, ISBN 0-06-091580-3.

CHLEBOVSKÝ, V. CRM : *Rízení vztahů se zákazníky*, Vyd. 1 Computer Press, r. 2005, str. 17, ISB 80-251-0798-1.

DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, Pracovníci, Technológie.*. Vyd. 1 Praha: Grada Publishing, r. 2002, str. 15, ISBN: 8024704013.

IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Air Transport Fundamentals*, Vyd. 1 IATA, str. 13-14, 21-22.

IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Airlines Marketing*, Vyd. 1 IATA, str. 5,15-18, 52-54.

IATA *Aviation Training Programme, Independent Study, Customer Service*, Vyd. 1 IATA, str. 4, 8-10.

JAKUBÍKOVÁ, D. : *Marketing v Cestovním Ruchu*, Vyd. 1 Grada Publishing, r. 2009, str.18-23, ISBN: 978-80-247-3247-3.

KUMAR, V., REINARTZ, W. J.: *Customer Relationship Management-A Databased Approach*, Vyd. 1 John Willey and Sons Inc., USA, r. 2006, str. 15, ISBN 978-0471271338.

LEHTINEN, J. R. : *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*, Vyd. 1 Grada Publishing, r. 2007, str. 9,15,20,94,153, ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠTÁKOVÁ, H. : *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, Vyd 1. Grada Publishing, r. 2009, str. 14-15, 21, ISBN 978-80-247-3155-1.

MÁCHKOVÁ, H. : *Mezinárodní Marketing*, Vyd. 3, Grada Publishing, r. 2009, str. 90, ISBN 9788024729862.

PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M. : Relationship Marketing for Competitive Advantage, Vyd. 1 Oxford Butteworth Heinemann, r. 1998, str. 127, ISBN 0750640170.

POVAŽAN, J. : *Svet leteckej dopravy*, Vyd. 1 Galileo CEE, r. 2008, str. 23-25, 92-96, 117-125, ISBN 978-80-8073-938-6.

PRŮŠA, J. : *Svět Letecké Dopravy*, Vyd. 1, CEE Service ČR, r. 2007, str. 174, ISBN 978-80-8073-938-6.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R. : *Řízení vztahů se zákazníky*, Vyd. 1 Grada Publishing, r. 2002, str. 18, ISBN 807169813X.

ZURYNEK, J., ZELENÝ L., MERVART, M. : *Dopravní procesy v cestovním ruchu*. Vyd. 1 Praha ASPI, r. 2008, str. 149. ISBN. 978-80-7357-335-5.

Články publikované v periodickej a odbornej tlači, štúdie

BAČE, R. : *Problémy aplikácie modelu CRM v podnikoch*, v Podniková ekonomika a manažment 4/2008, str. 4, ISSN 1336-5878, (online cit. 03.02.2012). Dostupný z WWW <http://ke.uniza.sk/application_data/ke/uploads/Data/casopis42008_new.pdf>.

BENJAMIN, R : *Aviation at the Forefront on Environmental Issues*, ICAO Journal, Vol. 65, N. 3, r. 2010, (online cit. 31.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Publications/6503_en.pdf>.

GANČAY, M. : *Ukazovatele výkonu leteckej dopravy a ich vzťah k HDP*, v Medzinárodné vzťahy 2/2009, roč. VII, Vyd. Ekonóm, str. 33, ISSN 1336-1562, (online cit. 12.03.2012). Dostupný z WWW <http://fmv.euba.sk/RePEc/brv/journl/MV2009-2.pdf >.

IATA : *Airport Handling Manual* (1.január – 21.december 2009), Vyd. 1 IATA, str. 56.

JAROLÍMOVÁ, P., MAROUNKOVÁ, B. : *Integrační procesy v dopravních službách*, VŠE, r. 2010.

ÖSTERLE, H., MUTHER, A.: *Electronic Customer Care – Neue Wege zum Kunden*, Vyd. 1 Wirtschaftinformatik, roč. 1998 č.3, str. 40.

PAGIAVLAS et al., *Mobile Business – A Case Study of the US Airline Industry*, Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 6, N..3, r. 2005, (online cit. 15.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.csulb.edu/journals/jecr/issues/20053/paper7.pdf.>.

PAHÚT, I.Alternatívne palivá v letectve, Košice, r. 2011, str. 14, (online cit. 30.05.2012). Dostupné z WWW <http://web.tuke.sk/lf/veda_a_vyskum/Pahut.pdf> .

SARMA, K. M. : *Moments of Truth*, Tezpur University, str. 3.

SCHNEIDERMAN, N., YIH, A., 2001: *The Emerging Face of Customer Relationship Management*, roč. 2011, Wedbush Morgan Securities.

SURGENOR, CH. : *Market-based Measures*, ICAO Journal, Vol. 64, N. 5, r. 2009, (online cit. 31.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.icao.int/environmental-protection/Documents/Publications/6405_en.pdf>.

TEVSSIE, N. : *Emering from Crisis : The 2009 Air Transport Year in Review*, v ICAO 2/2010, Vol. 5 No. 2, (online cit.12.01.2012). Dostupné z WWW <http://www2.icao.int/en/MRTD2/ReportsPastIssues/ICAO%20MRTD%20Report%20Vol.5%20No.2,%202010.pdf>.

Elektronické články publikované v periodickej a odbornej tlači, štúdie

ACARE : *Aeronautics and Air Transport : Beyond Vision 2020 (Towards 2050),* (online cit. 15.02.2012). Dostupný z WWW <http://www.acare4europe.org/docs/Towards2050.pdf>.

BACA, S. : *Systémová integrace 2002 , Next B-to-B Collaboration,* (online cit. 26.05.2012). Dostupný z WWW <http://si.vse.cz/archive/presentations/2002/next-b2b-collaboration-how-srm-scm-and-crm-can-create-efficient-and-flexible-business.pdf>.

BOEING : *Commercial Airplines* (online cit. 17.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.boeing.com/commercial/airports/acaps/737sec2.pdf >.

BOYD, E. A., *PROS Revenue Management : Revenue Management and E-Commerce*, (online cit. 12.06.2012). Dostupný z WWW <http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20y%20nuevas%20tecnologias/revenue%20management%20and%20e-commerce.pdf>.

BUTLES, V. : *Increasing Airport Capacity Without Increasing Airport Size*, (online 05.04.2012). Dostupný z WWW <http://www.policyarchive.org/handle/10207/bitstreams/5778.pdf>.

CISCO : *Airline of the Future : Smart Mobility Strategies that Will Transform the Industry*, (online cit 11.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/pov/Airline_of_the_Future_PoV_FINAL0712.pdf>.

CRM IBM Institute for Business Value, *The Future of Airline*, (online cit. 19.03.2012). Dostupný z WWW <http://www-05.ibm.com/innovation/fi/pdf/highlights/integration/crm_airline.pdf>.

DE BOER, E., Spinning Off Frequent Flyter Programs in Turbulent Times, (online cit. 30.03.2012). Dostupný z WWW<http://loyalty360.org/images/uploads/spinning_off_frequent_flyer_programs_in_turbulent_times.pdf>.

FLIGHT LEVEL, *Airbus A380 Aicraft Facts*, (online cit. 11.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.flightlevel350.com/Airbus-A380_aircraft_facts.html>.

FRANKFURT AIRPORT – FRAPORT, *Annual Report 2004*, (online cit 17.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.fraport.com/content/fraport-ag/en/misc/binaer/investor_relations/annual_reports/annual_report_2004/jcr:content.file/Fraport%20Annual%20Report%202004.pdf>.

GOETSCH, B., ALBERS, S. : *Towards a Model of Aiport-Airline Interaction,* (online cit 06.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.garsonline.de/Downloads/070616/Goetsch_GARS.pdf>.

GILLEN, D. *Joint Transport Research Centre : International Air Passenger Transport in the Future*, OECD, (online cit. 16.01.2012). Dostupný z WWW <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/discussionpapers/DP200915.pdf>.

IATA, *Baggage Improvement Programme, Airport Baggage Performance*, (online cit. 30.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.iata.org/whatwedo/stb/bip/Documents/Mishandling-and-Airport-performance-report-2010.pdf>.

IATA, *Baggage Improvement Program – CDG Case Study*, (online cit. 04.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.iata.org/whatwedo/stb/bip/Documents/BIP%20-%20AF%20Case%20Study%202010.pdf

IATA, *Baggage Improvement Programme, Strategy Paper 2009*, (online cit. 30.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.iata.org/whatwedo/stb/Documents/BIPupdate.pdf>.

IATA , *Premium Traffic Monitor Dec 2011*, (online cit. 15.01.2012). Dostupné z <http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Premium-Monitor-Dec11.pdf >.

IATA, *The Outlook for Air Transport Markets and the Industry*, str. 11, (online cit. 02.02.2012). Dostupný z WWW <www.iata.org/economics >.

IBM Institute for Business Value: *Japan Airlines, Building an e-Business on IBM Technology*, (online cit. 11.06.2012). Dostupný z WWW <http://www-935.ibm.com/services/nz/igs/pdf/jal_building_an_ebusiness_on_ibm_tech.pdf>.

IBM Institute for Business Value, *The Future of Airline CRM*, (online cit. 12.04.2012). Dostupný z WWW <http://www-05.ibm.com/innovation/fi/pdf/highlights/integration/crm_airline.pdf>.

ICAO , *Past Reports*1970-2010, *Airline Industry Trend Update*, (online cit. 03.02.2012). Dostupný z WWW <http://web.mit.edu/airlines/industry_outreach/board_meeting_presentation_files/meeting-nov-2010/Hansman%20F&T%20IAB%20Fall%2010.pdf >.

ICAO, *Past Issue Reports,* (online cit. 03.02.2012). Dostupný z WWW <http://www2.icao.int/en/MRTD2/ReportsPastIssues/ICAO%20MRTD%20Report%20Vol.5%20No.2,%202010.pdf>.

INFOSYS, *Frequent Flyer Programs* (online cit. 01.04.2012). Dostupný z WWW <http://www.infosys.com/industries/airlines/Documents/frequent-flyer-programs.pdf>.

LEEDS, C. W. : *How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty*, (online cit. 01.04.2012). Dostupný z WWW <http://colinwatsonleeds.co.uk/RMarticles/LEEKeeley.pdf>.

LEGAL RESEARCH DIGEST, *The Impact of Airline Bankrupcies on Airports,* (online cit. 05.03.2012). Dostupný z WWW <http://ntl.bts.gov/lib/43000/43800/43863/acrp_lrd_006.pdf>.

LIEBERMAN , M. : *The Evolution of CRM*, r. 2011, (online cit. 05.03.2012) dostupné WWW z : <http://mjayliebs.wordpress.com/2011/09/12/the-evolution-of-crm/> a *The Evolution of CRM*, (online 05/03/12). Dostupné z WWW < http://www.conversity.be/blog/social-crm-the-time-of-the-passive-customer-is-history/>.

LONDON CITY AIRPORT, *Fees and Charges 2011/2012* (online cit. 11.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.lcacc.org/fees/fees11.pdf >.

LONDON HEATHROW, *Parking Charges – Final Decision,* (online cit. 12.04.2012) . Dostupný z WWW<http://www.heathrowairport.com/static/Heathrow/Downloads/PDF/Parking_charges_final_decision.pdf >.

LUFTHANSA CONSULTING, *Online Sales – Opportunities and Risks for African Airlines AFRAA AGA 41 in Maputo, Mozambique* (online cit. 15.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.lhconsulting.com/.>.

MACÁRIO, R., VAN DE VOORDE, E. : *Directorate Gerneral for Internal Policies : The Impact of the Economic Crisis on the EU Air Transport Sector, EU Parliament*, (online cit. 14.01.2012). Dostupný z WWW:<https://ec.europa.eu/employment_social/anticipedia/document/showFile.do?id=3043&idDigest=75ebd98cbdaba186785be8499cce6b8bff0df7d6>.

MANCHESTER AIRPORT, *Schedule of Charges and Terms and Conditions of Use - 1 April 2012 to 31 March 2013* (online cit. 11.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.manchesterairport.co.uk/manweb.nsf/alldocs/04A7BB02C765E784802578650030516 0/$File/Fees&Charges.pdf >.

MASTERSON, B., WEI, J.: *Mobile Commerce Opportunities in the Airline Industry*, (online cit. 15.06.2012). Dostupný z WWW <http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/2005/613-618.pdf>.

MESAROS, P. : *CRM - riadenie vzťahov so zákazníkmi*, EUKE, (online cit. 25.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.euke.sk/?q=200&p=6509>.

NRL AIR TRANSPORT SAFETY INSTITUTE, *Aircraft Ground Handling and Human Factors*, (online cit. 05.03.2012). Dostupný z WWW <http://easa.europa.eu/essi/ecast/wp-content/uploads/2011/08/Aircraft-Ground-Handling-and-Human-Factors-NLR-final-report.pdf >

OPERA, M. G. : *The effects of Global Economic Crisis on the Air Transport of Passengers in Europe and in Romania*, (online cit. 13.02.2012). Dostupné z WWW<http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-1-2010/6-GTG-Oprea.pdf>.

OXFORD ECONOMICS, *Aviation – The Real World Wide Web*, (online cit. 02.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.oxfordeconomics.com/FREE/PDFS/OEAVIATION09.PDF>.

RAHMAN, A. : Oxford Economics, Aviation – The Real World Wide Web, ECORYS - Research and Consulting company, r. 2009, (online cit. 15.02.2012). Dostupné z WWW: <http://www.lms.polyu.edu.hk/Event/IFSPA2009/IFSPA2009%20Conference%20pdf/KeynoteSession3/KeynoteSession3_3-AdnanRahman.pdf>.

ROLAND BERGER Stategy Consultants, *CRM for Airlines*, (online cit. 11.01.2012). Dostupný z WWW <http://www.rolandberger.com.br/media/pdf/Roland_Berger_CRM_20020101.pdf>.

SABRE, *Frequest Flyer Management*, (online cit. 01.04.2012). Dostupný z WWW <http://www.sabreairlinesolutions.com/images/uploads/Frequent_Flyer_Mgmt_Profile.pdf>.

SALFEN, J. : *Customer Relationship Management in the Airline Industry*, v Siebel, (online cit. 11.02.2012). Dostupný z WWW <http://www.airlineinformation.org/till-2011/conferences/e_conference_2005/documents/AirlineCRM-SiebelSystems-9_30_05.pdf>.

SITA Baggage Report 2012, (online cit. 13.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.sita.aero/content/baggage-report-2012>.

SMITH, B.C., *: Sabre : E-Commerce and Operations Research in Airline Planning, Marketing, and Distribution*, (online cit. 04.05.2012). Dostupný z WWW <http://interfaces.journal.informs.org/content/31/2/37.abstract>.

WYMAN, O. : *Airline Business Design Segmentation*, (online cit. 15.02.2012). Dostupný z WWW <http://www.planestats.com/Files/Airline_Business_Design_20100422.pdf>.

YANG, S. : *E-Commerce in Airline Business* , (online cit. 11.03.2012). Dostupný z WWW <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001219.pdf >.

Iné elektronické zdroje :

AIR ARABIA, (online cit.16.06.2012). Dostupný z WWW http://www.airarabia.com/home. .>.

AIR FRANCE, *Flying Blue – Welcome* (online cit. 15.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.airfrance.com/X01/cs/local/voyageurfrequent/flyingblue/fblue_welcome.htm >.

AIR ONLINE, *IATA Head Urges More Airline, Airport Cooperation*, (online cit. 11.11.2011). Dostupný z WWW <http://www.ainonline.com/?q=aviation-news/2011-11-02/iata-head-urges-more-airline-airport-cooperation>.

AIR SAFE, Dostupný z WWW <www.airsafe.com>.

AIR TRANSPORT WOLRD, *China's New Merger Map*, 1.10.2010 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW http://atwonline.com/international-aviation-regulation/article/china-s-new-merger-math-0831>.

AIR WISE*, Lufthansa Seals Swiss Takeover*, 22.3.2005 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://news.airwise.com/story/view/1111521976.html>.

AIRLINES UPDATE, *Airlines Exta*, (online cit. 29.02.2012). Dostupný z WWW <http://www.airlineupdate.com/airlines/airline_extra/defunctairlines>.

AIRPORTS, Dostupný z WWW <www.airports.org>.

ALASKA AIRLINES, News Room – Technology (online cit. 05.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.alaskaair.com/content/about-us/newsroom/technology.aspx. >.

AMADEUS (online cit. 04.12.2011). Dostupný z WWW <www.amadeus.com/amadeus/x47365.xml>.

ARTICLE CLICK, *The Advantages of Online Flight Check in Service*, (online cit. 05.06.2012), Dostupný z WWW <http://www.articleclick.com/Article/The-Advantages-of-Online-Flight-Check-in-Service/1285141>.

AVIATION & AEROSPACE, *Lufthansa – Austrian Merger*, 4.9.2009 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.domain-b.com/aero/airlines/20090904_lufthansa-austrian_merger.html>.

BBC NEWS, *BMI Being Taken Over by Lufthansa*, 29.10.2008 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://news.bbc.co.uk/2/hi/7697261.stm >.

BBC NEWS, *Ryanair to Abolish Check-in Desks*, 21.2.2009. (online cit. 02.06.2012). Dostupný z WWW <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7903656.stm>.

BUSINESS DAY : Financial Crisis to Hit Airbus Orders, 10.12.2008 (online cit. 02.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.theage.com.au/business/world-business/financial-crisis-to-hurt-airbus-orders-20081210-6v4b.html>.

CALL CENTER HELPER, *The History of the Call Centre*, (online cit. 23.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm.>.

CANSO, Dostupný z WWW <www.canso.org>.

CHINA DAILY, *Cathay Pacific Takes Over Dragon*,10.6.2006 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.chinadaily.com.cn/china/2006-06/10/content_613555.htm>.

CRM *Software Guide*, (online cit. 15.01.2012). Dostupné z WWW <http://www.crm-software-guide.com/history-of-crm.htm>.

CRM FORUM , *B2B CRM* (online cit. 12.04.2012). Dostupný z WWW <www.crm-forum.com/b2b-crm.html>

EHOW, *How to Calcultate Airport Taxes*, (online cit. 13.04.2012). Dostupný z WWW <http://www.ehow.co.uk/how_6850483_calculate-airport-taxes.html>.

ENERGIA, *FT: Európskemu trhu s emisnými povolenkami hrozí kolaps*, 15.2.2012 (online cit. 02.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.energia.sk/clanok/uhlie/ft-europskemu-trhu-s-emisnymi-povolenkami-hrozi-kolaps/6032/>.

EMIRATES AIRLINES : *Membership Tiers*, (online cit. 15.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.emirates.com/cz/english/Skywards/membership_tiers/membership_tiers.aspx>.

EMIRATES AIRLINES : Dubai Airport Lounges, (online cit.12.04.2012). Dostupný z WWW http://www.emirates.com/english/flying/lounges/dubai_airport_lounges/dubai_airport_lounges.aspx.>.

EUR-LEX, (online cit. 02.06.2012). Dostupný z WWW <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=sk&ihmlang=sk&lng1=sk,cs&lng2=bg,cs,de,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,mt,nl,pl,pt,ro,sk,sl,sv,&val=453133:cs&page=>.

EUR-LEX, *Úradný vestník EU, Legislatívne uznesenie Európskeho parlamentu z 15. januára 2008 o návrhu smernice Európskeho parlamentu a Rady o letiskových poplatkoch (KOM(2006)0820 — C6-0056/2007 — 2007/0013(COD))* (online cit. 15.05.2012). Dostupný z WWW <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:041E:0093:0101:SK:PDF>.

EUROEKONÓM. *Novodobý a moderný marketing*, (online cit. 25.02.2012). Dostupný z WWW<http://www.euroekonom.sk/marketing/novodoby-a-moderny-marketing/crm-riadenie-vztahu-so-zakaznikom/>.

EXFORYS, *The History of CRM*, 10.12.2006 (online cit. 15.01.2012). Dostupné z WWW <http://www.exforsys.com/tutorials/crm/the-history-of-crm.html>.

FLIGHT GLOBAL, *Air France-KLM Get Merger Approval*, 1.6.2004 (online cit. 31.05.12). Dostupný z WWW http://www.flightglobal.com/news/articles/air-france-klm-get-merger-approval-182217/ .>.

FUTURE TRAVEL EXPERIENCE, *Airlines Embrace Mobile Technology*, 3.11.2011.(online cit. 08.03.12). Dostupný z WWW <http://www.futuretravelexperience.com/2011/03/airlines-embrace-mobile-technology/>.

GADLING, *The Internet – An Airlines Best Friend*, 29.7.2009 (online cit. 17.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.gadling.com/2009/07/29/the-internet-an-airlines-best-friend-and-their-biggest-enemy/>.

GARTNER, *Technology*, (online cit. 25.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.gartner.com/technology/home.jsp>.

GERMANWINGS, *Miles and More*, (online cit. 16.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.germanwings.com/en/Boomerang-Club/milesandmore.htm.>.

IATA, Dostupný z WWW <www.iata.org>

IATA, *Jet Fuel Price Monitor*, 15.2.2012. (online cit. 01.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.iata.org/whatwedo/economics/fuel_monitor/Pages/index.aspx >

IATA , *Press Room*, (online 01.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2011-11-02-01.aspx>.

IATA , *Trends in the Airline Industry 2011*, 6.6.2011, (online cit. 30.12.2012). Dostupný z WWW <http://www.iata.org/pressroom/pr/pages/2011-06-06-01.aspx>

ICAO : *Noise*, (online cit. 13.06.2012). Dostupný z WWW <http://legacy.icao.int/env/noise.htm>.

INFOLIFIC, *CRM Definition*, (online cit. 25.03.2012). dostupný z WWW <http://infolific.com/technology/definitions/computer-dictionary/crm/>.

LETECKA INFORMACNA PRIRUCKA, (online cit. 12.06.2012). Dostupný z WWW <http://aim.lps.sk/eAIP/eAIP_SR/AIRAC138_EFF_30JUN2011/html/LZ-GEN-4.2-sk-SK.html>

LUFTHANSA, *Miles and More* (online cit. 15.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/rowr/homepage?l=en&cid=1000360.>.

MERCO PRESS, *French Pilost Cease Cooperation in Crash Inquiry on Dispute over Causes*, 8.4.2011, (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://en.mercopress.com/2011/08/04/french-pilots-cease-cooperation-in-crash-inquiry-on-dispute-over-causes>.

MOBILE COMMERCE DAILY, *Mobile Airline Ticketing Surges 1200 Percent Trinity Moble* , 12.3.2010 (online cit. 01.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.mobilecommercedaily.com/2010/03/12/mobile-airline-ticketing-surges-1200-percent-trinity-mobile>.

NOVIA, *Company*, (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.novia.aero/company>.

NOVINKY.CZ, *Letiště ve Frankfurtu nesmí fungovat v noci, hrozí miliardové ztráty*, 4.4.2012, (online cit. 04.04.2012). Dostupný z WWW <http://www.novinky.cz/ekonomika/263838-letiste-ve-frankfurtu-nesmi-fungovat-v-noci-hrozi-miliardove-ztraty.html>.

ONE WORLD, Dostupný z WWW <www.oneworld.com>.

PLATTS, (online cit. 20.01.2012). Dostupný z WWW <https://www.platts.com/>.

PITTSBURGH POST GAZETTE, *Cultures Actually Clash in US Airways-America West Merger*, 16.3.2012 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.post-gazette.com/stories/business/news/cultures-actually-clash-in-us-airways-america-west-merger-428293/>.

PODNIKAM, *Čo je to CRM a aké výhody prináša firmám?*, 2.11.2011 (online cit. 01.03.2012). Dostupné z WWW <http://www.podnikam.webnoviny.sk/marketing-reklama/co-vyhody-prinasa-firmam/24574>.

REUTERS, *Air France May Take Alitalia Control in 2015-paper*, 29.5.2012 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.reuters.com/article/2012/05/29/airfrance-alitalia-idUSL5E8GT4W320120529>.

RUZYNE, Self check-in kiosky, (online cit. 17.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.prg.aero/cs/odbaveni-cestujicich/odbaveni-cestujicich/self-check-in-kiosky/>.

SAP, *CRM*, (onlline cit. 25.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.sap.com/sk/solutions/business-suite/crm/pdf/crm_brozura.pdf >.

SCU EDU (School of Aerospace, Mechanical, and Manufacture Engineering), *Application of e-CRM to the Airline Industry*, (online cit. 19.03.2012). Dostupný z WWW <http://ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/jiang/paper.html>.

SEARCH CRM, *TechTarget*, (online cit. 12.02.2012). Dostupný z WWW <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM >.

SKY TEAM, Dostupný z WWW <www.skyteam.com>.

SOUTHWEST, *Rapid Rewards*, (online cit. 16.06.2012). Dostupný z WWW <http://www.southwest.com/rapidrewards/overview?int=GNAVRPDRWDS&disc=&ss=0&cid=&companyName=&memberName=>.

STAR ALLIANCE, Dostupný z WWW <www.staralliance.com>.

TOGETHER TECH, *BIT-ITR Relationships* (online cit. 15.02.2012) . Dostupný z WWW <http://togethertech.info/BIT_BusinessITRelationships/BIT_00.php>.

TSA (Transportation Security Administration) , *Passenger Fee*, (online cit. 13.04.2012). Dostupný z WWW <http://www.tsa.gov/research/fees/passenger_fee.shtm>.

TUTORIAL REPORTS, *CRM*, update 11.2006 (online cit. 04.03.2012). Dostupný z WWW <http://www.tutorial-reports.com/software/crm/future.php>.

THE NEW YORK TIMES, *United and Continental Said to Agree to Merge*, 2.5.2010 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.nytimes.com/2010/05/03/business/03merger.html>.

UN WTO, Dostupný z WWW <www.unwto.org>.

US TODAY, *Delta Northwest Merge*, 14.4.20008 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.usatoday.com/travel/flights/2008-04-14-delta-northwest-merge_N.htm>.

VANGUARD NEWS, *Virgin Atlantic 'May Need To Merge To Survive'*, 11.4.2011 (online cit. 31.05.2012). Dostupný z WWW <http://www.vanguardngr.com/2011/04/virgin-atlantic-%E2%80%98may-need-to-merge-to-survive%E2%80%99/>.

Zoznam tabuliek, grafov a obrázkov

Zoznam tabuliek

Tabuľka č. 1 - Vývoj prístupov k CRM 17
Tabuľka č. 2 – Historický prehľad kríz ovplyvňujúcich letecký priemysel 26
Tabuľka č. 3 – Regionálny vývoj leteckých dopravcov za rok 2010 31-32
Tabuľka č. 4 – Aliancie leteckých prepravcov 36
Tabuľka č. 5 – Porovnanie aliancií 37
Tabuľka č. 6 – Prehľad súčasných fúzií a akvizicií 38
Tabuľka č. 7 – SWOT analýza 46
Tabuľka č. 8 – Marketingový image leteckých prepravcov 49
Tabuľka č. 9 – Význam CRM pre letecké spoločnosti 51
Tabuľka č. 10 – Momenty pravdy 59
Tabuľka č. 11 – JAL výsledky po zavedení analytického CRM 64
Tabuľka č. 12 – Vybrané štatistiky batožinových problémov 67
Tabuľka č. 13 – Porovnanie výhod vernostného programu Skywards 71
Tabuľka č. 14 – Porovnanie výhod vernostného programu Flying Blue 72
Tabuľka č. 15 – Porovnanie výhod vernostného programu Miles&Smile 73-74
Tabuľka č. 16 – Hodnotenie tradičných CRM aktivít 78
Tabuľka č. 17 – Prehľad aplikácií mobilnej leteckej spoločnosti 82
Tabuľka č. 18 – Atribúty m-aplikácií mobilnej leteckej spoločnosti 83
Tabuľka č. 19 – Výhody m-aplikácie CRM 84-85

Zoznam grafov

Graf č. 1 - Vývoj koncepcií marketingovej stratégie 14
Graf č. 2 – Významné zmeny v CRM procese 17
Graf č. 3 – Prechod z čistého CRM na sociálny CRM 18
Graf č. 4 – Životný cyklus zákazníka 19
Graf č. 5 – Podiel leteckej dopravy na cestovnom ruchu 22
Graf č. 6 – Postup efektu prelievania krízy s vplyvom na letecký priemysel 27
Graf č. 7 – Vývoj podielu pasažierov cestujúcich v „Premium“ triede 28
Graf č. 8 - Čisté príjmy/straty po zdanení (mld. USD) 28
Graf č. 9 – Vývoj Airbus vs. Boeing 29
Graf č. 10 – Vývoj objednávok lietadiel 30

Graf č. 11 – Vývoj cien JET (lietadlového) a čistého paliva 31
Graf č. 12 – Vývoj počtu pasažierov klasických a nízko-nákladových prepravcov 32
Graf č. 13 – Proces vytvorenia zákaznícky orientovaného CRM 52
Graf č. 14 – Predaje leteniek podľa distribučných kanálov 62
Graf č. 15 – Manažment príjmov leteckých spoločností 63
Graf č. 16 – Názorný príklad procesov na letisku Charles de Gaulle (CDG)..... 68
Obrázok č. 17 – Príjem z investícií CRM iniciatív (% zmena operatívnej marže) 79
Graf č. 18 – Grafické znázornenie m-procesov CRM 84
Graf č. 19 – Očakávaný časový plán handlingových služieb pre lietadlo B737 93

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1 – Tri základné aspekty tvorby služieb pre zákazníkov a súvisiace systémy 10
Obrázok č. 2 – Rozšírené piliere CRM 11
Obrázok č. 3 – Podiel leteckej dopravy na cestovnom ruchu 22
Obrázok č. 4 – Hierarchia spoločnosti orientovanej na zákazníka 50
Obrázok č. 5 – Dôvody cestovania 53
Obrázok č. 6 – Klasifikačný rebrík zákazníkov 54
Obrázok č. 7 – Segmentácia podľa hodnoty zákazníka (príjmy) 58
Obrázok č. 8 – Výhody internetového obchodovania oproti tradičnému obchodovaniu 61
Obrázok č. 9 – Manažment FFP 70
Obrázok č. 9 – CRM v procese leteckého priemyslu (B2C) 80
Obrázok č. 10 – Operácie leteckej spoločnosti zameranej sa zákazníkov 81
Obrázok č. 11 – CRM v procese leteckého priemyslu (B2B) 98
Obrázok č. 12 – Plug and Play prístup 99

Zoznam príloh

Príloha č. 1 – Prehľad organizácií v leteckej doprave 115-117
Príloha č. 2 – Spojenie sa so zákazníkmi 118
Príloha č. 3 – Prehľad variantov aliančných zmlúv a typov aliancií 119
Príloha č. 4 – Fázy možného vývoja aliančnej spolupráce 119

Prílohy

Príloha č. 1 – Prehľad organizácií v leteckej doprave

Vládne organizácie	
Rada Bezpečnosti OSN (UN Security Council)	Vypracováva rezolúcie o vyhlasovaní a odvolávaní embarga na medzinárodnú leteckú dopravu a rieši otázky súvisiace s realizáciou uvaleného embarga.
Orgány EU (Európska Rada, Európsky Parlament, Rada EÚ, Európska Komisia a Direktorát pre Dopravu)	Zaoberajú sa regulačnými záležitosťami, otázkami medzinárodných vzťahov, koordináciou a kooperáciou členských krajín v oblasti leteckej dopravy.
ECAC (European Civil Aviation Organization)	Organizácia združuje orgány štátnej správy pre civilné letectvo 42 európskych štátov. Cieľom je harmonizovať politiku ČS v oblasti civilného letectva a presadzovať jej porozumenie v susedných regiónoch. Významnú úlohu zohráva snaha o trvale udržateľný rozvoj európskej leteckej dopravy .
Eurocontrol (European Organization for the Safety of Navigation)	Cieľom organizácie je dotváranie jednotného celoeurópskeho systému riadenia leteckej prevádzky. Eurocontrol koordinuje poskytovanie navigačných služieb členským štátom v ich vzdušnom priestore s cieľom zvýšiť bezpečnosť a kapacitu európskeho vzdušného priestoru.
EASA (European Air Safety Agency)	Nezávislá európska agentúra pre bezpečnosť letectva, ktorá v roku 2010 nahradila JAA.
JAA (Joint Aviation Authorities)	Organizácia vydáva predpisy JAR, ktoré dopĺňajú a podrobne špecifikujú požiadavky obsiahnuté v Prílohách k DMCL, tj. oblasti certifikácie leteckej techniky, jej údržby, prevádzky, opráv, udeľovania licencii leteckému personálu a pod.
ASECNA (Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et a Madagascar)	Organizácia si kladie za úlohu poskytovanie definovaných služieb riadeniu leteckej prevádzky na letiskách a vo vzdušnom priestore členských štátov, výcvik profesionálov v leteckej doprave, financovanie rozvoja infraštruktúry a ďalšie činnosti zabezpečujúce rozvoj bezpečnej leteckej dopravy v ČS

Pokračovanie prílohy č. 1

Organizácie s čiastočným vplyvom na medzinárodnú leteckú dopravu	
AFCAC (African Civil Aviation Commission)	Regionálne vládne organizácie s podobným zameraním ako európska organizácia ECAC
LACAC (Latin American Civil Aviation Commussion)	
ACAC (Arab Civil Aviation Commission)	
IAC (Interstate Aviation Committee)	
CIS (Spoločenstvo Nezávislých Štátov)	
FAO (Food and Agricultural Organization)	Úlohu zohráva v oblasti veterinárnej a rastlinnej ochrane hraníc, a šírenia nákaz v tejto oblasti leteckou dopravou
ILO (International Labour Office)	Cieľom je zabezpečiť vhodné pracovné podmienky a riešiť problematiku pracovnej doby leteckého personálu
ITU (International Telecommunication Union)	Únia koordinuje prideľovanie rádiových frekvencií vrátane pásiem vyhradených výhradne leteckej doprave
NATO (North Atlantic Treaty Organization)	Zohráva významnú úlohu pri jednaniach a spolupráci súvisiacej s koordináciou využitia priestoru vojenským a civilným letectvom
UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)	Jedná sa o fórum na prerokovanie leteckých dopravných problémov predovšetkým v najmenej rozvinutých, vnútrozemských a ostrovných štátov
UNDP (United Nations Development Programme)	Program vypisuje a financuje rozvojové programy aj pre oblasť leteckej dopravy
UPU (Universal Postal Union)	Úlohou sú záležitosti leteckej pošty, sadzieb a podmienok prepravy tzv. poštových záverov.
WHO (World Health Organization)	Rieši predovšetkým problematiku šírenia pandémií, otravy potravinami, zdravia cestujúcich v leteckej doprave a aj otázky zdravotnej ochrany hraníc
WTO (World Trade Organization)	Pôsobí na liberalizáciu medzinárodnej leteckej dopravy

Pokračovanie prílohy č. 1

Nevládne organizácie s celosvetovou pôsobnosťou	
ACI (Airport Council International)	Organizácia sa zaoberá problematikou budovania letiskovej infraštruktúry, prevádzkových postupov na letiskách a ich unifikácie, ekonomiky letísk, poradenstvom pre svojich členov, zastupovaním záujmov letísk pri jednaní vládnych a nevládnych organizácii pre civilné letectvo
CANSO (Civil Air Navigation Services Organization)	Organizácia združuje národné podniky poskytujúce letecké navigačné služby.
FIATA (Internation Federation of Freight Forwarders Associations)	Organizácia sa podieľa na organizácii leteckej prepravy tovaru.
IAASM (International Academy of Aviation and Space Medicine)	Organizácia sa zaoberá otázkami leteckého zdravotníctva.
IFALPA (Internation Federation of Air Line Pilots Associations)	Cieľom organizácie je chrániť záujmy dopravných pilotov voči dopravcov a štátnym orgánom a vytvárať profesionálne pripomienky k rôznym regulačným predpisom a zákonom.
ITA (Institut du Transport Aérien)	Jedná sa o vedecko-výskumný inštitút
SITA (Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques)	Organizácia si kladie za cieľ poskytovať globálne telekomunikačné služby slúžiace na rozvoj leteckej dopravy.

Nevládne organizácie s regionálnou pôsobnosťou	
AEA (Association of European Airlines)	Asociácia združuje európskych leteckých dopravcov a rieši požiadavky európskych pravidelných dopravcov voči ostatným vládnym a nevládnym organizáciám.
IACA (Internation Air Carrier Association)	Asociácia združuje európskych charterových dopravcov, pre ktorých nie je členstvo v IATA / AEA potrebné.
ERA (European Regions Airline Association)	Asociácia združuje a reprezentuje európskych dopravcov poskytujúcich obchodné pravidelné lety malými lietadlami
FATUREC (Federation of Air Transport User Representatives in the European Community)	Organizácia, ktorej hlavným cieľom je ochrana užívateľom leteckej dopravy
AAPA (Association of Asia Pacific Airlines)	Organizácia združujúca letecké spoločnosti z Ďalekého Východu, a ktoré reprezentuje ich spoločné regionálne záujmy

Zdroj : POVAŽAN, J. : *Svet Leteckej Dopravy*, str. 24-46

Príloha č. 2 – Spojenie sa so zákazníkmi

Spojenie sa so zákazníkmi (i potenciálnymi)	
Komunikačný nástroj	**Obdobie**
kupectvo	800 AD
Tlačenie novín	1440
Obchodné magazíny	1731
Reklamné predmety	1789
Fax	1843
Listová služba	1872
Telefón	1876
Mobilný telefón	1946
Email	1961
Internet	1989
Smart Phone	1992
Operačný systém	**Obdobie**
Osobný počítač	1950
CRM systémy	1987
Tablet / IPad	1998
Marketingová automatizácia	1999
Internet	**Obdobie**
Internetové stránky	1989
Vyhľadávače	1993
Internetové analýzy	1993
SEO	1997
Adwords	2000
Sociálne stránky	**Obdobie**
LinkedIn	2003
Facebook	2004
YouTube	2005
Twitter	2006
Crowdsourcing	2006

Zdroj : Internetový zdroj, dostupný z : http://www.michaelhartzell.com/Blog/bid/81182/Evolution-of-Marketing-From-Antique-to-Tech-Tools-to-Social-infographic (online cit. 15.03.2012).

Príloha č. 3 – Prehľad variantov aliančných zmlúv a typov aliancií

Typ zmluvy	Typ aliancie	
Interline prorate zmluva	Obchodná	
Spoločný pozemný handling	Obchodná	
Vernostný program	Obchodná	
Code-share	Obchodná	
Block space	Obchodná	
Spoločné predajné / ticketovacie kancelárie	Obchodná	Strategická
Spoločné opravovne	Obchodná	Strategická
Spoločné lety	Obchodná	Strategická
Franchising		Strategická
Spoločná značka / logo		Strategická
Spoločné podnikanie v preprave cestujúcich a tovaru		Strategická
Úplné spojenie		Strategická

Zdroj : POVAŽAN, J. : *Svet Leteckej Dopravy*, str. 152

Príloha č. 4 – Fázy možného vývoja aliančnej spolupráce

1. fáza	2. fáza	3. fáza
Generovanie tržieb	Znižovanie nákladov	Orientácia na spoločný podnik
- code-share	- spoločný handling	- dohoda o frančíze
- spoločné FFP	- spoločná údržba	- vývoj spoločného produktu
- koordinácia siete	- spoločné predaje v 3. Krajinách	- zdieľanie posádok a lietadiel
- spoločné predaje	- spoločná IT základňa	Jedna operujúca spoločnosť
- spoločné salóniky	- spoločný centrálny nákup	- cestujúci
- aliančné logo	- harmonizácia letového parku	- tovar
ALE	ALE	
Oddelené logá každého dopravcu	Stále oddelené logá	Jedno aliančné logo
Vstup aj odchod do/z aliancie je pomerne ľahký	Vystúpenie z aliancie je už náročné, ale možné	Vystúpenie môže byt až takmer nemožné

Zdroj : POVAŽAN, J. : *Svet Leteckej Dopravy*, str. 154