

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ



Obor: Mezinárodní obchod

Marketingová strategie Českých aerolinií, a.s.

Bakalářská práce

2020

Autor: Petr Juriš

Vedoucí práce: Ing. Milan Postler, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Marketingová strategie Českých aerolinií, a.s.“ vypracoval samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu zdrojů.

V Praze dne 31. března 2020

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Milanovi Postlerovi, Ph.D., za cenné rady, odborné konzultace a vstřícnost při vedení této bakalářské práce. Zároveň děkuji svým známým, současným i bývalým zaměstnancům Českých aerolinií a handlingových společností působících na Letišti Václava Havla Praha, za poskytnutí rad a obrazových materiálů při realizaci vybraných podkapitol.

Obsah

Úvod.....	1
1 Marketing	3
1.1 Marketingový mix	5
1.2 Situační analýza.....	13
1.3 Marketingové strategie	16
1.4 Marketingový výzkum	20
2 České aerolinie, a.s. a jejich marketingová strategie.....	23
2.1 Představení společnosti	23
2.2 Marketingový mix v aplikaci na společnost.....	25
2.3 Aplikovaná situační analýza.....	43
3 Dotazníkové šetření.....	51
3.1 Vyhodnocení obsahových otázek.....	52
3.2 Shrnutí výsledků šetření	57
4 Doporučení k optimalizaci marketingové strategie Českých aerolinií, a.s.	59
Závěr.....	61
Seznam použitých zdrojů	64
Seznam příloh.....	69

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázky

Obrázek č. 1: Moderní marketingový systém	3
Obrázek č. 2: Úrovně produktu	6
Obrázek č. 3: Grafy cenově elastické, jednotkově elastické a neelastické poptávky	8
Obrázek č. 4: Komunikační strategie push a pull.....	11
Obrázek č. 5: Schéma SWOT analýzy	14
Obrázek č. 6: Schéma Porterova modelu konkurenčních sil.....	15
Obrázek č. 7: Ansoffova matice	17
Obrázek č. 8: Mapa destinací Českých aerolinií (březen 2020).....	26
Obrázek č. 9: Obrázek č. 9: Letadlová flotila Českých aerolinií (březen 2020)	27
Obrázek č. 10: Gourmet menu v business class na lince z Prahy do Kodaně	29
Obrázek č. 11: Rezervační kancelář Českých aerolinií v Praze-Vokovicích.....	36
Obrázek č. 12: Prodejní přepážka Českých aerolinií na Terminálu 2 Letiště Praha	37
Obrázek č. 13: On-line reklama Českých aerolinií na sociální síti Facebook (2020).....	38
Obrázek č. 14: Outdoorová reklama Českých aerolinií v Praze (2020).....	39
Obrázek č. 15: Stevardky Českých aerolinií na Pražském půlmaratonu (2019)	40
Obrázek č. 16: Expedice Sardinka před odletem do Itálie na Letišti Praha (2019)	40
Obrázek č. 17: Airbus A319 Českých aerolinií ve zbarvení City of Prague.....	42
Obrázek č. 18: Porovnání instagramového profilu Českých aerolinií a spol. Lufthansa	60

Grafy

Graf č. 1: Vývoj počtu cestujících Českých aerolinií v letech 2000-2018.....	25
Graf č. 2: Pohlavní struktura respondentů.....	51
Graf č. 3: Věková struktura respondentů	51
Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	51
Graf č. 5: Velikost obce respondentů	51

Tabulky

Tabulka č. 1: Přehled cestovních tříd a cenových balíčků Českých aerolinií	28
--	----

Tabulka č. 2: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Paříž (CDG) pro cestu tam dne 8. 6. 2020 a cestu zpět dne 14. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených Českými aeroliniemi	33
Tabulka č. 3: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Paříž (CDG) pro cestu tam dne 8. 6. 2020 a cestu zpět dne 14. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Air France	33
Tabulka č. 4: Přehled cen letenek na přímé lince Praha (PRG) – Paříž (CDG) pro cestu tam dne 8. 6. 2020 a cestu zpět dne 14. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Vueling Airlines	33
Tabulka č. 5: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Brusel (BRU) pro cestu tam dne 2. 6. 2020 a cestu zpět dne 3. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených Českými aeroliniemi	34
Tabulka č. 6: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Brusel (BRU) pro cestu tam dne 2. 6. 2020 a cestu zpět dne 3. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Brussels Airlines	34
Tabulka č. 7: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Helsinky (HEL) pro cestu tam dne 3. 9. 2020 a cestu zpět dne 5. 9. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených Českými aeroliniemi	35
Tabulka č. 8: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Helsinky (HEL) pro cestu tam dne 3. 9. 2020 a cestu zpět dne 5. 9. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Finnair	35
Tabulka č. 9: SWOT analýza Českých aerolinií	45
Tabulka č. 10: Vývoj vybraných ekonomických indikátorů v ČR v letech 2016-2019 a predikce pro léta 2020-2021	47
Tabulka č. 11: Tabulka č. 11: Konkurence Českých aerolinií na přímých letech z Prahy – letecké společnosti operující na bázi stejného či obdobného obchodního modelu	49
Tabulka č. 12: Konkurence Českých aerolinií na přímých letech z Prahy – nízkonákladové letecké společnosti.....	50

Úvod

Zatímco ve druhé polovině minulého století představovala letecká doprava pro většinu lidí jen těžko dosažitelný způsob cestování, v současnosti je běžnou a nedílnou součástí života mnoha z nás. Největší rozmach zažila spolu s nástupem nízkonákladových leteckých společností, které zavedly koncept levných letenek za minima poskytovaných služeb a přilákaly tak klientelu zejména z řad mladší generace, toužící po poznání. V souvislosti s tímto trendem byli tradiční dopravci přinuceni částečně změnit své obchodní modely a přizpůsobit svůj marketingový mix a následně své marketingové strategie tak, aby dokázali obstát v této rostoucí konkurenci.

České aerolinie působí na trhu letecké dopravy od roku 1923. Zejména v uplynulém desetiletí docházelo k častým změnám v jejich vlastnické struktuře a poslední významný milník nastal v roce 2018, kdy byly odkoupeny konkurenční společností Smartwings, dříve známou pod obchodním názvem Travel Service. Nyní tvoří součást koncernu Smartwings Group. České aerolinie před několika lety zároveň prošly náročným restrukturalizačním procesem, jehož smyslem byla eliminace následků neoptimálního hospodaření předešlých vedení a také vlivu hospodářské krize. V tomto důsledku byla výrazně zredukována síť destinací a letadlová flotila, což vedlo ke značnému úbytku počtu cestujících. Z kdysi významné letecké společnosti působící na několika kontinentech se tak stal dopravce spíše regionálního charakteru. V roce 2020 České aerolinie čelí pandemii nemoci COVID-19, v jejímž důsledku jsou nuceny na dočasnou dobu přerušit svůj provoz.

Autor práce se dlouhodobě věnuje problematice letecké dopravy a v rámci svého zaměstnání při vysokoškolském studiu odbavuje lety Českých aerolinií na Letišti Václava Havla Praha. Na základě vlastních zkušeností i reakcí cestujících si všímá, že společnost bývá často vnímána v negativním světle a že její aktivity jsou upozadřovány na úkor mateřských Smartwings, a to i přes tradici a zavedenost značky. Z tohoto důvodu se rozhodl ve své bakalářské práci podrobněji rozvinout dané téma.

Cílem této bakalářské práce je představit současnou marketingovou strategii Českých aerolinií, poukázat na její klady a zápory, předložit náměty na její zefektivnění a také zodpovědět na otázku, proč je produkt Českých aerolinií v současné době částí zákazníků vnímán negativně.

Při práci budou použity tři metody. Pozorování a analýza budou aplikovány za účelem získání relevantních informací o marketingové strategii a dále k jejímu zhodnocení. Dotazování bude sloužit jako východisko pro zpracování terénního výzkumu.

Práce je členěna do čtyř na sebe logicky navazujících kapitol. První kapitola je věnována marketingu v obecné rovině a tvoří teoretické východisko pro následující části. Je zde vysvětlena problematika marketingového mixu včetně jeho rozšířené formy relevantní pro oblast služeb cestovního ruchu, popsány vybrané druhy situační analýzy a marketingové strategie a nakonec nastíněny formy marketingového výzkumu včetně jeho průběhu.

Druhá kapitola je stěžejní částí práce. Jsou v ní podrobně představeny České aerolinie, přičemž důraz je kladen zejména na klíčové události ve společnosti za uplynulých dvacet let a na seznámení s vybranými provozními ukazateli. Následně je provedena zevrubná analýza marketingového mixu. V rámci produktu jsou představeny veškeré oblasti podnikání společnosti a pozornost je poté věnována především síti destinací, letadlové flotile a cestovním třídám. Dále je zkoumána cenová úroveň letenek na základě porovnání s vybranou konkurencí, zmíněny jsou distribuční kanály a nakonec je rozebrána propagace a marketingová komunikace firmy včetně konkrétních příkladů z roku 2019. Poslední podkapitolu pak tvoří aplikovaná situační analýza zahrnující SWOT analýzu, PEST analýzu a konkurenční analýzu.

Třetí kapitola zahrnuje vlastní terénní kombinovaný výzkum znalosti značky České aerolinie a vnímání jejich marketingové strategie. Stanoveny jsou celkem čtyři výchozí hypotézy. Na základě výsledků šetření je poté provedeno jejich vyhodnocení a celkové shrnutí získaných odpovědí, postojů a návrhů respondentů.

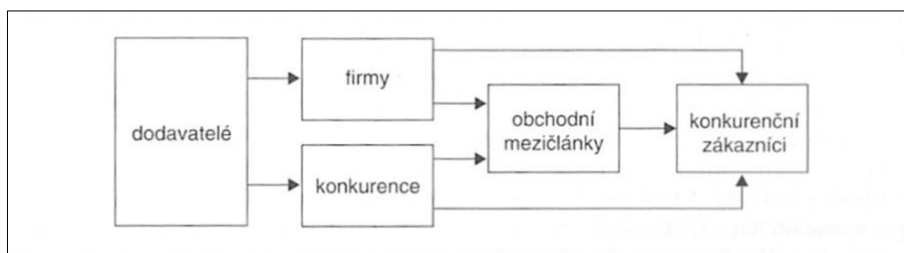
Čtvrtá kapitola je věnována kritickému zhodnocení vybraných oblastí marketingové strategie a marketingové komunikace Českých aerolinií. Východisko představuje jednak předchozí analýza marketingového mixu, jednak názory účastníků marketingového výzkumu.

1 Marketing

Pojem marketing lze definovat jako proces, při němž jsou identifikovány potřeby, touhy a přání zákazníků, které jsou následně uspokojovány podnikatelskými subjekty za účelem stálého prodeje a dosažení zisku. Jedná se tedy o komplexní soubor aktivit, nikoliv pouze o prodejní praktiky, jak je často mylně chápáno. Aby podnik získával další zákazníky, dlouhodobě s nimi udržoval vztahy, a tedy dosáhl svých cílů, je zapotřebí neustále monitorovat dění na trhu, přicházet s inovacemi a vytvářet nové hodnoty, které budou následně snadno dostupné, prodávané za příznivou cenu a vhodně propagované.

Obrázek č. 1 znázorňuje schéma moderního marketingového systému a jeho hlavní subjekty. Každý z nich obohacuje ten následující, tedy dodavatelé jednotlivé firmy a ty koncové zákazníky, ať už přímo, nebo prostřednictvím distribučních mezičlánků.¹

Obrázek č. 1: Moderní marketingový systém



zdroj: KOTLER, 2004, s. 42

Rozlišujeme pět koncepcí, podle kterých podniky řídí své aktivity za účelem dosažení stanovených cílů – výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou a sociální. Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé preferují snadno dostupné a cenově přijatelné výrobky. Úkolem firem by tedy mělo být zefektivnění výroby, zvýšení jejího objemu a v důsledku toho realizace úspor z rozsahu. Základem výrobkové koncepce je naopak upřednostňování kvalitních produktů, které jsou ovšem prodávány za vyšší cenu. Firmy se v tomto případě zpravidla zaměřují na neustálé zdokonalování inkriminovaných výrobků, což může v krajních případech vést k tzv. marketingové krátkozrakosti, vyznačující se postupným přestáváním sledování potřeb zákazníků. Prodejní koncepce předpokládá, že spotřebitelé jsou pasivními subjekty, které je třeba k nákupu přesvědčit prostřednictvím nástrojů podpory prodeje. S tímto se setkáváme zejména u tzv. nehledaného zboží, o jehož pořízení spotřebitelé za běžných okolností neuvažují a nepůjde tak na odbyt bez patřičné aktivní propagace.

¹ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s. 42

Východiskem marketingové koncepce je fakt, že firma dosáhne zisku pouze tehdy, rozpozná-li správně potřeby zákazníků a dokáže-li je uspokojit lépe než konkurence. Koncepce společenského marketingu (či také sociální koncepce) si klade za cíl, aby podnik svým chováním zvýšil užitek celé společnosti, respektive snížil negativní dopady své činnosti na nezbytné minimum. Staví na společenské odpovědnosti firem, v rámci které se dbá na to, aby vyráběné či poskytované produkty byly bezpečné, zdravotně nezávadné a šetrné k životnímu prostředí.^{2, 3}

Potřeby, tedy pocity nedostatku, z nichž plynou touhy a přání, jsou uspokojovány prostřednictvím produktů. Ty mohou být jak hmotné, tak nehmotné povahy. Vzhledem k zaměření této práce se nyní v obecné rovině podíváme na služby.

Služby jsou činnosti, jejichž cílem je uspokojování potřeb zákazníků. Bývají zpravidla nehmotné, přesto mohou být v některých případech spojeny s fyzickým výrobkem. Jako příklad lze uvést právě leteckou dopravu, kdy hlavním nabízeným produktem je přeprava cestujících z bodu A do bodu B, často však doplněná poskytnutím hmotných statků, mezi něž patří třeba občerstvení v ceně letenky, polštář a deka pro zvýšení komfortu na dálkových letech či osobní výtisk palubního magazínu. Služby lze dělit dle několika různých kritérií. Rozlišujeme je dle odvětví, míry zhmotnění, trhu prodejce a kupujícího, formy charakteru a poskytování či na služby tržní a netržní.⁴

Zároveň se vyznačují pěti základními charakteristikami – nehmotností, neoddělitelností, proměnlivostí, pomíjivostí a absencí vlastnictví. V praxi to znamená, že výsledek jedné konkrétní služby si nelze předem prohlédnout ani vyzkoušet, lze se o něm pouze domnívat na základě předchozích zkušeností. Služby není možné oddělit od jejich poskytovatelů a příjemců. Pro ilustraci, v případě letecké dopravy musí být v totožnou dobu na palubě letadla přítomni jak cestující, tak zaměstnanci aerolinií, aby mohl být vykonán komerční let a tím tak došlo k uspokojení potřeb zákazníků. Proměnlivost spočívá ve skutečnosti, že služby nejsou identické, vždy záleží na konkrétním časoprostoru a způsobu, jakým jsou vykonávány. Pomíjivostí chápeme nemožnost uchování služeb na pozdější využití. Příkladem mohou být neobsazená místa v letadlech na linkách v nelukrativních časech, jež nelze v uvozovkách

² KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s. 47-54

³ BOUČKOVÁ, Jana. Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5. s. 11-13

⁴ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 13-17

uskladnit a následně použít znovu během přepravních špiček, kdy poptávka mnohonásobně vzrůstá. Poslední zmíněná charakteristika signalizuje, že se službou není spojeno vlastnictví. Přesto některé firmy usilují o loajalitu svých zákazníků třeba tím způsobem, že jim nabízejí věrnostní karty, s nimiž mohou čerpat různých výhod.⁵

1.1 Marketingový mix

Marketingovým mixem rozumíme komplex nástrojů, které je zapotřebí zkoordinovat za účelem dosažení marketingových cílů firmy. Nejběžněji se setkáváme s modelem 4P, kam patří složky produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a propagace (*promotion*). Pohybujeme-li se v oblasti služeb cestovního ruchu, setkáváme se i s dalšími prvky, respektive dalšími P – lidé (*people*), balíčky služeb (*packaging*), tvorba programů (*programming*), partnerství (*partnership*), procesy (*processes*), fyzické charakteristiky (*physical evidence*) a veřejné mínění (*public opinion*). Kromě marketingového mixu z pohledu firmy je třeba zmínit rovněž koncepci z pohledu zákazníka, která zahrnuje tzv. 4C – hodnotu pro zákazníka (*customer value*), náklady pro zákazníka (*cost to the customer*), pohodlí (*convenience*) a komunikaci (*communication*).⁶

Produkt

Produkt je definován jako cokoliv, co lze nabídnout k prodeji a následné spotřebě za účelem uspokojení potřeb, tuh a přání. Skládá se ze tří částí, které je třeba ve výsledku vnímat uceleně. Schéma je zachyceno na obrázku č. 2. Základní produkt představuje jeho jádro, respektive primární přínos. Vlastní produkt zahrnuje úroveň kvality, design a značku. Rozšířený produkt pak spočívá především v nabídce doplňkových služeb.⁷ Sem řadíme mimo jiné například poradenské služby spojené s poskytováním informací nebo péči o zákazníka a jeho bezpečnost.⁸

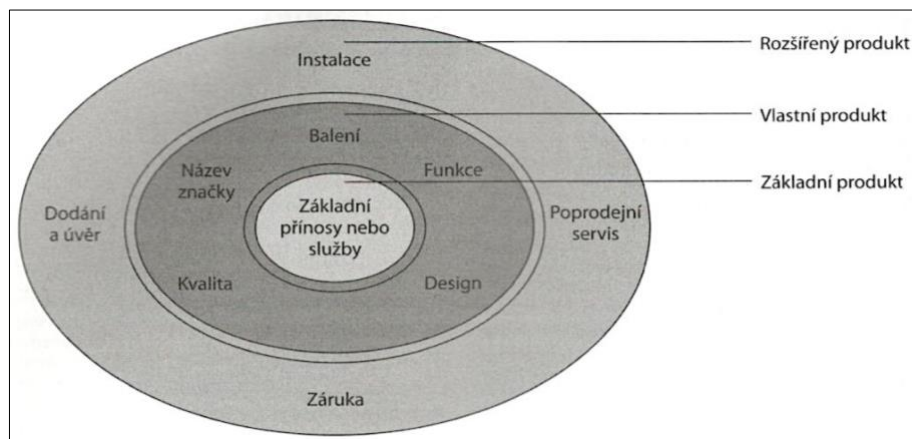
⁵ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 711-719

⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0. s. 186-187

⁷ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 615-617

⁸ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 92-95

Obrázek č. 2: Úrovně produktu



zdroj: KOTLER, 2007, s. 616

Mezi klíčové vlastnosti produktu patří kvalita, funkce, styl a design. Kvalitu je třeba vnímat nejen ve smyslu funkční bezvadnosti a absence kazů, ale jako celkovou schopnost splnit zákaznická očekávání a docílit jeho spokojenosti. Styl představuje pouhý vzhled, na rozdíl od designu, vycházejícího ze samého jádra produktu a obsahujícího tak mnohem hlubší myšlenku. Je zapotřebí zmínit také úlohu značky. Ta napomáhá ke zvýšení důvěryhodnosti produktu, jeho hodnoty a ziskovosti. Na druhou stranu existují také tzv. generické produkty neboli produkty bez značek, které se vyznačují nižší kvalitou, a tedy i cenou.⁹

Většina firem nabízí celé produktové řady, obsahující produkty vyznačující se podobnými charakteristikami, jako jsou například stejná cílová skupina a distribuční síť. Lze je rozvíjet dvěma hlavními způsoby, a to protahováním a vyplňováním. První možnost spočívá v rozšíření za hranice současného rozsahu, a to buď směrem dolů k nižším cenovým skupinám, nahoru ke zvýšení prestiže, nebo obousměrně. Vyplňování pak znamená přidávání položek v rámci dosavadního rozsahu. Soubor všech produktových řad je označován jako produktový mix (sortiment). Ten charakterizují čtyři dimenze – šířka, délka, hloubka a konzistence.¹⁰

Nyní obraťme pozornost směrem k produktům ve formě služeb. Služba obsahuje materiální prvky, například v podobě dopravních prostředků nezbytných pro její vykonání, smyslové požítky, a dále subjektivní složku, kterou představují psychologické výhody nabídky. Tvoří ji i nekontrolovatelné prvky, vytvářené zákazníky či vnějšími podmínkami. Ty je nutné

⁹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 623-628

¹⁰ tamtéž, s. 631-635

monitorovat a snažit se o jejich maximální eliminaci. Z oblasti dopravy sem lze zařadit konflikty mezi cestujícími či zpoždění.¹¹

Stejně jako fyzické výrobky, tak i služby procházejí čtyřmi etapami životního cyklu, které zahrnují uvedení na trh, růst, zralost a útlum. Uvedení na trh, respektive zavádění nových služeb, je považováno za nejnáročnější část. Celý proces začíná vznikem samotné myšlenky a jejím pozorováním. Následně je vyvinuta základní koncepce, ověřovaná pilotním průzkumem, kterého se účastní skupina cílových zákazníků. Dalšími kroky jsou podnikatelská analýza, v rámci které je nová služba zanesena do podnikatelského plánu firmy, vývoj, testování na trhu a konečně komercializace s cílem přilákat kompletní cílovou skupinu. Na opačné straně je pak nutnost stažení starých služeb, které již negenerují zisk, případně nezapadají do koncepce firmy či aktuálního stavu na trhu. Tento krok lze vykonat buď okamžitě, nebo postupně, kdy je zapotřebí patřičně upravit marketingový mix, zastavit reklamu a v neposlední řadě také o této skutečnosti informovat zákazníky.¹²

Cena

V užším slova smyslu cena představuje hodnotu produktu vyjádřenou v penězích, v širším pak souhrn hodnot či přínosů, které zákazníkům plynou z jeho vlastnictví. Jedná se o jedinou součást marketingového mixu vytvářející příjmy, neboť ostatní generují náklady. Je zároveň velmi flexibilním prvkem měnícím se v čase.¹³

Při cenotvorbě je nezbytné brát v potaz řadu faktorů. Mezi vnitřní patří marketingové cíle společnosti, strategie marketingového mixu, náklady a organizace podniku, mezi vnější pak charakter trhu a poptávky, skladba konkurence a ekonomické podmínky.¹⁴ V zásadě existují tři způsoby stanovení cen. Nákladově orientovaný přístup zohledňuje náklady, tvořící spodní hranici ceny. Ty dělíme na fixní, které vznikají i při nulové produkci, a variabilní, měnící se s úrovní výroby či poskytování služeb. Souhrnně pak tvoří celkové náklady. Poptávkově orientovaný přístup bere v potaz hodnotu pro zákazníka, užitek poskytnutý danou službou, představující naopak horní hranici ceny. Třetí způsob vychází z pozorování cen konkurence.¹⁵

¹¹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 92-95

¹² tamtéž, s. 97-102

¹³ BOUČKOVÁ, Jana. Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5. s. 119

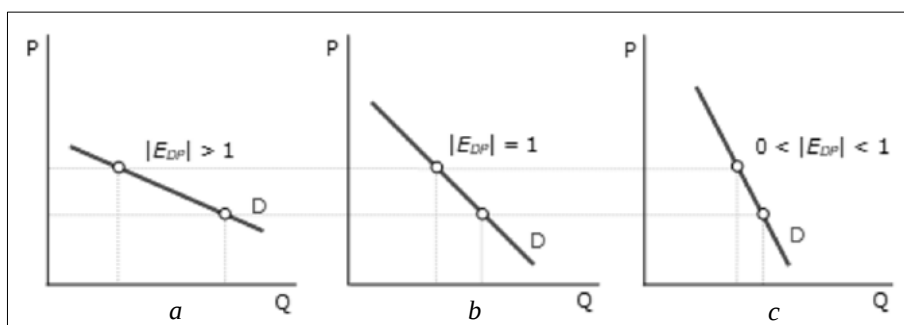
¹⁴ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 749-763

¹⁵ tamtéž, s. 763

Ceny služeb lze stanovovat buď objektivně, nebo subjektivně. Objektivní způsob spočívá v ustanovení fixního poplatku za poskytnutí služby, popřípadě v určení hodinové sazby, kdy jsou tyto částky poté úměrně násobeny. Subjektivní způsob oproti tomu zohledňuje vnímanou hodnotu zákazníka a přijatelnost pro něj.¹⁶

Marketéři musí zkoumat cenovou elasticitu poptávky. Je definována jako podíl procentuální změny poptávaného množství a procentuální změny ceny. Vyjadřuje tedy citlivost poptávky na cenu. Je-li koeficient cenové elasticity poptávky (dále E_{DP}) větší než jedna, znamená to, že poptávka je elastická (obr. 3a), tedy že změna ceny vyvolá ještě větší změnu poptávaného množství. V opačném případě, tedy je-li E_{DP} menší než jedna, hovoříme o neelastické poptávce (obr. 3b), kdy určitá změna ceny vyvolá menší změnu poptávaného množství. Pokud se hodnota E_{DP} rovná jedné, pak je poptávka jednotkově elastická (obr. 3c) a procentuální změna ceny vyvolá stejně velkou procentuální změnu poptávaného množství. Citlivost poptávky klesá s rostoucí kvalitou produktů, menším počtem možných substitutů a nižší hodnotou výdajů zákazníků vzhledem k jejich celkovým příjmům.¹⁷

Obrázek č. 3 Grafy cenově elastické (a), jednotkově elastické (b) a neelastické (c) poptávky



zdroj: <http://www.financevpraxi.cz/mikroekonomie-analyza-poptavky>, Praha, 2020

Firmy zavádějící nové produkty mají dvě základní možnosti takových taktik. První z nich je často označována jako strategie sbírání smetany. V tomto případě jsou hned zpočátku nastaveny vysoké ceny, které mají za cíl maximalizovat příjmy ze všech segmentů, a následně dochází k jejich postupnému snižování. Oproti tomu strategie penetrace trhu znamená nízkou počáteční cenu, díky které podnik získá dostatečně velký podíl na trhu a přiláká zákazníky.

¹⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 113-114

¹⁷ tamtéž. s. 116-117

Cenové taktiky u stávajících produktů jsou zaměřeny na maximalizaci zisku. Existují jejich různé varianty užívané pro produktové řady, doplňkové výrobky, vázané výrobky a další.¹⁸

Na základě aktuální situace na trhu přicházejí firmy s cenovými úpravami, reflektujícími různé faktory. Slevy a náhrady představují cenová zvýhodnění za určité chování, například za nákup ve velkém či mimo sezení. Různé ceny za stejný produkt označujeme jako segmentované. Setkáváme se s nimi třeba tehdy, jsou-li prodány zvýhodněné vstupenky či jízdenky pro studenty a důchodce. V další skupině najdeme psychologické ceny, které nejsou tvořeny pouze na základě ekonomických faktorů, ale zohledňují zároveň psychologické aspekty. V tomto případě cena naznačuje kvalitu produktu. Firmy čas od času za účelem zvýšení krátkodobých tržeb či přilákání nových zákazníků zavádějí propagační ceny. Setkat se můžeme i s různými cenami podle geografické polohy, které zpravidla zahrnují náklady na dopravu a rostou tak podle vzdálenosti zákazníka. Konečně mezinárodní ceny jsou nastaveny tak, aby reflektovaly situace na jednotlivých trzích.¹⁹

Distribuce

Třetím a neméně důležitým prvkem marketingového mixu je distribuce. Její úlohou je dopravit produkt do místa určení, kde dojde k jeho spotřebování či užití.

Rozlišujeme dva typy distribučních kanálů. Přímé distribuční kanály spočívají v tom, že výrobci prodávají své produkty koncovým zákazníkům bez využití mezičlánků. Mezi jejich výhody patří například přímý kontakt se spotřebitelem, citlivější přístup směrem k němu a účinná zpětná vazba jím poskytnutá. Nepřímé distribuční kanály naopak obsahují mezi výrobcem a zákazníkem jeden či více mezičlánků, kterých existují tři typy. Prostředníci se na přechodnou dobu stávají vlastníky inkriminovaných produktů. Zprostředkovatelé je nevlastní, pouze jsou aktivně zapojeni do distribučního cyklu. Podpůrné distribuční mezičlánky nejsou ani vlastníky, ani spotřebiteli, usnadňují však směnu zboží. Dle počtu distribučních mezičlánků rozlišujeme distribuci intenzivní (usilovnou), kdy jsou zpravidla běžné produkty k dispozici na velkém počtu míst, dále selektivní (výběrovou), v rámci které je rozšíření

¹⁸ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 775-781

¹⁹ tamtéž, s. 781-790

produktů omezenější, a do třetice exklusivní (výhradní), spočívající ve velmi malém zastoupení distributorů, kdy je dostupný například pouze jeden pro celou tržní oblast.²⁰

Organizace distribučních systémů mohou mít několik podob. Tradiční distribuční systém tvoří jeden či více nezávislých výrobců, velkoobchodníků a maloobchodníků, přičemž každý ze subjektů má za cíl maximalizovat svůj zisk. Vertikální marketingový systém je chápán jako ucelený systém, v němž jeden člen vlastní všechny zbylé a má nad nimi plnou kontrolu. Horizontální marketingový systém spočívá v tom, že se dvě nebo více firem na stejné úrovni spojí, aby využily naskytnutou marketingovou příležitost. Dále se lze setkat s hybridním systémem, který znamená, že k jednomu zákaznickému segmentu vede více distribučních cest.²¹

Hovoříme-li o službách, pro jejich neoddělitelnost je zapotřebí zkoordinovat distribuční místa v souladu s požadavky zákazníků. Máme služby s nízkou flexibilitou, které lze poskytovat pouze v centralizovaných zařízeních. Oproti tomu existují i takové, které jsou řízeny ústředně, ale disponují místně dostupnými pobočkami.²²

Letecké společnosti v současné době využívají především přímých distribučních cest, kdy své služby prodávají přes webové stránky, call centra či rezervační kanceláře. Setkáváme se však i se zapojením zprostředkovatelů, jejichž roli plní cestovní agentury nabízející letenky. Jejich výhodou je pro letecké dopravce široké geografické pokrytí a efektivní vynaložení nákladů, neboť jsou odměňovány pouze v případě uskutečněných prodejů.²³ Za nevýhodu lze považovat například to, že fungují zároveň jako poradci a nabízejí i produkty konkurence v případě, že jsou pro zákazníka výhodnější.

Propagace a komunikace

Čtvrtou a zároveň poslední složkou marketingového mixu je propagace či komunikace se zákazníky, která si klade za cíl informovat je a přesvědčit o koupi produktu. V současné době se v praxi často setkávám s tím, že komunikační aktivity firem vycházejí z několika různých zdrojů, kdy některé jsou koordinovány interními specializovanými odděleními a jiné zase

²⁰ BOUČKOVÁ, Jana. Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5. s. 140-142

²¹ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 964-972

²² VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 124-125

²³ SHAW, Stepehn. Airline Marketing and Management (7th Edition). Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Ltd, 2011. ISBN 978-1-4094-0148-3. s. 240

například externími agenturami. Je proto zapotřebí orientovat se na jednotnou (integrovanou) marketingovou komunikaci sladřující veškeré tyto aktivity do konzistentní a pro zákazníka jasné podoby.²⁴

Rozlišujeme dvě formy komunikačních strategií, které jsou schematicky zachyceny na obrázku č. 4. Strategie push zahrnuje aktivity směřující k jednotlivým článkům distribučního řetězce s cílem přesvědčit je o zařazení určitého produktu do jejich sortimentu. Nejčastěji se s ní setkáme na B2B trzích. Oproti tomu strategie pull je zaměřována na konečného spotřebitele a snaží se dosáhnout vytvoření spotřebitelské poptávky. Objevuje se tedy zejména na B2C trzích.²⁵

Obrázek č. 4: Komunikační strategie push a pull



zdroj: KOTLER, 2004, s. 640

Komunikační mix se skládá z pěti nástrojů, které firmy využívají k oslovení zákazníků – reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, public relations (PR) a přímého marketingu.²⁶ V některých případech se lze setkat s pojmy ATL reklama (*above the line*, reklama nad linkou), TTL reklama (*through the line*, reklama na lince) a BTL reklama (*below the line*, reklama pod linkou). Tato označení rozlišují jednotlivé formy komunikace podle míry osobního přístupu k zákazníkovi, ale v současné době se již příliš nepoužívají.^{27,28}

²⁴ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s. 629-634

²⁵ tamtéž, s. 639-640

²⁶ tamtéž, s. 629-630

²⁷ Nadlinková komunikace (ATL). Mediaguru [online]. PHD, a.s., 2020 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/nadlinkova-komunikace-atl/>.

²⁸ Podlinková komunikace (BTL). Mediaguru [online]. PHD, a.s., 2020 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/podlinkova-komunikace-btl/>.

Jednou z nejčastěji zastoupených forem komerčních komunikací je reklama, jejímž cílem je informovat zákazníka o určitém produktu a přimět ho k jeho koupi. Oslovuje široký okruh spotřebitelů na neosobní bázi. Nejběžnějšími médii, kde se s ní můžeme setkat, jsou televize, rozhlas, noviny, časopisy, internet a venkovní nosiče. Podpora prodeje slouží ke krátkodobému zvýšení obrátu firmy či k posílení pozice značky a je zaměřena jak na články distribučních cest, tak na konečné spotřebitele. Zpravidla se jedná o poskytování drobností zpříjemňujících nákup. Setkáváme se tak s kupony, soutěžemi, slevami, zkušebními vzorky či propagačními materiály, a to povětšinou v místě prodeje. V oboru letecké dopravy lze uvést jako příklad podpory prodeje stánky aerolinií na cestovatelských veletrzích a podobných akcích či věrnostní programy pro loajální zákazníky. Osobní prodej spočívá v osobní prezentaci produktu zákazníkovi. Výhodou je možnost vybudování dlouhodobých klientských vztahů a okamžitá zpětná vazba. Prostřednictvím public relations firmy udržují styky s veřejností, snaží se o vytváření dobrého image společnosti, budování důvěryhodnosti a v neposlední řadě také o minimalizaci následků případných nepříznivých událostí. Nejčastějšími nástroji PR jsou tiskové zprávy, firemní časopisy, placené články v periodikách, organizace dnů otevřených dveří či událostí pro zákazníky a obchodní partnery nebo lobbying za účelem pěstování přátelských vztahů s činiteli z politického prostředí. Direct marketing představuje přímou komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Zahrnuje direct mail neboli doručování zásilek s prospekty, reklamami a vzorky poštou, dále telemarketing založený na komunikaci prostřednictvím telefonu, teleshopping, distribuci katalogů či e-mailový marketing.²⁹

V dnešní době jsou stále častěji zastoupeny moderní formy marketingové komunikace. První z nich je marketing událostí (event marketing), často se svými aktivitami podobající PR. Jeho podstatou je organizování různých akcí společenského, kulturního či sportovního rázu pro zákazníky či obchodní partnery s cílem zapůsobit na jejich emoce, prožívání a zviditelnit tak firmu. Guerillový marketing spočívá v realizaci neobvyklých reklamních kampaní zpravidla na nečekaných místech za minimální náklady, kdy je kladen důraz na zaujetí veřejnosti a dosažení maximálního efektu. Do třetice virální marketing je založen na šíření informací mezi lidmi, přičemž tak významně roste povědomí o značce či produktu.³⁰

29 VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 138-146

30 tamtéž, s. 149-152

Další prvky marketingového mixu v oblasti služeb cestovního ruchu

Lidé hrají v sektoru služeb naprosto klíčovou roli, neboť oni jsou v převážné většině jejich vykonavateli a ovlivňují tak výslednou kvalitu a spokojenost zákazníka. V rámci firem poskytujících služby jsou pracovníci děleni do tří skupin – kontaktní personál, který je pravidelně ve styku s klienty, dále ovlivňovatelé, jež představuje podnikový management, a konečně pomocný personál, nepřímo se podílející na produkci služeb. Je zapotřebí brát v potaz také osobu samotného zákazníka, který je v mnoha případech aktivně zapojen do procesu poskytování služeb a stává se tak spoluproducentem.³¹

Balíčky služeb znamenají spojení dvou či více vzájemně se doplňujících služeb poskytnutých zákazníkovi za jednotnou cenu. Mohou obsahovat produkty nezávislých dodavatelů. S balíčky úzce souvisí také tvorba programů.³²

Partnerství spočívá ve spolupráci subjektů sledujících stejné cíle. Existuje mnoho motivů k jejich uzavření, těmi nejvýznamnějšími bývají snížení nákladů, lepší možnosti uspokojení potřeb zákazníků a celková větší efektivita pramenící ze synergického efektu. Partnerství může probíhat jak mezi subjekty působícími ve stejné oblasti, tak mezi veřejným a soukromým sektorem (*public private partnership*).³³

Procesy chápeme soubor aktivit, v rámci kterých jsou vstupy přeměňovány na výstupy. Firmy se jejich prostřednictvím snaží odlišit od konkurence. Rozlišujeme tři systémy procesů poskytování služeb – masové služby, vyznačující se vysokou mírou standardizace, zakázkové služby, u nichž dochází ve vyšší míře k přizpůsobení potřebám zákazníků, a profesionální služby, pro které je charakteristická značná spolupráce poskytovatele a příjemce.³⁴

1.2 Situační analýza

Cílem situační analýzy je popsat současný stav interních a externích faktorů, kterým firma čelí. Zohledňují se mnohá hlediska, jako například vývoj trhu či změny v potřebách, postojích a chování zákazníků. Uvedme tři druhy analýz, které jsou v praxi nejčastěji aplikovány.

31 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0. s. 280-283

32 tamtéž, s. 283-286

33 tamtéž, s. 286-288

34 tamtéž, s. 290-291

SWOT analýza

Patrně nejznámější z nich je SWOT analýza, jejíž maticové schéma je znázorněno na obrázku č. 5. Hodnotí vnitřní faktory, mezi něž řadíme silné a slabé stránky podniku, a vnější faktory, kam patří příležitosti a hrozby. Její název je tvořen prvními písmeny anglických překladů uvedených vlivů (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Údaje relevantní pro analýzu jsou zjišťovány prostřednictvím strategických auditů. Silné a slabé stránky je zapotřebí zkoumat v souvislostech s příležitostmi a hrozbami, nikoliv samostatně, a zároveň je doporučováno zmiňovat jen ty podstatné s přímým vztahem ke kritickým faktorům úspěchu. Výhodou této metody je její snadnost, nevýhodou pak značná míra subjektivity, se kterou jsou jednotlivé položky hodnoceny.

Obrázek č. 5: Schéma SWOT analýzy

	pozitivní vliv	negativní vliv
interní faktory	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
externí faktory	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

zdroj: vlastní zpracování, Praha, 2020

Silné stránky jsou tvořeny přednostmi, pomocí nichž může podnik dosahovat určitých výhod, a tvoří podklad pro stanovení konkurenční výhody. Příkladem může být vedoucí postavení na trhu spojené se silnou značkou či snadný přístup ke zdrojům a novým technologiím. Oproti tomu slabé stránky zahrnují skutečnosti, které je nutné eliminovat pro budoucí úspěšné fungování firmy. Pro představu lze uvést nedostatek zkušeností, slabý tržní podíl či nechvalně proslulé jméno. Příležitosti představují faktory, které lze v případě jejich správné identifikace a aplikace vhodných nástrojů či strategií využít ve firemní prospěch. Mohou jimi být demografické změny, změny v preferencích zákazníků či odstranění bariér trhu. Za hrozby jsou považovány vlivy, jejichž nerozpoznáním či nedostatečným zohledněním může podnik utrpět značné ztráty. Mezi ně se řadí vzestup konkurence nebo politická rozhodnutí v neprospěch podnikatelské sféry.^{35,36}

35 BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 155-158

36 KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 97-99

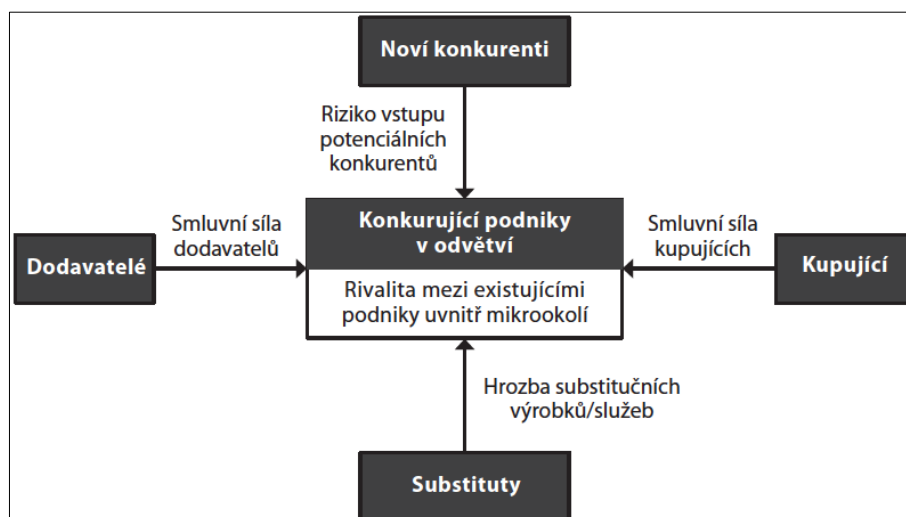
PEST analýza

Dalším typem situační analýzy je PEST analýza, která mapuje čtyři základní oblasti podnikového makroprostředí a její aplikací lze opět identifikovat kritické faktory, jimž je třeba čelit. Politické faktory představuje zejména legislativa, předpisy týkající se ochrany spotřebitele a pracovního práva či rozhodnutí vlády. Ekonomické prostředí zahrnuje stav hospodářství, vývoj inflace, politiku nezaměstnanosti, případně měnové kurzy. Sociální, demografické a kulturní prostředí tvoří jeden samostatný celek, kde jsou zkoumány třeba změny v životním stylu, vzdělání a rozdělení příjmů. Konečně příkladem technologických faktorů jsou nové objevy, změny v oblasti informačních technologií nebo míra technického opotřebení.³⁷

Porterův model pěti sil

Velmi často se dále setkáváme s modelem pěti sil, jehož autorem je M. E. Porter. Podstatou je analýza odvětví a v nich působících faktorů, které mohou ovlivnit jeho ziskovost. Potenciální riziko představují současní konkurenti, noví konkurenti, dodavatelé, kupující a existence substitutů. Schéma tohoto modelu je k vidění na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Schéma Porterova modelu konkurenčních sil



zdroj: BLAŽKOVÁ, 2007, s. 57

V rámci této analýzy firmy zjišťují, s jakou pravděpodobností mohou do odvětví vstoupit noví hráči a jak složitý pro ně případný příchod bude. Důsledkem konkurence může být převis nabídky na poptávku, který povede k tlaku na pokles ceny, kdy se vhodným řešením jeví

³⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 53-55

například snížení nákladů či diferenciaci. Stejným způsobem je třeba postupovat v případě silné rivality mezi již existujícími podniky, jež představuje značné riziko zejména při pomalu rostoucím trhu zaplněném stejnými výrobky. Ziskovost může dále ovlivnit vyjednávací síla dodavatelů diktujících podmínky především tehdy, je-li jich omezený počet a jsou-li jimi dodávané výrobky nezbytné pro produkci a zároveň těžko nahraditelné. Vyjednávací síla odběratelů (kupujících) přináší riziko v případě, že jich existuje pouze malé množství, nakupují ve velkém objemu a jejich přechod ke konkurenci pro ně nevyžaduje značné náklady. Nakonec je třeba brát v úvahu i substituty, zejména jsou-li v porovnání nižší ceny a vyšší užitné hodnoty, popřípadě přinášejí-li určité inovace. Je proto nutné udržovat o nich dokonalý přehled a přizpůsobovat jim aktuální produktové portfolio.³⁸

1.3 Marketingové strategie

Aby podnik dokázal uspět v rámci konkurence a docílit svého primárního cíle, kterým je tvorba zisku, musí zvolit správnou koncepci, tzv. marketingovou strategii.

Nejdříve je zapotřebí provést segmentaci trhu neboli jeho rozčlenění na jednotlivé homogenní skupiny s navzájem různými charakteristikami. Následuje targeting, zahrnující analýzu daných segmentů a zvolení jednoho cílového, popřípadě několika cílových. Zpravidla by jich však nemělo být mnoho. Podnik by si měl vybrat takovou skupinu, které je schopen poskytnout nejvyšší hodnotu. Existují i takové případy, kdy je zacíleno pouze na část určitého segmentu. Na druhou stranu, po dílčích úspěších podniky své cílové skupiny rozšiřují a některé se zaměřují i na celý trh. Třetí fází představuje positioning, v jehož rámci je zapotřebí, aby produkt zaujal určité místo v mysli zákazníků a vymezi se vůči konkurenci. Jinými slovy, aby byla vytvořena jeho strategická výhoda, spočívající ať už v přijatelnější ceně, vyšší kvalitě či jiných aspektech.³⁹

Ansoffova matice

Existuje řada marketingových strategií zaměřených na různé oblasti. Jako první uvedme nástroj, který se nazývá Ansoffova matice. Ta popisuje čtyři možné cesty rozvoje firem ve vztahu mezi trhy a produkty. Její schéma je znázorněno na obrázku č. 7. Chtějí-li

³⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 57-61

³⁹ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s. 103-105

podnikatelské subjekty zůstat na současných trzích, tedy oslovovat tytéž zákazníky, popřípadě získat některé od konkurence a zvýšit tak svůj celkový podíl, a zároveň nabízet stále stejné produkty, je zapotřebí zvolit strategii zvýšení tržní penetrace. Ta je považována za nejméně rizikovou, neboť lze využít osvědčených postupů. Využívají ji například letecké společnosti tím, že stávajícím cestujícím nabízejí řadu věrnostních programů pro získání a udržení jejich loajality. Druhým způsobem, který mohou firmy využít ke svému růstu, je rozvoj produktů, respektive uvedení novinek či inovací na aktuální trhy. Třetí strategii představuje vstup na nové trhy se současným produktovým portforem. Poslední možností je diverzifikace. V tomto případě podnikatelské subjekty ovládají nové trhy s novými produkty, například formou akvizic. Jedná se o nejrizikovější strategii.⁴⁰

Obrázek č. 7: Ansoffova matice

	stávající produkty	nové produkty
stávající trhy	zvýšení penetrace	rozvoj produktů
nové trhy	vstup na nové trhy	diverzifikace

zdroj: vlastní zpracování, Praha, 2020

Porterovy generické strategie

Dalším známým konceptem jsou generické strategie podle M. E. Portera, jejichž aplikací se firmy snaží dosáhnout konkurenční výhody. Prvním možným způsobem je strategie prvenství v nákladech, v rámci které podnikatelské subjekty usilují o co nejnižší výrobní a distribuční náklady, v jejichž důsledku mohou nabídnout v porovnání s konkurencí nižší, v ideálním případě nejnižší, cenu na trhu a oslovit tak více zákazníků. Problém nastane v případě, kdy spotřebitelé začnou zvyšovat své nároky a nízké náklady se tak stanou neudržitelnými. Tato metoda je nejčastěji aplikována u nejběžnějších produktů. Oproti tomu existuje strategie diferenciacce, které firmy využívají tehdy, mají-li k dispozici výrobek či službu zásadně se odlišující od konkurence a stávají se tak lídry daného odvětví. Konečně strategie zaměření má za cíl orientovat se pouze na určitý segment trhu a v jeho rámci se dále rozvíjet.⁴¹

⁴⁰ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s. 92-97

⁴¹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 69

Kotlerův model

Literatura rovněž uvádí model P. Kotlera, zahrnující čtyři role, které firmy na trhu zastávají – tržní lídr, vyzyvatel, následovatel a výklenkář. Lídr na trhu zaujímá největší podíl (40 %). Je uznáván konkurencí a stanovuje pravidla hry, ať už v případě výše ceny či zavádění nových produktů. Strategie spočívá ve snaze o udržení svého prvenství, respektive o další zvětšování už tak dominantního podílu a ve zvyšování produktivity. Je nezbytné, aby tito hráči neustále bedlivě sledovali dění na trhu, vývoj konkurence a přicházeli s inovacemi svých produktů. Vyzyvatele představují vlivné firmy nacházející se na pomyslném druhém, případně třetím, místě, které si za cíl zvolily boj s lídrem či konkurencí, jehož výsledkem má být dominantní tržní postavení. Oproti tomu následovatelé, firmy se stejným postavením jako předchozí zmíněné, nemají ve své strategii konfrontaci s vůdcem, neboť si jsou vědomy, že je ve svém důsledku může znatelně postihnout a dlouhodobě negativně ovlivnit. Ve finále ze svého postavení mohou těžit různé výhody spočívající například v úspoře nákladů za vývoj nových produktů. Rozlišujeme čtyři typy takových subjektů. Kopírovači v plné míře přejímají lídrovu strategii a nepřicházejí s ničím novým, na rozdíl od imitátorů, kteří se snaží odlišit například v balení, distribuci či ceně, a adaptérů, přicházejících s inovacemi nabízených produktů. Výklenkáři, čtvrtá role, jdou zcela odlišnou cestou a zaplňují tržní mikrosegmenty. Jedná se o strategii zejména malých firem, pro něž je důležitá specializace. Vzhledem k tomu, že tyto části trhu zpravidla nezajímají předchozí zmíněné hráče, mohou zde působící podnikatelské subjekty dosahovat značných zisků.⁴²

Strategie užívané v marketingu služeb

Jelikož se tato práce zabývá marketingem leteckého dopravce, tedy poskytovatele služeb, je zapotřebí zmínit, jakých strategií využívají firmy působící v tomto sektoru.

První z nich je řetězec dosahování zisku ve službách. Jeho filozofií je fakt, že úspěch firmy, reprezentovaný příznivými finančními výsledky, je dán nejen správnou aplikací marketingového mixu, ale i optimálním přístupem zaměstnanců. V praxi to znamená, že jsou-li interní služby, tedy výběr a proškolení zaměstnanců, ve vysoké kvalitě, získávají navenek poskytované služby vyšší hodnotu, neboť pracovníci jsou spokojeni a více produktivní. To následně ocení zákazníci, kteří se vůči firmám chovají loajálně, opakovaně se k nim vrací, což vede ke stabilnímu růstu a pozitivním ekonomickým ukazatelům. Z výše uvedeného vyplývá,

⁴² BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. s. 138-140

že kvalita poskytovaných služeb je do značné míry ovlivněna interním marketingem, který zahrnuje motivaci zaměstnanců, a interaktivním marketingem, jinak řečeno vystupováním a chováním pracovníků firem směrem ke klientům.⁴³

Dalším důležitým bodem je řízení diferenciacie, tedy odlišení se od konkurence. Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, jednou z charakteristik služeb je nehmotnost a neoddělitelnost. V důsledku toho nejsou zákazníci ve většině případů před samotnou koupí schopni provést jejich komparaci. K diferenciaci služeb užívají podniky tzv. tří P marketingu služeb, kam se řadí personál, prostředí a proces. Chce-li subjekt na trhu uspět a získat konkurenční výhodu, je třeba, aby přišel s jinou, jedinečnou nabídkou, inovativním způsobem poskytování, a především s jasným a snadno zapamatovatelným image obsahujícím symboly a značky.⁴⁴

Mezi strategie se následně řadí řízení kvality služeb. Zde je jedním ze stěžejních cílů předčit očekávání zákazníků a tím si je udržet. Kvalitu služeb lze kvantifikovat stěží, přesto existují určité způsoby, prostřednictvím kterých je možné potřebné informace získat. Nejčastěji je porovnáváno to, co zákazník očekával, a to, co následně obdržel. Jakákoliv neshoda mezi těmito dvěma body je označována jako tzv. kvalitativní nesrovnalost. V reálném prostředí se setkáváme s mylnou identifikací potřeb zákazníků ze strany vedení firem, se špatnou specifikací výkonnostních standardů, s nesrovnalostmi mezi specifikací kvality služby a poskytováním služby a v neposlední řadě s nesouladem mezi propagací a skutečně nabízenými produkty. Úspěšné firmy se zaměřují na zlepšování kvality, kterou vnímá zákazník, a ve výsledku dosáhnou maximálního splnění jeho očekávání. Tato kvalita je dle marketingových studií posuzována na základě následujících deseti faktorů: dostupnost, důvěryhodnost, znalosti ve smyslu porozumění potřebám zákazníků, spolehlivost, bezpečnost, kvalifikace, komunikace, zdvořilost, pohotovost a hmotné prvky, mezi něž se řadí například vzhled personálu a prostředí.⁴⁵

Nakonec je třeba zaměřit se na řízení produktivity. Jejeho zvýšení lze dosáhnout lepším vyškolením zaměstnanců či přijetím nových, zvýšením kvantity na úkor kvality, mechanizací poskytování služeb, respektive využíváním moderním technologií či nabádáním zákazníků, aby část služby vykonali svépomocí. Jako relevantní příklad lze uvést stále častější motivování

⁴³ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 719-721

⁴⁴ tamtéž, s. 721-724

⁴⁵ tamtéž, s. 724-729

cestujících, aby se na své lety odbavili sami on-line prostřednictvím webových stránek či mobilních aplikací. Ti tak nemusí čekat ve frontách na letištích a mohou si sami prohlédnout mapu sedadel v letadle a vybrat si takové, které jim nejvíce vyhovuje, ačkoliv se inkriminovaná výhoda v současné době levných letenkových tarifů čím dál častěji vytrácí. Je však nezbytné, aby firmy správně identifikovaly hranici, kdy zvýšená produktivita začíná afektovat vnímanou kvalitou, neboť může dojít ke ztrátě dosavadních konkurenčních výhod.⁴⁶

1.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze definovat jako systematické shromažďování a vyhodnocování informací získaných z trhu za účelem řízení marketingových aktivit firmy. Provádí jej buď samy firmy, nebo specializované agentury, které na území České republiky sdružuje organizace SIMAR a na světové úrovni pak ESOMAR.⁴⁷ V praxi se setkáváme například s výzkumy trhu, produktů či efektivnosti nástrojů komunikačního mixu.

Existuje několik způsobů členění marketingového výzkumu. Nejčastěji vidáme dělení na výzkum kvalitativní a kvantitativní. Cílem kvalitativního výzkumu je získat odpověď na otázku *proč*. Marketéři se tak snaží pochopit, jakým způsobem se zákazníci rozhodují, a poznat jejich motivy a postoje. Reprezentativní vzorek tvoří menší počet osob, zpravidla v řádu desítek, které jsou vybrány na základě přesně daných kritérií. Mezi nejčastěji používané techniky se řadí skupinová diskuse, individuální hloubkový rozhovor, expertní rozhovor, v jehož rámci je zpovídan nikoliv spotřebitel, ale odborník, a etnografický výzkum, kdy je zkoumáno chování člověka v jeho obvyklém prostředí. Tazatelem či moderátorem bývá sociolog. Kvantitativní výzkum hledá odpověď na otázku *kolik*. Jeho výstupem jsou data udávající zastoupení určitého jevu v cílové skupině, která lze statisticky zpracovat do tabulek či grafů. Rozlišujeme výzkum jednorázový, jenž předchází významnějšímu firemnímu rozhodnutí, a výzkum kontinuální, probíhající v pravidelných intervalech a zkoumající vývoj určitého trendu. Výběrový soubor je tvořen vyšším počtem jednotek v řádu několika stovek až tisíců.

⁴⁶ KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 729-730

⁴⁷ TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8. s. 252

V marketingovém výzkumu trhu se používají tři základní metody – dotazování, pozorování a experiment. Nejčastěji používanou metodou je dotazování. V jeho rámci se aplikují různé způsoby – dotazování osobní ve formě papírového dotazníku (PAPI, *Paper Aided Personal Interview*) či záznamu do počítače (CAPI, *Computer Aided Personal Interview*), telefonické (CATI, *Computer Aided Telephone Interview*) nebo internetové (CAWI, *Computer Aided Web Interview*).⁴⁸ Pozorování by mělo v ideálním případě probíhat v pro zákazníka přirozeném prostředí, aby došlo k minimálnímu zkreslení získaných informací. Může jej vykonávat buď odborník, nebo elektronické přístroje. Experiment bývá považován za nejlepší techniku pro otestování dopadu určité změny. Je zapotřebí otestovat dva vzorky, experimentální a kontrolní, a následně výsledky porovnat, aby byl finální výstup očištěn od případných externalit.⁴⁹

Postup marketingového výzkumu se skládá z pěti částí. V první řadě je třeba správně vymezit zkoumaný problém a cíle šetření. Další fázi představuje sestavení plánu výzkumu, kdy je zapotřebí spočítat náklady, stanovit zdroje informací a zvolit vhodné nástroje pro jejich získání, určit základní a výběrový soubor a v neposlední řadě také zajistit výzkum personálně a technicky. Následně dochází k samotnému sbírání informací, po němž následuje jejich analýza a vyhodnocení za použití škály různých statistických technik či rozhodovacích modelů. Nakonec jsou výsledky prezentovány, nejčastěji ve formě závěrečné zprávy.⁵⁰

Vzhledem k tomu, že součástí této práce je výzkum značky, je zapotřebí zmínit jeho obecná východiska. Značkou chápeme jméno, slovní spojení, symbol, obraz či kombinaci všech předchozích prvků pojící se k určité společnosti. Je třeba pohlížet na ni komplexně, neboť zosobňuje kvalitu produktu, odráží hodnotu firmy, její postavení na trhu, loajalitu zákazníků a odlišuje ji od konkurence.⁵¹ Odborníci nejčastěji měří komunikaci značky, image značky a její pozici v tržním kontextu.

Výzkum vizuální komunikace zjišťuje asociace, pocity a nálady vyvolávané značkou, stejně jako vyjadřované a ctěné hodnoty a nabízené benefity. Využívá se při něm projekčních technik či personifikace. V případě sloganu se zkoumají kromě asociací také jeho zapamatovatelnost,

48 TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8. s. 42-59

49 tamtéž, s. 31-33

50 VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 84-90

51 KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2. s. 396-399

unikátnost a příhodnost. Vždy jde o kvalitativní metody. Image značky zahrnuje tři roviny – sociální, emocionální a racionální. Nejprve se provádí kvalitativní výzkum založený na podobném principu jako ve výše uvedeném případě. Během něj mohou být respondenti tázáni na další doplňující informace, týkající se například cenové hladiny, v níž značka působí, či cílové skupiny, na kterou směřuje. Poté nastává čas na kvantitativní výzkum, v jehož rámci jsou získané údaje ověřeny na velkém vzorku, přičemž je často věnována pozornost i konkurenci. Při výzkumu positioningu je cílem ověřit pozici značky v tržním kontextu. Nejhojněji užívanou technikou je korespondenční analýza. Jedná se o kvantitativní metodu.⁵²

⁵² TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8. s. 232-238

2 České aerolinie, a.s. a jejich marketingová strategie

2.1 Představení společnosti

České aerolinie, a.s. jsou vlajkovým dopravcem České republiky, založeným 23. 10. 1923, což je činí pátou nejstarší leteckou společností na světě.⁵³ První komerční let vypravily o šest dní později, a sice na lince mezi Prahou a Bratislavou. Na mezinárodní tratě vstoupily v roce 1930, a to spojem z Prahy do chorvatského Záhřebu. Hned zpočátku své existence se staly členem předchůdce současné mezinárodní organizace IATA (International Air Traffic Association⁵⁴) sdružující letecké dopravce z celého světa. V době, kdy slavily 50. výročí své existence, provozovaly lety do celkem 69 destinací (49 mezinárodních a 10 vnitrostátních).⁵⁵ Nyní, tři roky před stými narozeninami, tvoří jejich síť 81 destinací.⁵⁶

Roku 1992 se České aerolinie staly akciovou společností.⁵⁷ V roce 2012 prodalo Ministerstvo financí ČR svůj 95,69% podíl dnes již neexistujícímu státnímu Českému aeroholdingu, stejnému subjektu své podíly prodala také města Praha a Bratislava.⁵⁸ O rok později se stala majoritním vlastníkem Českých aerolinií jihokorejská letecká společnost Korean Air, která odkoupila 44% podíl.⁵⁹ V roce 2014 do Českých aerolinií vstoupil český soukromý dopravce Travel Service (nyní Smartwings), který od Českého aeroholdingu odkoupil 34% podíl.⁶⁰ Český stát ve vlastnické struktuře figuroval až do roku 2018, byť držel už jen minoritní část, a to prostřednictvím společnosti PRISKO, která v mezidobí získala zbývajících podíl Českého aeroholdingu. Od roku 2018 České aerolinie vlastní z 97,74 % společnost Smartwings a z 2,66 % Česká pojišťovna, která je akcionářem již od roku 1992.⁶¹ Nyní jsou součástí koncernu Smartwings Group.

⁵³ BUSINESS TRAVELLER: 10 oldest airlines in the world [online]. CNN, 2019 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/travel/article/worlds-oldest-airlines/index.html>.

⁵⁴ About us [online]. IATA, 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/about/>.

⁵⁵ Výroční zpráva 2003. Praha: České aerolinie, a.s., 2004.

⁵⁶ Kam létáme [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/destinace/>.

⁵⁷ PĚNKAVA, Jan. Letecké společnosti v Praze: historie a současnost leteckého provozu. Praha: AJP Foto, 1995. ISBN 80-901870-0-5.

⁵⁸ Výroční zpráva 2012. Praha: České aerolinie, a.s., 2013. s. 4

⁵⁹ Výroční zpráva 2013. Praha: České aerolinie, a.s., 2014. s. 3

⁶⁰ Výroční zpráva 2014. Praha: České aerolinie, a.s., 2015. s. 3

⁶¹ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 4-5

Za posledních dvacet let ve společnosti nastalo několik milníků. V roce 2001 se České aerolinie připojily k letecké alianci SkyTeam, která má v současné době 19 členů.⁶² V roce 2007 dopravce prošel rebrandingem, představil nové korporátní zbarvení letadel a nové uniformy svých posádek.⁶³ O dva roky později došlo k ukončení dálkových letů a zároveň provozu dálkové letadlové flotily, kdy byla zrušena linka mezi Prahou a New Yorkem. Tehdy se společnost potýkala s dopady celosvětové finanční krize, úbytkem cestujících, a tedy značnými ekonomickými problémy; ztráta činila přes 3,7 milionu Kč.⁶⁴ Byla přijata nápravná opatření a proběhla restrukturalizace. V roce 2011 České aerolinie otevřely novou linku do Abú Dhabí a započaly strategickou spolupráci s místní leteckou společností Etihad Airways o vzájemném sdílení svých kódů, čímž se výrazně rozšířila síť jejich destinací o místa v jižní a jihovýchodní Asii, východní Africe a Austrálii.⁶⁵ Kooperace trvala necelé tři roky. V roce 2013 České aerolinie do své flotily zařadily velkokapacitní Airbus A330 pronajatý od Korean Air a po čtyřleté pauze se otevřením linky do jihokorejského Soulu vrátily k dálkovým letům.⁶⁶ Spojení bylo pozastaveno v roce 2020.⁶⁷ O rok dříve ještě společnost z důvodu nerentability opustila trasu své vůbec první linky mezi Prahou a Bratislavou a zároveň toho času svou jedinou vnitrostátní linku, a to mezi Prahou a Ostravou.⁶⁸

Níže uvedený graf č. 1 znázorňuje vývoj počtu cestujících Českých aerolinií v letech 2000 až 2018. Je patrné, že po dosažení nejvyšší hodnoty v roce 2008 (5 626 022)⁶⁹ začal postupně klesat vlivem faktorů popsaných v předchozím odstavci a tento trend přetrvával až do roku 2015. V inkriminované době probíhala v rámci zmíněné restrukturalizace optimalizace linek spojená se změnou orientace síťového modelu. Čísla se začala zvyšovat od roku 2016, k roku 2018 činil počet přepravených cestujících na linkách Českých aerolinií 2 675 308⁷⁰, tedy zhruba o 200 tisíc více než před osmnácti lety.

⁶² A History of Excellence [online]. SkyTeam, 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/en/about/history>.

⁶³ Výroční zpráva 2007. Praha: České aerolinie, a.s., 2008. s. 32-33

⁶⁴ Výroční zpráva 2009. Praha: České aerolinie, a.s., 2010. s. 8-9, 11

⁶⁵ Výroční zpráva 2011. Praha: České aerolinie, a.s., 2012. s. 6-7

⁶⁶ Výroční zpráva 2013. Praha: České aerolinie, a.s., 2014. s. 5-6

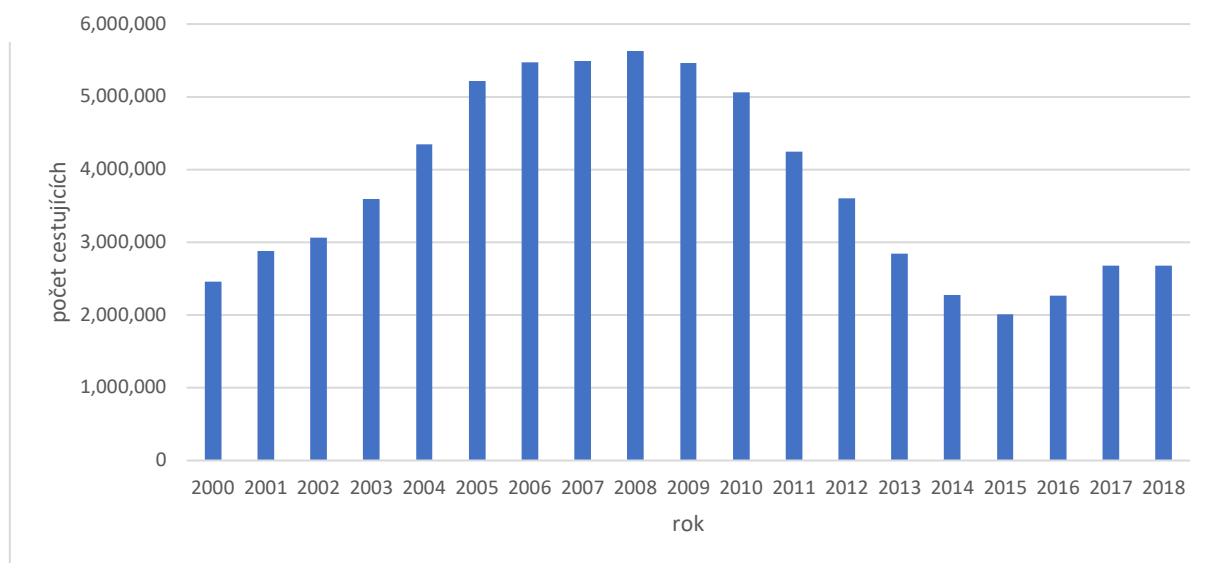
⁶⁷ České aerolinie s okamžitou platností pozastavují přímé letecké spojení mezi Prahou a Soulem [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/pro-media/2020-02-27/>.

⁶⁸ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 10

⁶⁹ Výroční zpráva 2008. Praha: České aerolinie, a.s., 2009. s. 5

⁷⁰ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 12

Graf č. 1: Vývoj počtu cestujících Českých aerolinií v letech 2000-2018



zdroj: České aerolinie – výroční zprávy, Praha, 2000-2020 (vlastní zpracování)

Na začátku nového tisíciletí České aerolinie několikrát obdržely prestižní ocenění „Nejlepší letecká společnost ve střední a východní Evropě“, udělované organizací OAG (Official Airline Guide) na základě hlasování odborné veřejnosti.⁷¹ V současné době jsou na základě recenzí veřejnosti společností Skytrax ohodnoceny třemi z pěti hvězdiček a jsou tedy považovány za tříhvězdičkovou leteckou společnost.⁷²

2.2 Marketingový mix v aplikaci na společnost

Produkt

České aerolinie se v současné době zaměřují na čtyři oblasti podnikání. Tou hlavní je přeprava cestujících na pravidelných letech. Dále se věnují pronájmům svých (volných) kapacit letadel, charterovým letům a přepravě zboží a zásilek.

Přeprava cestujících na pravidelných letech

V rámci přepravy cestujících na pravidelných linkách se České aerolinie zaměřují na lokální point-to-point klientelu, která svou cestu začíná, nebo končí v Praze, a posílení incomingu do České republiky.⁷³ Tomuto odpovídá i inovovaná orientace síťového modelu, která byla

⁷¹ Výroční zpráva 2007. Praha: České aerolinie, a.s., 2008. s. 3

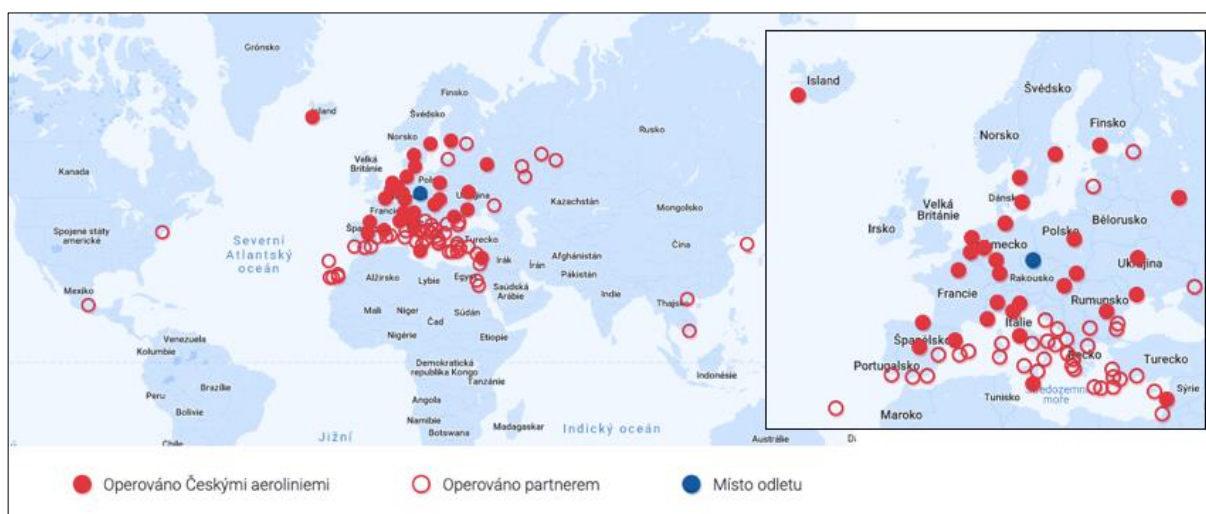
⁷² CSA Czech Airlines – Customer Reviews [online]. Skytrax, 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.airlinequality.com/airline-reviews/csa-czech-airlines/>.

⁷³ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 9

v uplynulých letech postavena tak, aby byl v Praze vytvořen pomyslný most pro transferové cestující mezi Evropou a Ruskem.

V současné době České aerolinie nabízejí spojení z Prahy do celkem 81 destinací ve 32 zemích na 3 kontinentech. 28 destinací obsluhují samy vlastními kapacitami (letadly), z toho 23 celoročně a 5 sezónně. Nejkratší linka směřuje do Frankfurtu, nejdelší pak do Reykjavíku. Zbylých 53 destinací je provozováno pouze na bázi code-share spolupráce s partnerskými dopravci, z toho 41 s mateřskými Smartwings.⁷⁴ Tento druh kooperace spočívá v tom, že společnost sdílí svůj kód (v případě Českých aerolinií se jedná o kód OK) na lince jiného dopravce a disponuje tak částí kapacity jeho letadla, kterou nabídne, respektive prodá sama. Na této bázi jsou operovány i vybrané linky v rámci sítě destinací nalétávaných fyzicky Českými aeroliniemi a společnost tak může cestujícím nabízet více letů denně či týdně. Mapa destinací Českých aerolinií je znázorněna na obrázku č. 8, jejich kompletní seznam je uveden v příloze č. 1.

Obrázek č. 8: Mapa destinací Českých aerolinií (březen 2020)



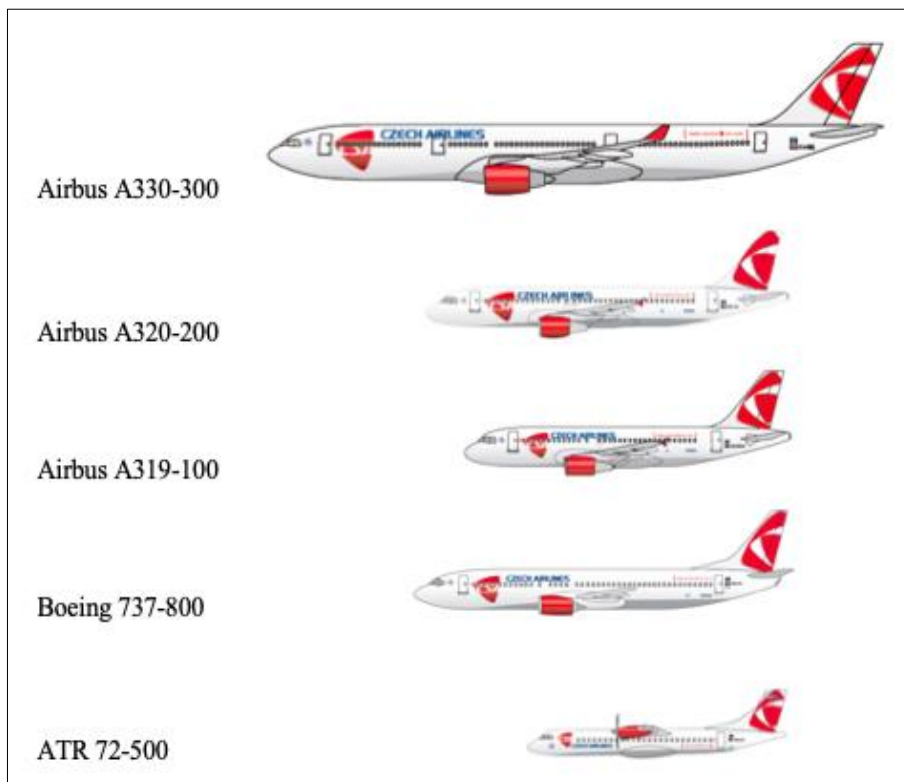
zdroj: <https://www.csa.cz/cz-cs/destinace/>, Praha, 2020 (vlastní zpracování)

Letadlová flotila Českých aerolinií se ke konci března 2020 skládá z 12 letadel. Pro dálkové lety je určen jeden Airbus A330-300 s kapacitou 276 cestujících. Středně dlouhé tratě (1 500 km až 4 000 km) obsluhuje jeden Airbus A320-200 určený až pro 180 cestujících, čtyři Airbusy A319-100 určené až pro 144 cestujících a jeden Boeing 737-800 určený až pro 189 cestujících. Na krátké lety je pak nasazováno pět strojů typu ATR 72-500, které pojmu

⁷⁴ Kam létáme [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/destinace/>.

až 64 pasažerů.⁷⁵ Počet míst v letadle se liší v závislosti na nabídce cestovních tříd na konkrétních letech. Průměrné stáří letadel je 13,6 roku. Z důvodu častého nedostatku vlastních letadel zapříčeno především jejich pronájmy jiným společností České aerolinie často využívají kapacit mateřské společnosti Smartwings a na cestujících se tak na letech mohou setkat také s letouny Boeing 737-700, Boeing 737 MAX 8 a Boeing 737-900.⁷⁶ Schéma letadlové flotily je znázorněno na obrázku č. 9.

Obrázek č. 9: Letadlová flotila Českých aerolinií (březen 2020)



zdroj: České aerolinie – palubní časopis MyWings, Praha, 2020 (vlastní zpracování)

Během příštích několika let České aerolinie plánují částečnou modernizaci své letadlové flotily. Mezi cestujícími ne příliš oblíbená turbopropová letadla ATR 72-500 budou brzy navržena lessorům a nahrazena čtyřmi novými proudovými Airbusy A220-300. Kromě nižších provozních nákladů přinesou vyšší komfort cestujícím, zejména co se hlukové zátěže a prostoru týče. K tomuto typu letadla lze na rozdíl od strojů ATR rovněž přistavit nástupní mosty umožňující pohodlnější nástup a výstup cestujících oproti proceduře vyžadující přepravu autobusem. Společnost zároveň plánuje pořízení tří letadel Airbus A321XLR s doletem až

⁷⁵ Letadlová flotila [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/letadlova-flotila/>.

⁷⁶ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 8

8 700 km.⁷⁷ Současně s jejich dodávkou je zvažováno zavedení nových dálkových linek směřující například na východní pobřeží Spojených států.

České aerolinie na svých letech standardně nabízející dvě cestovní třídy – economy class a business class. V rámci těchto tříd si cestující vybírají z celkem pěti cenových balíčků na principu Brand Fares, které jsou přehledně představeny a porovnány v tabulce č. 1. Tento koncept je v platnosti od roku 2016.⁷⁸ Společnost tímto způsobem cílí na širokou škálu zákazníků, a to od obchodní klientely vyžadující prémiové služby až po cestující hledající nejlevnější možnost přepravy mezi dvěma body.

Tabulka č. 1: Přehled cestovních tříd a cenových balíčků Českých aerolinií

<i>Cestovní třída a cenový balíček</i>	Economy LITE	Economy PLUS	Economy FLEX	Business LITE	Business
<i>Služby</i>					
Kabinové zavazadlo a malá osobní taška	1 x 8 kg a 0 ks	1 x 8 kg a 1 x 3 kg	1 x 8 kg a 1 x 3 kg	2 x 8 kg a 1 x 3 kg	2 x 8 kg a 1 x 3 kg
Odbavené zavazadlo	0 ks	1 x 23 kg	1 x 23 kg	2 x 32 kg	2 x 32 kg
Výběr místa v letadle	za poplatek	běžné zdarma, preferované poplatek	běžné zdarma, preferované poplatek	zdarma	zdarma
Lehké občerstvení	k zakoupení v palubním prodeji	k zakoupení v palubním prodeji	zdarma	Gourmet menu	Gourmet menu
Změna rezervace pouze za rozdíl v jízdném	za poplatek	za poplatek	zdarma	za poplatek	zdarma
Refundace	ne	ne	za poplatek	ne	zdarma
Vstup do letištního salonku na Letišti Praha	za poplatek	za poplatek	za poplatek	zdarma	zdarma

zdroj: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/pred-letem/cestovni-tridy/>, Praha, 2020 (vlastní zpracování)

Nejzákladnějším tarifem je Economy Lite, v jehož ceně je zahrnuta pouze přeprava jednoho kusu příručního zavazadla bez malé osobní tašky. Všechny ostatní služby jsou buď zcela nedostupné, nebo za poplatek. Na základně dosavadních osobních zkušeností autora z pozice pracovníka odbavení letů Českých aerolinií tento balíček využívá velká část cestujících, zejména pro jeho cenovou dostupnost. V praxi se však často stává, že nerespektují restrikce v počtu povolených kabinových zavazadel a ta jsou poté odebrána, zpoplatněna a odbavena

⁷⁷ České aerolinie zařadí do flotily sedm nových Airbusů, čtyři A220 a tři A321XLR [online]. České aerolinie, a.s., 2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/pro-media/2019-10-23/>.

⁷⁸ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 9

do nákladového prostoru letadla. Tarif Economy Plus na rozdíl od předchozího umožňuje přepravu jedné malé osobní tašky na palubě a jednoho odbaveného zavazadla. Cestující si mohou před odletem zdarma vybrat běžné sedadlo; preferovaná sedadla, tedy sedadla poskytující větší prostor na nohy, nacházející se u nouzových východů a v přední části kabiny (respektive v zadní části kabiny v případě letadel typu ATR), jsou za poplatek. V rámci ekonomické třídy nabízí nejvíce služeb tarif Economy Flex. Cestující mají nárok na změnu rezervace letenky (změnu data odletu či návratu) pouze za případný rozdíl v jízdném, refundaci za poplatek a během letu jim je zdarma podáváno lehké občerstvení.⁷⁹

Cestujícím v business class je umožněna přeprava dvou kabinových zavazadel a jedné malé osobní tašky a přeprava dvou odbavených zavazadel o zvýšené maximální hmotnosti. Dále jim je zdarma umožněn výběr místa v letadle, vstup do salonku na pražském letišti a na palubě jim je podáváno tzv. Gourmet menu, které si ovšem mohou zakoupit i pasažéři v economy class. Společnost nabízí jeho tři varianty – snídaňovou (s odletem do 10:00 dopoledne), studené Gourmet menu (s odletem po 10:00 dopoledne, pro lety turbovrtulovými letadly) a teplé Gourmet menu (s odletem po 10:00 dopoledne, pro lety proudovými letadly).⁸⁰ Příklad podávaného jídla je znázorněn na obrázku č. 10. Rozdíl mezi balíčky Business Lite a Business spočívá pouze ve flexibilitě letenky.⁸¹

Obrázek č. 10: Gourmet menu v business class na lince z Prahy do Kodaně



zdroj: vlastní fotografie autora, Praha, 2020

⁷⁹ Cestovní třídy [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/pred-letem/cestovni-tridy/>.

⁸⁰ Gourmet menu [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/doplnkove-sluzby/gourmet-on-board/>.

⁸¹ Cestovní třídy [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/pred-letem/cestovni-tridy/>.

Všem cestujícím je na palubě volně k dispozici systém palubní zábavy MyWings TV dostupný z osobních mobilních zařízení po připojení na Wi-Fi síť. Obsahuje denní tisk, magazíny, filmy a seriály až v sedmi jazycích.⁸²

Charterové lety

Provozování charterových letů se České aerolinie již několik let věnují spíše okrajově. V roce 2012 tuto činnost převedly pod dceřinou společnost HOLIDAYS Czech Airlines, která existovala do roku 2014.⁸³ Následně její výkony přebrala z větší části společnost Travel Service (nyní Smartwings). V rámci své strategie pro nadcházející léta však České aerolinie plánují prohlubování spolupráce s cestovními kancelářemi.⁸⁴

Mezi nejvýznamnější partnery Českých aerolinií v oblasti charterové přepravy v roce 2018 patřily společnosti Škoda Auto, Smartwings, The Aviation Factory a Vítkovice Tours.⁸⁵ Pro první zmíněný subjekt dopravce zajišťuje každý všední den a v neděli přímá spojení do německého Braunschweigu.⁸⁶

Pronájmy letadel

České aerolinie nabízejí pronájmy svých kapacit na bázi ACMI, což znamená, že jinému dopravci na sjednanou dobu poskytnou letadlo včetně posádky, údržby a pojištění (odtud výše zmíněná zkratka – aircraft, crew, maintenance, insurance). V současné době probíhá kontrakt se společností Eurowings podepsaný na období let 2017-2020. V jeho rámci České aerolinie poskytují zmíněné dceřiné firmě skupiny Lufthansa Group až pět svých Airbusů A319, které v mezidobí létaly i pro jiné dopravce tohoto koncernu (2 letouny pro Brussels Airlines, jeden letoun pro Lufthansu).⁸⁷ Z dalších významných kontraktů lze zmínit pronájem dvou letadel Airbus A319 společnosti Saudia v letech 2015-2017⁸⁸ či několik krátkodobých pronájmů jednoho letadla ATR 72 společnosti Air Mauritius v letech 2014-2016.⁸⁹

⁸² Systém palubní zábavy [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/behem-letu/system-palubni-zabavy/>.

⁸³ Zpráva statutárního orgánu společnosti o vztazích mezi ovládající osobou a osobou ovládanou a mezi ovládanou osobou a osobami ovládanými stejnou ovládající osobou 2014. Praha: České aerolinie, a.s., 2015. s. 2-3

⁸⁴ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 15

⁸⁵ tamtéž, s. 11

⁸⁶ Flight history for Czech Airlines flight OK7322 [online]. Flightradar24, 2020 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.flightradar24.com/data/flights/ok7322>.

⁸⁷ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 11

⁸⁸ Výroční zpráva 2017. Praha: České aerolinie, a.s., 2018. s. 9

⁸⁹ Výroční zpráva 2016. Praha: České aerolinie, a.s., 2017. s. 9

Přeprava zboží a zásilek

K přepravě zboží a zásilek využívají České aerolinie Cargo kapacit vlastních letadel, letadel společnosti Smartwings i letadel partnerských leteckých společností. V České republice zastávají pozici generálního prodejního agenta pro společnosti Ukraine International Airlines Cargo, Korean Air Cargo a Delta Cargo.⁹⁰

Cena

Při stanovování cen letenek dbá dopravce na to, aby byly i v případě vyprodání celé kapacity letadla letenkami nejnižšího tarifu pokryty alespoň přímé závislé náklady. Dále vychází z průměrné celkové obsazenosti na dané lince, zkušeností z provozu dané linky a v neposlední řadě také z cen konkurence. V současné době probíhá silný tlak na snižování cen letenek, v jehož důsledku průměrná cena letenky Českých aerolinií v roce 2018 meziročně poklesla o 3 %. Tato skutečnost se projevila na snížení výnosů z jejich prodeje na pravidelných linkách.⁹¹

Jak bylo zmíněno v předchozí části kapitoly, České aerolinie prodávají letenky v celkem pěti cenových balíčcích. Výše jejich cen úměrně roste se spektrem poskytovaných služeb v rámci jednotlivých tarifů. Cestují tak platí pouze za služby, které skutečně chtějí využít. Podobný koncept v současné době využívá většina leteckých společností. Pořídí-li si cestující letenku v tarifu Economy Lite a následně si k ní dokoupí služby, které jsou běžně dostupné v rámci tarifu Economy Plus, tedy přepravu jednoho kusu odbaveného zavazadla a sedačku v letadle, výsledná cena bývá často vyšší než v případě prvotního nákupu letenky ve druhém zmíněném cenovém balíčku.

Autor na třech příkladech demonstruje úroveň ceny letenek Českých aerolinií ve srovnání s konkurencí. Zvoleny byly tři destinace – Paříž jakožto významný přestupní bod, Brusel jakožto klíčová evropská metropole a Helsinky jakožto destinace zastupující odlišný region. Data letů byla vybrána v různé dny v období platnosti letního letového řádu 2020, kdy České aerolinie létají do inkriminovaných měst třikrát, respektive dvakrát, respektive jednou denně. Na každé z tras operuje vždy jedna konkurenční letecká společnost, kterou představuje národní

⁹⁰ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 11

⁹¹ tamtéž, s. 3

dopravce cílové země, popřípadě jedna konkurenční nízkonákladová letecká společnost. Všechna data byla z rezervačních systémů jednotlivých společností stažena ve stejný den.

Příklad č. 1: Linka Praha (PRG) – Paříž (CDG)

Mezi Prahou a pařížským letištěm Charlese de Gaulla létají České aerolinie a Air France, rovněž člen aliance SkyTeam, třikrát denně. Pro všechny lety mají uzavřenou code-share spolupráci, tudíž každá ze společností nabízí šest letů denně, tři operuje vlastními letadly a tři v rámci své kapacity u partnera. Air France dává cestujícím stejně jako České aerolinie na výběr ze tří cenových balíčků ve třídě economy class, pro business class nabízí pouze jeden produkt. Balíček Economy Light na rozdíl od ekvivalentu Českých aerolinií obsahuje přepravu malé osobní tašky na palubu, bezplatný výběr místa v letadle a lehké občerstvení, balíček Economy Standard pak rovněž občerstvení, a kromě toho dále možnost změny rezervace.⁹² Linku z Prahy na pařížské letiště Charlese de Gaulla také několikrát do týdne provozuje nízkonákladová společnost Vueling Airlines. Tarif Basic umožňuje pouze přepravu příručního zavazadla a malé osobní tašky, tarif Optima pak navíc přepravu odbaveného zavazadla a výběr místa v letadle. V rámci tarifu TimeFlex není povolena přeprava odbaveného zavazadla, ale cestující může flexibilně měnit své lety. Všechny tři fungují na bázi economy class.⁹³

Tabulky č. 2 až 4 obsahují přehled cen letenek Českých aerolinií, Air France a Vueling Airlines pro zvolenou trasu pro cestu tam dne 8. 6. 2020 a pro cestu zpět dne 14. 6. 2020. Lety označené hvězdičkou (*) jsou operovány v rámci code-share spolupráce společností Air France (v pořadí AF 1383, AF 1083, AF 1583, AF 1382, AF 1082, AF 1582), lety označené dvěma hvězdičkami (**) pak Českými aeroliniemi (v pořadí OK 758, OK 760, OK 766, OK 759, OK 761, OK 767).

⁹² Economy Europe [online]. Air France, 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: https://www.airfrance.cz/CZ/cs/common/guideeconomy/classeetconfort/economy_europe.htm.

⁹³ Vueling Fares [online]. Vueling Airlines, 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.vueling.com/en/vueling-services/vueling-fares>.

Tabulka č. 2: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Paříž (CDG) pro cestu tam dne 8. 6. 2020 a cestu zpět dne 14. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených Českými aeroliniemi

Trasa	Číslo letu	ECONOMY LITE	ECONOMY PLUS	ECONOMY FLEX	BUSINESS LITE	BUSINESS
PRG-CDG	OK 758	1 508 Kč	2 188 Kč	3 133 Kč	6 260 Kč	7 610 Kč
	OK 4764*	není v nabídce	1 746 Kč	není v nabídce	7 880 Kč	9 235 Kč
	OK 760	1 508 Kč	2 188 Kč	3 133 Kč	6 260 Kč	7 610 Kč
	OK 4766*	není v nabídce	1 746 Kč	není v nabídce	7 880 Kč	9 235 Kč
	OK 766	3 475 Kč	4 150 Kč	5 095 Kč	7 880 Kč	9 235 Kč
	OK 4768*	není v nabídce	2 003 Kč	není v nabídce	7 880 Kč	9 235 Kč
CDG-PRG	OK 4765*	není v nabídce	1 969 Kč	není v nabídce	8 553 Kč	9 908 Kč
	OK 759	2 489 Kč	3 164 Kč	4 109 Kč	6 933 Kč	8 283 Kč
	OK 4767*	není v nabídce	2 748 Kč	není v nabídce	8 553 Kč	9 908 Kč
	OK 761	4 103 Kč	4 778 Kč	5 723 Kč	8 553 Kč	9 908 Kč
	OK 4769*	není v nabídce	2 748 Kč	není v nabídce	8 553 Kč	9 908 Kč
	OK 767	1 969 Kč	2 644 Kč	3 589 Kč	6 933 Kč	8 283 Kč
Nejlevnější varianta		3 477 Kč	3 715 Kč	6 722 Kč	13 193 Kč	15 893 Kč
Nejdražší varianta		7 578 Kč	8 928 Kč	10 818 Kč	16 433 Kč	19 143 Kč

zdroj: České aerolinie – on-line rezervační systém, Praha, 12.3.2020 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 3: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Paříž (CDG) pro cestu tam dne 8. 6. 2020 a cestu zpět dne 14. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Air France

Trasa	Číslo letu	ECONOMY LIGHT	ECONOMY STANDARD	ECONOMY FLEX	BUSINESS
PRG-CDG	AF 5037**	1 755 Kč	2 334 Kč	3 579 Kč	7 766 Kč
	AF 1383	2 274 Kč	2 853 Kč	4 098 Kč	6 086 Kč
	AF 5033**	1 755 Kč	2 234 Kč	3 579 Kč	7 766 Kč
	AF 1083	1 930 Kč	2 509 Kč	3 754 Kč	6 086 Kč
	AF 5035**	1 930 Kč	2 509 Kč	3 754 Kč	7 224 Kč
	AF 1583	1 123 Kč	1 702 Kč	2 947 Kč	6 086 Kč
CDG-PRG	AF 1382	1 123 Kč	1 702 Kč	2 947 Kč	6 536 Kč
	AF 5032**	1 402 Kč	1 981 Kč	3 226 Kč	6 536 Kč
	AF 1082	13 092 Kč	13 761 Kč	14 916 Kč	12 932 Kč
	AF 5034**	2 506 Kč	3 084 Kč	4 330 Kč	7 674 Kč
	AF 1582	3 374 Kč	3 953 Kč	5 198 Kč	6 536 Kč
	AF 5036**	1 930 Kč	2 509 Kč	3 754 Kč	6 536 Kč
Nejlevnější varianta		2 246 Kč	3 404 Kč	5 894 Kč	12 622 Kč
Nejdražší varianta		15 336 Kč	16 614 Kč	19 014 Kč	20 698 Kč

zdroj: Air France – on-line rezervační systém, Praha, 12.3.2020 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 4: Přehled cen letenek na přímé lince Praha (PRG) – Paříž (CDG) pro cestu tam dne 8. 6. 2020 a cestu zpět dne 14. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Vueling Airlines

Trasa	Číslo letu	BASIC	OPTIMA	TIME FLEX
PRG-CDG	VY 9497	59,99 EUR	82,99 EUR	84,99 EUR
CDG-PRG	VY 9496	54,99 EUR	77,99 EUR	79,99 EUR
Celkem		114,98 EUR	160,98 EUR	164,98 EUR

zdroj: Vueling Airlines – on-line rezervační systém, Praha, 12.3.2020 (vlastní zpracování)

Z dat vyplývá, že v rámci obou cestovních tříd vycházejí ze všech tří variant nejlevněji letenky společnosti s Air France, zejména pak co se týká přepravy pouze příručního zavazadla. Její cenové balíčky zároveň obsahují více služeb než ekvivalenty Českých aerolinií.

Příklad č. 2: Linka Praha (PRG) – Brusel (BRU)

Na hlavní bruselské letiště Zaventem létá z Prahy kromě Českých aerolinií až třikrát denně společnost Brussels Airlines. Oba dopravci nemají uzavřenou code-share spolupráci. Služby v rámci cenových balíčků economy class jsou prakticky totožné.⁹⁴

Tabulka č. 5: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Brusel (BRU) pro cestu tam dne 2. 6. 2020 a cestu zpět dne 3. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených Českými aeroliniemi

Trasa	Číslo letu	ECONOMY LITE	ECONOMY PLUS	ECONOMY FLEX	BUSINESS LITE	BUSINESS
PRG-BRU	OK 630	1 257 Kč	1 932 Kč	2 882 Kč	6 268 Kč	7 618 Kč
	OK 636	1 753 Kč	2 428 Kč	3 373 Kč	6 268 Kč	7 618 Kč
BRU-PRG	OK 631	1 257 Kč	1 932 Kč	2 882 Kč	6 477 Kč	7 827 Kč
	OK 637	1 257 Kč	1 932 Kč	2 882 Kč	6 477 Kč	7 827 Kč
Nejlevnější varianta		2 514 Kč	3 864 Kč	5 764 Kč	12 745 Kč	15 445 Kč
Nejdražší varianta		3 010 Kč	4 360 Kč	6 255 Kč	12 745 Kč	15 445 Kč

zdroj: České aerolinie – on-line rezervační systém, Praha, 12.3.2020 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 6: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Brusel (BRU) pro cestu tam dne 2. 6. 2020 a cestu zpět dne 3. 6. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Brussels Airlines

Trasa	Číslo letu	ECONOMY CHECK&GO	ECONOMY LIGHT&RELAX	ECONOMY FLEX&FAST	BUSINESS
PRG-BRU	SN 2816	1 188 Kč	2 638 Kč	6 106 Kč	7 307 Kč
	SN 2810	1 888 Kč	2 638 Kč	6 106 Kč	7 307 Kč
	SN 2812	2 237 Kč	2 987 Kč	6 106 Kč	7 307 Kč
BRU-PRG	SN 2809	1 208 Kč	1 958 Kč	6 313 Kč	7 514 Kč
	SN 2811	2 095 Kč	2 845 Kč	6 313 Kč	7 514 Kč
	SN 2815	1 083 Kč	1 727 Kč	6 313 Kč	7 514 Kč
Nejlevnější varianta		2 271 Kč	4 365 Kč	12 419 Kč	14 821 Kč
Nejdražší varianta		4 332 Kč	5 832 Kč	12 419 Kč	14 821 Kč

zdroj: Brussels Airlines – on-line rezervační systém, Praha, 12.3.2020 (vlastní zpracování)

V případě nejlevnějšího tarifu vychází opět lépe konkurence, přičemž rozdíl cen již není tak výrazný. V případě vyšších tarifů v economy class cenově vítězí České aerolinie. Nižší cenu letenky v business class nabízí belgický dopravce, vezmeme-li v úvahu, že neposkytuje produkt ekvivalentní Business Lite, tedy s omezenou možností změny rezervace.

Příklad č. 3: Linka Praha (PRG) – Helsinky (HEL)

Lety z Prahy do Helsinek provozuje vedle Českých aerolinií společnost Finnair, a to dvakrát denně. Obě společnosti opět nemají uzavřenou code-share dohodu. Tarify Lite a Light jsou

⁹⁴ Travel classes [online]. Brussels Airlines, 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.brusselsairlines.com/com/practical-information/travel-info/on-board/travel-classes/shorthaul/default.aspx>.

v zásadě totožné. V rámci tarifu Value oproti Plus si nelze zdarma vybrat sedadlo, ale je možná 50% refundace ceny letenky před odletem. Tarif Pro kombinuje prvky economy class a business class; je povolena přeprava dvou odbavených zavazadel, stejně jako plná refundace.⁹⁵

Tabulka č. 7: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Helsinky (HEL) pro cestu tam dne 3. 9. 2020 a cestu zpět dne 5. 9. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených Českými aeroliniemi

Trasa	Číslo letu	ECONOMY LITE	ECONOMY PLUS	ECONOMY FLEX	BUSINESS LITE	BUSINESS
PRG-HEL	OK 480	1 932 Kč	2 612 Kč	3 557 Kč	6 262 Kč	7 612 Kč
HEL-PRG	OK 481	2 017 Kč	2 692 Kč	3 642 Kč	6 084 Kč	7 434 Kč
Celkem		3 979 Kč	5 304 Kč	7 199 Kč	12 346 Kč	15 046 Kč

zdroj: České aerolinie – on-line rezervační systém, Praha, 12.3.2020 (vlastní zpracování)

Tabulka č. 8: Přehled cen letenek dle jednotlivých tarifů na přímé lince Praha (PRG) – Helsinky (HEL) pro cestu tam dne 3. 9. 2020 a cestu zpět dne 5. 9. 2020 pro jednu dospělou osobu nabízených společností Finnair

Trasa	Číslo letu	ECONOMY LIGHT	ECONOMY VALUE	ECONOMY PRO	BUSINESS
PRG-HEL	AY 1222	2 004 Kč	2 564 Kč	10 771 Kč	12 006 Kč
	AY 1224	2 004 Kč	2 564 Kč	10 771 Kč	12 006 Kč
HEL-PRG	AY 1221	1 825 Kč	2 358 Kč	10 593 Kč	11 828 Kč
	AY 1223	1 825 Kč	2 358 Kč	10 593 Kč	11 828 Kč
Celkem		3 829 Kč	4 922 Kč	21 364 Kč	23 834 Kč

zdroj: Finnair – on-line rezervační systém, Praha, 12.3.2020 (vlastní zpracování)

V ceně dvou nejlevnějších tarifů vede Finnair, rozdíly v cenách však i nadále nejsou nikterak velké. Naopak ceny letenek v business class má finský dopravce jednoznačně na nejvyšší úrovni.

Na základě provedené cenové analýzy letenek Českých aerolinií a jejich konkurence na přímých letech z Prahy do vybraných evropských destinací lze konstatovat, že ceny tarifů domácího dopravce se pohybují na průměrné až mírně vyšší úrovni, zejména co se cestování v economy class týče.

České aerolinie na svých webových stránkách pravidelně nabízejí zlevněné tarify jednosměrných či zpátečních letenek v rámci speciálních nabídek. Platí vždy pouze pro lety ve vybrané dny. Ceny jednosměrných letenek zpravidla začínají mezi 800 Kč až 1 000 Kč a ve většině případů nepřesahují hranici 3 000 Kč. Pro jednosměrné lety v tarifu Economy Lite do destinací analyzovaných výše byly ke dni 12. 3. 2020 nabízeny následující speciální akce:

⁹⁵ Finnair travel classes [online]. Finnair, 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.finnair.com/int/gb/finnair-economy-class>.

Praha-Paříž za 950 Kč (odlet 14. 3. 2020), Praha-Brusel za 959 Kč (odlet 23. 4. 2020), Praha-Helsinky za 1 622 Kč (odlet 19. 3. 2020).⁹⁶

Distribuce

České aerolinie využívají k distribuci svých služeb jak přímé, tak nepřímé distribuční kanály.

Hlavním přímým distribučním kanálem společnosti jsou webové stránky, v současné době k dispozici v celkem jedenácti jazykových mutacích včetně čínštiny a korejštiny. Prodej jejich prostřednictvím je neustále posilován, zejména po zavedení cenových balíčků v roce 2016.⁹⁷ V aplikaci *Moje rezervace* si mohou cestující ke svým letenkám zároveň dokupovat doplňkové služby. Dalším významným přímým distribučním kanálem Českých aerolinií je kontaktní centrum, od roku 2019 provozované dohromady s mateřskou společností Smartwings.⁹⁸ K dispozici je klientům každý den a lze jej kontaktovat buď telefonicky, nebo vyplněním on-line formuláře na webu. Kromě rezervací letenek a jejich změn operátoři poskytují informace o letech či pomáhají s internetovým odbavením. Do třetice pak společnost ve svém sídle v Praze-Vokovicích provozuje rezervační kancelář (obrázek č. 11) a na obou terminálech Letiště Praha prodejní přepážky (obrázek č. 12).⁹⁹

Obrázek č. 11: Rezervační kancelář Českých aerolinií v Praze-Vokovicích



zdroj: <https://www.csa.cz/cz-cs/kontakty/ceska-republika-praha/>, Praha, 2020

⁹⁶ Naše speciální nabídky [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/specialni-nabidky/>.

⁹⁷ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 10

⁹⁸ tamtéž

⁹⁹ Kontakty [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/kontakty/ceska-republika-praha/>.

Obrázek č. 12: Prodejní přepážka Českých aerolinií na Terminálu 2 Letiště Praha



zdroj: vlastní fotografie autora, Praha, 2020

Mezi nepřímé distribuční kanály, přes které lze zakoupit letenky Českých aerolinií, se řadí cestovní agentury včetně s nimi spolupracujících nezávislých internetových portálů a generální prodejní agenti (general sales agents, GSA). Zmíněné agentury jsou akreditovány u Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA) pro garanci profesionality a finanční spolehlivosti. Data o letech jim jsou jednotlivými dopravci zprostředkována přes tzv. globální distribuční systémy (GDS).¹⁰⁰ České aerolinie používají systém Amadeus. Zároveň také využívají nové distribuční technologie NDS (New Distribution Capabilities), jejichž prostřednictvím zefektivňují svůj distribuční model.¹⁰¹ Generální prodejní agenti představují subjekty reprezentující letecké společnosti v zemích, kde nemají vlastní zastoupení. Letenky Českých aerolinií nabízí na svých webových stránkách také aliance SkyTeam a partnerské letecké společnosti, s nimiž mají uzavřenou code-share spolupráci.

Propagace a komunikace

České aerolinie využívají několik nástrojů komunikačního mixu k propagaci svých služeb. Vzhledem k tomu, že se autorovi ani po opakovaných pokusech nepodařilo navázat kontakt

¹⁰⁰ PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2. s. 113-121

¹⁰¹ Výroční zpráva 2017. Praha: České aerolinie, a.s., 2018. s. 13

s marketingovým oddělením společnosti, je přehled veškerých dále uvedených aktivit výsledkem vlastního dlouhodobého pozorování marketingové komunikace.

V roce 2019 proběhly následující sezónní kampaně, v rámci kterých byly nabízeny akční letenky do vybraných evropských destinací: *Za společnými zážitky* (období před Dnem sv. Valentýna), *S radostí na cestách* (přelom jara a léta), *Uletěte s námi na podzim* (podzim) a *Plníme Vaše sny* (období před vánočními svátky).¹⁰² Zvýhodněné letenky do jednotlivých destinací jsou pravidelně inzerovány i mimo tyto kampaně, a to zejména prostřednictvím on-line reklam na vybraných internetových stránkách (obrázek č. 13) a reklam na outdoorových nosičích (obrázek č. 14). České aerolinie dále informují své zákazníky o aktuálních nabídkách prostřednictvím e-mailového newsletteru, k jehož odběru se lze přihlásit na webu společnosti. Jedná se o příklad přímého marketingu.

Co se týče grafického zpracování reklam, dominantním prvkem je vždy buď průvodní obrázek celé kampaně (např. letuška v uniformě, skupinka lidí), nebo fotografie příslušné destinace. Název destinace pak doplňuje nejnižší cena za jednosměrnou letenku. Nechybí ani logo společnosti, často dále doplněné logem Letiště Praha. Ukázky reklam jsou součástí přílohy č. 2 této práce.

Obrázek č. 13: On-line reklama Českých aerolinií na sociální síti Facebook (2020)



zdroj: Facebook, Praha, 2020

¹⁰² Newsletter. České aerolinie, a.s., 2019.

Obrázek č. 14: Outdoorová reklama Českých aerolinií v Praze (2020)



zdroj: vlastní fotografie autora, Praha, 2020

České aerolinie každoročně sponzorují několik akcí či charitativních projektů. V roce 2019 se staly oficiální partnerem Pražského mezinárodního maratonu.¹⁰³ K vidění byly například letušky předávající ceny vítězům (obrázek č. 15). Závodů se zúčastnili i sami zaměstnanci. Stejnou akci společnost podporuje i letos. Kromě toho je dopravce partnerem nevládní humanitární organizace Chance 4 Children (C4C) pomáhající znevýhodněným dětem. V uplynulém roce vezl skupinu onkologicky nemocných dětí a dětí z dětských domovů na expedici do Itálie (obrázek č. 16).¹⁰⁴ České aerolinie zároveň obchodně spolupracovaly s fotbalovým klubem SK Slavia Praha, kdy přepravovaly sportovce na vybrané zápasy v Evropské lize a také na svém Airbusu A319 představily speciální polem propagující tým.¹⁰⁵

¹⁰³ We like RUNNING aneb Pražská štafeta 2019 [online]. Facebook, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://www.facebook.com/pg/CzechAirlinesCZ/photos/?tab=album&album_id=2676120975736203.

¹⁰⁴ EXPEDICE SARDINKA 2019 letěla s ČSA do Říma [online]. Facebook, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://www.facebook.com/pg/CzechAirlinesCZ/photos/?tab=album&album_id=2682069105141390.

¹⁰⁵ „LuftJardův návrat“ do ČSA. Airbus vzlétne v barvách Slavie. Zdopravy.cz [online]. Avizer Z, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/luftjarduv-navrat-do-csa-airbus-vzletne-v-barvach-slavie-23871/>.

Obrázek č. 15: Stevardky Českých aerolinií na Pražském půlmaratonu (2019)



zdroj: <https://www.instagram.com/p/Bv6V1dQFOAu/>, Praha, 2020

Obrázek č. 16: Expedice Sardinka před odletem do Itálie na Letišti Praha (2019)



zdroj:

<https://www.facebook.com/CzechAirlinesCZ/photos/a.2682069105141390/2682069171808050/?type=3&theater>
Praha, 2020

V oblasti PR České aerolinie vydávají tiskové a výroční zprávy a palubní časopisy pro cestující, které jsou k dostání i v pražské rezervační kanceláři. Tiskové zprávy vycházejí spíše sporadicky – v roce 2018 společnost na svém webu zveřejnila čtyři, v loňském roce pouze jednu, za letošek prozatím tři.¹⁰⁶ Současný palubní časopis je společný pro České aerolinie i mateřské Smartwings a nese označení MyWings. Vychází čtyřikrát ročně v české a anglické verzi a obsahuje články o cestování, kultuře a zajímavých osobnostech, stejně jako vybrané

¹⁰⁶ Pro média [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/pro-media>.

informace o firmě a řadu komerčních sdělení. Pro ruskojazyčnou klientelu pak společnost ve spolupráci s agenturou Czech Tourism dvakrát ročně vydává palubní magazín OK ČECHIJA.¹⁰⁷

Svým loajálním zákazníkům již od dvou let věku společnost nabízí bezplatné členství ve věrnostním programu OK Plus. Registrovaní cestující sbírají za každý let s Českými aeroliniemi, partnery z aliance SkyTeam či za využívání služeb neleteckých partnerů (např. hotelů a autopůjčoven) míle, jejichž počet závisí na délce trasy a cenovém balíčku. Získané míle mohou následně uplatit za bonusové letenky, vyšší limity pro přepravu zavazadel či vstupy do salonků na Letišti Praha. Členové drží buď základní, stříbrnou, zlatou, nebo platinovou kartu.¹⁰⁸ Na podobném principu je založen také věrnostní program OK Plus Corporate určený pro firmy. Ty získávají za každý let s Českými aerolinie body, které mohou vyměnit buď za bonusové letenky, nebo za zlatou kartu OK Plus na jméno libovolné osoby. Vlastní-li cestující členské karty obou programů, v rámci jednoho letu se jim načítají míle, respektive body na obě z nich.¹⁰⁹

České aerolinie jsou jako naprostá většina leteckých společností aktivní také na sociálních sítích, především pak na Facebooku a Instagramu. Na obou platformách publikují příspěvky různého charakteru – informují o aktuálních reklamních kampaních a podporovaných akcích, sdílejí přání k významným dnům či svátkům v roce či zveřejňují fotografie tematicky spjaté s létáním či destinacemi, do nichž provozují pravidelné lety. Společnost také vlastní svůj kanál na YouTube, kde publikuje videa. Profily má založené i na sociálních sítích Twitter a LinkedIn, aktivní na nich však v současné době není.

V minulosti České aerolinie pro svou propagaci využívaly také ambientní média, například tramvaj. V současné době Smartwings Group nabízí svá vlastní ambientní média pro propagaci produktů či služeb jiných subjektů. Mezi tato netradiční média patří například palubní vstupenky, podhlavníky sedaček v economy class, palubní hlášení, bannery na webu či

¹⁰⁷ Palubní magazíny Českých aerolinií [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/behem-letu/magazin-flyok/>.

¹⁰⁸ O programu OK Plus [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://okplus.csa.cz/cs/ok_plus/okp_login_no_reg/okp_zaciname.htm.

¹⁰⁹ O programu OK Plus Corporate [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://okpluscorporate.csa.cz/cs/ok_plus_corporate/okc_login_no_reg/okc_zaciname.htm.

exteriéry letadel. Od roku 2014 dodnes nosí jeden z Airbusu A319 speciální zbarvení s motivem Prahy (obrázek č. 17), objednatelem je Pražská informační služba.¹¹⁰

Obrázek č. 17: Airbus A319 Českých aerolinií ve zbarvení City of Prague



zdroj: vlastní fotografie autora, Lisabon, 2018

Další prvky marketingového mixu v oblasti služeb cestovního ruchu

Stran rozšířeného marketingového mixu pro oblast služeb cestovního ruchu je v případě Českých aerolinií relevantní hovořit o následujících prvcích – lidé, partnerství, procesy a fyzické charakteristiky. S balíčky ve formě více služeb za jednotnou zvýhodněnou cenu, jako je například koupě letenky včetně ubytování či zapůjčení automobilu v cílové destinaci, se nesetkáme. Tyto služby jsou nabízeny pouze doplňkově, avšak jejich využitím lze získat určitý počet mil na konto věrnostního programu OK Plus. O balíčcích tak hovoříme pouze v případě již zmíněných letenkových tarifů, kdy každý z nich je spektrem nabízených služeb šitý na míru pro specifickou klientelu. Tvorbu programů společnost nenabízí.

Klíčovým prvek v oblasti poskytování služeb tvoří lidé, tedy jejich plánovači, realizátoři a konzumenti – zákazníci. České aerolinie zaměstnávaly ke konci roku 2018 celkem 750 zaměstnanců, z toho 179 pilotů, 304 palubních průvodců a 267 administrativních pracovníků.¹¹¹ Podrobnější členění na kontaktní personál, ovlivňovatele a pomocný personál společnost neposkytuje. Posádky letadel absolvují pravidelné výcviky a školení s cílem zajištění maximální bezpečnosti cestujících na palubě a poskytování služeb v co nejvyšší kvalitě. Co se

¹¹⁰ Letoun Českých aerolinií se speciálním motivem Prahy [online]. Marketingové noviny, 2014 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/letoun-ceskych-aerolini-se-specialnim-motivem-prahy/>.

¹¹¹ Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019. s. 14

zákazníků týče, dopravce disponuje základnou loajálních cestujících, kteří tvoří členy jejich dvou věrnostních programů.

O partnerství, jehož cílem je dosáhnout výhod působením synergického efektu, hovoříme v souvislosti s code-share dohodami mezi Českými aeroliniemi a jinými leteckými společnostmi, kdy je cestujícím k dispozici mnohonásobně širší nabídka letů. Benefity pro zákazníky pramení i z členství v alianci SkyTeam, a to zejména jsou-li členy věrnostních programů. Mohou tak sbírat míle na svůj účet OK Plus za lety s kterýmkoliv aliančním dopravcem, v případě vyšších členských statusů pak i využívat přednostního odbavení na vybraných letištích či vybírat si z většího počtu letištních salonků. České aerolinie dále spolupracují například se společností Booking.com (zprostředkovatel nabídky ubytovacích služeb), ParkVia, (zprostředkovatel nabídky parkování nejen v blízkosti letišť), Plus Airportline (poskytovatel letištních transferů) a CarTrawler (zprostředkovatel nabídky pronájmu automobilů).¹¹²

Z hlediska procesů poskytují České aerolinie služby masového charakteru, které jsou převážně standardizované. Přizpůsobení potřebám zákazníků lze spatřit v nabídce cenových balíčků.

Fyzické charakteristiky Českých aerolinií tvoří materiální prostředí, zejména pak vzhled uniform posádek, exteriérů a interiérů letadel či rezervační kanceláře. Korporátního barvy představuje kombinace červené, modré a bílé; ústřední motivem je trojúhelník připomínající svým tvarem tzv. „trsátko“.

2.3 Aplikovaná situační analýza

Aplikovaná SWOT analýza

Hlavní silnou stránkou Českých aerolinií je jejich tradiční a zavedená značka, která za tři roky oslaví sto let své existence. Společnost dále těží ze svého členství v renomované celosvětové letecké alianci SkyTeam, díky kterému může svým zákazníkům nabízet širší spektrum služeb, zejména v důsledku spolupráce s partnerskými dopravci. Přednostmi Českých aerolinií jsou rovněž vlastní on-line distribuční kanál, koncept cenových balíčků letenek, jejichž prostřednictvím mohou lépe konkurovat nízkonákladovým společnostem, a v neposlední řadě

¹¹² Newsletter. České aerolinie, a.s., 2020.

také věrnostní program OK Plus se silnou členskou základnou. Za silnou stránku lze považovat strategickou polohu Prahy, tedy místa hlavního letiště společnosti, ve středu Evropy.

Za klíčovou slabou stránku společnosti lze považovat následky jejího vývoje v posledních dvou desetiletích, kdy v důsledku neoptimálního hospodaření někdejšího vedení a zároveň světové finanční krize v roce 2008 musela projít restrukturalizací, která znamenala redukci počtu destinací i flotily. S tímto problémem se České aerolinie potýkají dodnes, disponují nedostatečnou kapacitou letadel a jejich vlastní dopravní síť je velmi omezená. Ve firmě docházelo k častým změnám ve vlastnické struktuře i ve vrcholovém managementu. Slabou stránkou je v neposlední řadě rovněž hodnocení kvality služeb ze strany cestujících veřejnosti, kdy jsou České aerolinie považovány za průměrnou tříhvězdičkovou leteckou společnost.

Příležitosti pro České aerolinie představuje bezesporu rozvoj technologií, který bude podrobněji rozebrán níže v rámci PEST analýzy, a dále pak možnosti spolupráce s novými partnery ze strany leteckých společností či otevírání nových trhů atraktivních nejen pro cestovní ruch. Pozitivní vliv má rostoucí poptávka po cestování, a to jak v rámci Evropy, tak do vzdálenějších regionů, například díky rozšiřujícímu se počtu států, s nimiž má Česká republika bezvízový styk, či díky více možnostem studijního či pracovního uplatnění v zahraničí. Společnost může využít příznivé ekonomické situace v ČR pro svůj růst na domácím trhu, která se ovšem může brzy zcela změnit v důsledku dále popsané pandemie.

Do hrozeb řadíme v první řadě sílící konkurenci zejména nízkonákladových dopravců, vyvolávající tlak na snižování cen letenek, na druhou stranu je však v současné době levnější ropa.¹¹³ Nepříznivá je aktuální situace okolo celosvětové pandemie nemoci COVID-19, neboť v jejím důsledku dochází k prudkému poklesu poptávky po letecké dopravě a řada leteckých společností díky tomu bojuje o přežití. V potaz je nutné brát také přetrvávající riziko terorismu či politické nestability ve vybraných destinacích.

¹¹³ Makroekonomické projekce pro eurozónu sestavené pracovníky ECB, září 2019 [online]. Evropská centrální banka, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections201909_ecbstaff~0ac7cbcf7a.cs.html#toc1.

Tabulka č. 9: SWOT analýza Českých aerolinií

SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS) - Tradiční značka - Členství v alianci SkyTeam a partnerství s dalšími dopravci - Strategická poloha hlavního letiště společnosti ve středu Evropy - Cenové balíčky letenek - Vlastní on-line distribuční kanál - Věrnostní program OK Plus	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES) - Časté změny v řízení společnosti - Vývoj společnosti v uplynulém desetiletí v důsledku předchozího neoptimálního hospodaření - Meziroční úbytek počtu cestujících - Nedostatečný počet letadel ve flotile - Omezená síť destinací - Vnímání kvality služeb cestujícími
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES) - Rozvoj technologií v oblasti distribučních systémů - Úspornější letadla - Spolupráce s novými partnery - Otevírání nových trhů včetně možnosti růstu na domácím trhu - Rostoucí poptávka po cestování - Příznivá ekonomická situace v ČR	HROZBY (THREATS) - Rostoucí konkurence a expanze nízkonákladových dopravců - Tlak na nízké ceny letenek - Globální pokles poptávky po letecké dopravě v důsledku pandemie nemoci Covid-19 - Riziko terorismu a politické nestability ve vybraných oblastech

zdroj: vlastní zpracování, Praha, 2020

Aplikovaná PEST analýza

V rámci PEST analýzy zkoumáme v první řadě politicko-legislativní faktory dopadající na leteckou společnost. Česká republika je stabilním demokratickým státem, který prakticky nezasahuje do odvětví civilní letecké dopravy. K významnému rozvoji cestovního ruchu a zároveň letecké dopravy v zemi došlo nejprve otevřením hranic po roce 1989 a následně pak vstupem do Evropské unie v roce 2004, stejně jako vstupem do Schengenského prostoru v roce 2007. V současné době má Česká republika s celkem 80 zeměmi vyjma států Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru a Švýcarska uzavřenou dohodu o bezvízovém styku.¹¹⁴ Zároveň má s celkem 95 státy (tentokrát včetně EU, EHP a Švýcarska) sjednány dvoustranné letecké dohody o leteckých službách.¹¹⁵ Ty například stanovují počet operujících dopravců a frekvencí letů mezi jednotlivými stranami. V českém právu leteckou dopravu upravuje *Zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském*

¹¹⁴ Seznam států, se kterými má ČR bezvízový styk [online]. Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z:

https://www.mzv.cz/warsaw/cz/viza_a_konzularni_informace/vizova_agenda/dalsi_dulezite_informace/seznam_statu_se_ketrymi_ma_cr_bezvizovy.html.

¹¹⁵ Seznam dvoustranných leteckých dohod [online]. Ministerstvo dopravy ČR, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Letecka-doprava/Pravni-predpisy/Leteckedohody/Seznam_let_dohod_24_02_2020.pdf.aspx.

podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů. V oblasti civilní letecké dopravy řeší například podmínky pro činnost leteckého personálu, podmínky poskytování leteckých služeb či podmínky provozování leteckých činností. Z unijní legislativy pak pravidla v oblasti civilního letectví upravuje *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 216/2008*.¹¹⁶

Analýza vybraných klíčových ekonomických faktorů vychází z dokumentu *Zpráva o inflaci I/2020* vydaného Českou národní bankou (ČNB). Z dat v tabulce č. 10 je patrné, že v roce 2019 zvolnilo meziroční tempo růstu HDP, avšak prognóza pro další rok tvrdí, že dojde k jeho opětovnému zrychlení, a to zejména vlivem oživení zahraniční poptávky, zvyšujícími se spotřebními výdaji a růstem vládních investičních výdajů. Co se inflace týče, cílem ČNB je udržovat meziroční růst spotřebitelských cen na úrovni 2 %. Na konci loňského roku se hodnota míry inflace zvýšila nad horní hranici tolerančního pásma, ale instituce očekává, že na horizontu měnové politiky se přiblíží opět k již zmíněným 2 %. Meziroční růst průměrné reálné měsíční mzdy nabral v roce 2019 opačný trend na rozdíl od předchozích období a jeho hodnota poklesla. Klesat bude nadále i letos, ale predikce říká, že v příštím roce nabere opět na síle. Průměrná obecná míra nezaměstnanosti v zemi letos činí 2,3 %. Oproti loňskému roku mírně narostla, stejná trend se očekává i nadále. Přesto Česká republika dosahuje nejnižší míry v rámci celé Evropské unie.¹¹⁷ Kurz koruny vůči euru od roku 2016 kontinuálně v různé míře posiluje, s výjimkou lehkého oslabení v minulém roce. Ze statistiky tedy vyplývá, že česká ekonomika si i nadále udrží svou stabilitu a bude růst.¹¹⁸ Totéž platí pro ekonomickou sílu obyvatelstva. Uvedené faktory budou mít kladný dopad na cestovní ruch i leteckou společnost samotnou. Otázkou však zůstává, jakým způsobem budou odvětví ovlivněna aktuálně probíhající pandemií onemocnění COVID-19. Relevantní odhady prozatím nejsou k dispozici.

¹¹⁶ Předpisy [online]. Úřad pro civilní letectví, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.caa.cz/dokumenty/predpisy/>.

¹¹⁷ Euro area unemployment at 7.4%, January 2020 [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10493867/3-03032020-BP-EN.pdf/af09316f-78d0-037c-b27b-fa7844dc2c96>.

¹¹⁸ Zpráva o inflaci, I/2020 [online]. Česká národní banka, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_inflaci/2020/2020_I/download/ZOI_2020_I.pdf.

Tabulka č. 10: Vývoj vybraných ekonomických indikátorů v ČR v letech 2016-2019 a predikce pro léta 2020-2021

Indikátor	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meziroční růst reálného HDP [%], sezónně očištěno	2,4	4,5	2,8	2,5	2,3	2,8
Míra inflace ke konci období [%]	0,7	2,5	2,1	2,8	-	-
Meziroční růst průměrné reálné měsíční mzdy [%]	3,8	4,3	5,4	4,3	2,4	3,0
Průměrná obecná míra nezaměstnanosti [%]	4,0	2,9	2,3	2,1	2,3	2,4
Průměrný kurz CZK/EUR	27,0	26,3	25,6	25,7	25,3	25,2

zdroj: Česká národní banka – Zpráva o inflaci I/2020, Praha, 2020 (vlastní zpracování)

Stran sociálně-demografických faktorů lze opět očekávat pozitivní vliv na České aerolinie. S rostoucí životní úrovní se stává cestování běžnou součástí jak pracovního, tak osobního života naší populace. Mladí lidé míří do zahraničí za studiem či stážemi, následně pak často i za prací. Tím, že na českém území působí řada nadnárodních korporací, vzniká nutnost zahraničních služebních cest. S rozvojem nízkonákladových leteckých dopravců roste potřeba zejména mladší a střední generace po levných cestách za poznáním ve volném čase. Dle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) činil v roce 2018 podíl průměrných ročních výdajů domácností na kulturu a rekreaci 10,5 % na celkových výdajích domácností.¹¹⁹ Potenciální hrozbou pro cestování však může být stárnoucí populace v ČR. Prognóza ČSÚ říká, že v roce 2050 bude průměrný věk obyvatelstva činit 46,3 roku, přičemž zastoupení věkových skupin se očekává následující: méně než 15 let 14,8 % (v roce 2018 15,9 %), 15 až 64 let 56,5 % (v roce 2018 64,5 %), více než 65 let 28,6 % (v roce 2018 19,6 %). Věková struktura se tak značně změní.¹²⁰

Nakonec je třeba zanalyzovat ještě technologické faktory. Neustálý rozvoj informačních a komunikačních technologií dává šanci na zefektivňování distribučních systémů letenek. V této oblasti České aerolinie v současné době implementují novou technologii NDS (New Distribution Capabilities), jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole. Spolu s rozmachem sociálních sítí mají letečtí dopravci možnost oslovovat širší masy populace a zvyšovat tak své prodeje. Optimalizací procházejí rovněž odbavovací procesy na letištích, kdy je cílem

¹¹⁹ Spotřební výdaje domácností – 2018 [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/130896195/160066191822.pdf/ba3e0a36-e8c4-4baf-9b8e-3f30f8927737?version=1.1>.

¹²⁰ Věková struktura populace se výrazně mění [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>.

minimalizovat čas, jenž letadlo stráví při průletu na zemi. Neodmyslitelnou roli hraje vývoj nových letadel, respektive inovovaných verzí těch stávajících, které jsou jednak nákladově efektivnější vlivem úspory paliva a používáním kompozitních materiálů a jednak reagují na aktuální trendy v letecké dopravě, například na snižování sedačkové kapacity na dálkových letech. České aerolinie plánují v horizontu jednoho až pěti let zařadit do své flotily dva nové typy moderních letadel.

Aplikovaná konkurenční analýza

V rámci této analýzy budou zkoumány letecké společnosti, kteří konkurují Českým aeroliniím na jejich přímých linkách z Prahy. Jedná se o 13 leteckých společností operujících na bázi stejného či obdobného obchodního modelu a dále 5 nízkonákladových leteckých společností. Uvedeny jsou v tabulkách č. 11, resp. 12.

Každá z tabulek obsahuje informace o destinacích, kam daná společnost provozuje přímé lety z Prahy spolu s Českými aeroliniemi, a dále o frekvenci letů (denní či týdenní). Vzhledem k tomu, že letové řady jsou často velmi variabilní a počty spojů se mění v závislosti na období, veškerá data se vztahují k březnu 2020. Převzata byla z veřejně dostupné databáze letů provozované serverem Flightradar24.

Letecké společnosti uvedené v tabulce č. 11 nabízejí srovnatelný produkt s Českými aeroliniemi. Na své linky nasazují v převážné většině letadla stejné kategorie. Výjimky tvoří linky do Frankfurtu a Varšavy. Zatímco České aerolinie je operují méně komfortními a pomalejšími turbovrtulovými letouny typu ATR s nižší sedačkovou kapacitou, konkurenční dopravci je obsluhují především proudovými Airbusy, respektive Embraery. Cenové srovnání na vybraných trasách bylo provedeno v předchozí podkapitole. Jeho závěrem je konstatování, že cenová úroveň letenek Českých aerolinií je srovnatelná s konkurencí až mírně vyšší. Na letech společností Aeroflot, Air France, Air Malta, Alitalia, Iberia, KLM a TAROM do uvedených destinací sdílí České aerolinie v rámci uzavřených code-share dohod svá čísla letů, tudíž využívají část kapacity pro své zákazníky. Z údajů v tabulce vyplývá, že největší konkurenci má český dopravce na lince do Helsinek, kam ve sledovaném období létá pouze 2x týdně. Nižší kapacitu nabízí taktéž na linkách do Varšavy a Frankfurtu, naopak frekvence na letech do Bruselu, Stockholmu a Kyjeva jsou srovnatelné s konkurencí.

Tabulka č. 11: Konkurence Českých aerolinií na přímých letech z Prahy – letecké společnosti operující na bázi stejného či obdobného obchodního modelu

Letecká společnost	Destinace	Frekvence letů	Frekvence letů Českých aerolinií
Aeroflot	Moskva-Sheremetyevo	6x denně	až 3 denně
Air France	Paříž-Ch. de Gaulle	3x denně	3x denně
Air Malta	Malta	2x týdně	1x týdně (sezónně)
Alitalia	Řím-Fiumicino	1x denně	1x denně
Brussels Airlines	Brusel-Zaventem	až 3x denně	až 2x denně
Finnair	Helsinky	2x denně	2x týdně
Iberia	Madrid	až 2x denně	2x týdně
KLM	Amsterdam	4x denně	až 2 denně
LOT	Varšava-Okecie	až 5x denně	až 2x denně
Lufthansa	Frankfurt	5x denně	až 2x denně
SAS	Stockholm-Arlanda	různě do týdne	různě do týdne
TAROM	Bukurešť	1x denně	5x týdně
Ukraine Int. Airlines	Kyjev-Boryspil	až 2x denně	až 2x denně

zdroj: Flightradar24 – záznam letů, Praha, 2020 (vlastní zpracování)

V tabulce č. 12 jsou uvedeny nízkonákladové letecké společnosti působící na stejných trasách současně s Českými aeroliniemi. V tomto případě se jedná pouze o konkurenci cenovou, neboť obchodní model inkriminovaných dopravců spočívá v nabídce co nejlevnějších letenek na úkor omezených služeb pro cestující. Provozují pouze jednu cestovní třídu. Tomuto konceptu odpovídá cenový balíček Českých aerolinií Economy Lite. Na základě dat lze konstatovat, že největším konkurentem je společnost Ryanair, a to na linkách směřujících do Barcelony a Madridu. Frekvence letů společností EasyJet, Eurowings a Norwegian jsou víceméně srovnatelné. Vueling Airlines nabízí mnohonásobně nižší kapacitu na lince do Paříže, zde tvoří České aerolinie jednoznačnou převahu.

Tabulka č. 12: Konkurence Českých aerolinií na přímých letech z Prahy – nízkonákladové letecké společnosti

Letecká společnost	Destinace	Frekvence letů	Frekvence letů Českých aerolinií
EasyJet	Amsterdam Benátky-Marco Polo Miláno-Malpensa	2x denně 6x týdně až 3x denně	až 2x denně 1x denně až 2x denně
Eurowings	Düsseldorf	až 3x denně	až 2x denně
Norwegian	Kodaň Stockholm-Arlanda	3x týdně 4x týdně	5x týdně různě do týdne
Ryanair	Barcelona Boloňa Budapešť Göteborg Kodaň Madrid	1x denně 4x týdně až 2x denně 2x týdně 3x týdně 1x denně	2x týdně různě do týdne až 3x denně až 2x denně 5x týdně 2x týdně
Vueling Airlines	Barcelona Paříž-Ch. de Gaulle	až 2x denně 2x týdně	až 2x denně 3x denně

zdroj: Flightradar24 – záznam letů, Praha, 2020 (vlastní zpracování)

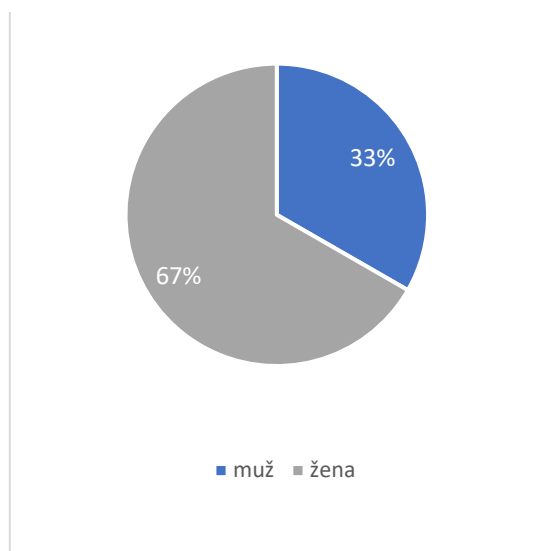
Po zahrnutí Českých aerolinií do koncernu Smartwings Group nemá společnost žádnou konkurenci stran českých leteckých dopravců.

3 Dotazníkové šetření

Cílem kombinovaného výzkumu realizovaného v rámci této bakalářské práce bylo ověřit znalost značky České aerolinie a vnímání jejich marketingové strategie. Reprezentativní vzorek tvořilo 50 respondentů vybraných metodou náhodného výběru. Z hlediska počtu respondentů autor nemohl suplovat profesionální výzkumnou agenturu. Sběr dat probíhal ve dnech 18. až 26. 2. 2020, a to zejména online formou prostřednictvím aplikace Survio, řádově jednotky respondentů pak byly tázány i osobně.

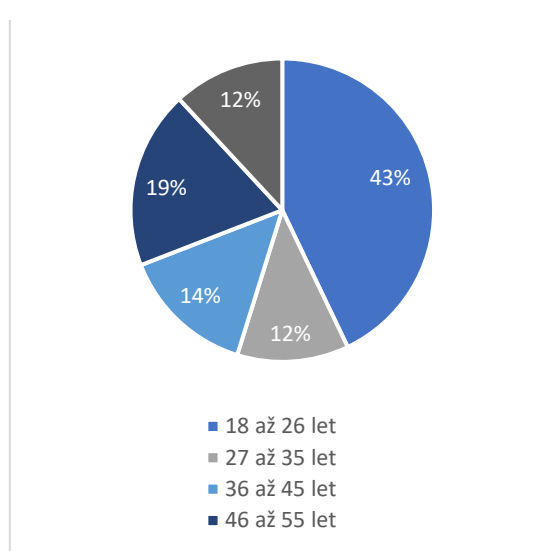
Struktura respondentů je znázorněna v grafech č. 2-5:

Graf č. 2: Pohlavní struktura respondentů



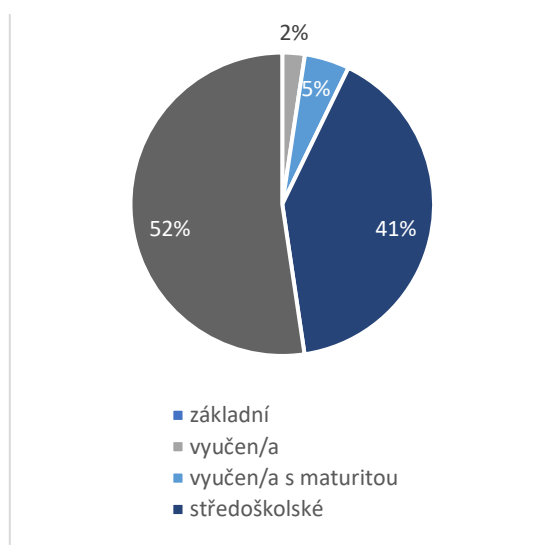
zdroj: vlastní zpracování, Praha 2020

Graf č. 3: Věková struktura respondentů



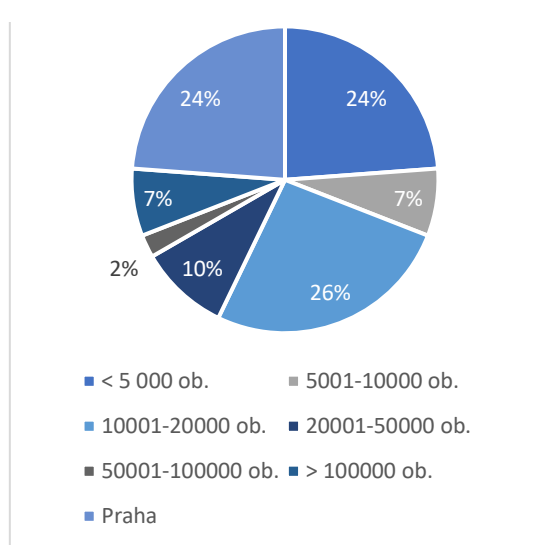
zdroj: vlastní zpracování, Praha, 2020

Graf č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



zdroj: vlastní zpracování, Praha 2020

Graf č. 5: Velikost obce respondentů



zdroj: vlastní zpracování, Praha, 2020

Dotazník sestával ze 24 otázek – 2 screeningových, 16 obsahových a 4 identifikačních. Podstatou screeningových otázek bylo zjistit, zda respondenti či osoby z jejich blízkého okolí pracují v jedné oblasti marketingu, výzkumu trhu a reklamě, jednak v Českých aeroliniích, společnosti Smartwings nebo na Letišti Praha. V případě kladných odpovědí nebyly jimi vyplněné dotazníky zahrnuty do výsledného zpracování, aby nedošlo ke zkreslení výstupů šetření. Tímto způsobem bylo vyřazeno 8 respondentů, vyhodnocováno tak bylo pouze 42 odpovědí.

Před zahájením terénního šetření byly stanoveny následující čtyři hypotézy:

- H1: Alespoň 75 % respondentů správně rozezná současné logo Českých aerolinií.
- H2: Alespoň 50 % respondentů správně rozezná větu charakterizující České aerolinie.
- H3: Více než třetina respondentů nemá dostatečné povědomí o značce České aerolinie a domnívá se, že jejich marketingová komunikace není dostatečná.
- H4: Profil Českých aerolinií na sociální síti Instagram dosáhne na pětistupňové škále ze strany respondentů lepšího než průměrného hodnocení.

3.1 Vyhodnocení obsahových otázek

Obsahové otázky byly zaměřeny jak na zjištění všeobecného povědomí o značce ČSA, tak na osobní zkušenosti a názory respondentů. Znění některých otázek uvedených níže bylo v této části práce zkráceno. Jejich plné znění včetně doprovodných obrázků je k dispozici v příloze č. 3. Příloha č. 4 obsahuje grafy přehledně znázorňující jednotlivé odpovědi respondentů.

1. Které z následujících log podle Vás v současné době používají České aerolinie?

První dvě otázky zkoumaly, zda respondenti rozeznají vizuální vzhled značky. Nadpoloviční většina (69,05 %) správně identifikovala aktuální logo, které společnost používá od roku 2007. 14,29 % dotázaných uvedlo jako současně používané logo to původní z let 1992 až 2007¹²¹. Zbylá část pak zvolila buď zcela smyšlené logo (2,38 %), nebo odpověděla, že neví (14,29 %).

¹²¹ ČSA změnilo logo i vzhled svých letadel. Aktuálně.cz [online]. Economia, 2007 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/csa-zmeni-logo-i-vzhled-svych-letadel/r~i:article:504993/>.

2. Na kterém z následujících obrázků je podle Vás stevardka v uniformě Českých aerolinií?

Uniformu Českých aerolinií poznalo 76,19 % respondentů. 11,90 % oslovených nesprávně vybralo stejnokroj společnosti Smartwings, 2,38 % pak stejnokroj společnosti Austrian Airlines a 9,52 % uvedlo, že neví. Žádný z respondentů nezaměnil uniformu Českých aerolinií za uniformy společností Air France a British Airways.

3. Která z uvedených vět podle Vás nejlépe charakterizuje České aerolinie?

Každá z možností obsahovala informaci o stáří dopravce a orientaci jeho obchodního modelu. Pouze necelá polovina dotázaných (47,62 %) vybrala správnou možnost, jejíž znění je následující: *České aerolinie jsou společností s téměř stoletou tradicí, která si na začátku 21. století prošla krizí a její současný obchodní model je zaměřen spíše na regionální lety do několika desítek destinací v rámci Evropy, s výjimkou jedné mezikontinentální linky*¹²². Více než čtvrtina respondentů (30,95 %) se domnívala, že České aerolinie zcela změnily obchodní model a v současné době se zaměřují téměř výhradně na provoz charterových letů. 14,29 % oslovených považovalo České aerolinie za prémiového dopravce, mířícího pouze na obchodní cestující, kteří si jsou ochotni připlatit za špičkový servis. Podle zbylých respondentů (7,14 %) jsou České aerolinie relativně mladým dopravcem s nedlouhou historií.

4. Vyberte maximálně tři vlastnosti, které podle Vás nejlépe charakterizují značku České aerolinie. V případě, že se do Vaší trojice hodí i jiná vlastnost, která není na seznamu a značku podle Vás charakterizuje lépe, uveďte ji prosím.

V nabídce bylo uvedeno celkem patnáct vlastností, jimiž je možné charakterizovat značku. Více než polovina respondentů (59,52 %) zvolila adjektivum *tradiční*. Dalšími nejčastěji volenými vlastnostmi byla *dostupnost* (45,24 %) a *nevýraznost* (42,86 %). Desetina až třetina respondentů považuje značku České aerolinie za *spolehlivou*, *seriózní*, *orientovanou na zákazníka* a *populární*, na druhou stranu ale také za *nudnou* a *drahou*. Méně než 10 % dotázaných volilo adjektiva *sebejistá*, *sympatická*, *moderní*, *inovativní* a *přátelská*. Tři respondenti doplnili své vlastní charakteristiky – *nevyzpytatelná*, *tápající* a *zlatá střední cesta*.

¹²² V době výzkumu České aerolinie provozovaly pravidelné spojení do Soulu, které bylo pozastaveno dne 27.2.2020.

5. Který z následujících subjektů je podle Vás majoritním vlastníkem Českých aerolinií?

Správného majoritního vlastníka, společnost Smartwings, která získala většinový podíl v roce 2018¹²³, zvolilo 57,14 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí (21,43 %) byla Česká republika, ta však na seznamu vlastníků od roku 2018 již nefiguruje¹²⁴. Korejského národního dopravce Korean Air, jenž svůj 44% podíl před dvěma lety prodal společnosti Smartwings¹²⁵, za současného většinového vlastníka považovalo 14,29 % dotázaných. Zbýlá část respondentů (7,14 %) uvedla, že neví.

6. Z následujícího seznamu vyberte destinace, do kterých podle Vás České aerolinie v současné době provozují pravidelné lety vlastními letadly (tj. nikoliv pouze ve spolupráci s partnerskými leteckými společnostmi).

Ve výčtu figurovalo šest destinací, kam České aerolinie létají, a devět destinací, kam nelétají. Tato otázka mohla být zavádějící v tom smyslu, že České aerolinie od doby, co jsou vlastněny společností Smartwings, nasazují na vybrané lety z důvodu nedostatku vlastních kapacit letadla své mateřské společnosti. Respondenti, kteří si jsou této skutečnosti vědomi, popřípadě s ní mají osobní zkušenosti, mohli otázku pochopit tak, že je cílena na výběr pouze těch destinací, kam létají výhradně letadla ve zbarvení Českých aerolinií. Abstrahovat se však mělo pouze od takových linek, které fyzicky provozují jiní dopravci, avšak česká společnost na nich sdílí svůj kód OK (tzv. code-share spolupráce). Z destinací, kam společnost ČSA pravidelně létá, nejvíce respondentů identifikovalo Paříž (71,43 %). Více než třetina, avšak méně než polovina dotázaných správně vybrala Madrid, Moskvu, Düsseldorf, Soul¹²⁶ a Kyjev. Z destinací, kam žádné lety Českých aerolinií momentálně nesměřují, nejvíce respondentů nesprávně označilo Londýn (78,57 %), následovaný Brnem (33,33 %) a Dubají (30,95 %). Méně než třetina oslovených pak volila Ostravu, Karlovy Vary, Istanbul, Šanghaj, New York a Toronto. Spojení Prahy a Ostravy bylo ukončeno v lednu 2019¹²⁷, do ostatních měst společnost ukončila linky před delší dobou, respektive do nich nikdy nelétala (v případě Šanghaje).

¹²³ Travel Service ovládne ČSA, vykoupi podíl Korean Air i státu. Zdopravy.cz [online]. Avizer Z, 2017 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/travel-service-ovladne-csa-vykoupi-podil-korean-air-i-od-statu-2619/>.

¹²⁴ tamtéž

¹²⁵ tamtéž

¹²⁶ V době výzkumu České aerolinie provozovaly pravidelné spojení do Soulu, které bylo pozastaveno dne 27.2.2020.

¹²⁷ Velké škrtky v ČSA. Končí spojení do Ostravy i Bratislavy. Zdopravy.cz [online]. Avizer Z, 2018 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/csa-rusi-linku-do-bratislavy-zmizi-i-vnitrostatni-linka-do-kosic-21070/>.

7. V jakém přibližném cenovém rozmezí se podle Vás pohybují jednosměrné letenky Českých aerolinií nejlevnějšího tarifu Economy Lite do hlavních evropských destinací dopravce, které jsou nabízeny v rámci pravidelných speciálních nabídek?

Uvedený typ letenek ve speciálních nabídkách se nejčastěji pohybuje okolo tisíce korun¹²⁸. Správné cenové rozmezí v intervalu mezi 500 až 1500 Kč vybralo pouhých 35,71 % respondentů. Nadpoloviční většina (54,76 %) se domnívala, že cena takovýchto letenek převyšuje 1500 Kč, což v případě některých destinací platí, ovšem otázka byla cílena skutečně na ty pravidelné nejlevnější případy. Podle 2,38 % dotázaných částka nepřevyšuje 500 Kč, což prakticky nikdy nenastává, a 7,14 % nevědělo.

8. V případě, že si zakoupíte letenku nejlevnějšího tarifu Economy Lite, které z následujících služeb nabízejí podle Vás České aerolinie zdarma?

Cestujícím je v rámci uvedeného tarifu zdarma umožněna přeprava jednoho kusu příručního zavazadla o maximální hmotnosti 8 kg, což správně uvedlo 85,71 % dotázaných, a dále Wi-Fi připojení během letu, umožňující přístup k palubní zábavě a on-line dennímu tisku, přičemž tuto možnost zvolilo pouhých 16,67 % respondentů. Nesprávné odpovědi vybíralo vždy méně než 20 % oslovených, přičemž nejčastěji se domnívali, že lze bezplatně převážet jeden kus odbaveného zavazadla o maximální hmotnosti 23 kg (19,05 %) a že společnost volně nabízí nealkoholické nápoje během letu (16,67 %) či výběr běžného sedadla při odbavení (14,29 %).

9. Viděl/a jste v poslední době nějakou reklamní kampaň Českých aerolinií? Pokud ano, popište prosím stručně danou reklamní kampaň a uveďte, jak se Vám líbila.

97,62 % respondentů odpovědělo, že se s žádnou reklamní kampaní Českých aerolinií v poslední době nesetkalo. Pouze jeden respondent zmínil video mapující vývoj vzhledu uniform palubního personálu, které společnost vydala v roce 2018 v rámci oslav 95. výročí svého založení. Ohodnotil jej kladně. V tomto případě se nejednalo o reklamní kampaň v pravém slova smyslu.

10. Jak často létáte s Českými aeroliniemi?

Nejvíce účastníků šetření (57,14 %) uvedlo, že s Českými aeroliniemi nelétá vůbec. 30,95 % z nich s nimi létá jednou do roka. Dvakrát až třikrát ročně využívá služeb této společnosti 7,14 % respondentů a pouhých 4,76 % létá častěji.

¹²⁸ Naše speciální nabídky [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/specialni-nabidky/>.

11. Letěl/a jste za poslední rok s Českými aeroliniemi? Co se Vám na inkriminovaném letu líbilo a co se Vám nelíbilo?

Kladně odpověděla necelá třetina dotázaných (26,19 %), jejich zbylá část s Českými aeroliniemi v posledním roce neletěla. Nejčastěji bylo respondenty oceňováno palubní video (3 případy), dále přátelský přístup personálu (2 případy) a včasný přílet. Z negativ byl zmíněn nedostatek místa, cena, staré letadlo a zpoždění. Jednomu z dotázaných vadilo, že let pod označením Českých aerolinií byl operován letadlem a posádkou Smartwings, jejíž znalost produktu ČSA byla nedostatečná. Zároveň zkritizoval systém palubní zábavy, jeho celkovou kvalitu a absenci českých titulků u některých nabízených filmů.

12. Na následujícím obrázku vidíte mapu destinací Českých aerolinií. Považujete počet míst, kam létají České aerolinie za dostatečný, nebo byste jej rozšířili? Pokud byste jej rozšířili, uveďte stručně, jakým způsobem by podle Vás měly České aerolinie rozvíjet svou síť destinací.

Více než čtyři pětiny dotázaných (80,95 %) považuje počet destinací Českých aerolinií za dostatečný. Zbýlých 19,05 % by jej rozšířilo. Uvítali by jak zavedení či obnovení některých letů v rámci Evropy (např. Londýn a Istanbul), tak rozvoj dálkových linek na jiné kontinenty.

13. Od roku 2018 je majoritním vlastníkem Českých aerolinií letecká společnost Smartwings (dříve Travel Service). V praxi se stává, že na lety Českých aerolinií jsou z provozních důvodů pravidelně nasazována letadla této jejich mateřské společnosti s odlišným vzhledem i interiérem, a to včetně posádek. Společnost Smartwings se primárně zabývá nízkonákladovými a charterovými lety pro cestovní kanceláře. Vadilo by Vám jako cestujícímu/cestující, kdyby tato situace nastala na Vašem letu?

Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že by jim tato situace spíše či určitě nevadila (45,24 %, respektive 11,90 %). Určitě by naopak vadila 21,43 % dotázaných a spíše vadila 16,67 % dotázaných. Zbytek se vyjádřil neutrálně.

14. Myslíte si, že máte dostatečné povědomí o značce České aerolinie a že je marketingová komunikace této společnosti dostatečná?

Nejvíce respondentů (45,24 %) uvedlo, že nemá dostatečné povědomí o značce ČSA a nedokáže tak její marketingovou komunikaci objektivně posoudit. 52,38 % oslovených se domnívá, že marketingová komunikace Českých aerolinií není dostatečná a služby by mohly být propagovány lépe či ve větší míře, přičemž polovina z těchto oslovených dostatečné povědomí o značce má a polovina nemá. Pouze jeden dotázaný

uvedl, že má o značce ČSA dostatečné povědomí a její marketingová komunikace je dostatečná.

15. Na škále zhodnoťte, jak na Vás působí instagramový profil Českých aerolinií a jak se Vám líbí.

Tato otázka byla nepovinná, neboť respondenti zejména starších věkových kategorií nemusejí mít se sociální sítí Instagram zkušenosti. Odpovědělo 90,48 % respondentů. Průměrné hodnocení bylo 2,9 z 5, kdy hodnota 1 představuje možnost „*vůbec se mi nelíbí*“ a hodnota 5 možnost „*velmi se mi líbí*“.

16. Co byste doporučil/a, aby České aerolinie změnily na své marketingové komunikaci?

Účastníci šetření uváděly níže uvedené náměty na optimalizaci marketingové komunikace Českých aerolinií. Některé odpovědi respondentů se nevázaly pouze k marketingovým komunikacím.

- *zvýšení celkového povědomí o společnosti a nabízených službách, například za pomoci influencerů či sponzorovaných reklam na Instagramu,*
- *nižší ceny letenek a lepší tarifní podmínky,*
- *více akcí a speciálních nabídek,*
- *rozšíření letadlové flotily,*
- *více prostoru pro cestující v letadlech,*
- *přímé lety do oblíbených prázdninových destinací pro českou klientelu a jejich propagace,*
- *uvedení výraznější reklamní kampaně,*
- *reklamy v televizi,*
- *zosobnění reklamních kampaní a zaměření na lidi a konkrétní příběhy,*
- *zlepšení prezentace na sociálních sítích, v případě Instagramu méně fotografií, které se netýkají létání, a naopak podrobnější popis destinací.*

14,3 % respondentů dále uvedlo, že by na marketingové komunikaci Českých aerolinií nic nezměnilo a 45,2 % respondentů neví.

3.2 Shrnutí výsledků šetření

Stanovené hypotézy byly na základě analýzy získaných dat vyhodnoceny následovně:

- H1: Hypotéza byla vyvrácena. Současné logo Českých aerolinií správně identifikovalo 69,05 % respondentů.

- H2: Hypotéza byla vyvrácena. Správnou větu charakterizující České aerolinie zvolilo 47,62 % respondentů.
- H3: Hypotéza byla potvrzena. Nedostatečně povědomí o značce České aerolinie a domnění, že jejich marketingová komunikace není dostatečná, má 45,24 % respondentů.
- H4: Hypotéza byla vyvrácena. Profil Českých aerolinií na sociální síti Instagram dosáhl na pětistupňové škále hodnocení 2,9.

Z výsledků marketingového výzkumu vyplývá, že největším nedostatkem marketingové strategie Českých aerolinií je jejich marketingová komunikace. Pouze jeden respondent odpověděl, že si vybavuje reklamní kampaň z poslední doby. Jak bylo specifikováno, jednalo se o jednu ze součástí připomínek 95. výročí založení společnosti. Nedostatečná marketingová komunikace má za následek, že téměř tři čtvrtiny dotázaných nemají dle svého úsudku dostatečné povědomí o značce ČSA, necelá třetina z nich nerozezná současné logo společnosti a zároveň téměř polovina z nich značce přisuzuje adjektivum *nevýrazná*. Většina účastníků průzkumu s Českými aerolinie nelétá vůbec či pouze jednou do roka. Tomu napovídá i nemalá chybovost v otázkách zaměřených na cenovou úroveň letenek nabízených v rámci speciálních akcí či na identifikaci destinací, do nichž společnost v současné době provozuje pravidelné lety. Na základě předložené sítě destinací zastává většina oslovených názor, že počet operovaných linek je dostatečný. Zbylá část navrhuje otevření spojení zejména do měst, která byla nesprávně volena jako již nalétávaná. V závěru dotazníku byli respondenti požádáni o návrhy na zlepšení marketingové komunikace Českých aerolinií. Několik z nich doporučilo lepší prezentaci na sociálních sítích, zejména pak na Instagramu. Dále bylo zmiňováno uvedení výraznější reklamní kampaně a stran kampaní, rovněž jejich zosobnění a zaměření na konkrétní lidi a příběhy. Respondenti se ve svých odpovědích dotkli i jiných oblastí mimo marketingovou komunikaci. Navrhovali například snížení cen letenek spolu s více speciálními akcemi či rozšíření letadlové flotily.

4 Doporučení k optimalizaci marketingové strategie Českých aerolinií, a.s.

Na základě provedené podrobné analýzy marketingového mixu Českých aerolinií a na základě zhodnocení výsledků kombinovaného výzkumu lze společnosti navrhnout několik dílčích doporučení k optimalizaci jejich marketingové strategie. Je na místě zdůraznit, že veškeré kroky Českých aerolinií podléhají rozhodnutí ze strany řízení koncernu Smartwings Group. Zároveň se v současné době letecká doprava potýká s probíhající celosvětovou pandemií onemocnění COVID-19 a většina společností, stejně jako Smartwings Group, je nucena přistupovat k širokosáhlým úsporným opatřením včetně dočasného přerušení provozu v důsledku prudkého poklesu poptávky po létání spojeného s uzavřením hranic a dalšími restrikcemi ze strany vlád jednotlivých zemí. Z těchto důvodů není možné očekávat, že marketingové aktivity budou v následujícím období důležitou součástí firemní agendy, stejně jako že na jejich účet bude mířit významnější část rozpočtu.

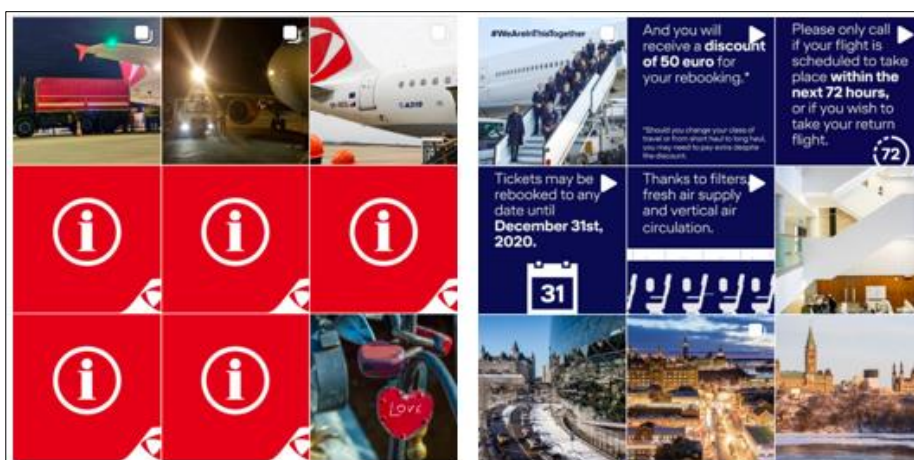
Autor práce vnímá pozitivně koncept zavedených cenových balíčků, díky nimž je možné vyhovět požadavkům na úroveň ceny i rozsahu poskytovaných služeb široké škále zákazníků, a to od lidí, kteří se chtějí co nejlevněji přepravit mezi dvěma body pouze s příručím zavazadlem, až po náročnou obchodní klientelu. Stejným způsobem hodnotí dosavadní model distribuční sítě, kdy je největší důraz kladen na vlastní stále se rozvíjející on-line kanál.

Stran produktu by bylo vhodné zvážit rozšíření vlastní sítě destinací. Toto by mělo být učiněno na základě analýzy dat poskytnutých Letištěm Praha, která zahrnují cíle, které nejsou z Prahy obsluhovány přímými lety, a z nichž, respektive do nichž, míří s přestupem výraznější část klientely. Další možností je otevření linek či posilování stávajících frekvencí na potenciálně atraktivních trasách, na nichž v současné době působí pouze slabá konkurence. S tímto krokem souvisí rovněž nutnost posílení letadlové flotily Českých aerolinií dalšími stroji, které ovšem nebudou půjčovány v rámci krátkodobých pronájmů společností Smartwings. Důvod spočívá zejména v uspořádání interiéru, neboť společnost Smartwings se primárně zaměřuje na nízkorozpočtové lety, respektive charterové lety pro cestovní kanceláře, zatímco České aerolinie jakožto člen renomované aliance SkyTeam poskytují své služby v rámci dražších letenkových tarifů na vyšší úrovni, čemuž by měl odpovídat například větší prostor mezi sedadly či pohodlnější místa v business class. Jak ze závěrů průzkumu realizovaného v této práci, tak z osobních zkušeností autora vyplývá, že výrazná část cestujících negativně vnímá

fakt, že na let Českých aerolinií, potažmo partnerské společnosti z aliance SkyTeam, je-li operován na bázi code-share dohody, je nasazeno letadlo a posádka nízkonákladové společnosti. Tento aspekt může vést k úbytku cestujících a jejich přechodu ke konkurenci. Rozvoj sítě linek i flotily by měl tedy probíhat koordinovaně, kdy za optimální střednědobý cíl autor považuje zhruba 50 destinací operovaných vlastními kapacitami při počtu 25 letadel, což odpovídá zhruba dvojnásobku současného stavu. Pozitivním krokem je plánované zařazení letadel Airbus A321XLR a možná expanze na východní pobřeží USA po roce 2025.

Další doporučení se budou týkat již výhradně marketingové komunikace. Autor považuje za kladný aspekt podporu vybraných charitativních projektů a jiných akcí, jako například Pražského půlmaratonu, kde jsou pravidelně k vidění uniformované stewardky Českých aerolinií. Jako nedostatečné jsou vnímány PR aktivity, zejména pak frekvence vydávání tiskových zpráv. Dále by bylo vhodné realizovat vybrané sezónní reklamní kampaně ve větším měřítku s cílem zvýšit celkové povědomí o společnosti a jejích aktivitách, stejně jako počet cestujících a tržby z prodeje letenek. Myšleno je tím zejména využití širšího spektra médií, včetně ambientních, jako například pražské tramvaje či pražského metra. Jako relevantní se jeví jeden z návrhů respondentů předešlého průzkumu, který říká, že by kampaně měly být více zosobněny, aby cílové skupiny lépe zaujaly. Do třetice autor doporučuje optimalizaci správy svého profilu na sociální síti Instagram, a to konkrétně současného způsobu informování cestujících o aktuálních provozních změnách. Průvodní motiv příspěvku tvořící bílé písmeno *i* na červeném podkladu nepůsobí příliš dobře, zejména nakumuluje-li se větší množství takových zpráv. Mnohem lépe se jeví styl používaný společností Lufthansa. Porovnání je k dispozici na obrázku č. 18.

Obrázek č. 18: Porovnání instagramového profilu Českých aerolinií a spol. Lufthansa



zdroje: <https://www.instagram.com/czechairlines/>, <https://www.instagram.com/lufthansa/>, Praha, 2020

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo představit současnou marketingovou strategii Českých aerolinií, poukázat na její klady a zápory, předložit náměty na její zefektivnění a také zodpovědět na otázku, proč je produkt Českých aerolinií v současné době částí zákazníků vnímán negativně.

Autorovi se během realizace práce i přes opakované pokusy nepodařilo navázat kontakt s kompetentní osobou z marketingového oddělení Českých aerolinií. Vycházel proto pouze z veřejně dostupných materiálů, zejména pak z výročních zpráv a webových stránek, a také z bohatých osobních zkušeností pramenících jednak z osobního zájmu o danou problematiku, jednak z pozice pracovníka odbavení cestujících Českých aerolinií, který je se společností v pravidelném intenzivní styku.

České aerolinie v posledním desetiletí prošly výraznou restrukturalizací, jejíž následky jsou patrné dodnes. K březnu 2020 společnost provozuje pouhých 12 letadel, oproti 39 v roce 2010. V horizontu pěti let má v plánu nahradit současné nekomfortní turbovrtulové stroje typu ATR moderními Airbusy A220 a zároveň uvést nové Airbusy A321XLR umožňující expanzi dálkových letů. Dopravce vlastními kapacitami operuje 28 přímých linek z Prahy, lety do ostatních destinací jsou realizovány ve spolupráci s partnery, zejména pak s mateřskou společností Smartwings. Cestující mají k dispozici nabídku letenek v pěti cenových balíčcích, přičemž každý z nich míří na určitou klientelu. Společnost tak může konkurovat nízkonákladovým dopravcům, stejně jako poskytovat prémiový produkt v business class, což je velkým pozitivem tohoto konceptu. Na základě provedené komparace cen letenek Českých aerolinií a konkurence na vybraných třech přímých linkách z Prahy směřujících do odlišných regionů bylo zjištěno, že cenová hladina českého dopravce je na srovnatelné až mírně vyšší úrovni. K prodeji letenek České aerolinie využívají jak přímé, tak nepřímé distribuční kanály. Dlouhodobě posilují distribuci prostřednictvím vlastních webových stránek. Stran marketingové komunikace společnost každoročně realizuje několik menších marketingových kampaní, k jejichž propagaci využívá především internet, vybrané outdoorové nosiče, například v pražském metru, a newsletter. Kromě toho podporuje i charitativní projekty a jiné akce, jako například Pražský půlmaraton. PR aktivity Českých aerolinií v poslední době spíše stagnují, čemuž napovídá nízká frekvence vydávání tiskových zpráv. Společnost se pravidelně prezentuje na sociálních sítích Facebook a Instagram. Zákazníci se mohou stát členy věrnostního programu OK Plus, pro firmy je určen věrnostní program OK Plus Corporate.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že silnými stránkami Českých aerolinií jsou zejména jejich tradice, partnerství plynoucí ze členství v alianci SkyTeam a strategická poloha hlavního letiště. Za nejvýraznější slabou stránku je považována již zmíněná nestabilita v posledních letech a následky z ní vycházející. Příležitosti spočívají v rozvoji technologií, otevírání nových trhů či rostoucí poptávce po letecké dopravě. Hrozby lze spatřit v rostoucí konkurenci, tlaku na snižování cen letenek či v současné pandemii nemoci COVID-19. Z PEST analýzy byl učiněn závěr, že politické, ekonomické i technologické faktory jsou v České republice momentálně příznivé, v případě sociálních faktorů je třeba počítat se stárnoucí populací, od jejíž určité části se zpravidla očekává nižší poptávka po letecké dopravě. Na základě konkurenční analýzy lze konstatovat, že České aerolinie nemají žádného výraznějšího rivala působícího na stejných přímých trasách z Prahy, který by ohrožoval jejich aktivitu.

Marketingový výzkum byl realizován prostřednictvím on-line dotazníku ve druhé polovině února 2020. Osloveno bylo celkem 50 respondentů, a to metodou náhodného výběru. Screeningovými otázkami prošlo 42 respondentů. Stanoveny byly čtyři výzkumné hypotézy, přičemž jedna byla potvrzena a tři vyvráceny. Z výsledků šetření byl stanoven závěr, že téměř tříčtvrtě většina dotázaných nemá dostatečné povědomí o značce České aerolinie a pouze jeden respondent se nechal slyšet, že marketingová komunikace společnosti je na postačující úrovni. Průzkum odhalil, že respondenti nemají zcela jasno v identifikaci současného loga a uniformy dopravce, stejně jako v nalétávaných destinacích či cenové hladině letenek. Značce byly účastníky šetření nejčastěji přisuzovány vlastnosti *tradiční*, *dostupná* a *nevýrazná*. Jedna z otázek byla zaměřena na cestujícími často negativně vnímaný aspekt, a totiž nasazování letadel mateřské společnosti Smartwings, podnikající na trhu nízkonákladové a charterové letecké dopravy, na linky Českých aerolinií. Více než třetina respondentů uvedla, že by jim spíše či určitě vadilo, pokud by tato situace nastala na jejich letu. V závěru šetření byli respondenti dotázáni, co by změnili na marketingové komunikaci Českých aerolinií. Uváděli například zlepšení prezentace na sociálních sítích či uvedení výraznější reklamní kampaně.

Ve čtvrté kapitole práce autor na základě dosavadních zjištění navrhl dílčí náměty k optimalizaci marketingové strategie Českých aerolinií. Vzal v potaz fakt, že se společnost v současné době potýká s pandemií onemocnění COVID-19, a proto pravděpodobně marketingové aktivity nebudou prioritním tématem následujících měsíců. Firma by se měla zaměřit na rozšíření letadlové flotily, aby eliminovala nasazování letadel Smartwings na svých letech, a to zejména kvůli sníženému komfortu na palubě. Spolu s tímto krokem by měla zvážit rozšíření své sítě destinací o nové cíle, zejména takové, do nichž se z Prahy v současné době

nelétá, ale existuje po nich poptávka. Zbývající doporučení se týkala marketingové komunikace. Autor by například realizoval sezónní reklamní kampaně ve větším měřítku, aby došlo ke zvýšení povědomí o společnosti a nárůstu počtu cestujících i objemu tržeb z prodeje letenek. K tomu by mohla být využita ambientní média, jako třeba pražská tramvaj či metro. Změnit by se měla prezentace na sociální síti Instagram, negativně je hodnocen především způsob informování cestujících o aktuálních provozních změnách, který dává profilu nepěkný celkový vzhled.

Odpověď na otázku zformulovanou v cíli práci lze najít v předchozích odstavcích. Důvodů negativního vnímání společnosti může být hned několik, a to od dopadů restrukturalizace na letadlový park a síť destinací, přes vliv společnosti Smartwings, až po nedostatečné povědomí o značce způsobené spíše nevýraznou marketingovou komunikací.

Realizace této bakalářské práce byla pro autora, který se dlouhodobě pohybuje v inkriminovaném oboru, přínosem. Vytvořil ucelený dokument mapující současný stav Českých aerolinií, zejména po jejich marketingové stránce.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOUČKOVÁ, Jana. Základy marketingu. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5.
3. JAHODOVÁ, H. -- PŘIKRYLOVÁ, J. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
5. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
6. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
7. PĚNKAVA, Jan. Letecké společnosti v Praze: historie a současnost leteckého provozu. Praha: AJP Foto, 1995. ISBN 80-901870-0-5.
8. PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.
9. SHAW, Stepehn. Airline Marketing and Management (7th Edition). Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Ltd, 2011. ISBN 978-1-4094-0148-3.
10. TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
11. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.

Interní materiály

12. Výroční zpráva 2000. Praha: České aerolinie, a.s., 2001.
13. Výroční zpráva 2001. Praha: České aerolinie, a.s., 2002.
14. Výroční zpráva 2002. Praha: České aerolinie, a.s., 2003.

15. Výroční zpráva 2003. Praha: České aerolinie, a.s., 2004.
16. Výroční zpráva 2004. Praha: České aerolinie, a.s., 2005.
17. Výroční zpráva 2005. Praha: České aerolinie, a.s., 2006.
18. Výroční zpráva 2006. Praha: České aerolinie, a.s., 2007.
19. Výroční zpráva 2007. Praha: České aerolinie, a.s., 2008.
20. Výroční zpráva 2008. Praha: České aerolinie, a.s., 2009.
21. Výroční zpráva 2009. Praha: České aerolinie, a.s., 2010.
22. Výroční zpráva 2010. Praha: České aerolinie, a.s., 2011.
23. Výroční zpráva 2011. Praha: České aerolinie, a.s., 2012.
24. Výroční zpráva 2012. Praha: České aerolinie, a.s., 2013.
25. Výroční zpráva 2013. Praha: České aerolinie, a.s., 2014.
26. Výroční zpráva 2014. Praha: České aerolinie, a.s., 2015.
27. Výroční zpráva 2015. Praha: České aerolinie, a.s., 2016.
28. Výroční zpráva 2016. Praha: České aerolinie, a.s., 2017.
29. Výroční zpráva 2017. Praha: České aerolinie, a.s., 2018.
30. Výroční zpráva 2018. Praha: České aerolinie, a.s., 2019.

Internetové zdroje

31. A History of Excellence [online]. SkyTeam, 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.skyteam.com/en/about/history>.
32. About us [online]. IATA, 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/about/>.
33. BUSINESS TRAVELLER: 10 oldest airlines in the world [online]. CNN, 2019 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/travel/article/worlds-oldest-airlines/index.html>.
34. Cestovní třídy [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/pred-letem/cestovni-tridy/>.
35. CSA Czech Airlines – Customer Reviews [online]. Skytrax, 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.airlinequality.com/airline-reviews/csa-czech-airlines/>.
36. České aerolinie s okamžitou platností pozastavují přímé letecké spojení mezi Prahou a Soulem. [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/pro-media/2020-02-27/>.

37. České aerolinie zařadí do flotily sedm nových Airbusů, čtyři A220 a tři A321XLR [online]. České aerolinie, a.s., 2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/pro-media/2019-10-23/>.
38. ČSA změní logo i vzhled svých letadel. Aktuálně.cz [online]. Economia, 2007 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/csa-zmeni-logo-i-vzhled-svych-letadel/r~i:article:504993/>.
39. Economy Europe [online]. Air France, 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: https://www.airfrance.cz/CZ/cs/common/guideeconomy/classeetconfort/economy_europe.htm
40. Euro area unemployment at 7.4%, January 2020 [online]. Eurostat, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10493867/3-03032020-BP-EN.pdf/af09316f-78d0-037c-b27b-fa7844dc2c96>.
41. EXPEDICE SARDINKA 2019 letěla s ČSA do Říma [online]. Facebook, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://www.facebook.com/pg/CzechAirlinesCZ/photos/?tab=album&album_id=2682069105141390.
42. Finnair travel classes [online]. Finnair, 2020. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.finnair.com/int/gb/finnair-economy-class>.
43. Flight history for Czech Airlines flight OK7322 [online]. Flightradar24, 2020 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.flightradar24.com/data/flights/ok7322>.
44. Flights by airline [online]. Flightradar24, 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.flightradar24.com/data/flights>.
45. Gourmet menu [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/doplňkové-sluzby/gourmet-on-board/>.
46. Kam létáme [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/destinace/>.
47. Kontakty [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/kontakty/ceska-republika-praha/>.
48. Letadlová flotila [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/letadlova-flotila/>.
49. Letoun Českých aerolinií se speciálním motivem Prahy [online]. Marketingové noviny, 2014 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/letoun-ceskych-aerolini-se-specialnim-motivem-prahy/>.

50. „LuftJardův návrat“ do ČSA. Airbus vzlétne v barvách Slavie. Zdopravy.cz [online]. Avizer Z, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/luftjarduv-navrat-do-csa-airbus-vzletne-v-barvach-slavie-23871/>.
51. Makroekonomické projekce pro eurozónu sestavené pracovníky ECB, září 2019 [online]. Evropská centrální banka, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections201909_ecbstaff~0ac7cbcf7a.cs.html#toc1.
52. Nadlinková komunikace (ATL). Mediaguru [online]. PHD, a.s., 2020 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/nadlinkova-komunikace-atl/>.
53. Naše speciální nabídky [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/specialni-nabidky/>.
54. Newsletter. České aerolinie, a.s., 2019.
55. Newsletter. České aerolinie, a.s., 2020.
56. O programu OK Plus [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://okplus.csa.cz/cs/ok_plus/okp_login_no_reg/okp_zaciname.htm.
57. O programu OK Plus Corporate [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://okpluscorporate.csa.cz/cs/ok_plus_corporate/okc_login_no_reg/okc_zaciname.htm.
58. Palubní magazíny Českých aerolinií [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/behem-letu/magaziny-flyok/>.
59. Podlinková komunikace (BTL). Mediaguru [online]. PHD, a.s., 2020 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/podlinkova-komunikace-btl/>.
60. Pro média [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/pro-media/>.
61. Předpisy [online]. Úřad pro civilní letectví, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.caa.cz/dokumenty/predpisy/>.
62. Seznam dvoustranných leteckých dohod [online]. Ministerstvo dopravy ČR, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Letecka-doprava/Pravni-predpisy/Letecke-dohody/Seznam_let_dohod_24_02_2020.pdf.aspx.

63. Seznam států, se kterými má ČR bezvízový styk [online]. Ministerstvo zahraničních věcí ČR, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/warsaw/cz/viza_a_konzularni_informace/vizova_agenda/dalsi_dulezite_informace/seznam_statu_se_ketrymi_ma_cr_bezvizovy.html.
64. Spotřební výdaje domácností – 2018 [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/130896195/160066191822.pdf/ba3e0a36-e8c4-4baf-9b8e-3f30f8927737?version=1.1>.
65. Systém palubní zábavy [online]. České aerolinie, a.s., 2020 [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.csa.cz/cz-cs/cestovni-informace/behem-letu/system-palubni-zabavy/>.
66. Travel classes [online]. Brussels Airlines, 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.brusselsairlines.com/com/practical-information/travel-info/on-board/travel-classes/shorthaul/default.aspx>.
67. Travel Service ovládne ČSA, vykoupí podíl Korean Air i státu. Zdopravy.cz [online]. Avizer Z, 2017 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/travel-service-ovladne-csa-vykoupi-podil-korean-air-i-od-statuu-2619/>.
68. Věková struktura populace se výrazně mění [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-struktura-populace-se-vyrazne-meni>.
69. Velké škrtky v ČSA. Končí spojení do Ostravy i Bratislavy. Zdopravy.cz [online]. Avizer Z, 2018 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/csa-rusi-linku-do-bratislavy-zmizi-i-vnitrostatni-linka-do-kosic-21070/>.
70. Vueling Fares [online]. Vueling Airlines, 2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.vueling.com/en/vueling-services/vueling-fares>.
71. We like RUNNING aneb Pražská štafeta 2019 [online]. Facebook, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://www.facebook.com/pg/CzechAirlinesCZ/photos/?tab=album&album_id=2676120975736203.
72. Zpráva o inflaci, I/2020 [online]. Česká národní banka, 2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_inflaci/2020/2020_I/download/ZOI_2020_I.pdf.
73. Zpráva statutárního orgánu společnosti o vztazích mezi ovládající osobou a osobou ovládanou a mezi ovládanou osobou a osobami ovládanými stejnou ovládající osobou 2014. Praha: České aerolinie, a.s., 2015.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam destinací Českých aerolinií (březen 2020)

Příloha č. 2: Ukázky reklamních kampaní Českých aerolinií z let 2019 a 2020

Příloha č. 3: Dotazník použitý při marketingovém výzkumu

Příloha č. 4: Grafy znázorňující odpovědi respondentů marketingového výzkumu

Přílohy

Příloha č. 1

Destinace operované Českými aeroliniemi - Amsterdam (AMS) - Barcelona (BCN) - Bejrút (BEY) – sezónní linka (celoročně operováno ve spolupráci s Middle East Airlines) - Benátky (VCE) - Bilbao (BIO) – sezónní linka - Boloňa (BLQ) - Brusel (BRU) - Budapešť (BUD) - Bukurešť (OTP) - Düsseldorf (DUS) - Frankfurt (FRA) - Göteborg (GOT) - Hamburk (HAM) - Helsinky (HEL) - Kodaň (CPH) - Košice (KSC) - Kyjev (KBP) - Madrid (MAD) - Malta (MLA) – sezónní linka (celoročně operováno ve spolupráci s Air Malta) - Milán (MXP) - Moskva (SVO) - Nice (NCE) – sezónní linka - Oděsa (ODS) - Paříž (CDG) - Reykjavík (KEF) – sezónní linka - Řím (FCO) - Stockholm (ARN) - Varšava (WAW)	Ve spolupráci se Smartwings: - Almeria (LEI) - Antalya (AYT) - Burgas (BOJ) - Cagliari (CAG) - Dubrovnik (DBV) - Faro (FAO) - Fuerteventura (FUE)* - Funchal (FNC) - Heraklion (HER) - Hurgada (HRG)* - Chania (CHQ) - Karpathos (AOK) - Katánie (CTA) - Kazaň (KZN)* - Kefalonia (EFL) - Korfu (CFU) - Kos (KGS) - Lamezia Terme (SUF) - Lanzarote (ACE)* - Larnaka (LCA) - Las Palmas (LPA)* - Malaga (AGP)* - Marsa Alam (RMF)* - Menorka (MAH) - Neapol (NAP) - Olbia (OLB) - Palma Mallorca (PMI)* - Petrohrad (LED)* - Preveza (PVK) - Rhodos (RHO) - Rostov na Donu (ROV)* - Samara (KUF)* - Samos (SMI) - Soluň (SKG) - Split (SPU) - Tel Aviv (TLV)* - Tenerife (TFS)* - Tirana (TIA) - Valencie (VLC)* - Varna (VAR) - Zakynthos (ZTH) (převážná část destinací je operována pouze sezónně s výjimkou destinací označených *)
Ve spolupráci s Aeroméxico: - Mexico City (MEX)	
Ve spolupráci s Air Baltic: - Riga (RIX)	
Ve spolupráci s Alitalia: - Bari (BRI) - Brindisi (BDS) - Palermo (PMO)	
Ve spolupráci s Bulgaria Air: - Sofie (SOF)	
Ve spolupráci s Delta Air Lines: - New York (JFK)	Ve spolupráci s Ural Airlines: - Jekatěrinburg (SVX) - Perm (PEE)
Ve spolupráci s Korean Air: - Soul (ICN)	Ve spolupráci s Vietnam Airlines: - Hanoj (HAN) - Ho Či Minovo Město (SGN)

zdroj: vlastní zpracování, data: České aerolinie

Příloha č. 2



Za společnými zážitky ...
... od 950 Kč*

REZERVOVAT

* cena za jednosměrnou letenku, počet míst omezen.

zdroj: <http://links.czechairlines.mkt5987.com/servlet/MailView?ms=MjA5ODU3MzES1&r=NTI5Njk3MDE4NTE1S0&j=MTQ0MDI2MjAxNwS2&mt=1&rt=0>



S radostí na cestách ...
Paříž od 955 Kč*

REZERVOVAT

* cena za jednosměrnou letenku, počet míst omezen.

zdroj: <http://links.czechairlines.mkt5987.com/servlet/MailView?ms=MjE1MjI3OTcS1&r=NTI5Njk3MDE4NTE1S0&j=MTUwMTMzNzQ2NQS2&mt=1&rt=0>

**Ulete si s námi
na podzimu**

Kodaň od 809 Kč*

Rezervovat

* cena za jednosměrnou letenku, počet míst omezen.

zdroj:<http://links.czechairlines.mkt5987.com/servlet/MailView?ms=MjIwNTUyMDkS1&r=NTI5Njk3MDE4NTE1S0&j=MTU4MDI2ODEwMwS2&mt=1&rt=0>

Plníme Vaše sny ...

Řím od 915 Kč*

Rezervovat

* cena za jednosměrnou letenku, počet míst omezen.

zdroj:<http://links.czechairlines.mkt5987.com/servlet/MailView?ms=MjI0MTY1OTgS1&r=NTI5Njk3MDE4NTE1S0&j=MTYyMDc5OTA3MgS2&mt=1&rt=0>



Budapešť

od **1 165 Kč***

Rezervovat

* cena za jednosměrnou letenku, počet míst omezen.

zdroj: <https://mail.google.com/mail/u/0/#label/08+Různé%2FCzech+Airlines/FMfcgxwHMGBFjKtVCDcPMnSz zQFPwvbZ>

Příloha č. 3

Dotazník: Znalost značky České aerolinie a vnímání jejich marketingové strategie

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o účast ve výzkumu realizovaném v rámci mé bakalářské práce na téma Marketingová strategie Českých aerolinií, a.s. Vyplnění tohoto dotazníku Vám bude trvat 10 až 15 minut.

Vaše odpovědi jsou anonymní.

Předem děkuji za Váš čas

Petr Juriš

Student Vysoké školy ekonomické v Praze

SCREENINGOVÉ OTÁZKY

A) Pracujete Vy nebo někdo z Vašeho blízkého okolí v oblasti marketingu, výzkumu trhu či v reklamě?

- ano
- ne

B) Pracujete Vy nebo někdo z Vašeho blízkého okolí v Českých aeroliniích, společnosti Smartwings nebo je místem výkonu Vašeho zaměstnání Letiště Praha?

- ano
- ne

OBSAHOVÉ OTÁZKY

1) Které z následujících log podle Vás v současné době používají České aerolinie?

zdroj: webové stránky Českých aerolinií, vlastní zpracování

- 
- 
- 
- nevím

2) Na kterém z následujících obrázků je podle Vás stevardka (stewardky) v uniformě Českých aerolinií?

zdroj: profily příslušných leteckých společností, popřípadě jejich zaměstnanců, na sociální síti Instagram

- 
- 



-



-



-

- nevím

3) Která z uvedených vět podle Vás nejlépe charakterizuje České aerolinie?

- České aerolinie jsou prémiovým dopravcem s dlouholetou tradicí, mířícím téměř výhradně na obchodní cestující, kteří jsou ochotni připlatit si za špičkový palubní servis. Jejich síť destinací je velmi různorodá, nabízejí lety jak do stěžejních evropských metropolí, tak do významných bodů v rámci Severní Ameriky a Asie.
- České aerolinie jsou společností s téměř stoletou tradicí, která si na začátku 21. století prošla krizí a její současný obchodní model je zaměřen spíše na regionální lety do několika desítek destinací v rámci Evropy, s výjimkou jedné mezikontinentální linky.
- České aerolinie jsou relativně mladým dopravcem, přesto se za svou nedlouhou historii zapsaly do mysli zákazníků jako zavedená a spolehlivá značka. Se svou padesátkou letadel létají do více než sta destinací.
- České aerolinie jsou dopravcem s dlouholetou tradicí, který však v uplynulých letech zcela změnil obchodní model a v současné době se zaměřuje téměř výhradně na lety do turistických destinací pro cestovní kanceláře, provozuje tedy tzv. charterové lety.

4) Vyberte maximálně TŘI vlastnosti, které podle Vás nejlépe charakterizují značku České aerolinie. V případě, že se do Vaší trojice hodí i jiná vlastnost, která není na seznamu a značku podle Vás charakterizuje lépe, uveďte ji prosím.

- dostupná
- drahá
- inovativní
- moderní
- nevýrazná
- nudná
- orientovaná na zákazníka
- populární
- povýšená
- přátelská
- sebejistá
- seriózní
- sympatická
- spolehlivá
- tradiční
- jiné, uveďte které

5) Který z následujících subjektů je podle Vás majoritním vlastníkem Českých aerolinií?

- Česká republika
- Korean Air
- Smartwings (dříve Travel Service)
- nevím

6) Z následujícího seznamu vyberte destinace, do kterých podle Vás České aerolinie v současné době provozují pravidelné lety vlastními letadly (tj. nikoliv pouze ve spolupráci s partnerskými leteckými společnostmi).

- Brno
- Dubaj
- Düsseldorf
- Istanbul
- Karlovy Vary
- Kyjev
- Londýn
- Madrid
- Moskva
- New York
- Ostrava
- Paříž
- Soul
- Šanghaj (v případě, že si myslíte, že do této destinace České aerolinie létají, neberte prosím v potaz aktuální zákaz přímých letů mezi Českou republikou a Čínou z důvodu epidemie koronaviru)
- Toronto

7) V jakém přibližném cenovém rozmezí se podle Vás pohybují jednosměrné letenky Českých aerolinií nejlevnějšího tarifu Economy Lite do hlavních evropských destinací dopravce, které jsou nabízeny v rámci pravidelných speciálních nabídek?

- méně než 500 CZK
- 500 až 1 500 CZK
- více než 1 500 CZK
- nevím

8) V případě, že si zakoupíte letenku nejlevnějšího tarifu Economy Lite, které z následujících služeb nabízejí podle Vás České aerolinie zdarma?

- změnu rezervace letenky (např. změnu data odletu)
- přepravu jednoho kusu zavazadla o maximální hmotnosti do 23 kg, které si je možné nechat odbavit do zavazadlového prostoru
- přepravu jednoho kusu příručního zavazadla o maximální hmotnosti do 8 kg, které si je možné vzít s sebou na palubu (umožňují-li to kapacitní možnosti letadla)
- výběr běžného sedadla při odbavení
- nealkoholické nápoje během letu
- lehké občerstvení během letu
- Wi-Fi připojení umožňující přístup k palubní zábavě včetně on-line denního tisku během letu

9) Viděl/a jste v poslední době nějakou reklamní kampaň Českých aerolinií?

- ano
- ne – pokračujte prosím otázkou č. 10

9a) Odpověděl/a-li jste na otázku č. 9 ANO, popište prosím stručně danou reklamní kampaň. Vybavujete-li si jich více, uveďte prosím tu nejčerstvější.

9b) Odpověděl/a-li jste na otázku č. 9 ANO, jak se Vám Vámi popsaná reklamní kampaň líbila?

- velmi líbila
- spíše líbila
- spíše nelíbila
- vůbec nelíbila

10) Jak často létáte s Českými aeroliniemi?

- jednou do roka
- dvakrát až třikrát do roka
- vícekrát do roka
- vůbec

11) Letěl/a jste za poslední rok s Českými aeroliniemi?

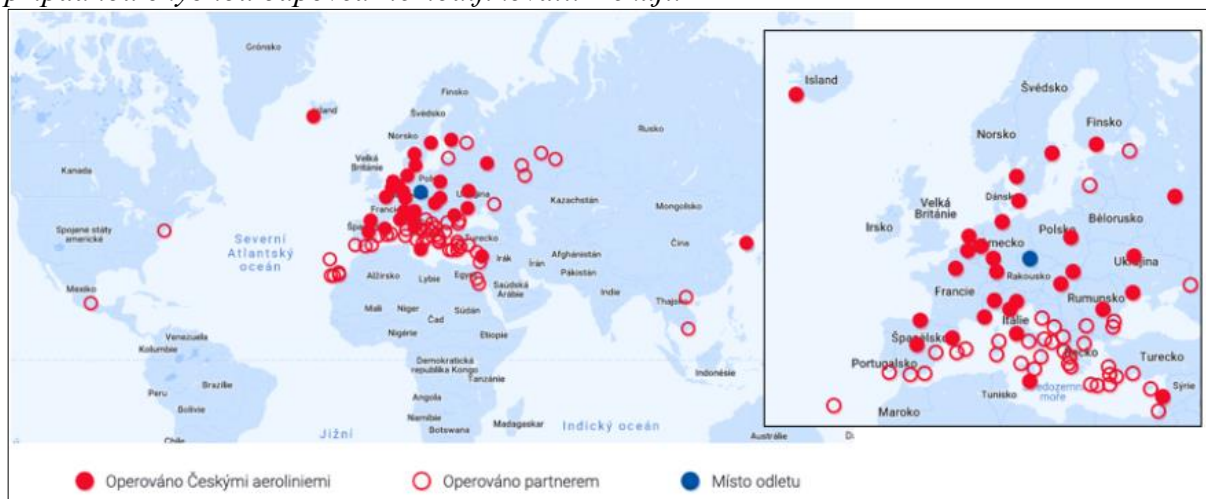
- ano
- ne – pokračujte prosím otázkou č. 12

11a) Odpověděl/a-li jste na otázku č. 11 ANO, co byste na inkriminovaném letu vyzdvihl/a, co na Vás udělalo dobrý dojem, co se Vám nejvíce líbilo?

11b) Odpověděl/a-li jste na otázku č. 11 ANO, co se Vám na inkriminovaném letu nelíbilo?

12) Na následujícím obrázku vidíte mapu destinací Českých aerolinií. Do měst označených červeným kolečkem s červenou výplní létá dopravce vlastními letadly, do měst označených červeným kolečkem s bílou výplní pak ve spolupráci s partnerskými leteckými společnostmi. To znamená, že České aerolinie mají v letadle jiné společnosti určitý počet míst, která prodají svým zákazníkům a na danou linku umístí mimo jiné svůj kód. Považujete počet míst, kam létají České aerolinie za dostatečný, nebo byste jej rozšířili?

Tato otázka zároveň odpovídá na otázku č. 6. Prosím Vás, abyste se k ní již nevraceli a svou případnou chybnou odpověď nemodifikovali. Děkuji.



zdroj: www.czechairlines.com, upraveno

- ano, tento počet destinací mi přijde dostatečný a podle mého názoru je model uzpůsoben tak, aby pokryl aktuální poptávku – pokračujte prosím otázkou č. 13
- ne, podle mého názoru by měly České aerolinie rozšířit počet svých destinací

12a) Odpověděl/a-li jste na otázku č. 12 NE, uveďte stručně, jakým způsobem by podle Vás měly České aerolinie rozvíjet svou síť destinací.

13) Od roku 2018 je majoritním vlastníkem Českých aerolinií letecká společnost Smartwings (dříve Travel Service). V praxi se stává, že na lety Českých aerolinií jsou z provozních důvodů pravidelně nasazována letadla této jejich mateřské společnosti s odlišným vzhledem i interiérem, a to včetně posádek. Společnost Smartwings se primárně zabývá nízkonákladovými a charterovými lety pro cestovní kanceláře. Vadilo by Vám jako cestujícímu/cestující, kdyby tato situace nastala na Vašem letu?

Tato otázka zároveň odpovídá na otázku č. 5. Prosím Vás, abyste se k ní již nevraceli a svou případnou chybnou odpověď nemodifikovali. Děkuji.

- určitě ano
- spíše ano
- ano/ne
- spíše ne
- určitě ne

14) Myslíte si, že máte dostatečné povědomí o značce České aerolinie a že je marketingová komunikace této společnosti dostatečná?

- Mám dostatečné povědomí o značce ČSA a její marketingová komunikace je dostatečná.
- Mám dostatečné povědomí o značce ČSA, ale její marketingová komunikace není dostatečná, služby by mohly být propagovány lépe či ve větší míře.
- Nemám dostatečné povědomí o značce ČSA, její marketingová komunikace není dostatečná, služby by mohly být propagovány lépe či ve větší míře.
- Nemám dostatečné povědomí o značce ČSA a nedokážu tento fakt objektivně posoudit.

15) Prosím, zkopírujte do Vašeho prohlížeče následující odkaz, který vede na instagramový profil Českých aerolinií: <https://www.instagram.com/czechairlines/>. Popřípadě si jejich profil pod názvem @czechairlines otevřete ve Vaší aplikaci Instagram. Na škále níže uveďte, jak na Vás instagramový profil Českých aerolinií působí a jak se Vám líbí (1 hvězdička = vůbec se mi nelíbí, 5 hvězdiček = velmi se mi líbí).

16) Co byste doporučil/a, aby České aerolinie změnily na své marketingové komunikaci?

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

I. Uveďte Vaše pohlaví.

- muž
- žena

II. Uveďte Váš věk.

- 18 až 26 let
- 27 až 35 let
- 36 až 45 let
- 46 až 55 let
- více než 55 let

III. Uveďte Vaše nejvyšší dokončené vzdělání.

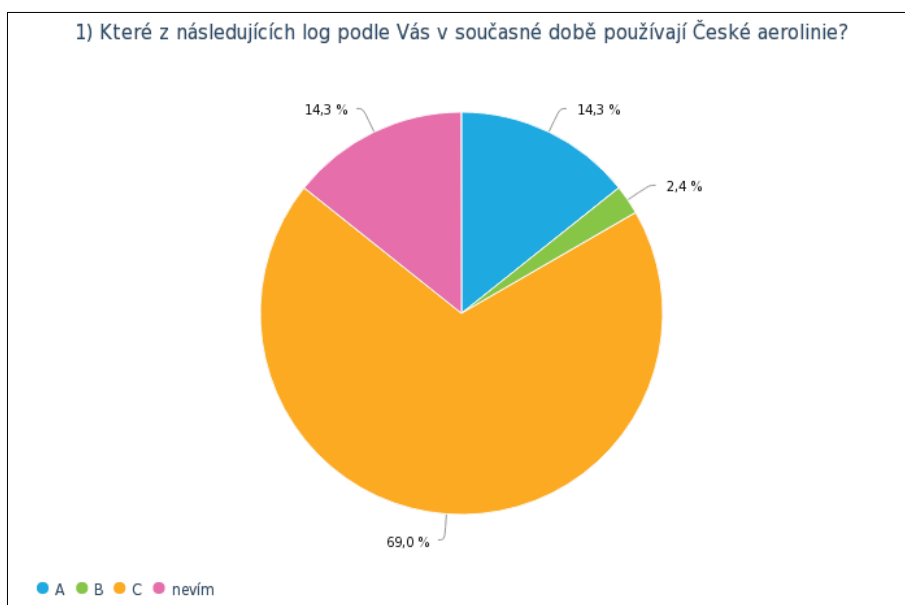
- základní
- vyučen/a
- vyučen/a s maturitou
- středoškolské
- vysokoškolské

IV. Uved'te velikost Vaší obce.

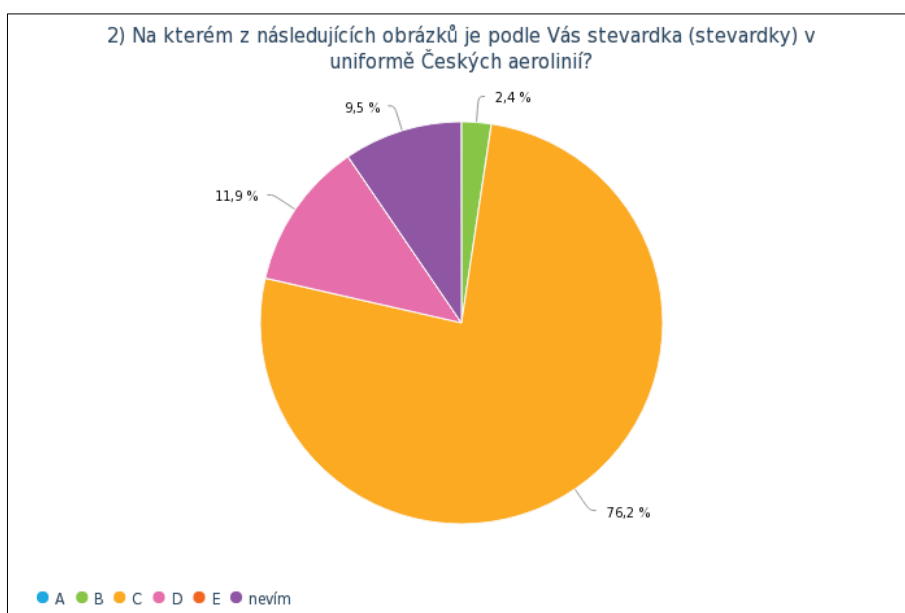
- méně než 5 000 obyvatel
- 5 001 až 10 000 obyvatel
- 10 001 až 20 000 obyvatel
- 20 001 až 50 000 obyvatel
- 50 001 až 100 000 obyvatel
- více než 100 000 obyvatel
- Praha

Konec dotazníku.

Příloha č. 4

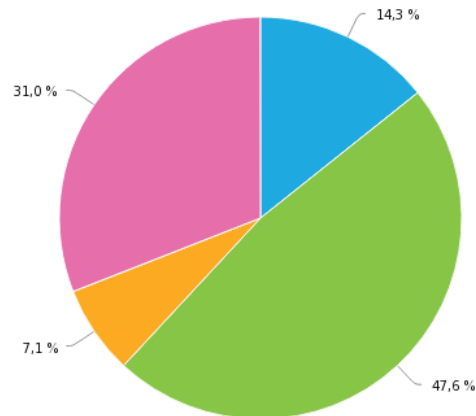


zdroj: vlastní zdroj autora



zdroj: vlastní zdroj autora

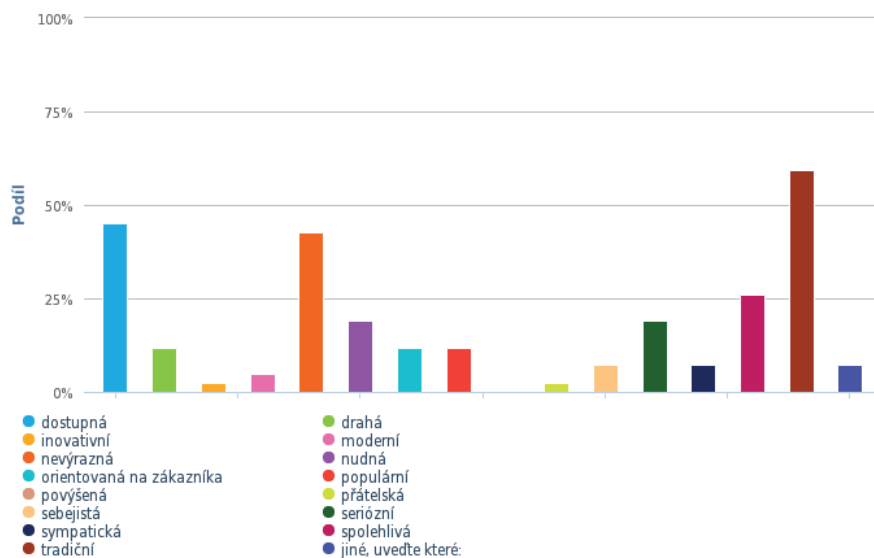
3) Která z uvedených vět podle Vás nejlépe charakterizuje České aerolinie?



- České aerolinie jsou prémiovým dopravcem s dlouholetou tradicí, mívám téměř výhradně na obchodní cestující, kteří jsou ochotni připlatit si za špičkový palubní servis. Jejich síť destinací je velmi různorodá, nabízejí lety jak do stěžejních evropských metropolí, tak do významných bodů v rámci Severní Ameriky a Asie.
- České aerolinie jsou společností s téměř stoletou tradicí, která si na začátku 21. století prošla krizí a její současný obchodní model je zaměřen spíše na regionální lety do několika desítek destinací v rámci Evropy, s výjimkou jedné mezikontinentální linky.
- České aerolinie jsou relativně mladým dopravcem, přesto se za svou nedlouhou historii zapsaly do myslí zákazníků jako zavedená a spolehlivá značka. Se svou padesátkou letadel létají do více než sta destinací.
- České aerolinie jsou dopravcem s dlouholetou tradicí, který však v uplynulých letech zcela změnil obchodní model a v současné době se zaměřuje téměř výhradně na lety do turistických destinací pro cestovní kanceláře, provozuje tedy tzv. charterové lety.

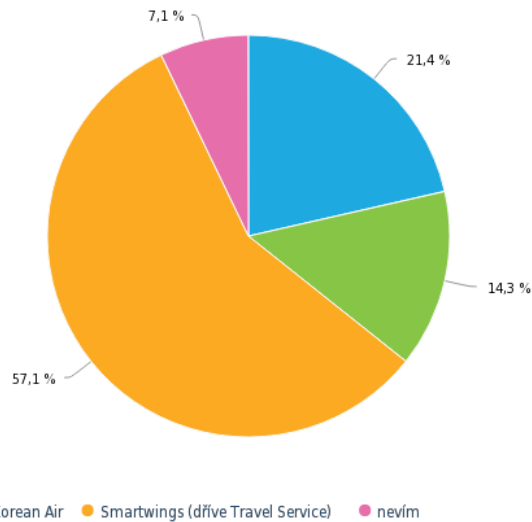
zdroj: vlastní zdroj autora

4) Vyberte maximálně TŘI vlastnosti, které podle Vás nejlépe charakterizují značku České aerolinie. V případě, že se do Vaší trojice hodí i jiná vlastnost, která není na seznamu a značku podle Vás charakterizuje lépe, uveďte ji prosím.



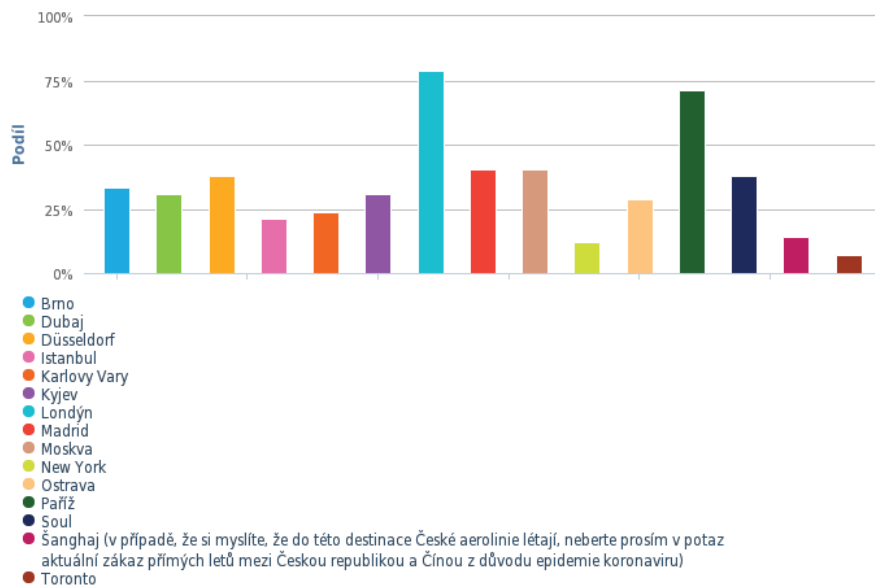
zdroj: vlastní zdroj autora

5) Který z následujících subjektů je podle Vás majoritním vlastníkem Českých aerolinií?



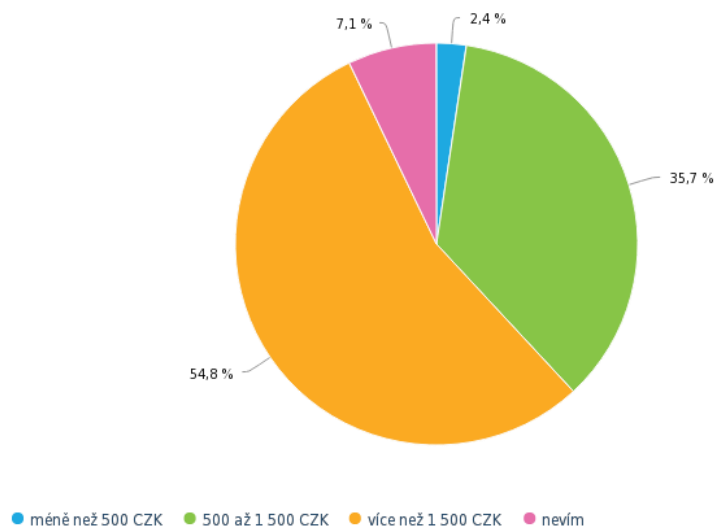
zdroj: vlastní zdroj autora

6) Z následujícího seznamu vyberte destinace, do kterých podle Vás České aerolinie v současné době provozují pravidelné lety vlastními letadly (tj. nikoliv pouze ve spolupráci s partnerskými leteckými společnostmi).



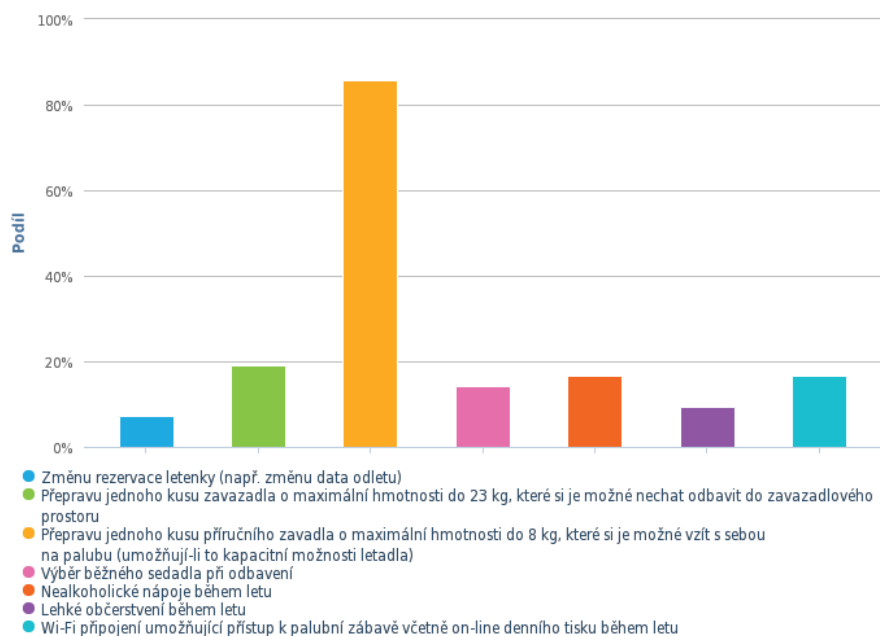
zdroj: vlastní zdroj autora

7) V jakém přibližném cenovém rozmezí se podle Vás pohybují jednosměrné letenky Českých aerolinií nejlevnějšího tarifu Economy Lite do hlavních evropských destinací dopravce, které jsou nabízeny v rámci pravidelných speciálních nabídek?



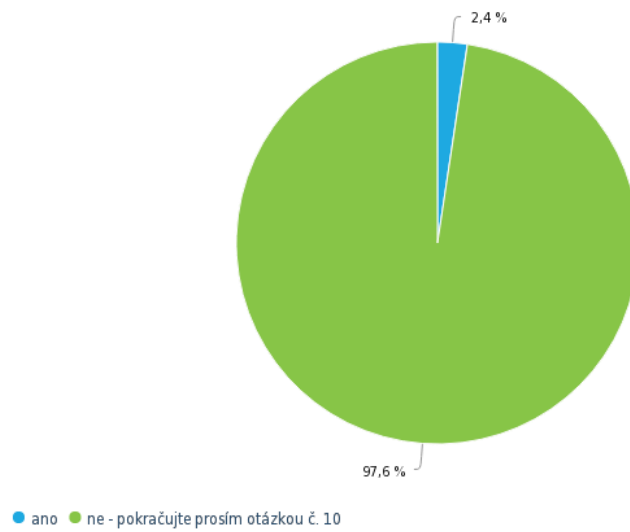
zdroj: vlastní zdroj autora

8) V případě, že si zakoupíte letenku nejlevnějšího tarifu Economy Lite, které z následujících služeb nabízejí podle Vás České aerolinie zdarma?



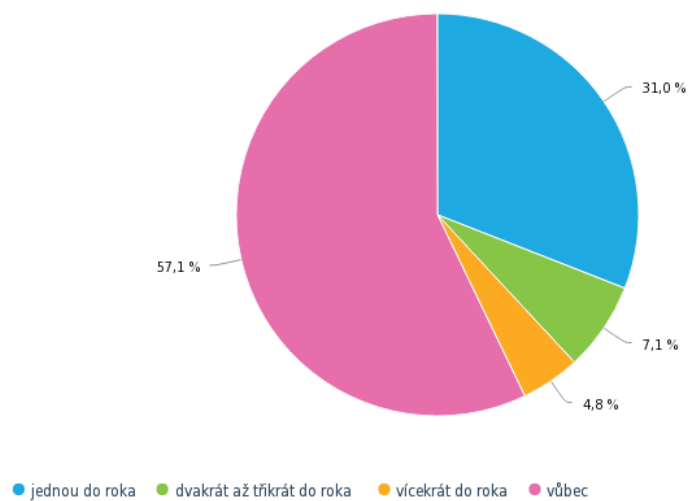
zdroj: vlastní zdroj autora

9) Viděl/a jste v poslední době nějakou reklamní kampaň Českých aerolinií?



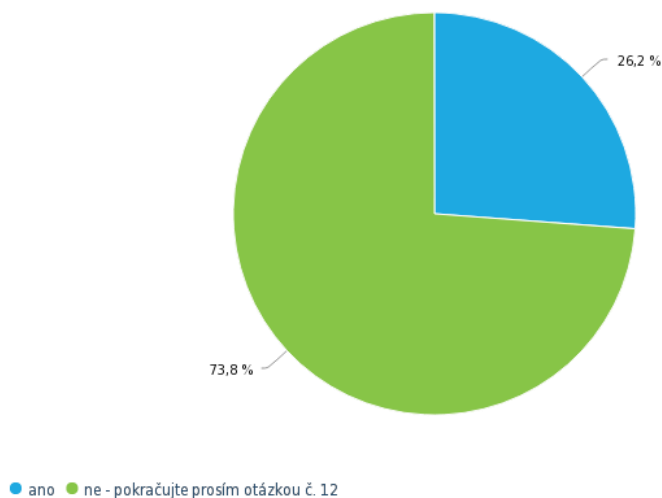
zdroj: vlastní zdroj autora

10) Jak často létáte s Českými aeroliniemi?



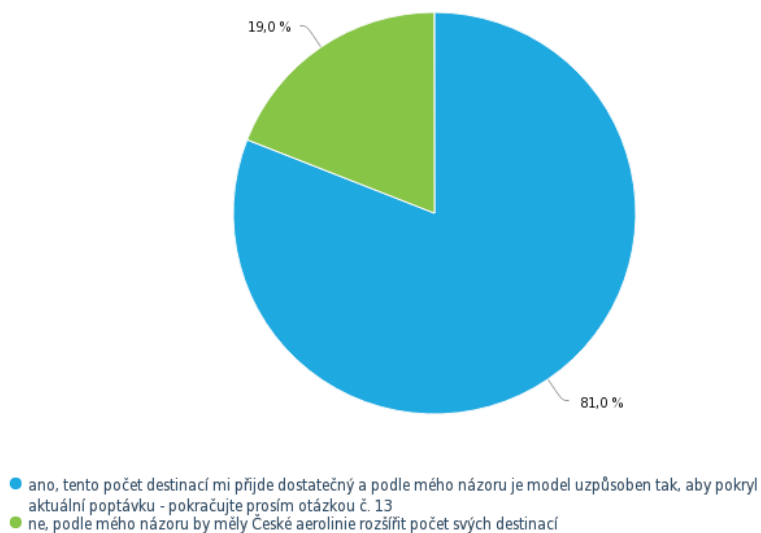
zdroj: vlastní zdroj autora

11) Letěl/a jste za poslední rok s Českými aeroliniemi?



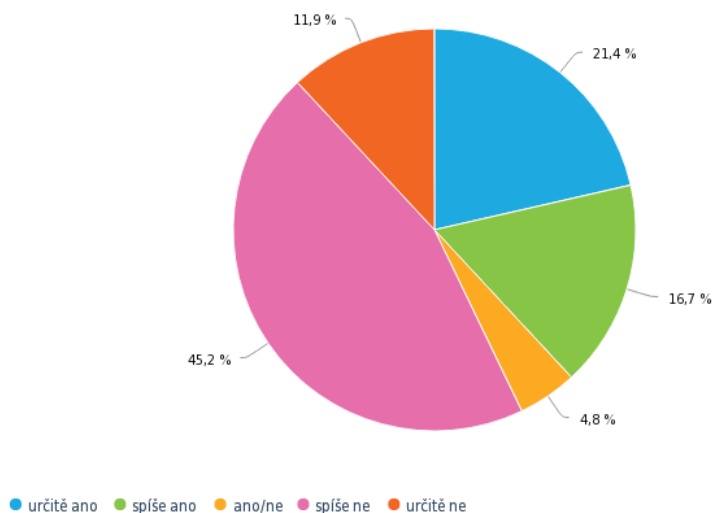
zdroj: vlastní zdroj autora

12) Na následující obrázku vidíte mapu destinací Českých aerolinií. Do měst označených červeným kolečkem s červenou výplní létá dopravce vlastními letadly, do měst označených červeným kolečkem s bílou výplní pak ve spolupráci s partnerskými leteckými společnostmi. To znamená, že České aerolinie mají v letadle jiné společnosti určitý počet míst, která prodají svým zákazníkům a na danou linku umístí mimo jiné svůj kód. Považujete počet míst, kam létají České aerolinie za dostatečný, nebo byste jej rozšířili?



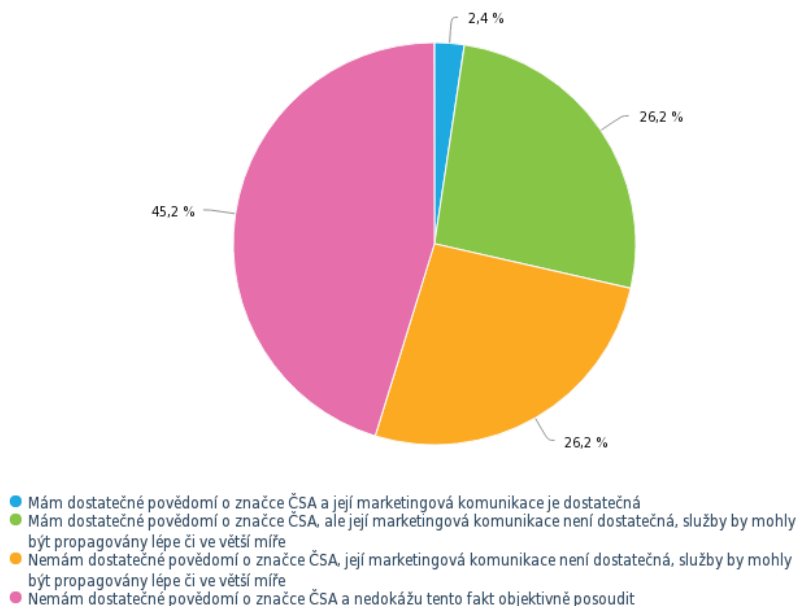
zdroj: vlastní zdroj autora

13) Od roku 2018 je majoritním vlastníkem Českých aerolinií letecká společnost Smartwings (dříve Travel Service). V praxi se stává, že na lety Českých aerolinií jsou z provozních důvodů pravidelně nasazována letadla této jejich mateřské společnosti s odlišným vzhledem i interiérem, a to včetně posádek. Společnost Smartwings se primárně zabývá nízkonákladovými a charterovými lety pro cestovní kanceláře. Vadilo by Vám jako cestujícímu/cestující, kdyby tato situace nastala na Vašem letu?



zdroj: vlastní zdroj autora

14) Myslíte si, že máte dostatečné povědomí o značce České aerolinie a že je marketingová komunikace této společnosti dostatečná?



zdroj: vlastní zdroj autora