

Analýza systému CRM letecké společnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o.

Tomáš TOMAN

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

V súčasnosti problematika riadenia vzťahov so zákazníkmi predstavuje pre všetky moderné letecké spoločnosti významnú oblasť marketingových aktivít, a práve preto sa táto bakalárska práca venuje problematike CRM. Štruktúrne je táto práca rozdelená do dvoch celkov. Teoretická časť je zameraná na zhodnotenie teoretických poznatkov riadenia zákazníckych vzťahov. Praktickú časť práce tvoria všeobecná analýza novodobých trendov oblasti CRM leteckých spoločností a analýzy systému CRM leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. (analýza SWOT a analýza súčasnej úrovne CRM). Výsledkom týchto analýz je návrh zlepšeného modelu CRM pre spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o.

Nowadays customer relationship management problematics is very important part of airline's marketing activities and that is why this bachelor project is concerned on this issue. Structurally this project is divided into two parts. The theoretical part evaluates theoretical CRM knowledge. The analytical part consists of the current airline CRM trends analysis and the CRM system analysis of Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. (SWOT analysis, the current CRM system analysis of Air Slovakia BWJ, spol. s r.o.). The final result of the project is new CRM concept designed for Air Slovakia BWJ, spol. s r.o.

Rád by som poďakoval vedúcej tejto bakalárskej práce, pani Ing. Miloslave Chovancovej, CSc., za možnosť pracovať pod jej kvalifikovaným vedením a za ochotu a trpezlivosť, ktorú mi počas tvorby tejto práce prejavovala.

Ďakujem tiež vedeniu leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. za umožnenie výkonu diplomovej praxe. Zvlášť by som rád poďakoval odbornej konzultantke tejto práce Ing. Alene Buchcárovej, inšpektorke spoločnosti Ing. Jane Janokovej a vedúcej posádok Mgr. Petre Neuschlovej za pomoc a ochotu pri získavaní informácií a podkladov k analýzam.

Prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracoval samostatne a použitú literatúru som citoval.

v Novom Meste nad Váhom

15. mája 2005

Vedenie spoločnosti, v podmienkach ktorej som spracoval bakalársku, ktorá mi poskytla informácie a ktorej obchodný názov je uvedený v práci, NESÚHLASÍ so zapožičaním práce tretej strane.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU CRM	9
1.1 ZÁSADY RIADENIA VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI.....	9
1.2 POTREBY ZÁKAZNÍKA A ÚSPEŠNOSŤ SYSTÉMU CRM VO FIRME.....	10
1.3 CIELE A ZDROJE CRM	11
2 ŠTRUKTÚRA VZŤAHOV A ICH PODSTATA.....	13
2.1 ŠTRUKTÚRA A PODSTATA VZŤAHOV K ZÁKAZNÍKOM	13
2.2 SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍCKEJ ZÁKLADNE	14
3 FÁZY VZŤAHOV	17
3.1 NADVIAZANIE VZŤAHU.....	17
3.2 ROZVÍJANIE VZŤAHU	19
3.3 UKONČENIE VZŤAHU	21
4 STRATÉGIE VZŤAHOV.....	23
4.1 STRATÉGIA SPONKY	23
4.2 STRATÉGIA ZADRHOVADLA.....	24
4.3 STRATÉGIA SUCHÉHO ZIPSU.....	24
5 VÝZNAM A VYUŽITIE SYSTÉMU CRM V SPOLOČNOSTI.....	25
5.1 VÝZNAM A VÝHODY AKTÍVNEHO SYSTÉMU CRM SPOLOČNOSTI.....	25
5.2 VÝZNAM INFORMÁCIÍ.....	26
5.3 MODEL SYSTÉMU CRM.....	27
5.3.1 Štandardné vzťahy (CRM).....	27
5.3.2 Elektronické vzťahy (e-CRM)	28
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	30
6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	31
6.1 HISTÓRIA LETECKEJ SPOLOČNOSTI AIR SLOVAKIA BWJ, SPOL. S R.O.	31
6.2 PREMET PODNIKANIA SPOLOČNOSTI	33
6.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY.....	34
7 ANALÝZA SWOT	36
7.1 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	36
7.1.1 Komentár k silným stránkam spoločnosti	36
7.1.2 Komentár k slabým stránkam spoločnosti	37
7.2 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA	38

7.2.1	Komentár k príležitostiam spoločnosti.....	38
7.2.2	Komentár k hrozbám spoločnosti.....	39
8	ANALÝZA NOVODOBÝCH TRENDOV LETECKÝCH SPOLOČNOSTÍ V CRM.....	41
8.1	TRENDY V SEGMENTÁCII ZÁKAZNÍKOV	41
8.2	TRENDY V KOMUNIKÁCII SO ZÁKAZNÍKMI	43
9	ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU CRM LETECKEJ SPOLOČNOSTI AIR SLOVAKIA BWJ, SPOL. S R.O.	47
9.1	ŠTRUKTÚRA SEGMENTOV A VZŤAHOV	47
9.2	SÚČASNÁ STRATÉGIA VZŤAHOV	48
9.3	SÚČASNÁ ÚROVEŇ MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE SPOLOČNOSTI.....	48
10	ZLEPŠENÝ MODEL SYSTÉMU CRM LETECKEJ SPOLOČNOSTI AIR SLOVAKIA BWJ, SPOL. S R.O.	49
10.1	NOVÝ PRÍSTUP KU VZŤAHOM A ORGANIZÁCIA PRÁCE S KLIENTMI.....	49
10.2	ÚROVEŇ SEGMENTÁCIE ZÁKAZNÍCKEJ ZÁKLADNE.....	50
	ZÁVER.....	53
	SUMMARY	55
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	56
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	58
	ZOZNAM OBRÁZKOV	59
	ZOZNAM TABULIEK	60
	ZOZNAM PRÍLOH.....	61

ÚVOD

V súčasnej dobe sme svedkami prudkého rastu významu marketingových aktivít organizácií, firiem či spoločností, ktoré sú nútené neustále vyvíjať vysoké marketingové úsilie, aby zvládali dlhodobo zabezpečovať svoju konkurencieschopnosť a úspech vlastných obchodných aktivít na tuzemskom trhu alebo zahraničných trhoch.

Základnými atribútmi úspechu modernej spoločnosti v súčasnosti sa stali schopnosť flexibilne reagovať na podnety od zákazníkov a schopnosť udržať krok s inováciami prislúchajúcimi danému odvetviu. Spoločnosť, ktorá kladie podstatný dôraz na riadenie a rozvoj svojich zákazníckych vzťahov, dokáže dokonalejšie pochopiť a uspokojiť potreby svojich zákazníkov, čo je meritom úspechu modernej spoločnosti.

Rastúce nároky zákazníckej základne spoločnosti otvárajú priestor novým aktivitám a prinášajú kreativitu do riadenia marketingových aktivít spoločností, výsledkom ktorej je inovovaný proces prinášajúci konkurenčnú výhodu, originalitu, na ktorej spoločnosť buduje úspech a svoje dobré meno.

Odvetvie leteckej dopravy je charakteristické svojou dynamikou a modernými technológiami, ktoré vyžadujú neustále inovovanie a zdokonalovanie. Letecké spoločnosti vyvíjajú enormné snahy o udržanie najnovších štandardov odvetvia, a zároveň sa snažia maximalizovať svoj zisk a dosiahnuť stav individuálnej konkurenčnej výhody, prostredníctvom uspokojovania potrieb svojich zákazníkov. Tieto moderné stratégie vyžadujú neustále zdokonalovanie aktivít leteckých spoločností v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi, preto je nutné zamerať marketingové aktivity na zákaznícku základňu a budovať systémy založené na aktívnom prístupe k nej.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU CRM

Riadenie vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management) je významným marketingovým pojmom súčasnosti výrazne vplývajúci na smerovanie a úspešnosť modernej organizácie. Často je systém CRM definovaný ako proces získavania detailnejších údajov o zákazníkoch s využitím informačnej technológie, čo umožňuje individuálny prístup k zákazníkovi. Systém CRM umožňuje spoločnosti zhromažďovať podrobné informácie o jednotlivých zákazníkoch, ktoré môžu využiť v lepšie cielenom marketingu. [5]

Princíp riadenia vzťahov so zákazníkmi je založený na kooperatívnom vzťahu medzi spoločnosťou a zákazníkom. Budovaním takéhoto vzťahu získavajú obe strany. Ak budeme hľadať výrobky pre dobrých zákazníkov namiesto hľadania zákazníkov pre naše výrobky, môžu z toho ťažiť obe strany. Vytvoríme tak situáciu dvoch víťazov. Nakoniec, ide i o zvyšovanie hodnoty vzťahu so zákazníkom. [9]

1.1 Zásady riadenia vzťahov so zákazníkmi

Ústredným pojmom v úvahách o vzťahu so zákazníkom je tvorba hodnoty, ktorá vyžaduje dôkladnú znalosť procesu, v ktorom zákazník vytvára hodnotu.

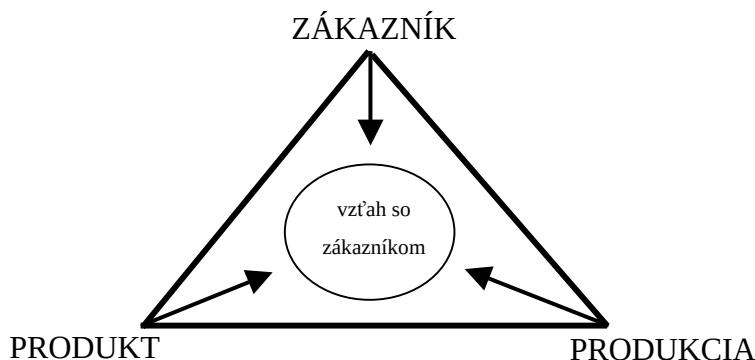
Druhou zásadou je vnímať produkt ako proces. V tomto kontexte je celkom bezvýznamné tradičné delenie tovaru a služieb. Produkt by mal byť považovaný za entitu, v ktorej dochádza k výmene medzi zákazníkom a spoločnosťou. [9]

Zákazníkovi by mali naslúchať nielen manažéri spoločnosti, ale predovšetkým všetci zamestnanci prichádzajúci do styku so zákazníkom. Akonáhle sa manažéri rozhodnú, kto vlastne budú zákazníci, celá spoločnosť začne s nikdy nekončiacou snahou týchto zákazníkov pochopiť.

Spoločnosť, ktorá pracuje na získaní si dôvery a priazne zákazníkov musí vedieť sama zodpovedať nasledujúce otázky:

- Aké sú potreby a očakávania zákazníka a na ktorých z nich mu najviac záleží?
- Ako dobre vieme splniť tieto prania a očakávania?

- Ako dobre ich vedia splniť naši konkurenti?
- Ako môžeme prekročiť hranicu, za ktorou stojí spokojný zákazník a kedy bude tento zákazník nadšený? [11]



Obr. 1. Ústredný pohľad na vzťah so zákazníkom [9]

1.2 Potreby zákazníka a úspešnosť systému CRM vo firme

Spoločnosti by nemali brať do úvahy len to, čo zákazníci potrebujú a oceňujú v súčasnej dobe, ale je prinajmenšom rovnako dôležité zamýšľať sa nad tým, čo budú potrebovať v blízkej budúcnosti. Uspokojovanie potrieb zákazníkov potrebuje neustály priestor pre inovácie a zlepšovanie. Iba tak môže byť systém CRM spoločnosti úspešný. Detailná znalosť zákazníckej situácie nám umožňuje vyvodzovať závery o nových a dostupných príležitostiach.

Zásadným cieľom riadenia vzťahu so zákazníkom je zvyšovanie hodnoty a tu sa musí spoločnosť rozhodnúť ako nájde medzi zákazníckou základňou hodnotné vzťahy. Základnými indikátormi hodnoty vzťahu môžu byť: finančné vyjadrenie vzťahu, ziskovosť vzťahu, podiel zákazníka, trvanie vzťahu, referenčná hodnota a hodnota schopností a znalostí. [9]

Úspešnosť systému CRM v spoločnosti je determinovaná mierou priblíženia sa spoločnosti k zákazníkovi. Spoločnosť, ktorá sa dokáže dostatočne priblížiť k zákazníkovi, sa dostáva do polcesty ku konkurenčnej výhode. Potreby a očakávania zákazníka sa stanú meradlom spokojnosti a úspešnosti celého systému. Ak zákazník zistí, že spoločnosť vyvíja úsilie neustále rozširovať jeho očakávania a prania, zistí, že je naozaj vysoko spokojný a bude reagovať veľmi príjemným spôsobom – loajalitou k spoločnosti. [11]

Hodnota vzťahu sa odvíja od spokojnosti zákazníka, ktorá je kľúčom k udržaniu si zákazníckej priazne. Spokojný zákazník má tendencie vyskúšať služby konkurencie, a preto by sa spoločnosti mali usilovať o dosiahnutie čo najvyššieho stupňa zákazníckej spokojnosti, pretože vysokospokojný zákazník je zákazníkom najloajálnejším.

Vysoko spokojný zákazník má nasledovné charakteristiky:

- je verný spoločnosti v dlhšom časovom úseku
- kupuje viac nových a zdokonalených výrobkov
- hovorí s uznaním o produktoch spoločnosti
- venuje menej pozornosti konkurenčným produktom a je menej citlivý na cenu
- poskytuje spoločnosti nové námety na zdokonalenie výrobkov a služieb
- nevyžaduje toľko informácií ako nový zákazník, a tým šetrí spoločnosti náklady a čas

[6]

1.3 Ciele a zdroje CRM

Cieľom všetkých aktivít tvoriacich systém CRM spoločnosti je zvýšenie podielu v nákupnom košíku zákazníka. Konkurenčná schopnosť spoločnosti je založená na emóciách, informáciách a jednaní spoločnosti so zákazníkom. Pozornosť riadeného vzťahu so zákazníkom nemôže byť obmedzene sústredená len na peňaženku zákazníka, a preto sa spoločnosť musí snažiť nielen o získanie miesta v zákazníckej peňaženke, ale aj myslí a v zákazníckom srdci. V skutočnosti by spoločnosť mala vyvíjať prvotné snahy o získanie miesta v zákazníckej mysli a následne v jeho srdci. Potom podiel v zákazníckej peňaženke dosiahne jednoduchšie. [9]

Z podstaty riadenia zákazníckych vzťahov vychádza koncepcia dokonalých služieb zákazníkom, ktorej prvoradým záujmom je dosiahnuť vysoký stupeň spokojnosti zákazníka a teda aj loajality tohoto zákazníka k danej spoločnosti. K dosiahnutiu tohoto cieľa v riadení vzťahov so zákazníkmi musí spoločnosť poskytovať služby s najvyšším

stupňom dokonalosti, ak sa tak nestane, riziko straty zákazníka prudko rastie, a tým je ohrozená celá existencia spoločnosti. [3]

Loajalita zákazníka sa získava najmä prostredníctvom emocionálnej dimenzie vzťahu. Je dosť náročné zaoberať sa emóciami, pretože sa len ťažko dajú rozobrať na menšie jednotky. Emócie sa menia pomaly a čím sú silnejšie, tým sa pomalšie menia. Všetky dojmy, ktoré zákazníci získajú z priebehu stretnutí so spoločnosťou sú významnými faktormi v budovaní vzťahov medzi zákazníkom a spoločnosťou. Zákazník uplatňuje okrem zraku aj ostatné zmysly, z ktorých každý mu odovzdáva informácie o spoločnosti.

Na emocionálnom základe je založená aj väzba spoločnosti so zákazníkovým srdcom. Rozhodujúcim faktorom v tejto oblasti je vzájomná dôvera, ktorá by mala byť základným cieľom v procese budovania pevných vzťahov so zákazníkmi. [9]

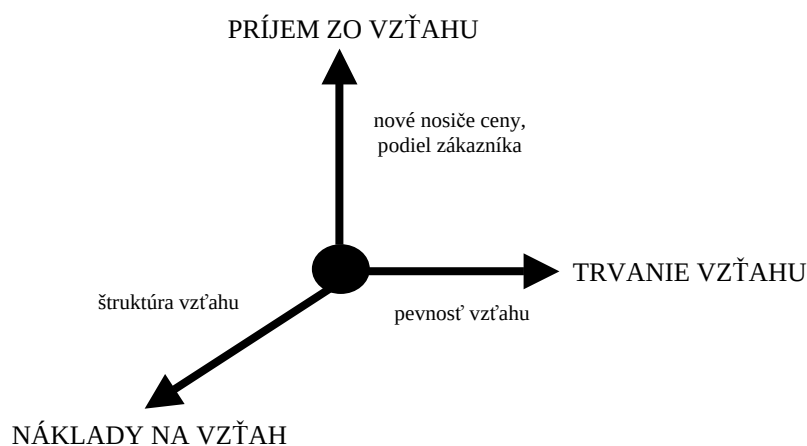
2 ŠTRUKTÚRA VZŤAHOV A ICH PODSTATA

2.1 Štruktúra a podstata vzťahov k zákazníkom

Zákaznícka základňa spoločnosti sa skladá z rôznych vzťahov so zákazníkmi. Zákaznícky vzťah je zložený z epizód, tzv. stretnutí so zákazníkom, v ktorých dochádza k výmene informácií medzi všetkými stranami vzťahu. Vzťah so zákazníkom je tvorený najmenej jednou epizódou, počas ktorej sa zákazník dostáva do priamej konfrontácie so spoločnosťou.

Zvládnutie jednotlivých stretnutí so zákazníkmi záleží v podstate na prevedení. V rámci epizód môže prebehnúť celý rad činností, podľa ktorých si spoločnosť vytvorí typológiu vzťahov. Najrozhodujúcejším momentom vzťahu je jeho hodnota. Aby sa hodnota vzťahu postupne zvyšovala je treba venovať náležitú pozornosť ako efektívnosti, tak aj ziskovosti epizód. Ziskovosť je základným stimulom pre spoločnosť, ktorý jej dáva dôvod na snahu o vytvorenie a udržiavanie vzťahu. Vzťah existuje preto, aby zákazník aj spoločnosť lepšie dosiahli svoje ciele a trvá tak dlho, ako dlho z neho majú úžitok obe strany. Vzťah pokračuje preto, že možnosti výberu sú menej príťažlivé ako možnosti plynúce zo vzťahu.

Do rozvoja vzťahu spoločnosť investuje nepretržité úsilie, a teda najdôležitejšou úlohou je zvyšovať príjem zo vzťahu prostredníctvom zvyšovania hodnoty vzťahu a znižovať náklady na jeho udržiavanie. Základnými momentmi vzťahov sú potom príjem zo vzťahu, jeho náklady a trvanie vzťahu. [9]



Obr. 2. Tri momenty zvyšovania hodnoty vzťahu so zákazníkom [9]

Príjem zo vzťahu vznikne ako výsledok nakúpeného množstva a zaplatenej ceny. Spoločnosť môže tieto príjmy zvyšovať vhodnou cenovou politikou alebo zvýšením podielu zákazníka. V oblasti cenovej politiky môže spoločnosť používať rôzne nástroje na podporu príjmov zo vzťahu akými sú napr. nosiče ceny alebo viazanie cien. Prehlbením a rozšírením vzťahu docielime zvyšovanie podielu v nákupnom košíku zákazníka. Hĺbka vzťahu potom priamo vplýva na kúpne rozhodovanie zákazníka, ktorý dá obvyčajne prednosť spoločnosti, ktorá mu ponúka najvýhodnejšie podmienky na základe hlbokého vzťahu.

Druhým rozmerom ziskovosti vzťahu je znižovanie nákladov na vzťah. Potom ako spoločnosť určí štruktúru konkrétneho vzťahu, tzn. analyzuje na aké činnosti a epizódy má zamerať svoje úsilie, aby vzťah podporila. Akonáhle vie spoločnosť rozpoznať, ktoré činnosti zvyšujú hodnotu vzťahu, zameria svoju pozornosť práve na ne a činnosti prevádzané zbytočne, resp. aj proti vôli zákazníka, ihneď rozozná a vypustí ich, čím zvýši efektivitu rozvíjania vzťahu.

Ďalším nástrojom na znižovanie nákladov na vzťahy so zákazníkmi je zmena používaných médií a kanálov (informačné technológie, distribučné a komunikačné kanály), ktorých hlavnou výhodou je množstvo prinášaných možností, časové úspory a zjednodušenie procesov. Zákazníci si môžu zvoliť, prostredníctvom ktorého kanálu sa chcú so spoločnosťou navzájom ovplyvňovať. [9]

Internet predstavuje fenomén, ktorý mení nielen mnoho firemných činností, ale aj prístup k zákazníkom. Komunikačné kanály založené na internetových technológiách sa zdajú zákazníkovi atraktívne a zvyšujú zákazníkovu ochotu komunikovať so spoločnosťou jednoducho, rýchlo, kvalitne a pohodlne, a samozrejme zvyšuje ochotu zákazníka podávať informácie o svojich potrebách. [2]

2.2 Segmentácia zákazníckej základne

Na to, aby bola spoločnosť úspešná v riadení vzťahov, musí sa vedieť dobre orientovať v ich štruktúre. Podstatu štruktúry vzťahov so zákazníkmi predstavuje segmentácia zákazníckej základne spoločnosti, ktorá významne pomáha odlišovať jednotlivé zákaznícke segmenty a generovať tak špecializované prístupy k jednotlivému typu zákazníka.

Spoločnosť môže stavať svoje riadiace úsilie na štyroch možných úrovniach, ktorými sú :

- segmentový marketing
- výklenkový marketing
- lokálny marketing
- individuálny marketing

Segmentový marketing zahŕňa väčšiu konzistentnú skupinu v rámci trhu. V aktivitách spoločnosť vychádza z presvedčenia, že zákazníci sa líšia vo svojich praniach a potrebách, kúpnej sile, geografickom umiestnení, zvykoch a postojoch. Prostredníctvom segmentového marketingu spoločnosť dokáže lepšie zacieliť svoje aktivity a služby na konkrétny segment zákazníckej základne.

Podstata výklenkového marketingu spočíva na definovaní užšej zákazníckej skupiny, ktorá predstavuje medzeru v trhových segmentoch, tzv. výklenok. Metódy výklenkového marketingu umožňujú tesnejšie priblíženie sa k zákazníkovi ako segmentový marketing, teda aj vzťahy so zákazníkmi sú užšie a spoločnosť sa dokáže viac priblížiť k ich potrebám.

Nástroje lokálneho marketingu umožňujú spoločnosti zacieliť svoju ponuku a aktivity na zákazníkov v danej geografickej lokalite, čím dokáže prispôbovať svoju ponuku potrebám a praniam lokálnych zákazníckych skupín.

Najnižšiu úroveň segmentácie predstavuje „trhový segment jednotlivca“ alebo „zákazkový marketing“, tu spoločnosť maximalizuje svoju ústretovosť k zákazníkovi. [6]

Zákazníci sa v prvom rade rozlišujú podľa peňažnej stupnice. Podľa nej sa potom zaradia do skupiny zákazníkov ziskových alebo neziskových. Ďalej ich možno deliť podľa rôznych kritérií (podľa bilancie platieb, obratu, nákladov na predaj a distribúciu, nárokov, bonity).

Skupina zákazníkov (Client Clusters) je daná určitými príznakmi a ich formami a podľa nich sa musí prispôbovať ponuka spoločnosti. Z princípov skupín zákazníkov sa dá odvodiť zákaznícka politika, v ktorej dominuje zmes nástrojov CRM. Najprv pozorujeme

rôzne skupiny zákazníkov (produkty a servis budeme zjednodušene označovať ako služby). Atribúty typu „inteligentný“ alebo „exkluzívny“ sa nevzťahujú na typ zákazníka, ale na jeho nároky voči službám CRM. [10]

Skupiny zákazníkov:

- **Ottovi normálni zákazníci** vyhľadávajú základné služby, žiadne nadštandardy a minimum inovácií, ani individuálny prístup – obsluha štandardnými nástrojmi CRM.
- **Spol'ahliví zákazníci** vyhľadávajú osvedčené služby, výstrednosť a špičková úroveň sú im ľahostajné, nie sú ochotní platiť vysoké ceny.
- **Inteligentní superzákazníci** očakávajú nové služby na najvyššej úrovni, prístup k nim si vyžaduje neustále inovácie nástrojov CRM, akonáhle sa o inovácií dozvedia, vyžadujú ju.
- **Tendenční zákazníci** chcú nové služby, ale nehodlajú za ne platiť.
- **Zákazníci typu „ja chem tiež“**, tzv. „me-too“ zákazníci, nedôverčiví ku všetkým inováciám CRM, vyčkajú do doby, keď uvidia, že služba funguje, potom urobia to, čo ich známi a priatelia.
- **Exkluzívni superzákazníci** kladú dôraz na zriedkavo využívané služby a platia za ne.
- **Špeciálni zákazníci** vyhľadávajú špeciálne služby s veľmi nízkym dopytom.
- **Zákazníci „v práve“** by radi dali najavo, ako s nimi inde dobre zaobchádzajú. Ponúkané služby porovnávajú s tretími stranami a považujú ich za svoje právo. Často vyžadujú služby, ktoré by zaujali ich okolie. Majú teda demonštračný charakter. [10]

3 FÁZY VZŤAHOV

Vzťah so zákazníkom sa dá rozdeliť do niekoľkých fáz. Všeobecne predstavujú nadviazanie, rozvíjanie a ukončenie vzťahu. Tieto rôzne fázy vyžadujú, aby pre zvyšovanie hodnoty vzťahu boli využité odlišné prostriedky. [9]

Základné fázy vzťahu spoločnosti so zákazníkom:

- Nadviazanie vzťahu
- Rozvíjanie vzťahu
- Ukončenie vzťahu

3.1 Nadviazanie vzťahu

Nadviazanie vzťahu so zákazníkom zahŕňa obdobie, kedy sa zjednávajú dohody a podpisujú zmluvy. Pri začatí vzťahu si zákazník dobrovoľne zvolil obmedziť svoj výber. Zákazník „predáva“ svoju slobodu, ale na oplátku získava istotu a možnosť kontroly a znižuje svoje riziká. Na túto fázu sa tradične zameriaval marketing spoločností. Zvláštnu dôležitosť v tejto fázi má výmena informácií a emócií. Či spoločnosť v tejto fázi vzťahu u zákazníka uspeje alebo nie, závisí na tom, či spoločnosť získa v zákazníkovej mysli a srdci miesto.

Ústredným momentom pri získavaní zákazníkov je rozpoznanie vhodných zákazníckych segmentov, ku ktorým je treba sa priblížiť. Jedným z možných spôsobov je metóda marketingu spriaznenej skupiny. Podstata metódy spočíva v presvedčení potenciálnych zákazníkov, aby vystupovali ako zákazníci spoločnosti a hovorili o prednostiach vzťahu s ňou. Cieľom tejto metódy je využiť stretnutie zákazníka s marketingovou skupinou ako nástroja na predaj výrobkov. [9]

Ďalším nástrojom ako si získať zákazníkov je nový produkt. Úvodnou iskrou často môžu byť jeden alebo dva nosné produkty, či schopnosti spoločnosti.

Na začiatku nového vzťahu je najdôležitejšie zvládnutie prvého stretnutia, tzv. epizódy. Podľa jeho úspešnosti zákazník pocíti, či má pre neho daný vzťah cenu. Tiež je nemenej dôležité zákazníka neustále informovať o možnostiach ako daný vzťah zlepšiť. Zákazník by mal pocítiť, že si vybral správnu spoločnosť a že vzťah mu prináša hodnotu.

Spoločnosť by mala stanoviť budúcu hodnotu vzťahu už na jeho počiatku. Je pre ňu dôležité predvídať potenciál vzťahu. [9]

Potenciálny zákazník sa nestane naším zákazníkom bez dôkladného predbežného prieskumu jeho potrieb. Potenciálny zákazník si zaslúži, aby sa o neho spoločnosť zaujímala a starala tak, ako by už bol dobrým zákazníkom spoločnosti dlhé roky. Ak sa spoločnosti podarí úspešne zvládnuť tzv. prvú epizódu, získava výhodu plynúcu zo spokojnosti tohoto zákazníka, a túto situáciu použije ako východzí bod – počiatok vzťahu.

Od prvej epizódy s potenciálnym zákazníkom by mali pracovníci vystupovať a prezentovať spoločnosť s patričnou dôležitosťou a záujmom o vytvorenie vzťahu. Prvé stretnutie na úrovni zákazník – spoločnosť by malo byť dôveryhodné, profesionálne bez podceňovania situácie a maximálne korektné. [7]

Základné zásady vyhľadávania a získavania zákazníkov:

- starostlivé preštudovanie všetkých dostupných informácií o zvolenom zákazníckom segmente
- pred jednaním alebo stretnutím so zákazníkom je dôležité pripraviť sa
- sledovanie svojich cieľov
prejavenie záujmu o potenciálneho zákazníka a o riešenie jeho problémov
- potenciálny zákazník sa nestane skutočným, ak si nie je istý, že sa o neho spoločnosť zaujíma [7]

Marketingové oddelenie firmy zamerané na riadenie vzťahov so zákazníkmi, musí vyvinúť snahu identifikovať motívy, akými je priťahovaná pozornosť a záujem nových zákazníkov o spoločnosť. Nájdením odpovedí na tieto otázky, sa spoločnosť významne posúva vpred v úrovni porozumenia svojim zákazníkom. [4]

3.2 Rozvíjanie vzťahu

V priebehu rozvíjania vzťahov dochádza obvykle k výraznému rastu hodnoty vzťahu. V rámci priebehu epizód sa vymieňajú zdroje, čo na oboch stranách vedie k vzniku pridanej hodnoty. Vo fáze rozvíjania sa dá nájsť najväčší potenciál vzťahu. A aby k nárastu hodnoty vzťahu došlo, v tejto fáze musí spoločnosť sústrediť viac zdrojov ako v prvej fáze.

Rozvoj a hodnota vzťahu priamo súvisia so zákazníkovou spokojnosťou a práve tento moment je nositeľom zisku a podstatou systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti. [9]

V tejto fáze zákazníckych vzťahov je dôležité, aby sa manažment spoločnosti zameral riešenie na nasledujúcich otázok:

- Čo od nás zákazník očakáva, potrebuje a chce?
- Aké výhody a úžitok mu prináša naša spoločnosť?
- Čo by sme mu mali ponúknuť, aby neprešiel ku konkurencii?
- Ako zákazníkovu potrebu uspokojiť maximálne? [4]

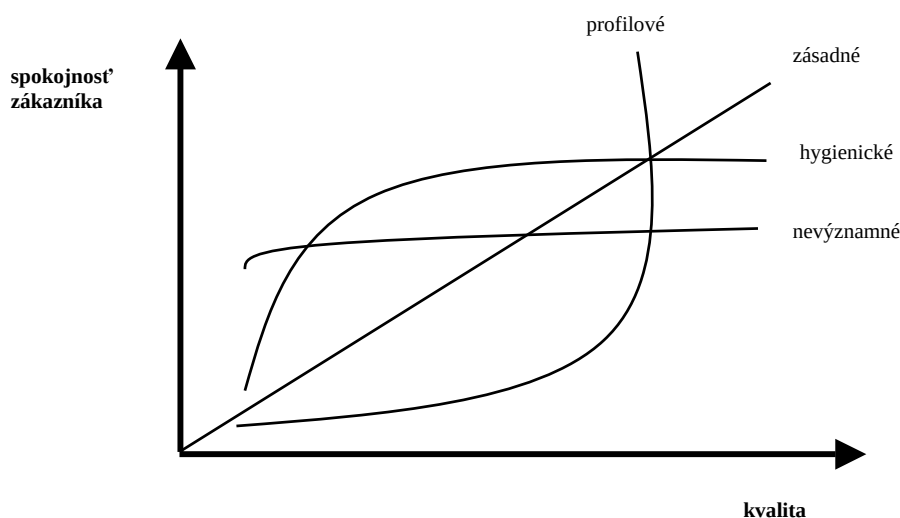
Spoločnosť, ktorá nedokonale riadi zákaznícke vzťahy často nadobudne presvedčenie, že jej produkcia je výnimočná. Táto „výnimočnosť“ niekomu imponuje, ale iného neohromí. Aj tu zohráva najdôležitejšiu rolu názor a postoje zákazníka, a to, ako dobre daný segment zákazníkov firma pozná a rozumie mu.

Všetky teórie o spokojnosti zákazníka vychádzajú z predpokladu, že spokojnosť zákazníka lineárne rastie s kvalitou nakupovaného výrobku či služby, tzn. čím vyššia je kvalita produktu, tým vyššia je zákaznícka spokojnosť. Vzhľadom na to, že spokojnosť zákazníka ovplyvňujú mnohé faktory, nie vždy je táto teória platná. Spojenie kvality a spokojnosti vyjadruje funkcia kvality, u ktorej rozlišujeme štyri rozličné typy:

1. *Zásadné faktory* – tu je vzťah kvality a spokojnosti lineárny, a teda zvýšenie kvality celkom určite vedie k zvýšeniu spokojnosti
2. *Hygienické faktory* – zvýšenie kvality neovplyvní spokojnosť zákazníka v pozitívnom slovazmysle, ale kvalita pod určitou úrovňou zapríčiňuje výrazný pokles spokojnosti

3. *Bezvýznamné faktory* – sú faktormi, kde zvýšenie alebo zníženie kvality nemá žiadny vplyv na spokojnosť zákazníka

4. *Profilové faktory* – odlišujú spoločnosť od priemernej úrovne v odvetví a od konkurencie. Lepšia kvalita môže zlepšiť celkový dojem a spokojnosť zákazníka, zatiaľ čo nepatrný pokles kvality toto vôbec neovplyvní. [9]



Obr. 3. Vplyv faktorov na spokojnosť zákazníka [9]

Firmy a spoločnosti zamerané na aktívne riadenie vzťahov so zákazníkmi stoja pred problémom vyplývajúcim z potreby a spôsobu merania zákazníckej spokojnosti. Všeobecný zákon spokojnosti hovorí o tom, že ak sú očakávania zákazníka vyššie ako to čo dostal, bude nespokojný. Nopak, pokiaľ zákazník nemá konkrétne očakávania úrovne služieb, môže i podradnú úroveň považovať za relatívne dobrú. Druhý problém merania zákazníckej spokojnosti závisí od tolerančnej miery zákazníka. Teda meranie spokojnosti vo všeobecnom poňatí je značne obtiažne a vzhľadom na individualitu zákazníka, je často skreslené a nepredvídateľné práve v závislosti od miery jeho tolerancie. Zákazníci sú do istej miery tolerantní v otázkach výkyvov kvality, práve to vyplýva z emócií, ktoré prechováajú ku konkrétnej spoločnosti. [9]

Spokojnosť zákazníka nie je nutne zárukou jeho loajality. Veľká časť zákazníkov, ktorí zmenili „starú“ spoločnosť za „novú“, tvrdili, že boli s tou pôvodnou spoločnosťou spokojní, ale zmenili spoločnosť kvôli cene, či jednoducho potrebovali zmenu. Loajalita zákazníka je výsledkom mnohých väzieb, napr. zákonných, technických, geografických a i.

Tieto väzby môžu byť výsledkom emócií alebo jednaní zákazník – spoločnosť. Budovanie systému väzieb so zákazníkmi prináša hodnotu vzťahu. Charakteristickým rysom tejto fázy vzťahu je rastúci podiel zákazníkov a cenová politika spoločnosti.

Tab. 1. Vznik väzieb vzťahov so zákazníkmi. [9]

Väzby vznikajúce na základe jednaní	Väzby vznikajúce na základe informácií	Väzby vznikajúce na základe emócií
▪ vzťahujúce sa k produktu alebo procesu ▪ geografické umiestnenie ▪ časové obmedzenie	▪ zákony a zmluvy ▪ technológie ▪ know-how	▪ sociálne vzťahy ▪ hodnotová kompatibilita ▪ ideologická kompatibilita
Miesto v zákazníkovej peňaženke	Miesto v zákazníkovej myslí	Miesto v zákazníkovej srdci

Zvládnutie riadenia vzťahov so zákazníkmi predpokladá zvládnutie všetkých epizód hlavne tzv. kritických epizód. Rozoznanie kritických epizód je určujúcim momentom v rozvíjajúcom sa dlhodobom vzťahu. K týmto epizódam dochádza v dôsledku chybného jednaní spoločnosti, ak zákaznícke potreby nie sú riadne pochopené. Spoločnosť si musí byť istá, že kontaktní zamestnanci dokonale chápu koncepciu systému CRM spoločnosti a že zvládajú riešiť a správne reagovať v kritической chvíli. [9]

Základným hodnototvorným činiteľom vo vzťahoch so zákazníkmi je pevnosť vzťahu určená úrovňou spokojnosti a oddanosti zákazníka voči spoločnosti, teda miere loajality každého zákazníka. [12]

3.3 Ukončenie vzťahu

Ukončenie každého vzťahu má príčinu. Podstatou riadenia tejto fázy vzťahu je zistiť príčinu zániku vzťahu. Vzťah môže skončiť zákazník (kvôli nezvládnutej kritической epizóde), ale iniciatívu na skončenie vzťahu môže vyvinúť i spoločnosť (kvôli bezcennosti, neziskovosti). Vzťah musí byť riadený a neustále zlepšovaný iba na základe spokojnosti zákazníka si môže spoločnosť ziskový vzťah udržať. Zákazníci, ktorí majú v úmysle vzťah ukončiť vysielajú vedomé alebo nevedomé signály (obmedzenie kontaktu, pokles objemu nákupu, priame hrozby ukončenia vzťahu ako napr. počet sťažností).

Dôležité je takéto signály rozpoznať a adekvátne na ne reagovať, pokúsiť sa o zlepšenie vzťahu. Ak sa zákazník rozhodne definitívne vzťah ukončiť, mala by spoločnosť pristúpiť na „elegantné ukončenie vzťahu“, teda nájsť, analyzovať a zaznamenať príčiny ukončenia vzťahu – tzv. riadenie pomocou spätnej väzby. [9]

4 STRATÉGIE VZŤAHOV

Vo všeobecnom poňatí existuje toľko stratégií vzťahov k zákazníkom, koľko je priemyslových odvetví a spoločností. Ani jedna stratégia nie je úplne identická s inou. Stratégie vzťahov môžeme deliť do troch kategórií:

- stratégia sponky (zopnutie)
- stratégia zadrhovadla (prepojenie)
- stratégia suchého zipsu (primknutie)

Pre vytvorenie vhodnej stratégie vzťahu so zákazníkom je potrebné len chápať hodnototvorný proces zákazníka. Cieľom vzťahu so zákazníkom je vytvoriť konkurenčnú schopnosť. Spoločnosť, ktorá pomáha zákazníkovi vytvárať hodnotu, má konkurenčnú výhodu. Stratégie vzťahu so zákazníkom majú preto značný význam pre dlhodobý úspech. [9]

4.1 Stratégia sponky

V týchto stratégiách dochádza k epizódam, ktoré riadi spoločnosť. Spoločnosť zaisťuje celkový rámec a zákazník prispôsobuje svoje procesy procesom spoločnosti, aby k epizódam mohlo dôjsť. Dobre postavená stratégia zopnutia oplýva úplným porozumením zákazníkovým procesom a cieľom, podporuje jeho hodnototvorný proces. Cieľom tejto stratégie je, aby každá operácia bola zisková s vysokou mierou efektivity. Zákazník očakáva maximálnu efektívnosť, nezaujímajú ho emócie, požaduje efektívnu výmenu informácií (komunikácia faxom, elektronickou poštou je uprednostňovaná pred priamym stykom) tak, aby bol nákup a predaj bezproblémový (efektívnosť personálu, štandardizácia postupov).

Uplatnenie tejto stratégie predpokladá širokú zákaznícku základňu, mnoho rôznych vzťahov, jednoduchosť vzťahu a obmedzený počet pravidelných typov epizód. Dobre naplánované epizódy sú kľúčovým faktorom úspechu tejto stratégie. [9]

4.2 Stratégia zadrhovadla

Pri uplatňovaní tejto stratégie prispôsobujú svoje procesy oba partneri navzájom tak, aby boli zladené. Niektoré procesy zákazník i spoločnosti sú zhodné, teda nevytvárajú hodnotu, preto musia byť zladené. Táto stratégia vytvára dokonale prepojený vyvážený vzťah, čiže dosiahneme situácie dvoch víťazov. Tu dochádza k výmene všetkých zdrojov existujúcich vo vzťahu (emócií, informácií a jednania), ktoré sú rozmanité a rozsiahle. Úspech tejto stratégie spočíva vo vytvorení atmosféry dôvery medzi partnermi a poctivá široká výmena informácií (princíp transparentnosti – otvorenosti). [9]

4.3 Stratégia suchého zipsu

Spoločnosť, ktorá sa rozhodne pre túto stratégiu, maximálne prispôsobí svoje procesy procesom zákazníka, teda zákazník nemusí investovať do vzťahu svoj čas, ani úsilie na zmenu vlastných procesov. Spoločnosť hrá svoju rolu vo vzťahu podľa potrieb zákazníka. Táto stratégia vyžaduje od zákazníka minimálnu potrebu zmeny procesov, teda spoločnosť flexibilne prispôsobuje svoju činnosť podľa plánovania zákazníka.

Pri aplikácii stratégie primknutia dochádza k výmene všetkých existujúcich zdrojov vzťahu – emócií, informácií a jednania. Hodnototvorný proces vzťahu určuje práve miera prispôsobenia sa spoločnosti zákazníkovi. Čím lepšia a dokonalejšie sa spoločnosť dokáže primknúť k zákazníkovi, tým je hodnota vzťahu (ziskovosť aj trvanlivosť) tohoto vzťahu vyššia. [9]

5 VÝZNAM A VYUŽITIE SYSTÉMU CRM V SPOLOČNOSTI

5.1 Význam a výhody aktívneho systému CRM spoločnosti

Implementácia moderného systému riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti je základným predpokladom jej ďalšieho dynamického rozvoja. Význam systému CRM pre spoločnosť spočíva v budovaní komplexných rozvinutých a dôverných vzťahov so zákazníkmi. Prostredníctvom zvyšovania zákazníckej hodnoty a spokojnosti spoločnosť získava markantné výhody na konkurenčnom poli. Riadenie pomocou systému CRM je priamou súčasťou strategickej činnosti organizácie, čo priamo vypovedá o význame systému CRM pre spoločnosť. Naliehavosť potreby zlepšenia vzťahov so zákazníkmi je vždy vystupňovaná v období nasýtenia trhu, kedy spotrebitelia chápu unikátne vlastnosti produktov ako komoditu, a práve prostredníctvom nástrojov CRM sa spoločnosť dokáže preniesť cez aktuálne vývojové problémy. [2]

Schopnosť ponúknuť zákazníkovi nové príležitosti a možnosti je veľmi významnou konkurenčnou výhodou. Zákazník je v očakávaní príjemného prekvapenia prostredníctvom výhody, ktorú mu poskytuje spoločnosť.

Konkrétne výhody plynúce z aktívneho riadenia vzťahov so zákazníkmi:

- konkurenčná výhoda (hlavný prínos CRM pre spoločnosť spočíva v upevnení svojho postavenia na trhu prostredníctvom uplatňovania originality a výnimočnosti poskytovaných služieb)
- loajalita zákazníckej základne (systém CRM je chápaný aj ako nástroj budovania zákazníckej vernosti na báze vysokej spokojnosti zákazníkov so službami spoločnosti)
- zvyšovanie hodnoty (dôležitým momentom v systéme CRM je obojstranné zvyšovanie hodnoty a podpora stratégie dvoch víťazov, budovanie vzájomnej spokojnosti zákazníka a spoločnosti) [9]

5.2 Význam informací

Systém CRM predpokladá aktívny vzťah spoločnosti k svojej zákazníckej základni. Aktivita týchto vzťahov je založená predovšetkým na databáze informácií o zákazníckych potrebách, nárokoch a prianiach, ktorá musí byť periodicky aktualizovaná, a samozrejme, presne štruktúrovaná, aby bola zachovaná funkcionálnosť tohoto manažérskeho nástroja. Akákoľvek komunikácia so zákazníkom musí byť podložená prehľadnými, dôveryhodnými a zrozumiteľnými informáciami. [2]

Spoločnosť, ktorá chce čo najefektívnejšie riadiť vzťahy so zákazníkmi, sa musí zamerať predovšetkým na využitie disponibilného vnútrofiremného informačného systému. Tento systém obsahuje základné informácie o zákazníkoch týkajúce sa objednávok a predaja. Veľmi cenné informácie poskytuje zákaznícka spätná väzba, štatistika spoločnosti, prehľady o cenách, tržbách, pohľadávkach. Tieto informácie majú kľúčovú úlohu v analýze obchodných príležitostí a vplývajú na strategické plánovanie spoločnosti. [8]

Databáza údajov o zákazníkoch pozostáva z dvoch rozmerov:

1. Informačná zložka zákazníka
2. Informácie o situácii zákazníka

Do informačnej zložky zákazníka (ISZ) sú automaticky zakladané informácie o udalostiach, ktoré prebehli v rámci vzťahu (objem výmeny, nakúpený tovar, atď.). Informácie o situácii zákazníka zahŕňajú postoje a názory zákazníka, ktoré zamestnanci spoločnosti získali v priebehu vzájomného pôsobenia. Tieto záznamy uľahčujú kontaktným pracovníkom proces rozvoja epizód a produktu v budúcnosti. [9]

Ak spoločnosť zhromažďuje a udržiava informačnú databázu, je nutné, aby boli všetky informácie o zákazníkoch dostupné jednoduchým spôsobom, a hlavne každému oddeleniu (zamestnancovi spoločnosti), ktoré ho potrebuje, pretože každý kontakt so zákazníkom, a to za akýchkoľvek okolností a prostredníctvom ktoréhokoľvek zamestnanca, je nositeľom informácie o spoločnosti, podľa ktorej zákazník bude spoločnosť hodnotiť. Integrácia databázy sa javí ako jedna z rozhodujúcich podmienok pre vytvorenie fungujúcej stratégie starostlivosti o zákazníkov. [2]

5.3 Model systému CRM

Budovanie vzťahov so zákazníkmi sa dá považovať za budovanie medziľudských vzťahov založených na komunikácii. Vzťah spoločnosti so zákazníkom a základná báza moderného systému CRM je založená predovšetkým na komunikácii. Spoločnosť s výkonným systémom CRM dokáže veľmi dobre komunikovať so svojou zákazníckou základňou. [1]

5.3.1 Štandardné vzťahy (CRM)

1. Osobný styk (*priamy kontakt zákazníka so zamestnancom spoločnosti*)

- prvé štyri minúty každej epizódy kritické tým, že predstavujú dobu, keď si zákazník utvorí prvotný obraz o spoločnosti, pozitívny alebo negatívny
- dajte zákazníkovi najavo, že o jeho príchode viete (pohľad, úsmev, pokývanie hlavou)
- pozdravte priateľským a otvoreným spôsobom (pozdravte zákazníka čo najskôr a ako prvý, dajte najavo úprimné potešenie zo stretnutia)

2. *Písomný styk (písomná komunikácia spoločnosti so zákazníkmi, vybavenie pošty, reakcia na sťažnosť, pochvalu)*

- okamžitá fakturácia (včasné odoslanie faktúry, pripomenutie platby jednoduchou upomienkou po termíne splatnosti a telefonickým upomenutím o týždeň neskôr, vypovedá o poriadku v obchodnom riadení spoločnosti)
- reklamácia nie je nutné zlo, ale príležitosť (rýchla a adekvátna reakcia, aspoň čiastočné priznanie si viny a záujem problém riešiť, profesionalita, navrhnutie riešenia, malá pozornosť ako prejav vďaky)
- za pochvalu treba poďakovať a pripojiť malú pozornosť ako prejav vďaky

3. *Zákaznícky servis (Call-Centre, Customer Relations a HelpDesk)*

- hlavným cieľom telefonického styku je, aby sa každý, kto sa do spoločnosti dovolá, cítil ako najdôležitejší človek na svete
- nenechávajte telefón zazvoniť viac ako trikrát

- predstavte spoločnosť aj seba (stručné jasné a účelné predstavenie zákazníka okamžite informuje kam sa dovolal)
- prepájajte hovory len ak je to nutné (ak je treba hovor prepojiť, tak s maximálnou rýchlosťou a vždy je nutné zákazníkovi vysvetliť dôvod prepojenia)
- zákazník by mal z telefonátu nadobudnúť dobrý pocit
- pokladajte slúchadlo ako posledný
- špeciálne požiadavky nepredstavujú problém (prejavte maximálnu snahu vyhovieť, aj pri riešení nereálnych požiadaviek) [1]

5.3.2 Elektronické vzťahy (e-CRM)

1. Web a elektronická pošta

- aktualizované webové stránky spoločnosti (aktuálne informácie dôležité pre zákazníka, navodzujúce pocit dôvery a starostlivosti)
- elektronický predaj (zadanie objednávky, spracovanie cenovej ponuky)
- elektronická pošta (aktívne, promptné a kvalitné vybavenie otázok a problémov zákazníka, zákaznícky feedback, automatické potvrdzovanie prijatých správ)

2. Elektronický marketing

- riadenie marketingovej kampane cez web (plánovanie akcií, kalendár akcií)
- hierarchická klasifikácia produktov (elektronické cenníky)
- profilácia zákazníkov (segmentácia zákazníkov, ziskovosť zákazníkov) [2]
- STM – Service Ticket Manager (softvér podporujúci prehľadné a efektívne riadenie predaja leteniek) [16]

Aby bola zabezpečená správna funkcia systému CRM v spoločnosti, musí byť taktiež zabezpečených niekoľko podstatných skutočností:

- spoločnosť si musí stanoviť jasné celofiremné štandardy starostlivosti o zákazníka

- zamestnanci spoločnosti musia absolvovať školenia a pravidelný tréning prístupu k zákazníkom
- zamestnanci musia rozumieť typom prístupu k jednotlivým segmentom i k individuálnym zákazníkom (VIP, CIP, WCHR osoby)
- spoločnosť musí mať pripravené krízové scénare
- dokonalý informačný systém
- spoločnosť by mala poskytovať produkty e-obchodu a e-komunikácie [1]

V súčasnosti sú dostupné i špecializované softvérové programy (SkyVantage CRM, IBM CRMS) vyvinuté konkrétne na celkové riadenie alebo podporu riadenia systému CRM leteckých spoločností. Tieto programy zabezpečujú prístup k informáciám o letoch a zákazníkoch každému oddeleniu a zamestnancovi leteckej spoločnosti a umožňujú tak aerolíniám zlepšovať koordináciu a plánovanie svojich letov a služieb v leteckej doprave. [18]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Letecká spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. je najstaršou súkromnou leteckou spoločnosťou so sídlom v Slovenskej republike. Letecká spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. bola založená v roku 1993. Obchodná činnosť spoločnosti je zameraná na pravidlenú a nepravidelnú leteckú dopravu osôb. Počas svojej existencie sa jej podarilo vybudovať si stabilnú pozíciu na slovenskom i zahraničnom trhu a každým rokom sa úspešne presadzuje v konkurenčnom boji.

6.1 História leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o.

Letecká spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. bola založená v máji 1993 pod obchodným menom Air Terrex Slovakia, spol. s r.o. ako prvá súkromná letecká spoločnosť v Slovenskej republike. Air Terrex Slovakia, spol. s r.o. spolu so svojím partnerom – českou obchodnou spoločnosťou TERREX, spol. s r.o., priviezli prvé dopravné lietadlo typu Boeing 727-100 na charterové lety registrované pod imatrikulačnou značkou OK-EGK. Prvý let spoločnosti Air Terrex Slovakia, spol. s r.o. sa uskutočnil 13. júna 1993 na linke Bratislava – Lipsko. V prvých rokoch existencie stavala spoločnosť svoju obchodnú činnosť hlavne na bázi charterových letov pre cestovné kancelárie a zabezpečovala tak leteckú dopravu slovenských dovolenkárov do stredomorských destinácií.

Popri charterovej doprave sa spoločnosť Air Terrex Slovakia, spol. s r. o. začala venovať aj tvorbe pravidelných leteckých liniek. Prvý pravidelný let spoločnosti z Bratislavy do Tel Avivu sa uskutočnil 3. januára 1994. Prvou pravidlne nalietavanou destináciou sa stal izraelský Tel Aviv a 3. júla 1994 spoločnosť zaviedla aj pravidlenú dopravu na linke z Bratislavy do cyperskej Larnaky. V prvom roku svojej činnosti spoločnosť prepravila 7 684 cestujúcich. V auguste 1994 dochádza k osamostatneniu spoločnosti, k zmene organizačnej štruktúry a obchodného názvu na Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. so sídlom na Letisku M. R. Štefánika v Bratislave.

V roku 1994 dochádza k zmene vo flotile spoločnosti. Pôvodné dve lietadlá typu Boeing 727-100 sú nahradené väčšou verzou Boeing 727-200 registračnej značky OM-CHD,

ku ktorému v roku 1996 spoločnosť zakúpila i druhé lietadlo tohoto typu s registračnou značkou OM-AHK, ktoré sa stali pre spoločnosť charakteristickými až do roku 1999.

1. mája 1996 spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. otvára pre potreby dopravy pacientov do piešťanských kúpeľov pravidelnú linku Bratislava – Kuwait City a 24. júna 1996 spoločnosť založila cestovnú kanceláriu Air Slovakia 321 Tour na podporu vlastnej obchodnej činnosti. V tomto roku dosiahol počet cestujúcich prepravených na pravidelných linkách i charterových linkách 77 678. V roku 1999 sa spoločnosť v závislosti od vývoja trhu leteckej dopravy na Slovensku, rozhodla vymeniť lietadlá typu Boeing 727-200 za menšie a úspornejšie typy Boeing 737-200 a v roku 2003 Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. uvádza na svoje nové pravidelné linky Birmingham – Bratislava – Dillí a Birmingham – Bratislava – Amritsar moderné lietadlá typu Boeing 757-200 s kapacitou 204 cestujúcich.

Od roku 2004 pozostáva flotila leteckej spoločnosti z dvoch lietadiel typu Boeing 757-200 (OM-DGK, OM-SNA) a jedného lietadla typu Boeing 737-200 (OM-RAN). Počet prepravených cestujúcich v roku 2004 je 111 342 cestujúcich a v tomto období spoločnosť otvorila aj pravidelnú linku Miláno/Bergamo – Bratislava – Amritsar.

Tab. 2. Prehľad nalietavaných destinácií v roku 2005

Krajina	Destinácia	Charakter linky
<i>Cyprus</i>	<i>Larnaka</i>	<i>pravidlená linka</i>
<i>Egypt</i>	<i>Hurghada</i>	<i>charter</i>
<i>Egypt</i>	<i>Sharm El Sheikh</i>	<i>charter</i>
<i>India</i>	<i>Amritsar</i>	<i>pravidlená linka</i>
<i>Izrael</i>	<i>Tel Aviv</i>	<i>pravidlená linka</i>
<i>Kuvajt</i>	<i>Kuwait City</i>	<i>pravidlená linka</i>
<i>Libanon</i>	<i>Beirut</i>	<i>charter</i>
<i>Maurícius</i>	<i>Port Louis</i>	<i>charter</i>
<i>Švédsko</i>	<i>Vasteras</i>	<i>charter</i>
<i>Taliansko</i>	<i>Milan</i>	<i>pravidlená linka</i>
<i>Veľká Británia</i>	<i>Birmingham</i>	<i>pravidlená linka</i>

Tab. 3. Počet prepravených cestujúcich v rokoch 1993 – 2004.

Rok	Počet prepravených cestujúcich
1993	7 684
1994	22 375
1995	72 107
1996	77 687
1997	72 561
1998	65 437
1999	89 115
2000	43 455
2001	35 485
2002	62 852
2003	55 509
2004	111 342

6.2 Premet podnikania spoločnosti

Predmetom podnikania leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. sú nasledovné činnosti:

- sprostredkovanie v oblasti dopravy
- nákup a predaj rozličného tovaru v rozsahu voľnej živnosti
- sprostredkovanie obchodu
- letecká doprava a letecké práce – nepravidelná doprava osôb a tovaru
- nepravidelná vnútroštátna a medzinárodná letecká preprava osôb a tovaru
- pravidelná vnútroštátna a medzinárodná preprava osôb a tovaru
- prevádzkovanie cestovnej kancelárie

6.3 Organizačná štruktúra firmy

Úseky a činnosti sú na základe delegovaných právomocí v hierarchickej podriadenosti jednotlivých členov riadiaceho manažmentu spoločnosti. Úseková štruktúra spoločnosti je spolu s činnosťami zobrazená na schéme (Príloha I – Organizačná štruktúra leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o.). V mene podniku koná a celú činnosť spoločnosti riadi generálny riaditeľ, ktorý má najväčšie právomoci a sú mu podriadené všetky úseky a to:

Ekonomický úsek – ekonomický úsek riadi a plne spadá do kompetencií ekonomického riaditeľa spoločnosti. Ekonomickému úseku sú podriadené nasledujúce odborné útvary:

- Učtáreň (kontrola bilancie nákladov a výnosov spoločnosti)
- Rozbory a financie (pokladník, finančné analýzy, investičný plán)

Personálny úsek – riadi a kontroluje personálny riaditeľ. Personálny úsek je pre spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. dôležitým orgánom, ktorý zabezpečuje nasledovné odborné funkcie:

- Nábor a výber pracovných síl
- Kvalifikácia pracovných síl
- Poradenstvo a starostlivosť o zamestnancov
- Mzdová učtáreň

Letový úsek je riadený letovým riaditeľom. Letový úsek zabezpečuje všetky činnosti spojené s letovou prevádzkou lietadiel a riadením posádok. Letový úsek zahŕňa nasledovné oddelenia:

- Navigačné oddelenie (potreby navigácie, smerovanie letov, letová administratíva)
- Posádky (letová posádka – piloti, palubní sprievodcovia)
- Letoví inšpektori (inšpektori Flight Crew a inšpektori Cabin Crew)
- Plánovanie letov (plánovanie posádok na linky)

Prevádzkový úsek spadá do kompetencie prevádzkového riaditeľa a zabezpečuje činnosti spojené s prevádzkou a obsluhou lietadiel – handlingové služby.

- Prevádzkové oddelenie (pozemné handlingové služby, cleaningové služby)
- Letecký catering (palubné stravovacie a gastronomické služby)

Obchodný úsek riadi obchodný riaditeľ. Činnosť úseku je zameraná na rozvoj leteckých liniek, knihovanie miest, riadenie obchodných zastúpení spoločnosti. Obchodný úsek má nasledovné oddelenia:

- Obchodné oddelenie (objednávky charterových letov, príprava a rozvoj leteckých liniek)
- Cestovná kancelária (služby cestovnej kancelárie spoločnosti, predaj leteckých zájazdov)
- Letenky (predaj leteniek)

Technický úsek riadi a kontroluje údržbový a bezpečnostný program spoločnosti (údržba flotily, vyhodnocovanie kvality a bezpečnosti). Do kompetencií technického riaditeľa spadá riadenie technického personálu.

7 ANALÝZA SWOT

7.1 Analýza vnútorného prostredia

Tab. 4. Silné a slabé stránky spoločnosti

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
kvalita štandardných služieb flexibilita zamestnancov kvalifikácia personálu skúsenosti v odvetví americká letecká technika obchodná značka ekonomickosť prevádzky dôvera tradičných leteckých spoločností bezpečnostný program	komunikácia s verejnosťou reklama a propagácia služieb vlastné marketingové aktivity marketingový informačný systém konzervativizmus pomalé tempo inovácií aktivity cestovnej kancelárie

7.1.1 Komentár k silným stránkam spoločnosti

Letecká spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. zabezpečuje vysoký štandard kvality základných služieb leteckej prepravy cestujúcich a to na stredne dlhých aj medzikontinentálnych leteckých linkách. Vysoký štandard bezpečnosti leteckej prevádzkovanvej leteckej techniky, vysokokvalifikovaný personál a dlhoročné skúsenosti na trhu leteckej dopravy, vrátane spolupráce s renomovanými leteckými spoločnosťami sú zárukou kvality a vysokého štandardu ponúkaných základných služieb.

Ďalšou silnou stránkou leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. je časová flexibilita zamestnancov. V prípade potreby je možné ihneď kvalifikovane riešiť vzniknuté problémy, napríklad v prípade poruchy lietadla, je okamžite pripravený tím technických pracovníkov, v prípade potreby odletieť neplánovaný let, je zostavenie posádky a jej príchod na pracovisko otázkou minimálnej doby.

Vysoký štandard kvalifikácie zamestnancov je daný podmienkami medzinárodných dohovorov, Leteckého úradu SR i podnikovými kvalifikačnými normami. Posádky sú podrobované pravidelným testom a preskúšaniam výkonu služby, núdzových a záchranných postupov, typovým preskúšaniam, jazykovým a psychologickým testom, testom fyzickej zdatnosti a kontrole zdravotného stavu.

Počas svojej existencie prekonal spoločnosť množstvo vývojových problémov spojených s budovaním zákazníckej základne, obstarávaním služieb a financovaním prevádzky. Všetky tieto problémy spoločnosť prekonal a získala skúsenosti na medzinárodnom konkurenčnom poli. Našla si svoje trhové segmenty, úspešne vyvíja svoju činnosť a šíri svoje obchodné meno i na iných kontinentoch, čo sa dá považovať za úspech svetového formátu v podmienkach slovenskej leteckej dopravy.

Spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. už od svojho vzniku používa výlučne leteckú techniku amerického pôvodu, čo potvrdzuje záruku kvality a bezpečnosti. Dodržiavaním prísnych údržbových programov daných spoločnosťou Boeing Co. pôsobí spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. dôveryhodne pre všetky európske letecké spoločnosti, ktoré sa nebránia spolupráci a vzájomnej výpomoci so slovenským dopravcom.

7.1.2 Komentár k slabým stránkam spoločnosti

Slabou stránkou leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. je konzervativizmus v chápaní nutných zmien, a preto sa v spoločnosti neprejavuje dynamika, ktorú prináša neustála inovačná činnosť. Práve inovačná činnosť je nástrojom zavádzania nových prvkov a individuality do služieb leteckej spoločnosti. Váha tohoto problému je evidentná a v budúcnosti môže prerásť zo slabej stránky až do vážnej hrozby. Preto by spoločnosť mala venovať viac pozornosti tejto problematike. Letecké odvetvie je stále vysokodynamickým a moderným odvetvím, kde nie je miesto na žiadne dlhodobejšie zaostávanie za svetovými trendami.

Ďalším slabým miestom spoločnosti je nedostatočná komunikácia s verejnosťou či už ide o fyzickú komunikáciu (priamo s médiami, či zákazníkmi) alebo komunikáciu cez reklamné a propagačné aktivity spoločnosti.

Vlastné marketingové aktivity spoločnosti spadajú pod dohľad obchodného oddelenia, tu je markantným slabým miestom spoločnosti postavenie marketingu v systéme riadiacich funkcií spoločnosti. Podcenenie funkcie marketingu, tiež, celkom určite má potenciál prerásť až do silnej hrozby.

Marketingový informačný systém spoločnosti nie je dostatočne prepracovaný a rozvinutý tak, aby dokázal zabezpečiť komplexné a relevantné informácie pre každého zamestnanca spoločnosti, no najmä pre kontaktných zamestnancov. V súlade s rozvojom marketingových aktivít je vhodné využiť nástroje, ktoré ponúka cestovná kancelária spoločnosti, ktorá predstavuje obrovský nevyužitý potenciál rozvoja. Zdroje a aktivity cestovej kancelárie nie sú dostatočne rozvinuté, a preto je i táto oblasť slabou stránkou.

7.2 Analýza vonkajšieho prostredia

Tab. 5. Príležitosti a hrozby spoločnosti

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
segmentácia trhu (nové trhy) výklenková špecializácia zmena pravidiel v leteckej doprave v súlade s EÚ aplikácia nových podporných služieb stúpajúci trend nárokov cestujúcich aktivity v cestovnom ruchu členstvo v leteckej aliancií partnerstvo s cestovnými kancelárkami	konkurenčné tlaky zo strany low-cost dopravcov prudký trend modernizácie leteckej techniky kapitálová náročnosť pri modernizácii regionálne kultúrno-politické zmeny hrozby v cestovnom ruchu (prírodné katastrofy) medzinárodný terorizmus zlyhanie partnerskej spoločnosti

7.2.1 Komentár k príležitostiam spoločnosti

Hlavné príležitosti leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o., malej kvalitnej leteckej spoločnosti so sídlom v európskom priestore, spočívajú v trhových výklenkoch. Trhové výklenky európskeho i svetového leteckého trhu poskytujú spoločnosti takéhoto typu dostatočný počet príležitostí na rozvoj a úspešné pôsobenie vo svojej kategórii.

Letecká spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. už má značné skúsenosti s variabilitou a využívaním trhových výklenkov a špecializuje sa na konkrétne trhové medzery. Jej úspech tkvie v špecializácii a dobrej segmentačnej stratégii.

Po vstupe Slovenskej republiky do Európskej únie došlo k významným zmenám v oblasti leteckej legislatívy tak, že spoločnosť získala právo lietať a prevádzkovať dopravu aj medzi druhou a tretou krajinou Európskej únie, čím významne vzrástol počet jej obchodných príležitostí.

V súlade so zavádzaním a tvorbou nových nadštandardných sprievodných služieb v leteckej doprave cestujúcich a so zvyšujúcimi sa nárokmi cestujúcich, sa otvárajú spoločnosti neustále nové možnosti rozvoja a zdokonaľovania svojich služieb.

Veľký potenciál príležitostí je ukotvený v možnostiach rozvoja vlastnej cestovnej kancelárie. Letecká spoločnosť môže na podporu svojich novozavedených i súčasných leteckých liniek použiť aktivity svojej cestovnej kancelárie. Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. sa môže uplatniť aj v programe rozvoja aktívneho cestovného ruchu v spolupráci so Slovenskou agentúrou cestovného ruchu, prípadne môže rozšíriť svoje aktivity o spoluprácu s hotelovými spoločnosťami, autopožičovňami a cestovnými kancelármi.

V súčasnosti pretrváva trend zoskupovania sa renomovaných leteckých spoločností do nadnárodných obchodných aliancií, ktoré podporujú ich vzájomnú spoluprácu s úmyslom koordinovane ovládať väčšiu časť svetového trhu a tesne sa priblížiť k požiadavkám zákazníkov.

7.2.2 Komentár k hrozbám spoločnosti

Významnú hrozbou v budúcnosti pre spoločnosť predstavujú konkurenčné tlaky ostatných leteckých dopravcov a najmä nízkonákladových leteckých dopravcov, ktorí úspešne oslovujú značne veľký segment, segment cestujúcich, ktorí nevnímajú leteckú dopravu ako balík služieb, ale len ako dopravu. Svojou agresívnou kampaňou priťahujú stále viac zákazníkov a priamo ohrozujú všetkých tradičných leteckých dopravcov. V prípade, že by spoločnosť využívala služby partnerskej agentúry (napr. predaj leteniek, zastúpenie v zahraničí) je potrebné túto spoluprácu dôkladne právne zabezpečiť, aby nedošlo k ziskovým stratám a ohrozeniu obchodného mena.

Ďalšiu hrozbu pre leteckú spoločnosť predstavuje prudký trend modernizácie leteckej techniky a s tým spojená finančná náročnosť na ich zaobstaranie a zabezpečenie. Sprísňovanie hlukových, bezpečnostných, ekologických a ostatných prevádzkových noriem priamo pôsobí na financovanie leteckej spoločnosti.

Stabilita obchodných aktivít leteckých spoločností je často závislá na prírodných podmienkach. Činiteľom, ktorý významne ovplyvňuje obchodné aktivity leteckej spoločnosti sú prírodné katastrofy (napr. vlny tsunami v oblasti Ázie), ktoré priamo vplývajú na cestovný ruch postihnutého regiónu, a ďalej hrozbu predstavujú aj náhle

kulturnopolitické zmeny spoločnosti v kritických regiónoch Blízkeho a Stredného východu vyplývajúce hlavne z odlišnosti kultúr.

Vážnu hrozbu pre leteckú dopravu predstavuje medzinárodná teroristická činnosť, ktorej následky sú fatálne pre celú leteckú spoločnosť. Z medzinárodného terorizmu vyplývajú najmä hrozby únosov lietadiel a ich zneužitie na dosiahnutie teroristických cieľov.

8 ANALÝZA NOVODOBÝCH TRENDŮ LETECKÝCH SPOLOČNOSTÍ V CRM

Súčasný systémy CRM leteckých spoločností sú orientované na vývin špecifických stratégií zameraných na identifikáciu ziskových zákazníkov a na tvorbu dlhodobých loajálnych vzťahov. Letecké spoločnosti so systémom CRM orientovaným do budúcnosti kladú dôraz najmä na marketing, predaj, distribučné a servisné služby. Výber a implementácia vhodného CRM riešenia vyžaduje podporu informačnej technológie a špecialistov na informačné systémy (ako napríklad Lufthansa IT Systems). [15]

K spresneniu svojich analýz a spôsobov aplikácie marketingových kampaní, zapracovávajú letecké spoločnosti koncept CRM do riešenia všetkých svojich obchodných procesov. Všetky tieto procesy sú strategicky zacielené na personál, partnerov a najmä na zákazníkov. [12], [14]

8.1 Trendy v segmentácii zákazníkov

Letecké spoločnosti segmentujú svoju zákaznícku základňu podľa nasledujúcich hľadísk:

- geografické hľadisko
- cestovná trieda
- frekvencia lietania

Geografické hľadisko je významným kritériom segmentácie cestujúcich leteckej spoločnosti. Segmentácia prebieha na úrovni regionálnych trhov. Letecké spoločnosti dokážu kvalitnejšie komunikovať so segmentom daného regiónu, čo je z hľadiska potrieb tohoto segmentu, jednoznačne výhodné. Spoločnosť prináša cenové ponuky podľa kúpnej sily regiónu, prispôsobuje sa tradíciám daného regiónu (možnosť vykonať náboženský úkon na palube lietadla, úprava cateringu a ostatných služieb podľa zvyklostí daného regiónu).

Cestovná trieda je základným segmentačným kritériom. Letecké spoločnosti bežne ponúkajú služby na rôznej kvalitatívnej úrovni, v základnom rozdelení sú to služby:

turistickej triedy (Economy Class) – vo všeobecnosti, štandardné služby na letisku a na palube lietadla, zahŕňajúce jedlo podľa charakteru linky so štandardnou úrovňou pohodlia a s výhodnou cenou letenky

obchodnej triedy (Business Class) – služby obchodnej triedy sú koncipované pre potreby obchodných cestujúcich, ide o diametrálne kvalitnejšie služby na letisku i na palube lietadla s cenou letenky, ktorá je obvykle asi trojnásobkom ceny letenky v turistickej triede

prvej triedy (First Class) – letecké spoločnosti ponúkajúce služby tejto triedy patria medzi špičkových leteckých dopravcov, táto prepravná trieda ponúka množstvo vysokokvalitných doplnkových služieb a vysokú úroveň pohodlia, čomu zodpovedá aj cena letenky

Renomované letecké spoločnosti kreatívne prispôsobujú úroveň služieb vo svojich prepravných triedach podľa svojej marketingovej stratégie, čím vznikajú diverzifikované prepravné triedy, odlišné v mnohých detailoch.

Tab. 6. Diverzifikácia prepravných tried leteckých spoločností

LETECKÁ SPOLOČNOSŤ	ECONOMY CLASS	BUSINESS CLASS	FIRST CLASS
<i>Air France</i>	<i>Tempo Class, Alizé Class La Navette Class</i>	<i>L'Espace Affaires Class</i>	<i>L'Espace Première Class</i>
Alitalia	Economy Class	Business Class	Magnifica Class
<i>American Airlines</i>	<i>Economy Class</i>	<i>Business Class</i>	<i>First Class</i>
<i>Austrian Airlines</i>	<i>Economy Class</i>	<i>Amadeus Class</i>	<i>neposkytuje</i>
<i>British Airways</i>	<i>World Traveller, World Traveller Plus, EuroTraveller</i>	<i>Club Europe, Club World, Executive Club</i>	<i>FIRST Class</i>
ČSA	Travel Class	Business Class	neposkytuje
<i>Lufthansa</i>	<i>Economy Class</i>	<i>Business Class, Business Class Europe</i>	<i>First Class</i>

Z hľadiska **frekvencie lietania** a využívania leteckej dopravy jednotlivcami zakladajú letecké spoločnosti vernostné programy, ktoré prinášajú častým cestovateľom rôzne výhody.

Tab. 7. Vernostné programy leteckých spoločností

LETECKÁ SPOLOČNOSŤ / ALIANCIA	VERNOSTNÝ PROGRAM
Air France	Fréquence Plus
American Airlines	AA Advantage
British Airways	Executive Club Programme
Cathay Pacific	Marco Polo Club
ČSA	OK Plus Programme
Finnair	Finnair Plus
Star Alliance	Miles&More

8.2 Trendy v komunikácii so zákazníkmi

Letecké spoločnosti sa v súčasnosti zameriavajú na zavádzanie a rozvoj týchto moderných nástrojov CRM:

- e-marketing
- call-centrá
- on-line komunikáciu
- komunikácia podľa segmentácie zákazníkov

E-marketing je dôležitou súčasťou komunikačnej stratégie leteckých spoločností. Ponúka široké možnosti a rôzne formy nadviazania spojenia s potenciálnym cestujúcim. Najvýznamnejšou oblasťou e-marketingu sú on-line propagačné akcie, ktoré ponúkajú veľmi výhodnú cenu, kvalitu služieb, či množstvo doplnkových služieb pri dodržaní pravidiel, ktoré e-marketing vyžaduje. Práve doplnkové služby k leteckej preprave (napr. prenájom auta, rezervácia hotela, poznávacie výlety v danej destinácii, vstupenky na kultúrne podujatia atď.) sú hlavnou oblasťou riadenia e-marketingu a vyjadrujú mieru

schopnosti spolupráce leteckej spoločnosti s inými spoločnosťami a nadnárodnými reťazcami.

Call-centrum je zákaznícky obľúbeným nástrojom CRM. Jeho zákaznícka hodnota je vysoká, pretože pre zákazníka predstavuje istotu nepretržite dostupného kontaktu so svojou leteckou spoločnosťou. V rámci vysokej kvality zákazníckych vzťahov zavádzajú renomované aerolínie do prevádzky call-centrá s cieľom pomôcť a poskytnúť radu ktorémukoľvek cestujúcemu v prípade núdze.

Veľa tradičných a najmä nízkonákladových leteckých spoločností má detailne rozpracované **stratégie on-line komunikácie**, ktorá je základným kameňom v budovaní aktívneho vzťahu so zákazníkom, cestujúcim. Tieto stratégie sa výborne osvedčujú vo fáze priťahovania záujmu potenciálneho cestujúceho a obvykle majú tieto úrovne:

pasažierska spätná väzba (Passenger Feedback) – predstavuje aktívnu formu priameho vzťahu spoločnosti s cestujúcim, letecká spoločnosť postupuje podľa presne stanovených smerníc pre vybavenie negatívneho a pozitívneho ohlasu, pre spracovanie návrhu a pripomienky

spracovanie bežných otázok (FAQ – Frequently Asked Questions) – je ďalšou formou aktívneho vzťahu so zákazníkom a spočíva v spracovaní otázok často kladených zákazníkmi

on-line rezervácie (On-line Bookings) – efektívny nástroj uľahčujúci rezerváciu letenky i s doplnkovými službami, je významným prostriedkom uplatňovania cenových stratégií a umožňuje pasažierom získať cenné informácie o konkrétnom lete a samostatne si zorganizovať obchodnú cestu (Air Manager, CheckMyTrip)

Špecifickosť komunikačných stratégií leteckých spoločností je založená na princípe segmentácie zákazníkov do jednotlivých prepravných tried. Komunikácia leteckej spoločnosti na úrovni **turistickej triedy** (Economy Class) poskytuje cestujúcemu základné služby leteckého prepravcu s medzinárodného štandardu, teda štandardné odbavenie cestujúcich na letisku, bežný rozsah leteckého cateringu a palubných služieb.

Komunikácia so **segmentom obchodnej triedy** (Business Class) prináša markantné výhody a podstatne vyššiu kvalitu a rozmanitosť doplnkových služieb. Štandardná báza služieb určených pre tento segment obsahuje tieto výhody:

- individuálny prístup na palube
- komfortné sedadlá a široký rozostup sedadiel
- rozmanitý catering
- možnosti zábavy na palube (audio a video kanály)
- odbavenie cez telefón (telecheck-in)
- prednostné odbavenie cestujúceho v Business Class
- prístup do salónikov na letisku (ABC – Airline Business Club)
- vyššie limity prepravovanej batožiny

Segment prvej triedy (First Class) tvoria najbonitnejší cestujúci, ktorým sa dostáva najvyššej miery pozornosti a starostlivosti. Segment First Class obsluhujú len najkvalitnejšie tradičné letecké spoločnosti so svetovou úrovňou servisu. Stratégia segmentu prvej triedy prináša cestujúcemu najrozmanitejšie podstatné i menej podstatné služby. Novodobé trendy tohoto segmentu prinášajú do leteckej dopravy tieto novinky:

- samostatné kóje pre cestujúceho s možnosťou prestavby sedadla na lôžko (s poskytnutím pyžamy a hygienických potrieb)
- vysoký nadštandard leteckého cateringu
- telefonické, internetové a faxové služby priamo na palube lietadla
- bezplatný prenájom automobilu
- zlatá klubová, poisťná a kreditná karta
- vysoký limit resp. neobmedzené množstvo osobnej batožiny
- letiskové odbavenie cez osobitné prepážky, telefón, check-in automat

Vernostné klubové programy (Frequent Flyer Programme) sú klasickými klubovými programami leteckých spoločností, založené na zbieraní preletených míľ, za ktoré cestujúci dostáva určitý počet bodov a následne využíva výhody poskytované členom klubu.

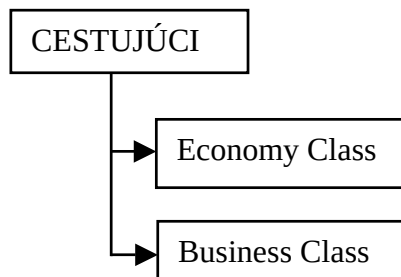
Znakom člena klubu je členská karta. Segmentácia cestujúcich prebieha obvykle na troch úrovniach, *bežná karta*, *strieborná* a *zlatá členská karta*, niektoré spoločnosti zavádzajú aj tzv. *platinové karty* pre absolútnych VIP cestujúcich. Tieto programy sú založené na princípe pasažierskych osobných účtov. Člen klubu sa pripojí do systému, má možnosť rezervácie, výberu konkrétneho sedadla a má k dispozícii i nástroje ako kalendár, či Newsletter Agent.

Bežné výhody vernostných klubových programov:

- prednostné odbavenie
- prístup do letiskových salónikov
- možnosť preradenia do vyššej cestovnej triedy
- vyššie batožinové limity
- odpustenie poplatkov za preknihovanie letenky
- prednosť na čakacej listine
- nákupné zľavy (prenájom automobilu, ubytovanie v hoteli, nákup v bezcolných predajniach)
- elektronické letenky (e-tix)

9 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU CRM LETECKEJ SPOLOČNOSTI AIR SLOVAKIA BWJ, SPOL. S R.O.

9.1 Štruktúra segmentov a vzťahov



Obr. 4. Segmentácia podľa prepravných tried

Súčasná úroveň segmentácie cestujúcich leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. predstavuje základné rozdelenie podľa prepravnej triedy a to konkrétne segment turistickej triedy (Economy Class) a segment obchodnej triedy (Business Class).

Segment turistickej triedy spoločnosť obsluhuje od svojho počiatku, čo vyplývalo z prvého zamerania sa spoločnosti najmä na prepravu slovenských dovolenkárov k moru. Turistická trieda predstavuje štandardné služby leteckej dopravy. Výška úrovne služieb sa líši na pravidelných a nepravidelných linkách. Pravidelné linky sú plne v režii leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. Úroveň poskytovaných služieb na nepravidelných (charterových) linkách závisí od požiadaviek cestovnej kancelárie, resp. objednávateľa letu. Časť servisu v Economy Class, ktorú vždy zabezpečuje letecká spoločnosť sa líši i v závislosti od dĺžky trate a typu používaného lietadla (Boeing 737 pre krátke a stredné trate, Boeing 757 na diaľkových linkách). V celkovom hodnotení sa úroveň servisu v Economy Class dá porovnávať s bežným cestovným štandardom.

V roku 2003 so zavedením nového typu lietadla do flotily spoločnosti, prevádzkuje Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. diaľkové linky s obchodnou triedou. Na palube Boeingu 757 je k dispozícii 14 sedadiel Business Class. Vyššia prepravná trieda znamená aj vyššiu úroveň servisu, pohodlia a kvalitu cateringu, reprezentovanú vysokoindividuálnym prístupom k cestujúcemu. Služby v Business Class sa mierne líšia v závislosti od typu linky a lietadla.

Cestující tejto triedy majú nasledujúce výhody:

- komfortné sedadlá
- hygienické potreby (Business Class Packet)
- audio a video systém
- rozmanitý catering
- vyššie batožinové limity
- prístup do salóniku ABC Airport Bratislava

9.2 Súčasná stratégia vzťahov

V súčasnosti letecká spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. používa obchodnú stratégiu „štandardnej kvality za rozumnú cenu“. Úspešnosť tejto stratégie dokumentuje každoročný nárast výkonov, jej úspešné pôsobenie v leteckom odvetví a samotná schopnosť konkurovať ostatným dopravcom.

9.3 Súčasná úroveň marketingovej komunikácie spoločnosti

Letecká spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. v súčasnosti používa tieto nástroje CRM v komunikácií so zákazníkmi:

- **e-marketing** (vlastné internetové stránky spoločnosti, propagačné akcie, informácie)
- **on-line rezervačný systém** (dočasne mimo prevádzky)
- **reklama a propagácia produktov** (Príloha III – Reklamná kampaň 2004)

10 ZLEPŠENÝ MODEL SYSTÉMU CRM LETECKEJ SPOLOČNOSTI AIR SLOVAKIA BWJ, SPOL. S R.O.

10.1 Nový prístup ku vzťahom a organizácia práce s klientmi

Posilnenie aktívneho prístupu k zákazníkovi by jednoducho prispelo k budovaniu trvalejších zákazníckych vzťahov a k rýchlejšiemu rozširovaniu pozitívneho ohlasu. Na odstránenie súčasných nedostatkov v komunikácii so zákazníkmi odporúčam spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. zaviesť a využívať nasledovné marketingové nástroje:

- **pasažierska spätná väzba** (Passenger Feedback)
- **spracovanie bežných otázok** (FAQ – Frequently Asked Questions)
- **Call-centrum a HelpDesk**
- **Newsletter Agent**
- **On-line rezervačný systém**

Pasažierska spätná väzba je jednoduchý nástroj prinášajúci cenné informácie. Jeho podstata spočíva v umiestnení jednoduchého formulára na internetových stránkach spoločnosti, prostredníctvom ktorého cestujúci získa možnosť zaslať spoločnosti pozitívny či negatívny ohlas. Efektivita pasažierskej spätnej väzby spočíva v uľahčení kontaktu cestujúceho so spoločnosťou, ktorý je v aktívnom systéme CRM esenciálny.

Spracovanie bežných otázok – tzv. nástroj FAQ je bežne používaný leteckými spoločnosťami na vysvetlenie otázok, na ktoré sa zákazníci pýtajú najčastejšie. Konkrétna podoba tohoto nástroja predstavuje oddiel vo webových stránkach spoločnosti, kde sú tieto otázky spolu s odpoveďami prezentované. FAQ by malo, taktiež, obsahovať formulár pre zadanie konkrétnej otázky.

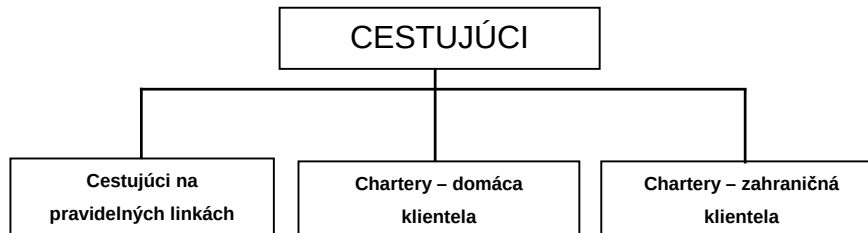
Nedostatkom spoločnosti je absencia **Call-Centra a HelpDesk**, ktoré aktívne poskytujú informácie a pomoc zákazníkovi pred a po uskutočnení svojej cesty. Dodáva zákazníkovi pocit osobnej starostlivosti, istoty a záujmu spoločnosti o jeho osobu. Call-Centrum/HelpDesk disponuje telefonickou linkou, ktorú obsluhuje pracovník Call-Centra/HelpDesku v určitú prevádzkovú dobu resp. celodenne.

Ďalší jednoduchý a efektivní nástroj v řízení vztahů s zákazníky je **Newsletter Agent**. Tento systém spočívá v pravidelném rozposílání informačních e-mailů, resp. listů na adresu zaregistrovaného zákazníka. Výhoda tohoto nástroje spočívá hlavně v získání databáze zákazníků, v marketingovém targetingu, pravidelném informování zákazníků o propagačních akcích.

Rozvoji systému CRM by určite napomohlo aj obnovenie a zaistenie spoľalivej prevádzky **On-line rezervačného systému**, ktorý by zákazníkom umožnil jednoduchú rezerváciu a spoľahlivé informácie o letoch Air Slovakia BWJ, spol. s r.o., zefektívnil by i prácu letenkového oddelenia spoločnosti.

10.2 Úroveň segmentácie zákazníkovej základne

Súčasná segmentácia zákazníkovej základne na segment turistickej triedy a segment obchodnej triedy by mohla byť programovo diverzifikovaná podľa charakteru leteckej linky.



Obr. 5. Segmentácia podľa leteckých liniek

Cestujúci na pravidelných linkách

Táto zákaznícka skupina by mala dostávať reprezentatívne služby na úrovni turistickej ako aj obchodnej triedy, pretože pravidelné linky spadajú komplexne do réžie samotnej leteckej spoločnosti. Pozemný i palubný servis by mal byť vysoko profesionálny a zameraný na budovanie dlhodobých vzťahov, pretože cestujúci na pravidelných linkách obvykle lietajú viackrát za rok. Najvyšší stupeň kvality služieb spoločnosti by mal určovať servis v kategórii Business Class.

Chartery – domáca klientela

Cestujúci tohoto segmentu predstavuje zväčša zákazníka, ktorý využíva služby leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. iba pri doprave do dovolenkovej destinácie a späť a dostáva sa mu služieb definovaných cestovnou kanceláriou. Tu je úlohou leteckej spoločnosti dodržať podmienky ustanovené v zmluve o preprave klientov cestovných kancelárií a pridať navyše „určitú drobnosť“ (ako napr. omaľovanky a pastelky pre deti, cukríky pred pristátím), aby i zriedkavo lietajúci cestujúci získal pocit starostlivosti a záujmu zo strany leteckej spoločnosti. Prínos pre spoločnosť spočíva v pozitívnom ohlase na domácom trhu.

Chartery – zahraničná klientela

Zahraničná klientela predstavuje pre leteckú spoločnosť Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. významný segment zákazníckej základne. Tento segment predstavujú objednávky letov zahraničných leteckých spoločností. Tu je základným momentom dodržať všetky podmienky a nároky objednávateľa a zabezpečiť let tak, aby bol objednávateľ (partnerská letecká spoločnosť) spokojný. Na tento segment by mala spoločnosť vyvinúť špeciálnu obchodnú stratégiu, ktorá by bola podporovaná aj systémom prepravných tried na úrovni Y Class aj C Class.

Zobrazenie nového zlepšeného modelu CRM leteckej spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o. zachytáva schéma v prílohe (Príloha II - Schéma nového modelu CRM spoločnosti).

ZÁVER

Systém aktívneho riadenia vzťahov so zákazníkmi je pre každú spoločnosť, v ktorej sa uplatňujú moderné spôsoby riadenia, esenciálnou potrebou. Systém CRM prináša spoločnostiam markantné konkurenčné výhody, ktoré sa výborne uplatňujú v stratégiách orientovaných na udržanie a rozvoj vzťahu zákazníka a spoločnosti.

Väčšina aktivít spadajúcich do agendy úloh systému CRM, má priamy dosah a vplyv na zákazníka, ktorý potom v podobe spätnej väzby prináša spoločnosti množstvo cenných poznatkov a informácií potrebných na obnovu a inováciu marketingových stratégií.

Riadenie vzťahov so zákazníkmi predstavuje súbor komplexných nástrojov zameraných jednak na podporu marketingovej komunikácie, ale i nástroje segmentácie zákazníckej základne a prístupu k zákazníkom.

Najdôležitejšími nástrojmi systému CRM používanými v oblasti prístupu leteckej spoločnosti k zákazníckej základni sú Passenger Feedback, FAQ, Call-Center, HelpDesk, Newsletter Agent a On-line Booking. V riadení zákazníckej základne leteckej spoločnosti je dôležité aj hľadisko segmentácie zákazníkov do špecifických skupín a to do segmentov cestujúcich na pravidlených linkách a charterových linkách (s tuzemskou a zahraničnou klientelou).

Benefity a význam aktivít systému CRM leteckej spoločnosti vykazujú rastúcu tendenciu. Úspešné letecké spoločnosti investujú nemalý objem prostriedkov do komplexného rozvoja a budovania vlastného systému CRM, v ktorom sa odráža charakter, štýl a špecifickosť konkrétnej leteckej spoločnosti. Oblasť zabezpečovania úloh systému CRM predstavuje obrovský strategický zdroj, a preto smerom do budúcnosti vyplýva pre letecké spoločnosti takmer istá potreba jeho budovania v čo najdokonalejšej a najdetailnejšej podobe.

SUMMARY

Customer Relationship Management System is one of the most needed necessities in the companies which try to apply current managerial methods. CRM System is a great tool that creates notable competitive benefits for a company which are valuable in asserting of business strategies targeted to customer relationship developing.

The most of CRM System activities directly affect a customer and then the customer brings valuable information back to the company by the feed-back relations. This information is important and basic factor of company's developing and innovation marketing strategies.

Customer Relationship Management can be understood like a tool-set developed for marketing communication support. CRM also includes tools for customer segmentation managing.

The most important CRM tools used in airline customer relations are e.g. Passenger Feedback, FAQ, Call-Center, HelpDesk, Newsletter Agent, and On-line Booking System. The matter of airline customer relations management is determined by customer segmentation to these passenger segments – segment of passengers on regular flights and segment of passengers on charter flights (domestic and international charters).

Airline CRM System activities show rising trends. Successful airline companies invest great amounts of money to their own and detailed CRM System developing that mirrors characteristics, style and selfhood of the airline company. CRM represents a great strategic company resource which also makes future company planning easier.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- [1] BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [3] FREEMANTLE, David. *Bezkonkurenční služby zákazníkům*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3.
- [4] HARVEY, Christine. *Úspěch při získávání zákazníků*. 1. vyd. Praha : Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-24-9.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing od A po Z*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 204 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing management : analýza plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [7] LANG, J. V. *Prodej s invencí*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1994. 128 s. ISBN 80-205-0433-8.
- [8] ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.
- [9] STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM)*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [10] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569
- [11] WHITELEY, Richard. *Podnik řízený zákazníkem*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 231 s. ISBN 80-85605-65-4.
- [12] *American Airlines CRM*. [online]. [cit. 2005-04-10] Dostupný z WWW: <<http://www.sapient.co.uk/case/american.htm>>.
- [13] *Application of the e-CRM to the Airline Industry*. [online]. [cit. 2005-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://ausweb.scu.edu.au/aw03/papers/jiang/paper.html>>.
- [14] *British Airways Systems*. [online]. [cit. 2005-04-10] Dostupný z WWW: <<http://www.teradata.com/t/page/76374/>>.

- [15] *Lufthansa CRM System*. [online]. [cit. 2005-04-10] Dostupný z WWW:
<http://www.lhsystems.com/en/topic3/topic38/38_5_p1.htm>.
- [16] *Service Ticket Manager*. [online]. [cit. 2005-04-10]. Dostupný z WWW:
< http://www.eoncrm.com/crm_service.html>.
- [17] *SkyVantage CRM*. [online]. [cit. 2005-04-10]. Dostupný z WWW:
< http://www.skyvantage.com/hosting_main.html>.
- [18] *United Airlines Employs IBM's CRM System*. [online]. [cit. 2005-04-10]. Dostupný z WWW: < <http://thewhir.com/marketwatch/crm040102.cfm>>.
- [19] *Air France Magazine*. 2003, roč. 19. Paris : Air France. ISSN 1290-1563
- [20] *Alitalia Flight Magazine*. 2005, roč. 20. Roma : Linee Aeree Italiane S.p.A.
- [21] *ČSA Review*. 1999-2003, roč. 10-14. Praha : České aerolinie.
- [22] *Fact Book*. 1998-1999, roč. 12-13. London : British Airways.
- [23] *Good Flight Inflight Magazine*. 1999-2005, roč. 4-10. Bratislava : Air Slovakia. ISSN 3200-2004.
- [24] *Open Skies Inflight Magazine*. 2004, roč. 17. Dubai : Emirates Printing Press
- [25] *Skylines*. 2002-2003, roč. 14-15.. Wien : Austrian Airlines Group.
- [26] *Travel Service Magazine*. 2003, roč. 5. Praha : Travel Service Airlines

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

C CLASS	Obchodná trieda (Business Class).
CIP	Osoba veľmi dôležitá pre spoločnosť (Company Important Person).
CRMS	Systém riadenia vzťahov so zákazníkmi.
VIP	Všeobecne veľmi dôležitá osoba (Very Important Person).
WCHR	Telesne postihnutá, hendikepovaná osoba (Wheelchair Passenger).
Y CLASS	Turistická trieda (Economy Class).

ZOZNAM OBRÁZKOV

- Obr. 1. Ústředný pohľad na vzťah so zákazníkom [9]
- Obr. 2. Tri momenty zvyšovania hodnoty vzťahu so zákazníkom [9]
- Obr. 3. Vplyv faktorov na spokojnosť zákazníka [9]
- Obr. 4. Segmentácia podľa prepravných tried
- Obr. 5. Segmentácia podľa leteckých liniek

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1.	Vznik väzieb vzťahov so zákazníkmi
Tab. 2.	Prehľad nalietavaných destinácií v roku 2005
Tab. 3.	Počet prepravených cestujúcich v rokoch 1993 – 2004.
Tab. 4.	Silné a slabé stránky spoločnosti
Tab. 5.	Príležitosti a hrozby spoločnosti
Tab. 6.	Diverzifikácia prepravných tried leteckých spoločností
Tab. 7.	Vernostné programy leteckých spoločností

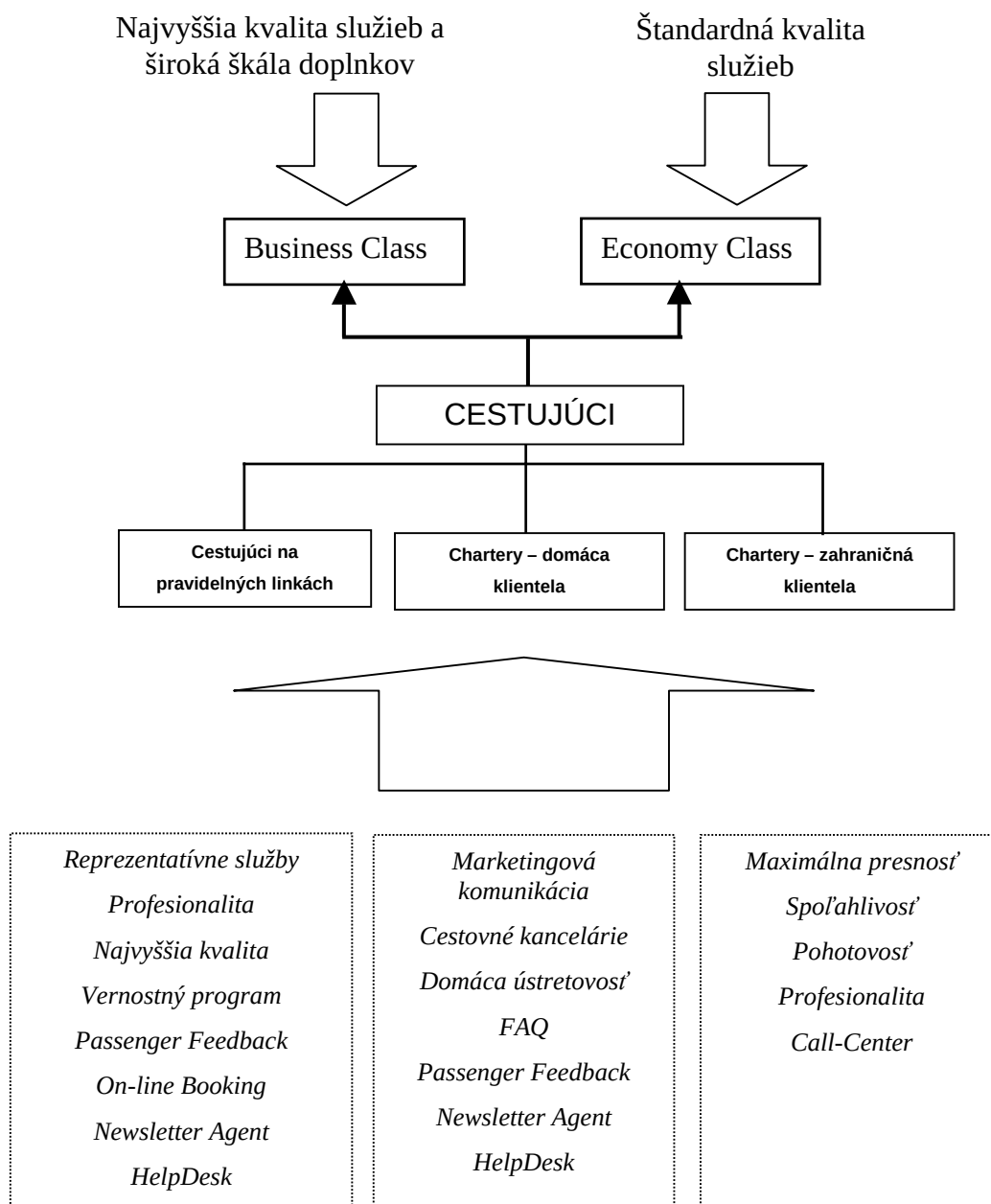
ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I	Organizačná štruktúra
Príloha II	Schéma modelu CRM spoločnosti
Príloha III	Reklamná kampaň 2004
Príloha IV	Letecká flotila spoločnosti

PRÍLOHA I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

viď priložený list na konci bakalárskej práce

PRÍLOHA II: SCHÉMA MODELU CRM SPOLOČNOSTI



PRÍLOHA III: REKLAMNÁ KAMPAŇ 2004

viď priložený list na konci bakalárskej práce

PRÍLOHA IV: LETECKÁ FLOTILA SPOLOČNOSTI

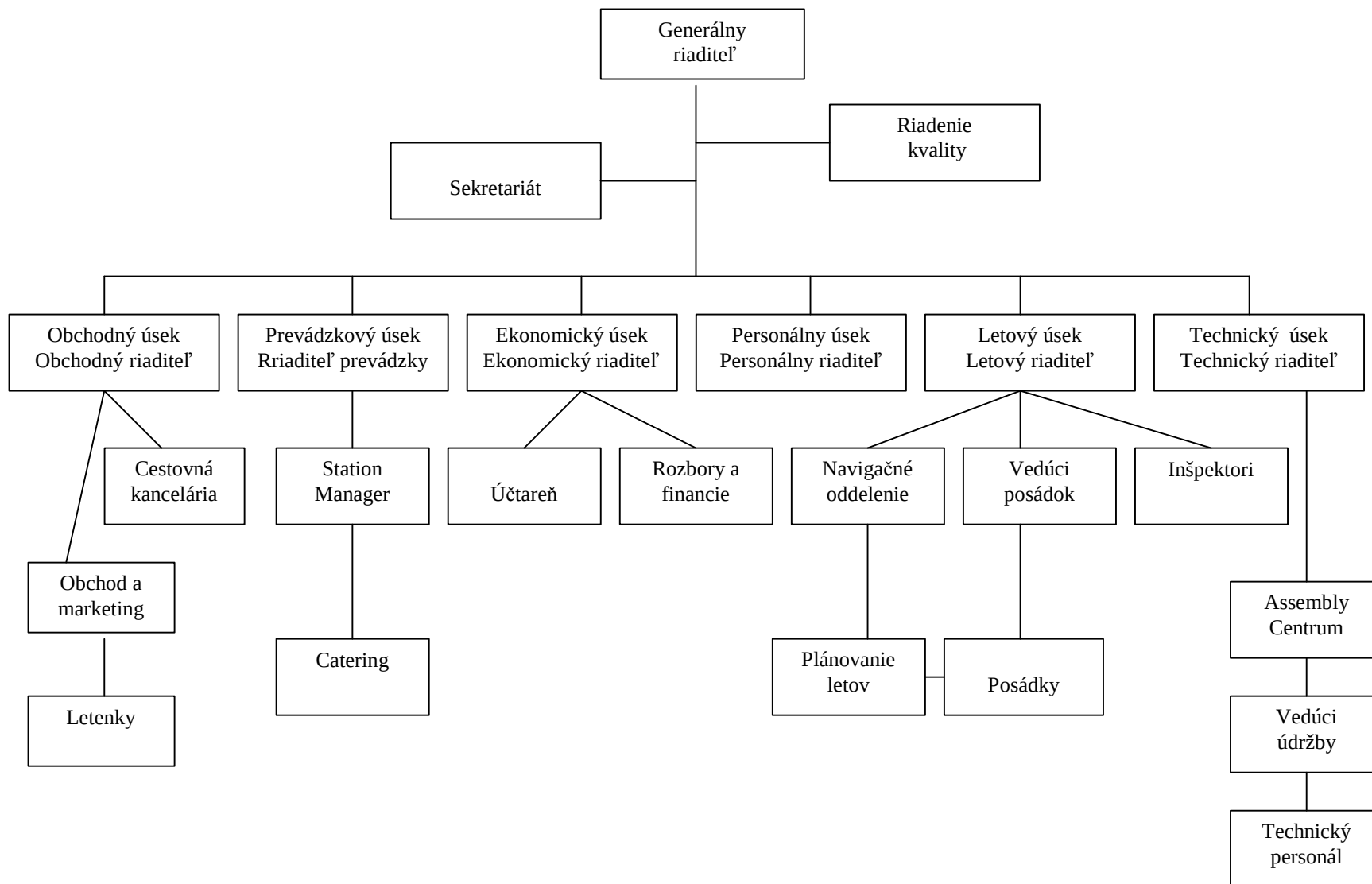


Boeing 737-200 (OM-RAN)



Boeing 757-200 (OM-SNA)

Organizačná štruktúra spoločnosti Air Slovakia BWJ, spol. s r.o.



World within the reach



Air Slovakia **BWJ Ltd.**

AIR SLOVAKIA BWJ LTD.

AIRPORT M.R. ŠTEFÁNKA, P.O.BOX 2
820 01 BRATISLAVA
SLOVAKIA

RESERVATION AND TICKET SALES

Phone/Fax: 421 – 2 – 43 42 27 44

COMMERCIAL DEPARTMENT

Phone/Fax: 421 – 2 – 43 42 27 42
E-mail: airslovakia@airslovakia.sk

SLOVAKIA ✈
Bratislava
Košice

UNITED KINGDOM ✈
Birmingham

CYPRUS ✈
Larnaca

ISRAEL ✈
Tel Aviv

KUWAIT ✈
Kuwait

LEBANON ✈
Beirut

INDIA ✈
New Delhi
Amritsar

www.airslovakia.sk