

Fakulta dopravní ČVUT v Praze

Bc. David Eiselt

Analýza online distribuce letenek

2014



K621..... Ústav letecké dopravy

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Bc. David Eiselt

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – PL – Provoz a řízení letecké dopravy

Název tématu (česky): **Analýza online distribuce letenek**

Název tématu (anglicky): Analysis of the Flight Tickets Online Distribution

Zásady pro vypracování

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Úvod
- Teorie online trhu a distribučních segmentů
- Analýza distribučních segmentů v prodeji letenek
- Model subjektu v distribuci letenek
- Závěr

- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: DEEBAGE, Keith G.: The International airline industry. Journal of Transport Geography. ISSN 1048-6542
SHELDON P. J., WÖBER K. W., FESENMAIER D.R.: Information and Communication Technologies in Tourism 2001. ISBN 978-3-2118-3649-1
MORRELL, Peter S.: Airline Finance. ISBN: 978-0-7546-7000-1

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **27. června 2013**

(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **30. listopadu 2014**

- a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia



doc. Ing. Daniel Hanus, CSc.
vedoucí
Ústavu letecké dopravy



prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.



Bc. David Eiselt
jméno a podpis studenta

V Praze dne5. června 2014

Prohlášení

„Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).“.

„Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.“.

V Praze dne

.....

Bc. David Eiselt

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Ing. Evě Endrizalové, Ph.D. za podporu, trpělivost a vstřícný přístup, který mi v průběhu zpracování této diplomové práce poskytl.

Abstrakt

Autor: Bc. David Eiselt

Název: Analýza online distribuce letenek

Škola: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta dopravní

Rok: 2014

Počet stran: 62

Klíčová slova: Globální rezervační systémy, Počítačové rezervační systémy, Online cestovní kanceláře, meta vyhledávače, letenky, e-commerce

Tato diplomová práce se věnuje problematice distribuce letenek, která si v posledních dvou desetiletích prošla zcela zásadními změnami. Konkrétně je pak obsah diplomové práce zaměřen na distribuční řetězec v online segmentu, který se v uplynulých letech rapidně rozšířil a nyní má na svědomí drtivou většinu vystavených letenek.

Cílem práce je zanalyzování všech dílčích distribučních subjektů podílejících se na online procesu prodeje letenek a vymezení jejich hlavních aktivit v rámci tohoto procesu. Současně s tím, se na základě zjištěných trendů po výchozí analýze pokusím o predikci dalšího vývoje v nejbližších letech.

Abstract

Author: Bc. David Eiselt

Title: Analysis of The Flight Tickets Online Distribution

University: Czech Technical University in Prague, Faculty of Transportation Sciences

Year: 2014

Number of Pages: 62

Keywords: Global Reservation Systems, Computer Reservation Systems, Online Travel Agency, Meta Search, Flight Tickets, E-commerce

This thesis dedicates oneself to the problem of the ticket distribution which has gone thru fundamental changes in last two decades. Concretely the content of the thesis is dedicates oneself to distributional chain in online segment which has rapidly expanded in yesteryear. Now it is in charge of the huge amount of exposed tickets.

The work goal is to analyse all distributional subjects which partake in the online process of the ticket sale and circumscription their main activities in this process. Thanks to detected trends I am currently going to try to predict next development in soonest years.

Obsah

Seznam použitých zkratek	11
Úvod	12
1 Teoretický úvod do distribučních subjektů	14
1.1 Historický vývoj prodeje letenek	14
1.2 Letecké společnosti	20
1.3 Globální distribuční systémy	22
1.3.1 Princip fungování GDS	23
1.4 OTA - Online cestovní agentury	24
1.5 Meta vyhledávače	25
1.6 Finanční tok v distribučním řetězci	26
1.6.1 Provize za prodej letenky	26
1.6.2 Provize za poskytnutí dat	30
2 Teorie on-line trhu	31
2.1 On-line trh	31
2.2 E-commerce a jeho využití v letectví	32
2.3 Newsletter	34
2.4 Sociální média	38
2.4.1 Sociální média v České republice	40
3 Analýza distribučních subjektů v prodeji letenek	42
3.1 Analýza aerolinií v rámci prodeje letenek	42
3.1.1 SWOT analýza přímého prodeje letenek leteckými společnostmi	44
3.1.1.1 Silné stránky leteckých společností	44
3.1.1.2 Příležitosti leteckých společností	46
3.1.1.3 Slabé stránky leteckých společností	49
3.1.1.4 Hrozby leteckých společností	49
3.1.2 Vyhodnocení analýzy u leteckých společností	50

3.2	Analýza globálních distribučních systémů	51
3.2.1	SWOT analýza globálních distribučních systémů.....	53
3.2.1.1	Silná stránka globálních distribučních systémů	54
3.2.1.2	Příležitosti globálních rezervačních systémů	55
3.2.1.3	Slabé stránky globálních distribučních systémů	56
3.2.1.4	Hrozby globálních distribučních systémů	57
3.2.2	Vyhodnocení analýzy u globálních rezervačních systémů.....	58
3.3	Analýza online cestovních agentur	59
3.3.1	SWOT analýza online cestovní agentury	60
3.3.1.1	Silné stránky online cestovních agentur.....	60
3.3.1.2	Příležitosti online cestovních agentur	60
3.3.1.3	Slabé stránky online cestovních agentur	62
3.3.1.4	Hrozby online cestovních agentur.....	63
3.3.2	Vyhodnocení analýzy online cestovních agentur	64
3.4	Analýza meta vyhledávačů	64
3.4.1	SWOT analýza meta vyhledávačů.....	66
3.4.1.1	Silné stránky meta vyhledávačů.....	67
3.4.1.2	Příležitosti meta vyhledávačů.....	67
3.4.1.3	Slabé stránky meta vyhledávačů	68
3.4.1.4	Hrozby meta vyhledávačů.....	69
3.4.2	Vyhodnocení analýzy meta vyhledávačů	69
4	Prognóza vývoje distribučního řetězce online prodeje letenek	71
	Závěr.....	74
	Seznam použité literatury	75
	Seznam obrázků / grafů	80
	Seznam tabulek.....	82

Seznam použitých zkratek

CPC	-	Cost per Click označuje v placené reklamě náklady za jeden proklik
CRS	-	Computer reservation system
GDS	-	Global Distribution System
IATA	-	International Air Transport Association
OAG	-	Official Airline Guide
OTA	-	Online Travel Agency
SABRE	-	Semi-Automated Business Research Environment

Úvod

Cestovní ruch si v průběhu minulého staletí prošel zcela zásadními změnami. Nemalou roli na tak rychlém vývoji hrál i rapidní rozvoj letecké dopravy a služeb s ní spojených. Od prvního okamžiku zprovoznění pravidelných leteckých linek se začala řešit též otázka toho, jak vhodně řešit prodej jízdních dokladů, tedy letenek.

Čím rychleji letecká doprava expandovala, tím rychleji přestávala stačit současná řešení prodeje letenek a bylo na místě vymýšlet nová, více produktivní řešení. Proto se z manuálního vystavování letenek došlo až k úplné automatizaci. Lidé nyní nemusejí chodit do kanceláře cestovních agentur, aby si mohli zakoupit letenku. Stačí jim připojení k internetu a vše zvládnou z pohodlí domova. Doba jde ale dál. Současný distribuční řetězec je schopen prodat letenku též pomocí mobilních zařízení, která se začínají čím dál více uplatňovat nejen v samotném cestovním ruchu.

Tím, jak letecké společnosti více tlačily na optimalizaci distribučního řetězce, vznikaly nové náklady, které se vždy přiřadily právě leteckým společnostem. Náklady na distribuci letenek dosáhly určitého limitu, kdy se začala též řešit otázka, jak finančně optimalizovat distribuční řetězec.

Ve své diplomové práci se zaměřuji právě na problematiku celého prodejního řetězce v civilní letecké dopravě. A to nejen z hlediska finančního, ale též technologického. Velkou roli při výběru tématu hrály mé několikaleté zkušenosti z oblasti prodeje letenek a vedení internetového portálu se zaměřením na tento obor. V diplomové práci bych rád uplatnil nejen svůj vlastní pohled na problematiku, ale též bych rád přispěl oboru svými zkušenostmi, které se mi v praxi osvědčily a dlouhodobě fungují.

V počátku své diplomové práce věnuji prostor pro seznáení s terminologií a stávajícími subjekty v prodejním řetězci. Vzhledem k převládajícímu trendu internetového prodeje budou v mé práci použity i prvky klasického e-commerce¹ prostředí, které v této teoretické části nesmí chybět proto, aby čtenář mohl bez sebemenších předchozích znalostí pochopit téma problematiky online distribuce letenek.

Cílem práce je detailní analýza všech subjektů na distribučním řetězci online prodeje letenek a vymezení jejich současných aktivit, které vycházejí z historického vývoje celého

¹ E-commerce - pojem představuje klasické tržní prostředí jak jej známe, jen s tím rozdílem, že se drtivá většina obchodního procesu odehrává na internetu.

distribučního řetězce. V rámci těchto analýz budu uvažovat taktéž budoucí směr, kterým se subjekty aktuálně uchylují a též zvolím směr, kterým by se uchylovat měly.

Současně s detailní analýzou jednotlivých subjektů a jejich budoucím vývojem zpracuji predikci nejbližších let a popíši očekávaný vývoj celého distribučního řetězce zaměřeného na online prodej letenek jako jeden komplexní segment.

1 Teoretický úvod do distribučních subjektů

V samotném procesu prodeje a vystavení letenky figuruje najednou několik vzájemně propojených subjektů. Každý z nich zastává své předem stanovené místo v celém procesu a některé subjekty mohou být dokonce nahrazeny za určitých podmínek druhými. Taková substituce představuje jistá omezení, která mají přímý vliv na konečného uživatele, tedy zákazníka.

Distribuční řetězec online prodeje letenek se skládá z těchto čtyřech distribučních subjektů, tedy:

- letecké společnosti,
- globální distribuční systémy,
- online cestovní agentury,
- meta vyhledávače.



Obrázek 1 - Distribuční řetězec od zákazníka po samotnou letenku

V následujícím textu podrobněji uvedu, jakou roli jednotlivý subjekt v řetězci zastává a kterými funkcemi trh obohacuje. Nejprve je však nutné pro pochopení principu celého řetězce znát historický vývoj a zlomové okamžiky, které určovaly směr.

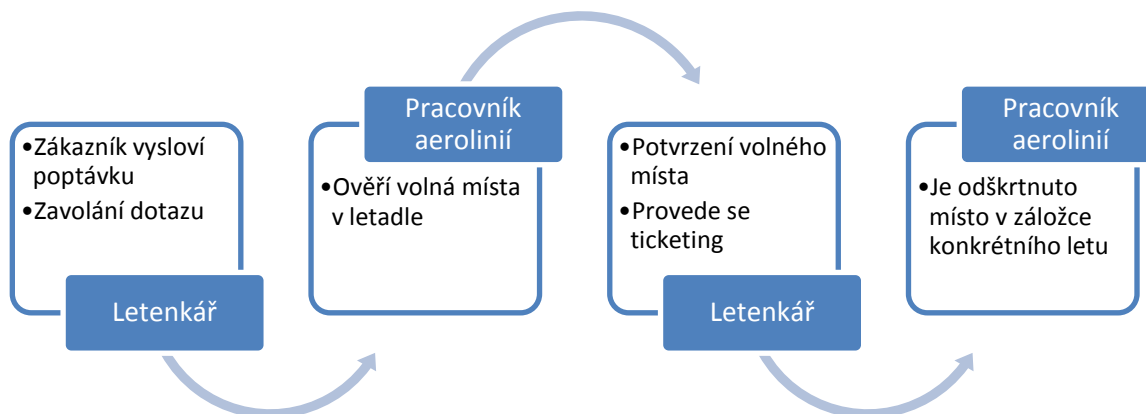
1.1 Historický vývoj prodeje letenek

Problematika prodeje letenek je spjata s civilní leteckou dopravou již od raného počátku této éry. Dříve se zákazník musel fyzicky dostavit do pobočky cestovní agentury a zde se informovat o možnostech leteckého spojení. Ticketing² se prováděl na základě telefonických dotazů letenkářů³ přímo u dané letecké společnosti. Na druhém konci telefonního drátu bylo po většinu času 8 pracovníků, kteří před sebou měli jednotlivé

² Ticketing - průběh vystavování letenky, přepravního dokladu. Za ticketing se považuje proces od výběru konkrétního spoje až po finální prodání a potvrzení letenky.

³ Letenkář - osoba, která pracuje s daty leteckých společností a je schopna provést ticketing letenky, včetně dodatečného servisu v podobě doplnění informací k přepravované osobě, doobjednání nadstandardních zavazadel nebo změny či zrušení vystavené letenky.

formuláře v podobě grafického plánu letadla. Takovému stolu s kapacitou jednotlivých letů se později začalo přezdívat Lazy Susan. Jakmile byla letenka prodána, pracovník odškrtnl sedadlo a bylo ihned jasně vidět, kdy je ještě konkrétní let volný.



Obrázek 2 - Schéma procesu telefonického dotazování u prodeje letenek

Veškeré letecké linky, včetně jejich cen a časových údajů mohli letenkáři najít v OAG, neboli Official Airline Guide⁴. Ceny na jednotlivých úsecích byly shodné pro všechny aerolinie.

Tento manuální postup byl vhodný jen v prvních několika letech, kdy se více než cestující počítaly samotné lety na vyšší desítky. S tím jak roční počet spojů a přepravených cestujících rostl, bylo nutné přejít na novější a výkonnější systémy, které umožní automatický prodej a vystavení letenky.

⁴ Official Airline Guide - mezinárodní subjekt, který poskytuje informační a analytické informace od více než 900 leteckých společností a 4.000 letišť. Obsahuje zejména databázi leteckých spojů, jejich časové i cenové rozvržení.



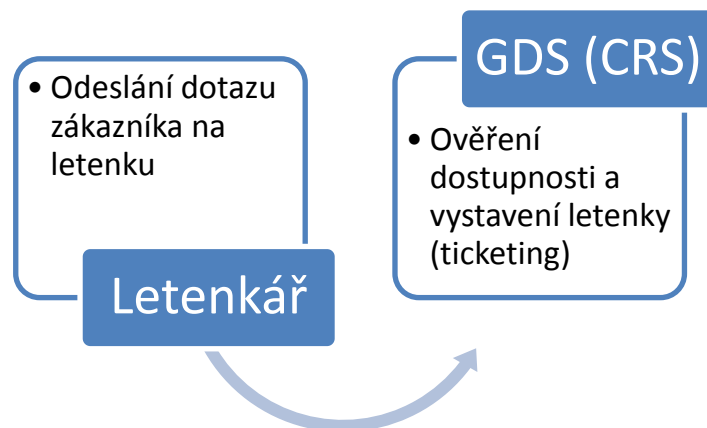
Obrázek 3 - raný proces vystavení letenky pomocí Lazy Susan [45]

Dříve než světlo světa spatřil první globální rezervační systém, vyvinuly American Airlines v roce 1946 první primitivní počítačový systém s bubnovou magnetickou pamětí, který v sobě ukládal informace o počtu volných míst na konkrétním spoji. Systém obdržel název Reservisor a byl schopen pojmout údaje o 1 000 letech pro následujících deset dní. Aerolinky vybavené reservisorem byly schopny obsloužit o 200 rezervací více v rámci jednoho dne, a to vše za snížení počtu obsluhujících pracovníků o 20 pozic. [3]

Stále však zůstal zachován systém telefonického dotazování prodejců letenek cestovních agentur. Proces vybavení letenky se sice několikanásobně zrychlil díky paralelnímu přístupu pracovníků leteckých společností k údajům o zaplnění konkrétního spoje, avšak požadavky na rychlost obsluhy i nadále rostly markantním tempem.

Zlom nastal v roce 1953, kdy se na letu z Los Angeles do New Yorku potkal přední prodejce společnosti IBM R. Blair Smith a tehdejší ředitel aerolinií American Airlines C.R. Smith. Slovo dalo slovo a začal vývoj předchůdce prvního globálního distribučního systému. Systém, který měl plně automatizovaně obstarat prodej letenek byl pojmenován jako SABRE, neboli Semi-Automated Business Research Environment a byl poprvé použit v roce 1960, kdy zcela zásadně změnil budoucí trend vývoje ticketingu a prodeje letenek obecně. V počátku byl Sabre využíván pouze interně a cestovní agentury se musely stále

telefonicky dotazovat. Sabre se však krátce poté stal první obchodní aplikací, která dokázala pracovat v reálném čase napříč několika lokalitami.



Obrázek 4 - Schéma procesu ticketingu v případě využití GDS

Okamžitě započal boom s vývojem obdobných aplikací, a tak po Sabru následovaly technologie jako DATAS od americké aerolinky Delta či Apollo od United Airlines. Všechny tyto aplikace byly součástí konkrétní letecké společnosti a sloužily výhradně k prodeji vlastních leteckých spojů. Proto stále nemůžeme hovořit o GDS, tedy globálním rezervačním systému. Aplikace lze nazvat souhrnně jako CRS, v překladu jako počítačový rezervační systém. Díky CRS odpadla potřeba telefonického spojení a prodlužování doby od objednávky po vystavení letenky. Prodej letenky se již obešel bez přímého dotazování agentur k pracovníkům leteckých společnostech, ale pouze k digitálnímu dotazu do systému.

S tím jak se vyvíjel počet leteckých společností rostl také požadavek na počet jednotlivých CRS. V 80. letech byl proto koncept CRS vylepšen a bylo umožněno prodávat v rámci jednoho prodejního kanálu letenky od vícero různých dopravců. To byl počátek prvních GDS.

Rozdíl tedy mezi CRS a GDS je v počtu obsluhovaných subjektů na straně leteckých společnostech.

CRS	GDS
<ul style="list-style-type: none"> • databáze letů jedné letecké společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • více databází leteckých společností • hotely • autopůjčovny • další služby z cestovního ruchu

Obrázek 5 - funkční rozdíl mezi GDS a CRS

S náročností vývoje a náklady na provoz začaly vznikat holdingy leteckých společností, které tak umožnily rychlejší vývoj jednotlivých GDS. Mezi nejznámější a nejsilnější globální distribuční systémy patří v současné době:

- Travelport (zahrnuje Galileo, Apollo a Worldspan),
- Amadeus,
- Sabre.

Celosvětově existuje na jednu desítku GDS, mimo výše uvedené se však jedná pouze o lokální GDS, především na asijském trhu.

Postupně se služby GDS rozšířily taktéž o prodej dalších služeb spadajících do cestovního ruchu - ubytování, pronájem automobilů, jízdenky na lodní i železniční dopravu a různé kulturní akce. Tím se z GDS stal velmi užitečný a silný nástroj pro cílové prodejce, tedy cestovní agentury.

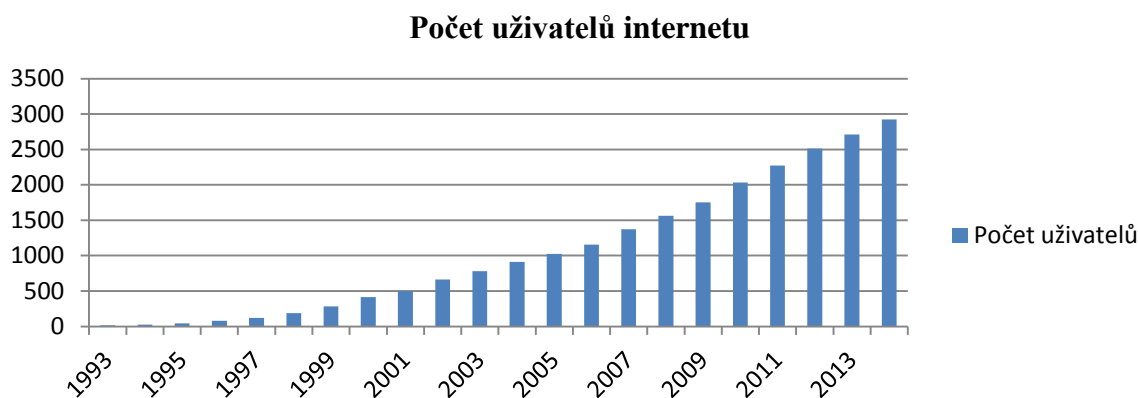
V současné době jsou všechny GDS schopny odbavit až na 17 000 dotazů během jediné vteřiny. [3]

Velký nárůst poptávky po letecké přepravě automaticky přilákal velké množství cestovních agentur, které měly zájem se účastnit v rámci prodeje letenek. S příchodem rapidní vzrůstu uživatelů internetu vzniká i nový druh prodeje, a to v devadesátých letech minulého století, zvaný e-commerce. Počet uživatelů internetu se během pouhých 20 let vyšplhal na hodnotu 3 miliard, tedy více jak 40% obyvatel země využívá během svého života internet a internetové aplikace [x]. Díky tomu se počet tzv. internetových cestovních agentur specifikujících se pouze na prodej produktů poskytnutých GDS několika znásobil. Takové společnosti soustředící se na on-line prodej produktů obdržely hromadný název OTA, online travel agency.

Mezi globální OTA patří tyto společnosti:

- Expedia,
- Opodo,
- Orbitz,
- Ctrip,
- Travelocity,
- a jiné.

Mimo samotné online cestovní agentury se objevil i nový trend snažení leteckých společností, a to přímého prodeje letenek zákazníkovi pomocí vlastních online CRS. Tento způsob byl prvotně a velmi úspěšně využíván nízkonákladovými dopravci.



Obrázek 6 - Statistika uživatelů internetu [46]

A jelikož počet online cestovních agentur nelze v současné době počítat na desítky, nýbrž stovky a tisíce, vznikla na trhu velká saturace, která znamenala pro zákazníka určitý chaos a komplikace v průběhu výběru letenky. V cestovním ruchu více než kde jinde platí, že jeden prodejce nemá stejné ceny jako druhý, je potřeba jednotlivé agentury mezi sebou porovnávat. Ze studií vyplývá, že průměrný zákazník před nákupem letenky prozkoumá minimálně 3 portály a až poté teprve učiní nákup. Tato situace dala příležitost novému subjektu v rámci distribučního řetězce prodeje letenek, meta search projektům. Tento subjekt má za úkol zjednodušit a zpříjemnit proces výběru letenky cílovému uživateli, zákazníkovi. Ten tak již nemusí porovnávat několik prodejních portálů, ale pouze jen jeden. Zákazník odešle dotaz na letenku v rámci meta vyhledávače a ten dále obešle ostatní prodejce s dotazem uživatele. Výsledek se vrátí v rámci sjednoceného výstupu. Uživatel

proto přehledně porovná několik OTA a dojde tak k plynulejšímu a příjemnějšímu procesu v rámci prodeje letenek.

Nejznámějšími průkopníky v oblasti meta vyhledávačů jsou:

- Kayak,
- Skyscanner,
- Momondo.

Stejně tak jako v případě OTA i v rámci meta vyhledávačů vzniká velká saturace. V následujících letech proto budeme počítat i tyto projekty na stovky, i přesto, že nyní se jedná o nižší desítku známějších projektů.

Letecké společnosti	Globální distribuční systémy	Online cestovní agentury	Meta vyhledávače
<ul style="list-style-type: none">• ČSA• Lufthansa• easyJet	<ul style="list-style-type: none">• Amadeus• Galileo• Sabre	<ul style="list-style-type: none">• Pelikán.cz• Expedia.com• Ctrip.com	<ul style="list-style-type: none">• Kayak.com• Skyscanner.com• Momondo.com

Obrázek 7 - Příklad zástupců jednotlivých distribučních segmentů

Nyní mohu postupně představit konkrétní druhy subjektů podílející se v řetězci na prodeji letenek.

1.2 Letecké společnosti

Letecké společnosti jsou základním kamenem celého procesu. Nejenže poskytují samotný cílový produkt, tedy letenku a s ní spojenou přepravu osob, ale taktéž poskytují data o svém produktu dalším subjektům distribučního řetězce prodeje letenek.

Data zahrnují jednotlivé informace o konkrétní letence, tedy několik následujících stěžejních údajů:

- trasování,
- časové údaje k letu,
- cenu letenky,
- dostupnost míst,
- další tarifní podmínky a omezení.

Letecké společnosti poskytují svá data všem důležitým GDS v rámci pole jejich působení. Toto je důležité pro zajištění co největšího počtu prodaných rezervací nejen v rámci své spádové oblasti.

Na druhou stranu je prodej letenek pomocí cesty přes GDS nejvíce finančně náročný co do finančního toku prostřednictvím provizí. Za každou prodanou letenku jsou letecké společnosti nuceny zaplatit GDS, řádově ve výši 4-10\$. Díky tomu letecké společnosti spíše tlačí k poskytnutí svých dat do distribučních systémů [3].

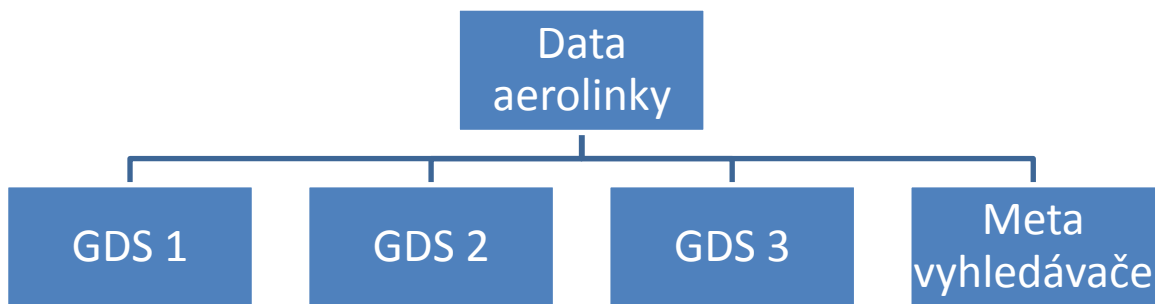
Vzhledem k několika dostupným GDS probíhá nahrávání dat separátně a v jednom okamžiku nemusí a ani nebývají data shodné, ačkoliv pochází od stejného zdroje. Tato skutečnost je znát například v rámci jednotlivých trhů. Ideálním příkladem jsou asijské aerolinie, které na domácím trhu prodávají za zcela jiné, nižší ceny než které nalezneme v evropských GDS. Jedná se o cenovou diskriminaci třetího stupně⁵.

Z důvodu minimalizace těchto nákladů je současný trend a snaha provést distribuci letenky napřímo zákazníkovi prostřednictvím svého webového rozhraní. Aerolinky by tak mohly být jediným subjektem na trhu a eliminovat potřebu dalších distribučních subjektů. Víceméně se tak i děje na poli nízkonákladových dopravců. Tato cesta má své klady i zápory, které jsou detailně rozebrány v analýze jednotlivých subjektů.

Další cestou jak snížit náklady na distribuci letenek je poskytnutí dat přímo ke konečnému prodejci či subjektu, který komunikuje se zákazníkem v prvním prodejním kroku. Takovými subjekty jsou v drtivé většině meta vyhledávače. Datový obsah je totožný pro všechny meta vyhledávače, a to z důvodu toho, že konečný prodej se odehrává na stránkách aerolinek. Ty tak nejsou schopny nabídnout různorodé ceny ve svém systému pro uživatele přicházející z jiných zdrojů.

I přesto, že se nejsou náklady eliminovány na nulovou hodnotu, úspora které je dosaženo se pohybuje okolo 50%.

⁵ Cenová diskriminace 3. stupně - spočívá v rozdělení zákazníků do jednotlivých okruhů a nabízení různé ceny za stejnou službu, případně produktu. Příkladem je právě členění obyvatel do jednotlivých zemích / kontinentů.



Obrázek 8 - Hierarchický graf znázorňující poskytování dat leteckých společností

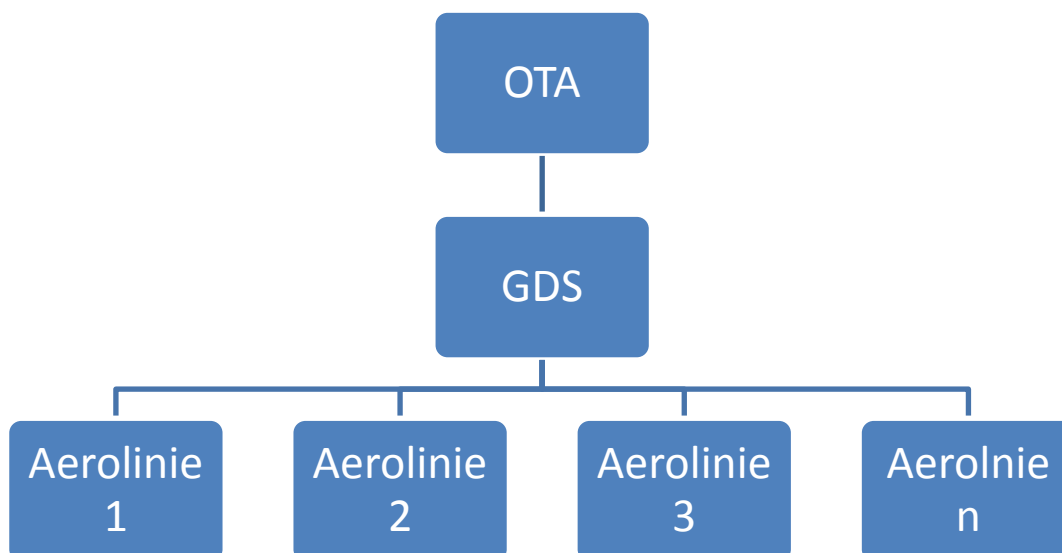
Posledním snažením snížení nákladů je nový pokus aerolinií v podobě založení vlastní OTA, která má přístup k datům pouze napřímo bez využití GDS. Na evropském trhu je to například portál opodo.de, v americké lokalizaci pak velmi užívaný portál obritz.com. Zákazníci tak mohou získat přístup k letenkám přímo od daných leteckých společností, které jsou zapojeny do podobných projektů.

1.3 Globální distribuční systémy

Globální distribuční systémy, zkráceně jako GDS, zastávají v distribučním řetězci druhé místo, ihned po leteckých společnostech. Velmi často jsou GDS nazývány třetí stranou distribučního řetězce, která zajišťuje kontinuitu toku dat mezi leteckými společnostmi - tvůrcem produktu, a prodejci produktů - online cestovními kanceláři.

Původ vzniku GDS vychází z potřeb CRS v rámci prodeje každé aerolinie. Pro snadnější vývoj se v 90. letech změnila vlastnická struktura a vzniklo několik stěžejních hráčů na poli GDS subjektů, kteří vznikly sloučením a soustředěním sil vývoje a financí leteckých společností na jeden jediný projekt.

GDS tak sdružují potřebná data od jednotlivých aerolinek, která později poskytují následným subjektům distribučního řetězce. Globální rezervační systémy zastávají funkci určitého shromažďovače dat.



Obrázek 9 - Hierarchická struktura toku dat leteckých společností k OTA

Globální distribuční systémy nefigurují v distribučním řetězci prodeje letenek jako konečný subjekt, který komunikuje a řeší požadavky zákazníka. Samotný zákazník tak mnohdy ani neví, že proces vystavení letenky má určité prostředníky, tedy třetí strany.

Další hlavní funkcí GDS je vytváření PNR - Passanger Name Records⁶. Další náplní je z hlediska technologického též vývoj a poskytování softwarových produktů. Software je vyvíjen nejen pro samotné letecké společnosti, ale převážně pro OTA, aby byl zajištěn co nejjednodušší vstup na trh novým prodejčům.

Z obchodního hlediska se začaly později přidávat do GDS i další produkty z cestovního ruchu, jako ubytovací kapacity, jízdenky, pronájmy automobilů a další služby.

1.3.1 Princip fungování GDS

V prvním okamžiku obdrží GDS volání ze strany OTA, kdy zákazník požaduje konkrétní letenku. Tato žádost vyvolá akci na straně GDS, kdy se dotáže do databáze letů a jejich dostupnosti. Systém automaticky vyhodnotí dostupnost, různá omezení a pravidla daných tarifů a poté vrátí výsledek i s cenou. Pokud zákazník s daným výsledkem souhlasí, vytvoří se rezervace. Po úspěšném zaplacení rezervace je vytvořen záznam PNR a vystavení elektronické letenky, v ojedinělých případech letenky klasické.

⁶ Passanger Name Record - jedná se o záznam do databáze CRS, který obsahuje kompletní itinerář cestujícího. Koncept vznikl z důvodu standardizované výměny dat v případě, že cestující letí s několika různými společnostmi v rámci jedné letenky.

1.4 OTA - Online cestovní agentury

Cestovní agentury zastávají v cestovním ruchu roli prodejce, konečného subjektu mající na starost prodej a příjem financí od zákazníků. V jistém směru musí cestovní agentury poskytnout též plnohodnotný rozhodovací faktor na jehož základě se zákazník rozhodne k uskutečnění transakce.

Se silící rolí internetu se některé agentury začaly přeorientovávat i na distribuci pomocí této sítě. Stejně tak vznikaly i nové cestovní agentury, které působily pouze na internetu. Všechny tyto agentury nazýváme jako Online cestovní agentury, ve zkratce jako OTA.

OTA na základě dotazu zákazníka vyšle dotaz do databáze připojeného GDS a nabídne dostupné varianty, které odešle GDS na základě svých algoritmů vyhodnocující shodu s uživatelským dotazem. Zákazník si tak vesměs může vybírat z letenek, které jsou plošně k dispozici v rámci daného GDS. Existují ale jisté diferenciace, kdy se cena liší ať už od jiného zdroje dat, GDS, nebo v rámci stejného GDS. To je způsobeno díky speciálním dohodám s aerolinkami a prodejci, kteří jsou připojeni ke stejnému poskytovateli dat, tedy GDS.

Hlavní přidanou hodnotou v distribučním řetězci je jejich uživatelsky přívětivá podoba, kdy z čistě textových dat se převádí informace do lépe pochopitelných informací a grafické podobě pro cílového zákazníka. Další roli, kterou OTA zastávají je potřebná marketingová propagace na daných dílčích trzích.

Důležitou náplní je též komunikace se zákazníkem nejen před samotným nákupem, ale i po něm. Například v okamžiku, kdy se zákazník rozhodne upravit svou rezervaci - změnit termín letu, bude požadovat storno letenky a další úpravy.

OTA běží na CRS systémech poskytovaných přidruženým GDS. Za poskytnutí tohoto softwaru platí OTA menší finanční částky. Např. připojení jednoho terminálu u Amadeusu vychází v průměru na 40 - 70€ za měsíc.

Pro to, aby mohla být OTA provozována v souladu se všemi mezinárodními požadavky je nutné být autorizovaným IATA⁷ prodejcem. Potřebné informace k získání certifikátu a poplatků jsou dostupné na webové stránce iata.org.

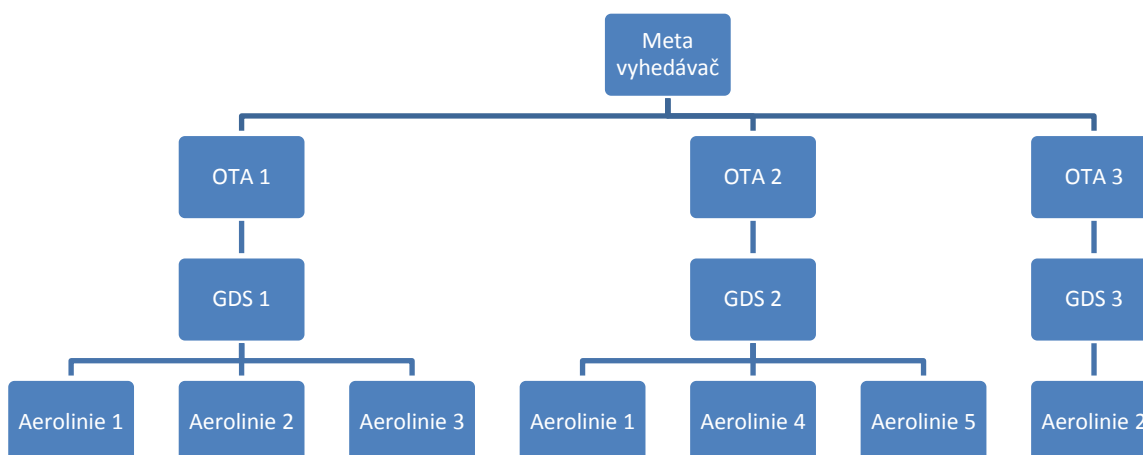
⁷ IATA - International Air Transport Association je nevládní mezinárodní organizace sdružující letecké dopravce se sídlem v Montrealu.

Provozování OTA je velmi náročné nejen díky prvopočáteční finanční investici, ale též z důvodů potřeby zkušeného personálu, který dokáže provádět kompletní ticketing a dodatečný servis okolo prodeje letenek.

1.5 Meta vyhledávače

Nejnovějším distribučním subjektem v řetězci jsou tzv. meta vyhledávací systémy. Ty vznikly z důvodu usnadnění cesty zákazníka k porovnání co nejvíce možného počtu dat. Meta vyhledávače jsou v anglické terminologii známy jako tzv. meta-search webové stránky.

Meta vyhledávač porovnává několik připojených online cestovních agentur za možnosti doplnění o přímé vyhledávání na stránkách dopravce. Pokud bychom nazvali online cestovní agenturu srovnávacím dat leteckých společností, meta vyhledávač je srovnávacím srovnávačem.



Obrázek 10 - Hierarchické uspořádání v případě porovnávání dat meta vyhledávačem

Meta vyhledávač na základě jednoho uživatelského dotazu totiž vyšle paralelně několik stejných dotazů směrem k jednotlivým OTA či databázím aerolinek. Výsledek následně podá v rámci jednoho výpisu s porovnáním všech cen.

Meta vyhledávače vznikly na základě premisy, že internet a datové struktury jsou tak obsáhlé, že žádný vyhledávač není schopen prohledat veškerá data. V cestovním ruchu pak navíc platí různé speciální dohody mezi dopravci a OTA, kdy vznikají zvýhodněné akční

ceny letenek. Uživatel tak v rámci jednoho dotazu dokáže porovnat situaci na téměř celém trhu se všemi cenovými niancemi.

Oproti samotným online cestovním agenturám meta vyhledávače nefigurují jako subjekt, který řeší prodej, nýbrž jen slouží k snadnějšímu rozhodnutí. Funguje jako rozcestník před fází samotného nákupu. Konečná komunikace se zákazníkem a prodej letenky je směřována na subjekty předchozí, tedy online cestovní agentury nebo letecké společnosti. To má za následek obrovskou výhodu v tom, že není nutná licence IATA prodejce ani personál k provádění ticketingu a zákaznické podpoře. Nevýhodou je závislost na prodejních schopnostech ostatních subjektů a nutných dohodách ohledně vyplácení provizí a odměn.

1.6 Finanční tok v distribučním řetězci

Ekonomicky nejdůležitější proces v celém distribučním řetězci prodeje letenek je tok financí. Pokud se budeme bavit o financích, můžeme rovnou přeskočit samotnou částku za letenku, ta vždy náleží dané aerolince či aeroliniím, které provádí přepravu. Mnohem zajímavější je pak tok financí v podobě provizí za zprostředkování dat či prodeje letových segmentů, případně celého shluku segmentů, zkráceně jako letenka. Každý subjekt z celého řetězce je placen či platí v závislosti na svých specifických požadavcích a postavení, které si podrobně rozebereme nyní.

Počátek toku financí je u prvního subjektu, tedy letecké společnosti. Ta požaduje odbyť svého produktu - letenky, proto musí ekonomicky podporovat a motivovat další subjekty v rámci řetězce. Ve finančním toku rozlišujeme dva nejdůležitější principy vyplácení, a to na základě uskutečnění prodeje letenky nebo poskytnutí datové struktury. Další platby za poskytnutí softwarového řešení od GDS aeroliniím a OTA se nevztahují přímo k distribučnímu řetězci.

1.6.1 Provize za prodej letenky

V případě finančního toku, který nastane poté, co se uskuteční prodej letenky, vypadá tok následovně. Aerolinie zaplatí provizi GDS na základě prodaných segmentů letu, ty lze dělit také na několik kategorií.

Kategorie leteckých linek jsou:

- mezikontinentální,
- mezinárodní,
- vnitrostátní.

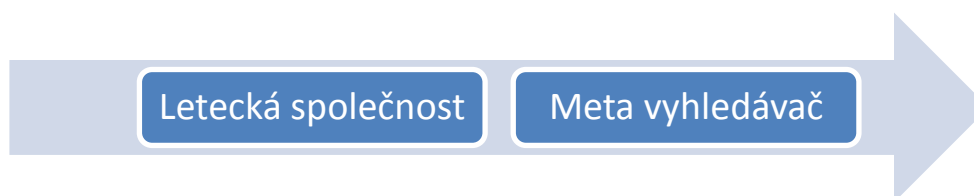
GDS náležitě odmění částí této provize i cílového prodejce, tedy OTA. Pokud byl prodej proveden na základě meta vyhledávače - zákazník v prvním okamžiku využil meta vyhledávač k porovnání jednotlivých online cestovních agentur, který přímo vedl k prodej letenky, poskytne provizi taktéž OTA konkrétnímu meta vyhledávači, jenž přivedl zákazníka.



Obrázek 11 - Tok provizí v případě celého distribučního procesu

Celý tento proces může být také zkrácen na základě jednotlivých dohod mezi aerolinkami a meta vyhledávači. Taková spolupráce přeskočí subjekty GDS a OTA. Letecké společnosti tak prodávají letenky pomocí vlastní webové stránky a CRS, díky čemuž uspoří.

Meta vyhledávač pak ve většině případů dosáhne na mnohem atraktivnější provizi, což motivuje k rozšíření spolupráce mezi danými subjekty. Daná provize poskytnutá aerolinií je přitom nižší, než v prvním případě. Provize se zde vypočítává z ceny tarifu konkrétní letenky, nikoliv z počtu zakoupených segmentů.



Obrázek 12 - Tok provizí v rámci dohod aerolinií a meta vyhledávačů

Výše jednotlivých odměn v případě spolupráce meta vyhledávačů a leteckých společností se počítá v závislosti na dodaném objemu návštěvnosti nebo prodeju letenek a rezervací.

Existují dva typy spolupráce:

- platba za návštěvníka,
- platba za prodej.

Výhodou modelu za přivedeného zákazníka pomocí prokliku CPC⁸ ze stránky meta vyhledávače na stránky aerolinií jsou zejména ve vyšší míře konverzí, které jsou nakonec cílovými uživateli provedeny. Stejný platební model je využíván v rámci reklamních prostor jednotlivých vyhledávačů a tematických webových stránek. Zde však dochází k relativně špatné návratnosti investic do reklamy. Zákazníci přicházející z meta vyhledávačů jsou již předem participováni v nákupu letenky, oproti tomu ti, kteří se prokliknou na základě reklamy v SERPu⁹ nemuseli projevit zájem o nákup letenek.

Náklady na jednotku CPC jsou v průměru 0,75 - 2\$ [15].

Existují také poptávky po přímé návštěvnosti těchto uživatelů ještě před tím, než projeví zájem o konkrétní letenku. Tato distribuce návštěv probíhá pomocí vyskakovacích oken v pozadí po kratší aktivitě uživatele na stránkách meta vyhledávače. Jelikož se jedná ještě o ne zcela rozhodnutého klienta, cena za proklik je nižší, přibližně 0,25 až 0,5\$ [15].

V současné době je model CPC využíván spíše online cestovními agenturami zapojených do meta vyhledávačů. Aerolinie ponechávají cestu provizí za uskutečněný prodej.

Obecně jistějšími náklady na reklamu jsou provizní dohody s meta vyhledávači. Letecká společnost v tuto chvíli zaplatí provizi až tehdy, kdy je uskutečněn prodej a vznikne tak příjem. V této fázi je nemožné se dostat do červených čísel. Na druhou stranu při vysoké míře konverzí nemusí být finančně výhodnější oproti CPC modelu.

Základní výše provizí u vybraných leteckých společností jsou uvedeny v následující tabulce.

⁸ CPC - anglická zkratka Cost per Click, neboli platba za prokliknutí se hojně využívá ve výkonnostním online marketingu.

⁹ SERP - Search Engine Result Page je výsledná stránka ve vyhledávačích jako je Google či Seznam na základě uživatelského dotazu. Mimo samotných výsledků webových stránek se zde též zobrazují relevantní bannerové či textové reklamy.

Tabulka 1 - přehled výše a typu provize u jednotlivých aerolinií [26,27,28]

Letecká společnost	Výše provize za prodej letenky
ČSA	3,8€ za rezervaci
Air Berlin	4,5€ za rezervaci
Lufthansa	1,50%
Vueling	4,10€ za rezervaci
Jet2	3 libry za mezinárodní let, 1,30 liber za vnitrostátní let
Aegean	2,50%
Etihad	2%
LAN	2,5 - 4,5%
Qatar	2%
Swiss	1,50%
AerLingus	2,50%
Singapore	7€ za rezervaci

Údaje pochází z veřejně dostupných dat, které jsou k dostání po registraci na portálech zaměřující se na výkonnostní online marketing. Jsou to například weby CJ.com, Zanox.com, AffiliateFuture.com či Linkwise.com.

Odměny se počítají na základě buďto uskutečněné rezervace, v takovém případě je meta vyhledávač placen nezávisle na ceně letenky a objemu prodaných míst, nebo na základě výše ceny letenky, a to včetně letištních a palivových příplatků. Do ceny letenky se nezapočítávají dodatečné volitelné služby ze strany leteckých společností, např. výběr sedadla, občerstvení a jiné.

Třetí alternativou vyplácení provizí jsou speciální dohody mezi aeroliniemi a konkrétními OTA, většinou v rámci marketingové propagace na konkrétním trhu. V tomto případě platí stejně jako u meta vyhledávačů aerolinie provizi z celkové ceny letenky. Zůstává však zachována cesta přes GDS, pouze se vyplácí bonusová částka hrazená z marketingové kampaně letecké společnosti.

1.6.2 Provize za poskytnutí dat

Ačkoliv je v samotném distribučním řetězci poskytování dat bezplatné z důvodu podpory prodeje, existuje díky meta vyhledávacím projektům i nový finanční tok v distribučním řetězci prodeje letenek. Tím je provize za poskytnutí dat. Provize je aktuálně vyplácena ze strany meta vyhledávačů přímo druhému subjektu, tedy GDS.

Některé specifické meta vyhledávací projekty se snaží do svých výsledků vyhledávání zahrnout i konkrétní aerolinie, se kterými mohou mít dohodu za provizi o zprostředkování prodeje letenky, ale již neobdrží přístup k potřebným databázím. A jelikož meta vyhledávače jsou závislé na co největším množství dat, je nutné je získávat co nejspolehlivěji, nejrychleji a nejlevněji. Pokud konkrétnímu meta vyhledávači chybí individuální dohoda o poskytnutí dat ze strany aerolinie, je potřeba je získat jinou cestou. Tou je právě databáze většiny aerolinií v rámci GDS.

Mnohdy záměrně meta vyhledávače volí cestu nákupu dat prostřednictvím GDS před přímým napojením do databáze jednotlivých aerolinií. Důvod je jednoduchý. Každý vyslaný dotaz je technologicky i datově náročný a v určité chvíli by jeden meta vyhledávač mohl odeslat například sto dotazů do jednotlivých databázích aerolinek. To je technologicky příliš náročné, zejména pak v závislosti na správě a provozu technologických komponent. Nákupem přístupu k databázi do GDS tak meta vyhledávač na základě jednoho jediného dotazu obdrží potřebná data od všech aerolinek zapojených do daného GDS.



Obrázek 13 - Tok financí jako forma úplaty za poskytnutí přístupu do GDS databáze

Meta vyhledávač pak platí za dotaz do databáze, který je řádově roven desetině eurocentu. Provize za zprostředkování dat je tedy výhradně pro subjekty GDS, jako poskytovatele dat a příjemce provize a meta vyhledávače, jako příjemce dat a platící strany.

2 Teorie on-line trhu

Obchod je jedna z nejstarších aktivit člověka a stejně jako on, tak se i obchod rozvíjí již několik staletí. Rapidní nárůst obchodních praktik a cest nastal v průběhu průmyslové revoluce v 19. století a od té doby se neustále vývoj zrychluje. Místo samotných praktik je brán detail na co nejrychlejší uspokojení potřeb zákazníků.

V celém světě je tendencí dosáhnout situace, kdy se obchod bude uzavírat na základě aktuálních emočních impulsů. Je nutné podotknout, že obchod v tomto významu představuje cestu od vzniku poptávky, přes výběr nejlepší varianty zboží či služeb až po samotnou platbu a doručení. Zejména pak platba a doručení bývaly největší překážkou při emotivním nákupu. Buďto nebylo zboží dostupné nebo bylo příliš náročné se dostat do míst, kde se daný produkt nachází. V současné době internetu tato překážka odpadá, uzavření úspěšného obchodu je otázkou několika hodin, ne-li minut.

2.1 On-line trh

Díky on-line obchodu se zásadně zrychlil kompletní proces a cesta od poptávky k platbě a doručení trvá řádově od několika minut, při objednání softwaru či digitálního média, obecně nehmotného zboží, až do pár desítek hodin v případě nákupu zboží hmotného.

Společně s tímto oborem vznikl nový název, který charakterizuje obchodní proces v on-line prostředí a je jím e-commerce. E-commerce se začínal objevovat na přelomu století se zvyšujícím se počtem uživatelů internetu. Dnes je pod tímto názvem charakterizován jakýkoliv proces, kde není zapotřebí přímého kontaktu zákazníka s prodávajícím. E-commerce úspěšně zasahuje též do cestovního ruchu, kde tvoří nedílnou součást na celkovém objemu prodaných produktů.

E-commerce v uplynulých letech držel kontinuální meziroční růst ve výši 10% [5]. Tento růst se však stále zvyšuje a sílí. Například celosvětový meziroční nárůst mezi lety 2013 a 2014 činil obrovských 20,1% [6]. Což v porovnání s ostatními druhy obchodu je nezanedbatelný výsledek, který by měl varovat všechny, kteří doposud nad e-commerce mávali rukou. Nejrychlejší nárůst je pozorován v oblasti Asie, zejména Číny.

Čínský meziroční nárůst e-commerce za uplynulý rok činil 62,8%, což je dvojnásobek indického růstu a téměř pětikrát více jak na trhu americkém.

Výhledový růst sice logicky klesá, stále však drží hranici nad patnácti procenty, pro léta 2014 a 2015 je odhad meziročního růstu 17,7%. V číslech to pak znamená 1.500.000.000\$ [6].

V segmentu cestovního ruchu drží e-commerce taktéž rapidní rostoucí tempo. Zatímco celkově cestovní ruch roste 4% meziročně, e-commerce v cestovním ruchu má meziroční růst 10%. Konkrétně pak prodej letenek navyšuje roste o 7,2%. [9].

2.2 E-commerce a jeho využití v letectví

E-commerce v letectví v drtivé většině převládá nad klasickým off-line obchodem. Hovořím pak zejména o obchodu B2C¹⁰, tedy bussines-to-consumer.

Ačkoliv letecké společnosti úzce spolupracují i s obchodní sférou, není tento případ majoritní a způsob prodeje B2B¹¹ nezapadá korektně do řetězce prodeje letenek.

Proč se přeměroval klasický obchod leteckých společností z kamenných poboček do on-line prostředí? Důvod je zcela prostý. Letecká doprava je službou globální a proto je zcela nezbytné, aby se tomuto specifiku přizpůsobil i prodej služeb, které jsou aeroliniemi poskytovány. Cestující požadují možnost plánovat své cesty nezávisle na lokalitě svého bydliště, ba mnohdy i nezávisle na kontinentu svého pobytu. To přinutilo dopravce přejít z klasického prodeje ze svých poboček ve městech či na letištích na webové stránky a vlastním CRS řešením.

Představte si situaci, kdy plánujete cestu do Asie a budete potřebovat přeletět z cílového letiště na jiné. Pokud by nebylo umožněno objednat let z vašeho místa pobytu, těžko byste uvažovali nad variantou shánění letenek až po příletu do Asie.

Díky této situaci byla umožněna globální expanze letecké dopravy. Vzniklo spoustu nových aerolinií, které si našly své zákazníky ne v místě svého působení, ale především na cizích, zprvu neadekvátních trzích.

Typickým příkladem správného využití e-commerce prostředí je aktuálně nejoblíbenější nízkonákladová aerolinie Air Asia [7].

¹⁰ B2C - zkratka, která popisuje obchodní model probíhající v internetovém prostředí. Business to Consumer označuje obchod ve spojení obchodní společnost a zákazník.

¹¹ B2B - business to business popisuje obchodní model, který staví na pojetí prodeje a poskytování služeb či zboží mezi obchodními společnostmi.

Ta i přesto, že její hlavní trh působení spadá do jihovýchodní oblasti Asie se těší velkému zájmu ze strany zákazníků na trhu evropském i americkém.

Samotný princip fungování e-commerce v letecké dopravě těží na základě rychlého a plynulého prodeje služeb. Během několika minut si mohou spotřebitelé zarezervovat a zaplatit letenky z jednoho konce světa na druhý, a to i za předpokladu, že během své cesty poletí nezávisle s několika různými aeroliniemi.

Letecká doprava je velmi specifická co do e-commerce, jelikož využívá ke konečnému prodeji několik distribučních segmentů, pro připomenutí

- aerolinie
- on-line cestovní agentury
- meta vyhledávače

Zcela zásadním bodem pro pochopení fungování e-commerce v současnosti je pochopení myšlení zákazníka. To nejenže nám dává náповědu na to, jak se zákazníky komunikovat, ale zejména náskok před konkurencí. A i přesto, že je letecký průmysl jednou z nejkonkurenčnějších oblastí, není věnován důraz na správný přístup v oblasti e-commerce.

Každý zákazník prochází určitým vývojem, který je zobrazen na přiloženém grafu.



Obrázek 14 - Nákupní cyklus zákazníka

Samotný proces vývoje rozhodování je velmi zajímavý z hlediska soustředění strany nabídky.

Ta se v drtivé většině soustředí až na samotný proces v hledání nákupu, to je však příliš krátkozraká strategie. Pokud bychom podchytili zákazníka již v prvopočátku rozhodování, měli bychom kontakt dříve než konkurence a díky zkušenostem zákazníka s naší značkou / firmou / službou během rozhodování i větší pravděpodobnost úspěchu v poslední fázi nákupu.

Proto je zcela nezbytné, aby se koncoví prodejci více zaměřili na předcházející kroky v průběhu rozhodování zákazníka. Tato strategie nepřináší tížený efekt okamžitě, jako v

případě míření kampaní v rámci posledního kroku, kdy vidíme okamžitě výsledek našeho snaží - tedy zda zákazník letenku objednal či nikoliv. Z toho plyne i špatná měřitelnost úspěšnosti, které je bohužel díky agresivnímu vedení managementu zamítnuta dříve, než se mohou objevit první výsledky.

Z dlouhodobého hlediska, které je v leteckém průmyslu stěžejní, je důležité pokrýt celý proces a setrvat v takovém přístupu.

Jak by měl vypadat správný přístup zapojení distribučních subjektů představím v závěrečné fázi své práce.

2.3 Newsletter

I když se zprvu může zdát, že e-mailová komunikace může být v letecké dopravě nedůležitá, opak je pravdou.

V e-commerce je e-mailová komunikace velmi zásadní až stěžejní. I když mnozí e-mailing podceňují a do budoucnosti mu nepřikládají velkou váhu, zastávám opačný názor. E-mailová adresa v on-line prostředí je synonymum pro trvalé bydliště v off-line prostředí. Pokud dokážeme doručit cílenou nabídku až ke dveřím domu dříve, než zákazník učiní objednávku, máme s největší pravděpodobností vyhráno a u zákazníka získáme nejen jeho pozornost, ale také případnou poptávku po našich službách.

K správnému e-mailingu vede několik kroků, a to:

- získání e-mailové adresy,
- optimální čas komunikace,
- optimální obsah komunikace.

V prvním kroku je vždy důležité dbát na to, aby sám držitel e-mailové adresy věděl, že nám ji poskytuje. Pokud pomineme nemorální nákup e-mailových databází, které nejsou pro naše předpoklady ideální, jelikož databáze zahrnuje směs cílových skupin, tak se dostáváme k otázce jak takový e-mail získat. Nejvyužívanější varianta nejen v letecké dopravě je zaslání potřebných informací o nákupu na e-mail uživatele, čímž automaticky získáme jeho adresu pro další komunikaci.

Mnohem zajímavější otázka nastává v případě, jak získat adresu ještě předtím, než s námi zákazník uzavře obchod. Tato cesta je v e-commerce velmi podceňována a přitom je

účinnější než první varianta. Účinnější je proto, že získáme bezplatný kontakt na stále nerozhodnutého zákazníka. Získávání e-mailu lze znovu několika cestami:

- Pouhou žádostí o e-mail
- Nabídnutí bezplatné služby, kterou uživatel ocení v rozhodovacím procesu nákupu

V druhém bodě znovu narážím na angažování distribučních subjektů v celém procesu rozhodování zákazníka.

Obdobou nabídnutí bezplatné služby mohou být např. velmi užitečné a nízkonákladové elektronické knihy, tzv. e-booky¹². Není nutné sepisovat dlouhosáhlé romány, uživatelé v dnešní době stejně příliš nečtou. Optimální varianta v leteckém průmyslu může vypadat i v podobě zjednodušeného průvodce danou destinací, o kterou uživatel projevil zájem například vyhledáním či zobrazením konkrétní letenky.

Takový proces lze nazvat maximální personifikací a škatulkování zákazníků.

Následně po získání e-mailu s uživatelem musíme kontinuálně komunikovat, aby neztratil důvěru k naší značce. Komunikace může probíhat v různých časových intervalech, které se s postupem času prodlužují. Pokud totiž emotivní zájem nepřesvědčí k nákupu v prvních několika dnech, je zájem uživatele malý a cesta k úspěšnému prodeji zdlouhavá.

Obsahově bychom měli uživateli připomenout nákup letenky, ideálně s konkrétním termínem, který vyhledal a konkrétní cenou za letenku. Jelikož v leteckém ruchu se ceny za stejnou cenu velmi rychle mění, mohli bychom uživateli nabídnout i hlídání a zasílání upozornění na změnu ceny, ať již směrem dolů či nahoru. Znovu platí, že čím více zacílíme produkt konkrétním potřebám uživatele, zvedáme pravděpodobnost úspěšného nákupu.

Proces rozhodování zákazníka můžeme v tomto okamžiku prodloužit o jeden krok, který je v letecké dopravě nesmírně důležitý. Na základě principu fungování GDS, kteří mimo letenek dokážou nabídnout i dodatečné služby, jako hotely, auta a jiné služby nastává otázka, proč nezvyšovat příjem i těmito službami, které zprvu nemusí být spojené s leteckou dopravou.

¹² E-book - digitální ekvivalent tištěné knihy. Využívá se pro prohlížení v elektronických čtečkách, telefonech, tabletech, ale i stolních počítačích.



Obrázek 15 - Rozšířený spotřební cyklus zákazníka

Aerolinie, respektive online cestovní agentury prodávající letenky, v okamžik prodeje zcela přesně znají odpovědi na otázky:

- Kam zákazník letí?
- Jak dlouho v destinaci zůstane?
- Kolik osob poletí?

Na základě těchto znalostí bývá zcela triviální záležitostí nabídnout konkrétní nabídky na dodatkové služby, z kterých na základě provizí znovu mohou těžit nejen agentury, ale především letecké společnosti.

Závěrečné potvrzení letenky je navíc ve většině příkladů zcela nepřehledné pro obvyčejného spotřebitele. Nejenže obsahuje nepotřebné informace v obvyčejné textové podobě, která není přehledná, ale většina informací je zobrazena jako neupravený výstup z GDS. Takový výstup zahrnuje například označení letové cesty pomocí IATA kódů letišť, stejně tak jako zkratk dalších informací.

Příkladem může být potvrzení rezervace letenky u společnosti Asiana. V mém případě jsem si zakoupil letenky na trase Miláno - Abu Dhabi - Mahe - Paříž v termínu 03.03.2015 - 14.03.2015 s konečnou cenou letenky 9.222 Kč. Pokud bych se chtěl tyto stejné informace dočíst z potvrzovacího e-mailu, musel bych déle tápat. Mimo uvedeného zkracování je též matoucí standardizovaný výpis času. Ten by měl být přizpůsoben lokálnímu trhu.

E-mail by navíc mohl nést informaci o tom, co s takovým e-mailem dělat. Kdy je potřeba se dostavit na letiště a zcela zásadním nedostatkem je chybějící informace o kusové a váhové možnosti zavazadel k odbavení. Toto je velmi důležité, neboť možnosti se různí na základě leteckého tarifu dané letenky.

Vážený zákazníku,
právě Vám byla vystavena elektronická letenka.
Číslo elektronické letenky: 0615817380855, 0615817380856

Letenka byla vystavena pro rezervaci v systému GALILEO číslo: MF703S

Zákazník:

Jméno a příjmení: David Eiselt

Telefon: 420602130336

E-mail : d.eiselt@seznam.cz

Username: nepřihlášený uživatel

Převzetí dokladu: zaslání e-mailem

Způsob platby : platební kartou ihned (MasterCard, VISA)

ADT Eiselt David 0000-00-00 6571 9222 CZK

ADT Zankova Michaela 0000-00-00 6571 9222 CZK

MXP (2015-03-03T21:10:00) - AUH (2015-03-04T06:15:00) HM 5023 W

MXP (2015-03-03T21:10:00) - AUH (2015-03-04T06:15:00) HM 5023 W

AUH (2015-03-05T09:05:00) - SEZ (2015-03-05T13:40:00) HM 7 W

AUH (2015-03-05T09:05:00) - SEZ (2015-03-05T13:40:00) HM 7 W

SEZ (2015-03-13T20:35:00) - CDG (2015-03-14T07:15:00) HM 8 W

SEZ (2015-03-13T20:35:00) - CDG (2015-03-14T07:15:00) HM 8 W

Děkujeme za vaši rezervaci a přejeeme příjemný let.

S pozdravem

SuperLetuska.cz

ASIANA, spol. s r.o.

Velflíkova 8, 160 00 Praha 6

e-mail: superletuska@asiana.cz

tel.: +420 234 704 952

fax: +420 234 704 902

víkendová hotline:+420 724 330 022

UPOZORŇUJEME všechny zákazníky, aby se ve vlastním zájmu informovali na vízové povinnosti zemí, do kterých nebo přes které cestují /www.vizovyservis.cz/ a na podmínky tarifu letenky.

Víza lze vyřídit na vízovém oddělení společnosti ASIANA viza@asiana.cz

Kontaktujte včas vízové oddělení!

Letiště Ruzyně, odletová hala Terminál 1 Otevřeno každý den od 06.00 - 20.00 hodin.

Najdete nás také v příletové hale.

Obrázek 16 - Příklad e-mailu po zakoupení letenky u společnosti Asiana

Z výše uvedeného tedy vyplývají velké nedostatky, které se v závěru své práce pokusím zlepšit svým návrhem.

V bodech je nutné se zaměřit na:

- Čitelný routing¹³ letenky,
- Lokalizovaný zápis data,
- Lokalizovaný zápis času,
- Celková cena za letenku,
- Váhové omezení zavazadel,
- Jak dále pracovat s potvrzovacím e-mailem.

Součástí bude též grafický návrh, neboť textové informace mohou být snadno přehlednuty. Díky správně pojatému grafickému uzpůsobení může být uživatel veden cestou informacemi přesně tak, jak je požadováno a zvýšit tím úspěšnost fáze spotřeby a tím zvyšování brandu¹⁴ společnosti.

2.4 Sociální média

Nedílnou součástí internetové komunikace se v posledním desetiletí stala tzv. sociální média. Definice o nich hovoří jako o uzavřených okruzích skupin, které samovolně vznikají na základě společných sociálních či tematických předpokladů. Mezi hlavní portály fungující na základě sociálních hodnot patří projekty [8]:

- Facebook
- Twitter
- Tumbler
- LinkedIn
- Skype
- Flickr
- Youtube
- Blogger
- Pinterest
- Google+
- Vimeo

¹³ Routing - routingem se rozumí trasování letecké cesty pro cestujícího. Například let z Prahy do Paříže s přestupem bude mít následující routing: Praha - Frankfurt - Paříž.

¹⁴ Brand - značí určitou sílu obchodní značky. Čím silnější brand je, tím větší je povědomí o dané firmě. Roste také důvěra k jejím produktům a službám.

- Instagram
- Vkontakte
- Wikipedia
- Digg
- a desítky dalších

Sociální média umožňují firmám především cíleně zasáhnout skupinu potencionálních zákazníků.

Skupiny jsou tvořeny na základě dobrovolného vyplňování uživatelského zájmu, věku, pohlaví, statusu v partnerském životě, zaměstnání, studia a další mnoha informací, které jsou využívány k rozškrtulkování uživatelů.

Další možností jak členit uživatele je také sledování jejich aktivit. Zapojení do diskuzí, kliknutí na odkazy spjaté s určitou tematikou a jiné interakce umožní provozovatelům sociálních sítí lépe odhadnout zájem jednotlivých uživatelů o případné komerční téma, které je využito pro nabídku přímých reklam společností zapojených do reklamní sítě jednotlivého portálu.

Díky tomu je umožněno firmám snadněji a ekonomicky výhodněji cílit reklamní kampaně na konkrétní cílové skupiny.

Představte si situaci, kdy osoba interaguje s příspěvkem skupiny věnující se tématu fotografování a Paříži. Na základě tohoto mohou firmy nabízející fotoaparáty zacílit své reklamní kampaně konkretizované s obrázky z Paříže přímo této osobě. Stejně tak mohou hoteliéři nabídnout ubytování v daném městě či letecké společnosti nebo cestovní agentury propagovat uživateli materiály spjaté s tematikou letenek do Paříže.

Co by nemělo v žádné větší či menší společnosti chybět je vlastní sociální profil na jednotlivých portálech.

Váha dávána sociálním médiím je dlouhodobě výhodná. Nejenže sociální sítě dokážou generovat návštěvníky, více častěji se však jednoduše z návštěvníka přicházejícího ze sociálního kanálu stává zákazník. A to je cílem jednotlivých firem zapojených do internetového marketingu.

Důležité je držet aktivní a správnou správu sociálního profilu společnosti. Firmy si tím zvyšují důvěryhodnost, získávají cenné reference, doporučení a kontakty na uživatele, kteří se značkou interagují.

Správné pojetí sociální sítě umožní také přesunutí části zákaznického centra právě na místa, která jsou uživatelům nejvíce příjemná. Komunikace firem pomocí soukromých zpráv na sociálních médiích se osvědčily jako nejúčinnější v případě řešení zákaznicko-problémů [10].

2.4.1 Sociální média v České republice

Pokud bych se zaměřil na oblast trhu v České republice, mohl bych vyzvednout pouze 4 základní sociální sítě, na kterých se vyplatí firmám figurovat, pokud nabízí své služby a produkty pomocí e-commerce. Jsou to:

- Facebook,
- Twitter,
- LinkedIn.

Jejich zastoupení českými uživateli je následující [10]:

- Facebook - 3.800.000,
- LinkedIn - 242.000,
- Twitter - 150.000.

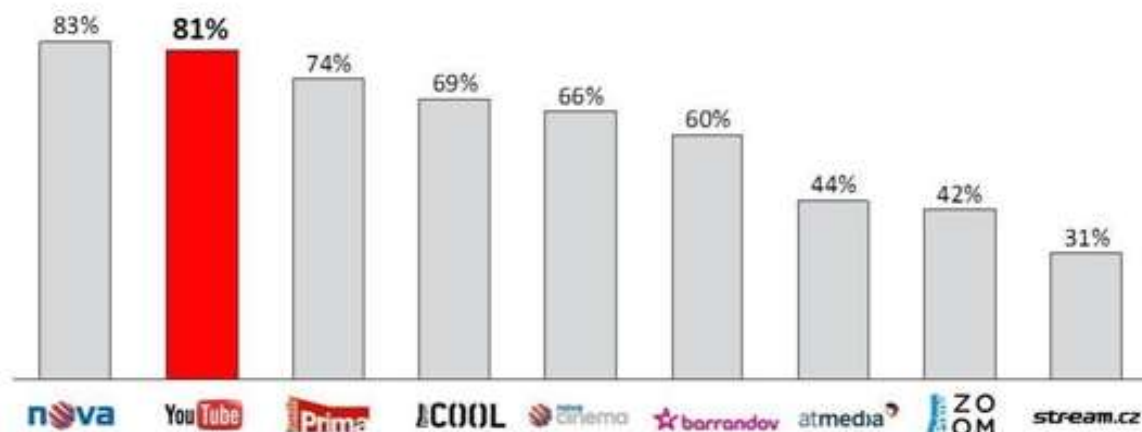


Obrázek 17 - Počet uživatelů sociálních sítí v ČR a ve světě [10]

Nelze však zanedbat ani sílu média Youtube, který je druhou nejsledovanější televizí v České republice ve věkovém zastoupení 15-34 let. V hranici 15-54 let by byl Youtube na pozici 4. nejsledovanějšího video kanálu [11].

Měsíční zásah TV stanic a YouTube v pop. 15-34 let

(v % populace)



Obrázek 18 - Počet uživatelů sledující video kanály v ČR [11]

Všechny tyto informace využijeme v návrhu zlepšení aktuální situace na poli letenkového průmyslu.

3 Analýza distribučních subjektů v prodeji letenek

Cílem mé diplomové práce je podrobná analýza distribučních subjektů, podílejících se na online prodeji letenek. Proto se v následujících řádcích budu zabývat těmito analýzami, z kterých následně vyústí mé snažení v podobě predikce vývoje v příštích letech celého distribučního řetězce.

V analýze se hodlám zaměřit na krátký historický vývoj jednotlivých subjektů, který je důležitý pro pochopení nejen současného stavu, ale též budoucích trendů, které mají za cíl dlouhodobě udržet životaschopnost takových podnikatelských subjektů v prodejním řetězci, které dodávají přidanou hodnotu do celého systému.

Jako optimální strategii k porovnání subjektů mezi sebou volím analýzu typu SWOT. Rád bych totiž poukázal na důležitost jednotlivé spolupráce v rámci všech subjektů řetězce tak, aby bylo dosaženo co nejoptimálnějších výsledků v rámci spokojenosti zákazníků a výnosů distribučních subjektů.

3.1 Analýza aerolinií v rámci prodeje letenek

V případě letecké společnosti se budu zabývat pouze problematikou prodeje letenek na vlastním webovém portálu aerolinií. Systém, na kterém dané aerolinie prodávají své letenky je v drtivé většině pronajatý od GDS či specifických softwarových firem nabízející hotové CRS řešení.

Seznam majoritních poskytovatelů CRS řešení uvádím v následující tabulce včetně jejich nejznámějších odběratelů z řad leteckých společností, které patří do skupiny regionálních, nízkonákladových i globálních.

Tabulka 2 - seznam poskytovatelů CRS

Název poskytovatele CRS	Příklad využití u konkrétních aerolinií
ameliaRES	low-cost letecké společnosti a regionální dopravci
Bravo PSS	low-cost letecké společnosti
Abacus	All Nippon, China Airlines, Malaysia Airlines, Philippine Airlines, Garuda, Royal Brunei, SilkAir, EVA
AccelAero	Air Arabia, Mahan Air, Zest Air
Amadeus	Aegean, CSA, El Al, Lufthansa, Qantas, TAM a dalších více jak 440 aerolinií
Axess	Japan Airlines
Internet Booking Engine	Qatar Airways, Sri Lankan Airlines
KIU	AeroGal, Linea Aerea, MAYAir, Sol America, Star Peru
Mercator	Emirates, FlyDubai, Kuwait Airlines, Safi Airways, Yemenia
Navitaire	AirAsia, Blue Air, bmibaby, Firefly, IndiGo, Jetstar, Lion air
PARS	AirNigeria, Flybe, United Airlines, IS Airways, Virgin Atlantic Airways
Patheo	Finnair, KLM, Lufthansa
Radixx	Polynesian, Rotana Air, Starbow, Syphax Airlines
Sabre	Aeroflot, Etihad, Hawaiian Airlines, Kenya airways, LAN, WestJet
Takeflite	low-cost letecké společnosti
Travel Technology Interactive	low-cost letecké společnosti
TravelSky	Air China, Air Macau, China Eastern Airlines, Hainan
Travelport GDS	Delta, British, Alitalia, Swiss, Austrian, TAP, Air Lingus
WorldTicket	lokální aerolinie (30+)

Cesta, kterou si historie vyžádala je detailně popsána v oddíle 1.1 této diplomové práce. Vzhledem ke snažení minimalizace nákladů na prodej letenek v podobě provizí ze strany

GDS vynakládají letecké společnosti snahu o přímý prodej letenek zákazníkovi prostřednictvím svých webových stránek.

Například americká letecká společnost Frontier airlines snížila své náklady na distribuci letenek pomocí vlastních webových stránek 20-krát v porovnání s distribucí pomocí globálních distribučních systémů a online cestovních agentur [36].

Z toho však vyplývá jisté omezení, které spočívá v extrémně fokusované nabídce letenek pouze daného dopravce. Tento přístup se nejvíce osvědčil nízkonákladovým dopravcům, kteří ale svá data neposkytovaly v rámci GDS a byly tak proto zákazníky cíleně vyhledávány.

Aktuální trend spočívá v hledání zlaté střední cest, kdy se vlajkový dopravci snaží distribuovat letenky vlastními kanály a nízkonákladové aerolinie začaly poskytovat svá data jednotlivým GDS [12], [13].

3.1.1 SWOT analýza přímého prodeje letenek leteckými společnostmi

SWOT analýza bude zaměřena na letecké společnosti v roli distribučního subjektu na prodejním řetězci letenek prostřednictvím přímé distribuce jejich vlastním kanálem, tedy webovými stránkami s individuálním CRS řešením.

3.1.1.1 Silné stránky leteckých společností

V okamžiku, kdy se zaměříme na silné stránky leteckých aerolinií a jejich přímého prodeje letenek, musíme zdůraznit zejména ekonomickou výhodu. Cena letenek zpravidla nebývá zatížena manipulačním neboli servisním poplatkem, který si stále většina online cestovních agentur účtuje. Takový servisní poplatek se v českých končinách pohybuje v rozmezí 190 - 490 Kč. U zahraničních portálů bývá po většinu času schován v rámci poplatku za platbu platební kartou.

Rezervační kód 票號	Typ pasažéra	Jméno	Datum narození	Fragment: Flyer	Preferované jídlo	Preferované místo	Číslo pasu	Platnost pasu	Státní příslušnost	Cena bez tax	Cena s taxami	Servisní poplatek	Celkem bez DPH
7PZ65C	ADT	Vit Urbanec								1 740	6 481	225	6 706
7PZ65C	ADT	Larika Trčková								1 740	6 481	225	6 706
7PZ65C	VCD	Jenulava Trčková	21.03.1942							1 740	6 481	225	6 706
7PZ65C	CHD	Brano Urbanec	19.04.2007							1 740	6 275	225	6 500
										6 980	25 718	900	26 618

Obrázek 19 - Rozpis ceny letenky včetně servisního poplatku [44]

V případě cen letenek v rámci evropského kontinentu se dostáváme k cenovému zvýhodnění až 10%, což má velký vliv na rozhodování zákazníka při procesu nákupu letenky.

Silnou stránkou leteckých společností je pak zcela jasná převaha v konečné cenotvorbě cen letenek. Může tak ovlivnit ceny nejen v rámci konkurenčních bojů s ostatními společnostmi, ale též může zvýhodňovat určité prodejce před ostatními. Aerolinie pokaždé mají sílu diktovat cenové podmínky svých služeb.

V oblasti sociálních médiích vystupují letecké společnosti jako velmi silný hráč v cestovním ruchu. Svou přítomností představují nejen sami sebe a svůj brand, ale též propagují dané lokality, kam nabízí své lety. Nemusíme nutně chodit daleko. Pokud si jako příklad vybereme správu sociálních sítí u společnosti ČSA můžeme si všimnout velmi dobrého fungování. Více jak na propagaci destinací cílí na propagaci vlastního brandu a získání důvěry u zákazníků. Což je naprosto pochopitelné, pokud se podíváme na vývoj tohoto dopravce v uplynulých letech [21].

Dalším vhodným příkladem je pojetí video reklamy na sítích jako je Youtube.com aerolinkami Turkish airlines. V jejich videích jsme vtaženi na různá místa nalétávána touto aerolinií, které tímto propagují. Brand zde hraje menší roli [23].

Obecně tak stejně dobře vystupují v případě e-mailingové korespondence. E-maily chodí obrandované do barev letecké společnosti a obsahují užitečné informace k propagaci nových i stávajících destinací. Využití e-mailing umí perfektně i nízkonákladový dopravci. Například společnost Wizzair pomocí své e-mailingové databáze láká též k cestám opačným směrem. Tedy od hotelů k letenkám. Obsah e-mailu bývá stavěn na základě zajímavých inspirací v podobě levných hotelů k nimž nabízí nabídku letenek. Z důvodu omezené nabídky linek zde nedochází k personifikaci nabídek.

Sběr e-mailových kontaktů u leteckých společností těží právě ze samotné podstaty možnosti konečné cenotvorby. Drtivá většina aerolinií láká k přihlášení na zajímavější

nabídky letenek či přímo poskytuje promo kódy¹⁵, které jsou použity k snížení ceny letenky na stránkách dopravce [22].

3.1.1.2 Příležitosti leteckých společností

Mezi příležitosti znovu patří cenové zvýhodňování. Aerolinie se mohou rozhodnou zvýhodnit po určité časové období několik svých linek, které podpoří marketingovou kampaní a snížení ceny pouze v rámci svého systému. Těžit tak budou nejen v rámci prodeje, ale také ze zvyšování svého brandu [16].

Jistou cestou příležitostí, kterou se začíná vydávat čím dál více leteckých společností je nabídnutí doplňkového prodeje hotelů a automobilů pomocí affiliate¹⁶ partnerských programů. Touto cestou se vydalo již mnoho nízkonákladových dopravců, kteří tak zvyšují své zisky, které by jinak plynuly pouze z nízkých maržích na letenkách.

Například aerolinie Ryanair touto formou spolupracují s meta vyhledávačem ubytování Hotelscombined, jenž poskytl společnosti Ryanair plně obrandovaný vyhledávač [17].

Dalším příkladem úspěšného fungování této cesty jsou aerolinie Wizzair, kteří spolupracují s největším hotelovým prodejcem Booking.com. Podobnou cestu se snaží implementovat též ČSA a další letecké společnosti.

Nedílnou součástí příležitostí je nabídnutí zákazníkům určité benefity za příplatek. Takové benefity mohou být ve formě větší hmotnosti zavazadel, přednostních odbavení, lepších sedadel, výběr specifického druhu občerstvení na palubě a nespočet dalších možností [18].

Navíc online cestovní agentury v současné době nejsou schopny zákazníkům poskytnou natolik komplexní informace, aby se mohli adekvátně rozhodnout. Představme si situaci, kdy se zákazník bude rozhodovat mezi dvěma letenkami, které se z počátku liší pouze cenou. Při detailním zkoumání zjistíme, že levnější varianta již nezahrnuje odbavené zavazadlo, bezplatné odbavení na letišti či přidělené sedadlo v letadle. Tato absence informací na první pohled zvýhodňuje levnějšího dopravce, ale zákazník bude nespokojen. Proto je důležité brát distribuci letenek jako komplexní řešení a letecké společnosti musí aktuálního nedostatku u OTA využít.

¹⁵ Promo kód - jedná se o fixní nebo procentuelní snížení ceny nákupu v internetových obchodech. Zákazník v objednávkovém procesu zadá speciální kód za který obdrží slevu na nákup.

¹⁶ Affiliate - jedná se o určitý druh propagace, která je úzce spjata s internetovým obchodem. Inzerent na jedné straně poskytne affiliate partnerství svým partnerům, kteří propagují jeho služby/produkty a jsou odměny na základě prodeje. V jednoduchosti se jedná o provizní program fungující v e-commerce oblasti.

Mimo low-costů se postupně začíná tento model uchycovat i u klasických dopravců. Například ČSA nabízejí možnost aukce o byznys třídu [19].

Všechny tyto služby jsou spojené výhradně se stránkami dopravců a na webech online cestovních agentur nejsou dostupné.

Poslední příležitostí kudy se mohou aerolinie vydat pro získání dostatečného množství zákazníků je zvýšení spolupráce s meta vyhledávači. Letecké společnosti by měly nabízet své data pomocí strukturalizovaných zápisů, např. v podobě XML¹⁷ či API¹⁸.

Na poli leteckých společností je doposud užívaný princip affiliate programů. Letecká společnost je inzerentem a meta vyhledávače jejím partnerem. Pokud meta vyhledávače zprostředkují prodej, bude jim náležet finanční odměny v závislosti na stanovených podmínkách spolupráce. Je vždy nutné hledět na to, aby byla spolupráce nastavena v rámci maximálně optimalizované cesty k dosažení situace win-win.

¹⁷ XML - Rozšiřitelný značkovací jazyk je využíván pro serializaci dat a jejich následnou výměnu mezi poskytovateli a příjemci.

¹⁸ API - rozhraní pro programování aplikací, které určuje jakým způsobem budou funkce knihovny volány. Tedy jak bude získávat data.

Tabulka 3 - Výše partnerských provizí u let.společností [26,27,28,29,30]

Aerolinie	Provize [%]	Aerolinie	Provize [€]
flybe	0,91	Avianca	2,50
TAM	1,10	Transavia	2,50
Emirates	1,25	Jet2	3,00
AirBaltic	1,40	CSA	3,80
Austrian	1,50	Iberia	3,85
Lufthansa	1,50	AirEuropa	4,00
Swiss	1,50	Virgin America	4,00
Air New Zealand	1,50	Vueling	4,10
Hawaiian	1,50	Finnair	5,00
Meridiana	1,65	Brussels	5,00
AirDolomiti	1,80	Condor	5,00
Etihad	2,00	AirFrance	5,00
Air Transat	2,00	SAS	5,00
Qatar	2,00	TUIfly	5,00
Virgin Atlantic	2,00	TAP	5,60
LAN	2,10	Germania	6,00
LOT	2,20	Singapore	7,00
Aegean Air	2,30		
Croatia Airlines	2,30		
Aer Lingus	2,50		
Corendon	3,00		
Turkish airlines	3,00		
Volotea	3,00		
Eurolot	3,50		
Air Berlin	4,50		

V případě leteckých společností nepovažují za nutné přecházet k platebnímu modelu CPC, který je hojně využíván u OTA, a to z důvodu, že návštěvníka lépe zkonvertuje OTA, která je schopna nabídnout více alternativ pro daný spoj. Kdežto aerolinie může nabídnout pouze své vlastní letenky a tím snižuje možnou míru úspěšné konverze návštěvníka na svého zákazníka.

Rozhodnutí, které by zvolilo cestu který model využít je závislé na několika faktorech. Pokud máme lokalizovaný meta vyhledávač, který konstantně dodává velmi konverzní zákazníky, vyplatí se v takovém případě přejít na model CPC. V opačném případě je lepší setrvat na modelu provizí.

Dovolím si zakončit příležitosti predikcí z dokumentu IATA, kde se lze dočíst, že očekávaný nárůst tržeb prostřednictvím webových stránek leteckých společností se do roku 2017 zvýší na 59% z původních 35% v roce 2012 [36].

3.1.1.3 Slabé stránky leteckých společností

Co však zcela chybí na portálech leteckých společností je propojení se sociálními médii. Stačí přitom pouze správně optimalizovat nastavení a lehce se zaručí zvýšení návštěvnosti webových stránek a tím i přísun nových zákazníků. Optimalizace obnáší správné zasazení tlačítek pro sdílení konkrétních kroků v průběhu rezervace, například u přehledu dostupných letů, s přednastaveným obrázkem do pozadí sdílené webové adresy. Samotný obrázek by měl být dle možností dostatečně obrandovaný a okolní meta informace musí nést dostatečnou informační hodnotu.

Mezi slabé stránky také lze jednoznačně zařadit omezený výběr spojů. Cestovatelé dle průzkumu provedeného společností Skift navštíví v průměru 38 webových portálů před nákupem své dovolené [20].

Z toho jednoznačně plyne potřeba lidí srovnávat dostupné varianty. Na webových stránkách konkrétní aerolinie proto nemají co s čím srovnávat.

3.1.1.4 Hrozby leteckých společností

V případě slabého brandu společnosti může ustát organický zájem uživatelů internetu o konkrétní webové stránky dané aerolinie. Tímto se vytváří potencionální hrozba v podobě zcela nenavštěvovaného portálu a tím i mizivých prodejů pomocí vlastního CRS

Tím, jak bude do budoucna sílit vliv meta vyhledávačů se naskýtá možnost zvyšování tlaku ze strany meta vyhledávačů na aerolinie o zvýšení provizí. V nejčernějším scénáři bychom se mohli dostat na stejná čísla, která jsou v aktuální chvíli vyplácena GDS.



Obrázek 20 - SWOT analýza letecké společnosti v prodeji letenek

3.1.2 Vyhodnocení analýzy u leteckých společností

Velký potenciál přímého prodeje leteckých společností spatřuji ve chvíli, kdy začne silit i role meta vyhledávačů, kteří poskytnou leteckým společnostem dostatečný tok návštěvníků webových stránek a tím i zákazníků. Takový trend potrvá do chvíle, kdy bude vliv meta vyhledávačů shodný s vlivem prodejů plynoucí prostřednictvím OTA a GDS. V takový okamžik se s největší pravděpodobností postupně začnou snižovat provize a poplatky na celém trhu, tedy prodejním řetězci a budou z toho profitovat pouze samotné aerolinie.

Variantou je též vybudování silného brandu online cestovní agentury, která bude napojena přímo na databáze jednotlivých aerolinií. Podobně fungují portály Orbitz a Opodo .

Mohou existovat též případy, kdy se lze obejít i bez dalších subjektů v podobě meta vyhledávačů. Takovým příkladem může být například lokální dopravce na odlehlejších místech. Ten tak díky jasné a striktní poptávce nemusí s nikým konkurovat a tížený efekt se dostaví bez vynakládání nákladů k napojení do GDS či poskytnutí dat meta vyhledávačům. Typickým příkladem by mohly vnitrostátní přelety letecké společnosti Air Vanutau, která operuje mezi ostrovy Vanuatské republiky [14].

Vždy je pak nutné přikládat velkou míru úsilí i v budování brandu. Ten jediný rozhoduje o počtu přímých prodejů vedoucí skrz stránky dopravce. Stejně tak je vhodné správně

komunikovat pomocí e-mailové korespondence. Zprovoznění sociální interakce by mělo být samozřejmostí, která je logickým krokem pro generování nové návštěvnosti ze sociálních sítí.

3.2 Analýza globálních distribučních systémů

První myšlenka vzniku globálních distribučních systémů byla v usnadnění a hlavně urychlení prodeje co největšího množství letenek od vícero leteckých společností. Společně s většími zisky se sjednocení vícero CRS do jednoho většího GDS odrazilo i na dramatickém snížení nákladů co do údržby a především budoucího vývoje systému.

Na základě tohoto faktu vznikly globální distribuční systémy spojením sil velkých dopravců, kteří se tehdy angažovaly na vývoji vlastních CRS.

Mezi nejsilnější hráče na trhu, kteří si rozdělí více jak 80% objemu prodaných rezervací, patří aktuálně systémy Amadeus, Sabre, Worldspan a Galileo [3].

Tabulka 4 - Přehled zakládajících aerolinií u jednotlivých GDS

GDS	Zakládající aerolinie	Připojené GDS
Abacus	All Nippon Airways, Cathay Pacific Airways, China Airlines, Dragonair, EVA Airways, Garuda Indonesia, Malaysia Airlines, Philippine Airlines, Royo Brunei Airlines, SilkAir, Singapore Airlines	
Amadeus	Lufthansa, Air France, Iberia, Continental Air, SAS	
Apollo	United Airlines	
Axess	JAL	
Fantasia	Australian Airlines	
Galileo	British Airways, KLM, Swissair, Alitalia, United Airlines, Austrian Airlines, Olympic Airways, Sabena, TAP	Apollo, Gemini
Gemini	Air Canada, Canadian Airlines	
Sabre	American Airlines	Axess, Abacus, Fantasia
Worldspan	Delta, Northwest Airlines, Trans World Airlines	

V průběhu času docházelo k významným krokům v podobě sloučení několika globálních rezervačních systémů. Příkladem může být systém Galileo, který kdysi skoupil konkurenční software Apollo, vyvíjený americkou aerolinkou United Airlines. Galileo též pohltit kanadskou společností Gemini, která vznikla spojením sil kanadských aerolinek Air Canada a Canadian Airlines.

Další hlavní událostí ve světě globálních rezervačních systémů bylo sloučení společností pod bedra americké firmy Sabre. Ta skoupila japonský software Axess, asijský Abacus a australskou Fantasii.

Sjednocování pokračovalo i nadále. Mezi nejčerstvější událost patří vznik společnosti Travelport. Ta vznikla sloučením systémů Worldspan a Galileo. Ve světě rezervačních systémů však i nadále figurují Galileo a Worldspan jako samostatně fungující a finančně prosperující softwarové společnosti. Travelport vznikl jako obchodní společnost v roce 2006 vycházející na základech globálních rezervačních systémů Apollo, Gemini a tedy i Galileo [24].

Mimo výše uvedených globální rezervačních systémů lze ve světovém měřítku dohledat také společnosti jako Infini, Siren, Topas či TravelSky. Jejich působení je však spíše regionálních charakterů [1].

Všechny tyto události naznačují pouze jediné. Že vývoj aplikací zajišťující správu rezervací, prodej letenek a kompletní statistiky z fáze obchodní jsou velmi finančně nákladné.

Mnoho společností proto raději zvolilo cestu fúze a kooperace.

Trend trvale pokračující od vývoje prvních CRS až po současné miliardové společnosti napovídá, že podobné kroky nevidíme naposledy a brzy se na světovém měřítku možná objeví pouze 3 hlavní hráči, kteří si rozdělí více jak 90% tržního podílu v rámci globálních distribučních systémů.

Velmi zajímavá statistika pochází z roku 2006, kdy si tržní podíl rozdělily společnosti Amadeus, Galileo, Sabre a Worldspan v celkové výši 84%.

Tabulka 5 - Tržní podíly globálních distribučních systémů z roku 2006 [24]

GDS	Tržní podíl[%]	Počet připojených terminálů ¹⁹
Amadeus	26	93 147
Galileo	24	115 454
Sabre	23	119 546
Worldspan	11	45 104

Díky vzestupu internetu se celkový tržní podíl GDS na prodaných letenkách rapidně snížil. Oproti roku 1983, kdy GDS mělo na svědomí 83% prodaných letenek, to bylo v roce 2002 pouze 53% [24].

Důvod proč se tomu tak děje je čistě finanční záležitostí. Leteckým společnostem vznikají velké náklady na distribuci letenek prostřednictvím GDS a proto se snaží nacházet jiné, levnější cesty. Jednou z nich je přímá distribuce pomocí vlastních CRS řešení (popsáno v předchozí kapitole).

Z čeho plynou příjmy GDS? Majoritním podílem jsou provize na základě prodaných letenek a poplatků za jejich zrušení či změnu. Minoritní část představují například poplatky za připojení terminálů a online cestovních kanceláří, které jsou v drtivé většině překryty výplatou provizí směřující k agenturám. Další příjmové položky jsou tvořeny pronájmem softwarových řešení či přístupů do databází od meta vyhledávačů. Stále však platí, že největší příjem plyne od leteckých společností.

3.2.1 SWOT analýza globálních distribučních systémů

Globální distribuční systémy jsou v distribučním řetězci pojaty tak trochu jinak. Vzhledem ke své pozici nekomunikují přímo se zákazníky, a konečný uživatel ani neví, že nějaký subjekt v podobě GDS existuje. V analýze se proto zaměřím na samotnou pozici GDS v distribučním řetězci.

¹⁹ Terminál - v případě GDS se terminálem značí přístup jednotlivých subjektů k databázi leteckých tarifů. V jednoduchosti značí terminál online cestovní agenturu.

3.2.1.1 Silná stránka globálních distribučních systémů

Z historického hlediska vývoje GDS vyplynula jedna velmi zajímavá silná stránka v rámci distribučního řetězce. Tím je vlastní přínos distribučních systémů v řetězci v podobě softwarových řešení. Nikdo jiný se totiž v distribuci nezabývá samotnou podstatou procesu prodeje letenek na tzv. back-endu²⁰. Tohoto faktu si je většina GDS vědoma a proto začala vyčleňovat speciální oddělení na vývoj aplikací CRS projektů, které plně korespondují s podstatou snažení leteckých dopravců prodávat letenky na přímo. Díky současné spolupráci GDS společnosti snadněji uzavřou kontrakty s danými aerolinkami, které s GDS dlouhodoběji spolupracují [31].

Ruku v ruce s tím se pojí i převaha co se datových zdrojů týče. GDS disponují aktuálně s obrovským množstvím dat od jednotlivých leteckých společností, které nejen využívají k prodeji např. meta vyhledávačům, ale též ostatním subjektům zabývajícím se problematikou letenkového průmyslu. Získat podobnou databázi nasmlouvaných přepravců, které je např. jen u Amadeusu generována více než [33]:

- 690 leteckých společností
- 60 nízkonákladových leteckých společností
- 50 lodních dopravců
- 200 cestovních kanceláří
- 87.000 hoteliérů
- 30 auto půjčoven
- 100 vlakových dopravců

Díky tomu zastávají GDS pozici datových monopolů v řetězci.

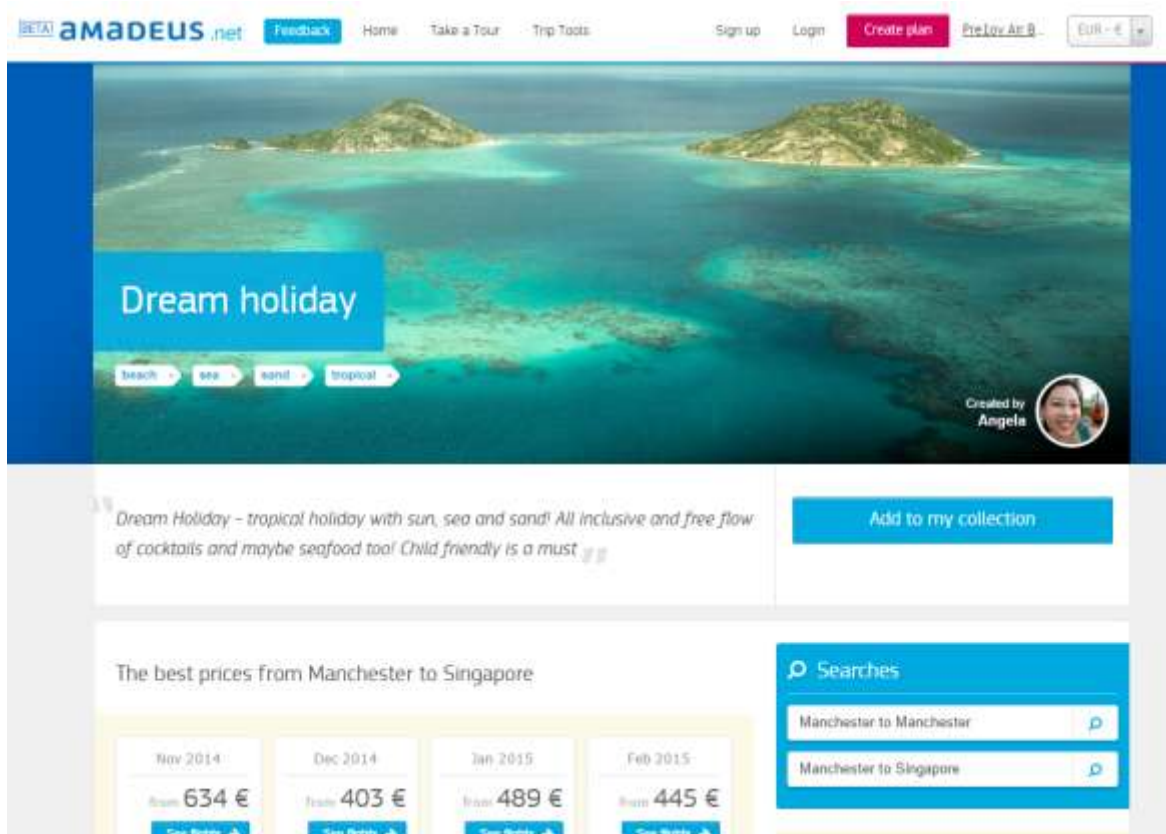
Pokud spojíme předchozí dvě silné stránky globálních rezervačních systémů, bylo jen otázkou času než se objeví třetí pilíř výhod. Tím je distribuce softwarových řešení napříč letišti a poskytovat tak komplexní řešení nejen z pohledu ticketingu, ale třeba také platebních možností v podobě upgradů či dokoupení zavazadel, informačních tabulí a dalších aktivit [32].

²⁰ Back-end - označuje algoritmy a vlastní princip fungování počítačových programů na pozadí. Značí softwarovou funkci programu, kterou uživatel nijak nevidí, ale zároveň by bez ní samotný program nefungoval. Oproti tomu front-end značí grafické rozhraní programů, tedy oblasti se kterou uživatel pracuje a kterou vidí.

3.2.1.2 Příležitosti globálních rezervačních systémů

Myšlenkou, kterým směrem směřovat další kroky globálních rezervačních systémů vzhledem k aktuální náladě na trhu, může být posunut své know-how do další pozice na distribučním řetězci. Tedy zprovoznit vlastní online vyhledávač, který je přímo napojený na vlastní data. Podobným směrem aktuálně experimentuje i samotný Amadeus, který zprovoznil svou beta verzi vlastní OTA na adrese www.amadeus.net [34].

Samotný princip OTA by však nemohl fungovat. Tedy alespoň do okamžiku, kdybychom do projektu nevložíli obrovský finanční kapitál, který by byl využit za účelem marketingové propagace a stabilizace brandu. Přeci jen globální distribuční systémy nejsou známými subjekty a u uživatelů se jedná o zcela nové značky. Amadeus experimentuje s tím, čemu říkám emotivní rozhodování. Tedy více než samotný vyhledávač letenek vypadá web jako velké lákadlo pro cestování.



Obrázek 21 - Stránka cílená na emoční rozhodnutí cestovatelů [34]

Zatím zcela chybí zásadní informace o konkrétní destinaci a inspirace co v takové zemi dělat. Nicméně už tímto krokem, kdy zobrazí ilustrační fotku z destinace a nabídne ve

zkratce popsání lokality pomocí hashtagy²¹ získává drahocenný náskok před konkurenčními OTA.

Princip, proč takový projekt může a bude fungovat plyne ze spotřebního cyklu spotřebitele, na který jsem upozorňoval v kapitole E-commerce a jeho využití v letectví. Amadeus.net jednoznačně cílí na bod Rozhodování, nikoliv na bod Nákupu tak, jak to dělají všichni ostatní.

Vzhledem k tomu, že GDS mohou a budou těžit z vlastní databáze, nabídnou uživatelům nejen letenky a hotely, ale všechny další služby a produkty cestovní ruchu od subjektů zapojených do databáze. Mohou přetvořit svůj datový základ ve velmi uživatelsky přívětivé webové stránky, které budou upřednostňovány před klasickým konceptem soustředícím se pouze na prodej letenek.

3.2.1.3 Slabé stránky globálních distribučních systémů

Hlavní kámen úrazu v případě distribuce letenek je závislost globálních distribučních systémů na ostatních subjektech v řetězci. GDS samostatně nefiguruje jako prodejce a proto je nutné dodávat své služby subjektům, kteří komunikují se zákazníky. Takovýto systém je nedostatkem zejména co do flexibility možností a změn na požadavky zákazníků. Na tento problém bylo upozorněno i v předchozí kapitole o příležitostech globálních distribučních systémů.

Každý subjekt svou přítomností prodlužuje reakční dobu na nové požadavky a tím může znehodnocovat kvalitu celého distribučního řetězce.

Navíc svou podstatou globálního hráče se nemůže přizpůsobovat jednotlivým trhům a požadavkům tohoto trhu, neboť by výsledný produkt globálního distribučního systému nemohl být celosvětově kompatibilní.

Poslední slabou stránkou je dlouhodobý vývoj těchto společností nesoucí v sobě kus historických základů, které zpomalují budoucí vývoj. Ať se již jedná o zaměstnaneckou strukturu či technologické jádro, nové trendy vyžadují rychlejší a ekonomičtější řešení, které se zdroji z minulého století nemusejí plně vyhovovat. Aktuální trh vyžaduje moderní řešení.

²¹ Hashtag - popisuje určité téma, konkrétní věc či problematiku. Například je hojně využíván v sociální síti Twitter. Příkladem může být téma letenek pod hashtagem #letenky.

3.2.1.4 Hrozby globálních distribučních systémů

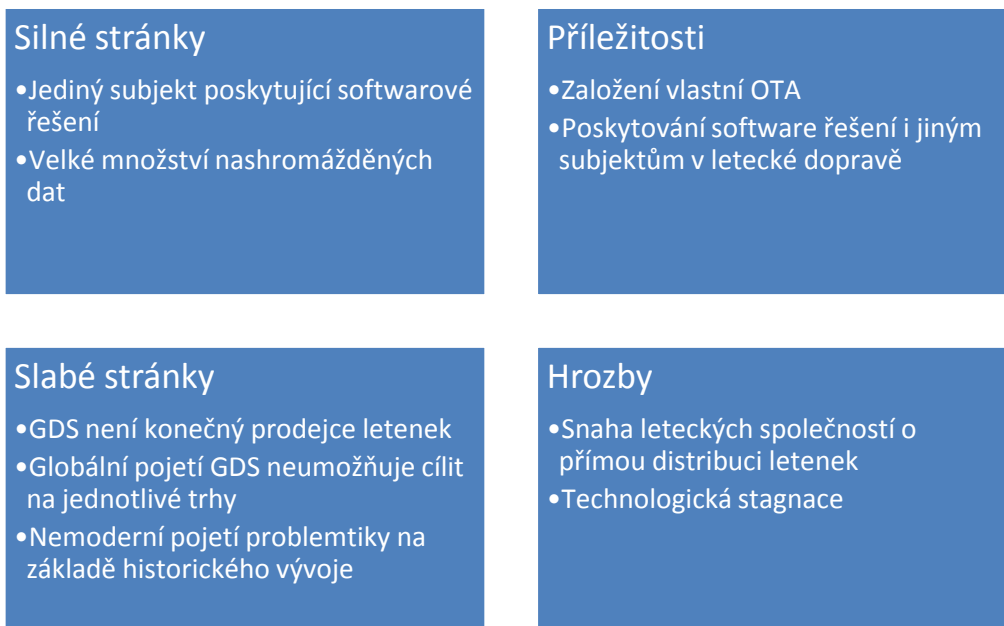
Velkou hrozbou je současný trend leteckých společností, které se pro snahu minimalizace nákladů snaží distribuovat letenky mimo zaběhnutý koncept a vyčlenit tak z řetězce globální distribuční systémy. Tato problematika byla detailněji popsána v oddílu o příležitostech leteckých společností.

Jednou z vnitřních hrozeb je technologická stagnace a setrvání na zastaralých softwarových řešeních. Tyto řešení již nedokážou plně uspokojit poptávku zákazníků v oblasti e-commerce. Jednoduše proto, že klasická forma textových výstupů, které mnohdy nebývají ani pochopitelné, nemůže uspokojit zákazníkův informační deficit.

Současné řešení je také velmi pomalé a výsledky vyhledávání zaberou i více jak 15 vteřin odezvy. To je v současné době nepřijatelné a rychlost načítání hledání by měla být minimálně ztrojnásobena.

Ze statistik měření webových stránek řetězce Walmart vyplynulo, že snížení rychlosti ze 1 na 4 vteřiny znamenalo drastický pokles konverzí. Každé další prodloužení načítání webové stránky se odrazilo v 2% poklesu objednávek [35].

Ačkoliv prodleva ve vyhledávání letenek není přímo identická s klasickým e-commerce prostředím, obdobné chování zákazníků a konverzí bychom zaznamenali i u výsledku těchto hledání.



Obrázek 22 - SWOT analýza globálních distribučních systémů

3.2.2 Vyhodnocení analýzy u globálních rezervačních systémů

Potenciál v globálních distribučních systémech je jednoznačně v jejich technologické základně. Avšak na druhou stranu tento potenciál může být i hrozbou.

Ideální cestou by bylo kompletní změna pojetí společností vyvíjející GDS řešení. Ty by se měly zaměřit na individuální požadavky leteckých společností, protože vzniká nové koncepční pojetí prodeje letenek. Z tradičního konceptu, kdy je globální rezervační systém základním kamenem, se přechází k méně nákladnému procesu s vynecháním GDS. Tento nový model jednoznačně hrozí globálním rezervačním systémům a ty by proti němu neměli bojovat, nýbrž najít cesty jak tohoto trendu využít a zajistit si i nadále přítomnost svých softwarových produktů v rámci distribučního řetězce prodeje letenek.



Obrázek 23 - Nové koncepty distribučního řetězce (A, B a C)

Jednou z možností budoucích kroků bude zajisté kompletní změna konceptu firmy, která se místo komplexního zajištění distribučního řetězce zaměří na vývoj softwarového řešení, které bude v rámci jednoduchosti koncepčně použitelné jako kompaktní CRS řešení s možností individuálních úprav. A to nejen na poli leteckých společností, ale také online cestovních agentur. Jak je vidět z předchozího obrázku, nové cesty obsahují oba dva subjekty, které lze softwarově podporovat v činnosti.

Na základech softwarového konceptu může společnost i nadále uplatňovat a posilovat své postavení na poli letištních terminálů a řešení post-distribuce letenek na letištích.

Tím si zajistí GDS dlouhodobý přísun financí v podobě pronájmu a správy těchto systémů. I zde však vždy hrozí konkurence. Jednou z takových je relativně mladý projekt v podobě amerického systému ITA Software. ITA je vyvíjeného společností Google, který již začíná spolupracovat s významnými leteckými společnostmi i cestovními agenturami. Příkladem mohou být aerolinie Alitalia, Turkish Airlines, Southwest, Virgin Atlantic, S7 či agentura Orbitz a meta vyhledávač Kayak [25].

Nezbytnou součástí těchto velkých softwarových firem je založení vlastního OTA projektu a soustředění vývoje na tento subjekt distribučního řetězce. GDS mají technologickou převahu společně s expertními znalostmi a databázemi dat od leteckých společností, hoteliérů a dalších subjektů.

U globálních distribučních systémů je nutnost se finančně přizpůsobit požadavkům na provize ze strany leteckých společností nebo změnit směr svého snažení v oblasti technologického vývoje.

3.3 Analýza online cestovních agentur

Základním předpokladem k existenci online cestovních agentur jsou nekonzistentní požadavky zákazníků. Díky diferenciaci požadavků není možné hromadně uspokojit poptávku jedním produktem, který je byt' sebelepší a plně funkční. Narážím tím na podstatu toho, proč nelze prodávat letenky pouze pomocí CRS leteckých společností či OTA globálních rezervačních systémů. Na konci celého distribučního řetězce vždy musí stát fyzická osoba, která zákazníkovi plně pomůže s jeho personalizovanými požadavky.

Stejně tak cílení marketingových kampaní je snadnější pro domácího hráče, než globálního.

V neposlední řadě hraje velkou roli příběh značek, které vyvolávají emoce a důvěru u obchodníka, ke kterému půjdou zákazníci poptávat letenky.

Díky těmto všem požadavkům je téměř nemožné, aby jedna společnost mohla vlastními pracovními silami uspokojit globální poptávku po letenkách. Proto v dnešní době existuje více než sto tisíc cestovních agentur, které provozují své služby čistě na bázi e-commerce.

3.3.1 SWOT analýza online cestovní agentury

Stěžejním cílem online cestovních agentur je přímá komunikace se zákazníkem a distribuce letenek. Pokud se bavíme o komunikaci se zákazníkem, musíme mít na mysli komplexní pomoc v případě nákupu letenky, a to nejen prostřednictvím komunikace pracovník OTA - zákazník, ale též systém OTA - zákazník.

Čím více informací dokážeme poskytnout při rozhodování, tím snadněji získáme daného zájemce o letenku.

Pozici v nákupním procesu by tedy cestovní agentury neměly obsazovat jen v případě nákupu, ale též v bodech Problém, Průzkum a Výběh.

3.3.1.1 Silné stránky online cestovních agentur

Silnou stránkou online cestovních agentur je bezpochyby fakt, že je na pozici subjektu, který přímo komunikuje se zákazníkem. Ten tak z obchodního hlediska získává zkušenost ne ze samotnou aerolinií, ale především prodejcem.

Online cestovní kanceláře jsou synonymem pro lokálního prodejce cestovních služeb. Díky tomu je snadnější vybudovat vztahy se zákazníky, kteří pocházejí z dané oblasti. Jedná se o cílové geo uživatele.

Pro OTA je nejsilnější stránkou fakt, že zastává roli cílového prodejce. Veškerou komunikaci se zákazníkem zastávají online cestovní agentury a tím tak tvoří nepostradatelnou součást aktuálního distribučního řetězce. Pokud se zákazník bude znovu dožadovat opakovaného nákupu, první místo kam zamíří, bude odpovídat jeho dřívějším zkušenostem.

Mezi silné stránky patří i relativně beznákladový provoz informačních technologií. Veškeré IT zabezpečení je pronajato od globálních distribučních systémů. Na základě tohoto odpadají i náklady spojené s vývojem a inovacemi v oblasti IT. To však již neplatí v případě marketingových záležitostí.

3.3.1.2 Příležitosti online cestovních agentur

Všechny příležitosti postupně plynou z významu online cestovních agentur. Lze je shrnout do marketingových příležitostí.

V jakémkoliv obchodním sektoru je vždy nejdůležitější zákazník. Čím více zákazníků firma má, tím bude bohatší. Letecké společnosti mohou mít pouze jednoho zákazníka - globální distribuční systém. GDS naopak může být několik desítek až stovek zákazníků, online cestovních agentur. Ale ve skutečnosti vyhrávají právě agentury, neboť právě ony přinášejí potřebné cash-flow do celého distribučního řetězce. Jedině online cestovní agentury mohou mít miliony zákazníků.

Cesta kterou se vydat tedy spočívá v pochopení e-commerce oblasti a využití jejich možností a zároveň slabin konkurence.

Hlavním bodem by mělo být upevnění vztahu se zákazníkem, a to například pomocí sociálních médiích. Online cestovní agentury vesměs nenakládají úsilí do této oblasti, což je velká škoda. Díky snadnému cílení dle geolokace mohou oslovit správnou cílovou skupinu svých potencionálních zákazníků a s nimi pravidelně komunikovat zajímavé cenové nabídky, včetně důvodů proč na cestu.

Online cestovní agentury by se měly více snažit, aby byly přítomny v nákupním procesu před samotným problémem a problém u zákazníka vyvolat. Mám tím na mysli předat zákazníkovi zájem o cestování, zvýšit touhu poznávat a cestovat. Jednoduše lze tak činit například sdílením grafických formátů v podobě obrázků z konkrétních lokalit k nimž bude připojena i aktuálně nejvýhodnější nabídka v podobě letenek.

Jinou formou je text, nejčastěji propagovaný pomocí blogu. Na takovém blogu mohou cestovní agentury nejen popisovat konkrétní destinace, ale též upozorňovat na zajímavé aktivity v konkrétní lokalitě. Mezi aktivity patří významné kulturní či sportovní akce, turistická sezona či jiné atraktivní možnosti.

Příležitost ke zlepšení finanční stability spatřuji zejména ve správném pojetí e-mailové komunikace. Online cestovní agentury disponují stěžejními daty, která jsou potřeba k tzv. křížovému neboli doplňkovému prodeji. Na základě objednané letenky může cestovní agentura nabídnout prostřednictvím e-mailu objednání též služeb v podobě ubytování, půjčení auta, pojištění a dalších služeb z cestovního ruchu, které jsou volně dostupné v rámci globálních distribučních systémů.

Výhoda implementace tohoto prodeje do potvrzovacího e-mailu má několik bodů. Zákazník bude věnovat pozornost více informacím v e-mailu, který má stvrdit jeho objednávku oproti tradičně zasílaným reklamním sdělením. Stejně tak nabídce věnuje větší a dlouhodobější pozornost ve srovnání s prodejem, který je zasazen do průběhu samotné

rezervace letenky. Takový postup osobně ani nedoporučuji. Zákazník je koncentrován na proces objednávání letenky, nikoliv komplexní cesty. Jakýmkoliv nabídnutí služeb, které nejsou přímo spjaté se samotnou letenkou zákazníka rozptýlíme. Navíc potvrzovací e-mail a tím pádem i dodatečné nabídky budou se zákazníkem neustále až do doby jeho cesty. Není proto nutné, aby prodej proběhl v okamžik rezervace letenky. Zvyšujeme tím rapidně možnost úspěšné konverze.

Obrovskou příležitostí pak spatřuji v obchodních modelech, kde jsou zapojeny meta vyhledávače. V současné době mají sice online cestovní agentury drtivou převahu nad meta vyhledávači, trend je však spíše ve prospěch meta vyhledávačů.

Tabulka 6 - Využívání jednotlivých druhů subjektů v rámci rezervace letenky [9]

Druh subjektu	2010	2011	2012	2013
	[%]			
Online cestovní agentury	66	62	60	58
Letecké společnosti	48	46	45	45
Meta vyhledávače	15	14	18	28
Tradiční agentury	8	9	7	6
Ostatní	12	23	30	30

Zajímavý je především vývoj meta vyhledávačů. Zatímco v roce 2012 využívalo tento druh na 18% dotazujících, o rok později to bylo již 28% ze všech dotazujících. Udávaný trend je tak signálem budoucího směru chování spotřebitelů [9].

Pokud se zaměřím na fakt, že hlavní silnou stránkou jsou uživatelé a tím zákazníci samotní, je každý zdroj nových potenciálních zákazníků vhodný pro příležitost cestovních agentur.

3.3.1.3 Slabé stránky online cestovních agentur

Nejvýznamnější slabou stránkou je absence jakéhokoliv technologického řešení, které by mohlo převzít proces vystavení letenek, tedy ticketingu. Takové řešení je v aktuální době převážně outsourcováno²² od globálních rezervačních systémů a tím vzniká vážná

²² Outsourcing - vyhranění určitých aktivit v rámci firmy, které jsou vykonávány firmou druhou s níž jsou uzavřeny smluvní dohody o této spolupráci.

technologická závislost. Ztráta zájmu o spolupráci plynoucí ze strany globálních rezervačních systémů by automaticky znamenala ukončení činnosti online cestovní agentury.

3.3.1.4 Hrozby online cestovních agentur

Nepřímou hrozbou pro online cestovní agentury, které existují pouze na úzce vymezeném trhu, tedy území může být vstup globálního hráče. Velké online agentury mají tendenci působit na všech světových trzích, čímž vzniká menším lokálním firmám konkurence. Tato konkurence má sice větší finanční stabilitu a může si dovolit dravější marketingové kampaně, ale na druhé straně tu je stále silná stránka všech domácích agentur, které by měly těžit ze svého dlouhodobého působení.

Letecké společnosti se svou snahou distribuovat letenky na přímo jsou však daleko vážnější hrozbou. Aerolinie v rámci snahy úspory si mohou dovolit vložit více finančních aktivit do marketingových kampaní na konkrétních trzích, které by jinak věnovali na provizích přes globální distribuční systémy až k online cestovním agenturám. Pokud se proto tento trend nezmění, mohlo by to znamenat konec aktuálnímu konceptu distribučního řetězce.



Obrázek 24 - SWOT analýza online cestovní agentury

3.3.2 Vyhodnocení analýzy online cestovních agentur

Online cestovní agentury by se měly zaměřit především na zlepšování vztahů se zákazníky a na upevňování povědomí na svých domácích trzích. Vzhledem k vysoce konkurenční oblasti a snaze ostatních subjektů řetězce vstoupit do přímé distribuce letenek lze očekávat brzké změny, které silně ovlivní právě online cestovní agentury. Ty by se tak měly zaměřit více na potřeby jak zákazníků, tak leteckých společností. Nabízet nejen samotné letenky, ale také doplňkové služby související s leteckou přepravou.

Svůj marketingový zásah musejí začít mířit na celý nákupní proces, a to z důvodu zajištění dlouhodobého toku zákazníků na jejich vlastní webové stránky.

Pokud to bude v zájmu leteckých společností a IT vývojářských firem, byla by optimální cesta přímého napojení dat od leteckých společností k online cestovním agenturám. Tím by však došlo k revoluci v distribučním řetězci. Takový vývoj by mohl být otázkou 5 let.

3.4 Analýza meta vyhledávačů

Meta vyhledávače jsou novodobým fenoménem v řetězci distribuce letenek a stávají se velmi oblíbeným nástrojem cestovatelů ve fázi výběru a rozhodování. Není se čemu divit, logickými kroky dospějeme k názoru, že čas a pohodlí jsou důležité a proto uživatelé raději vykonají jedno hledání, kterým komplexně srovnají situaci na trhu, než aby procházeli jednotlivé webové stránky konkrétních online cestovních agentur.

Meta vyhledávače bývají většinou propojeny pouze s online cestovními agenturami. Ojedinele najdeme také spolupráci s konkrétní aerolinkou, a to z důvodu neochoty leteckých společností platit pouze za příchozí návštěvníky webových stránek, nikoliv klienty.

Meta vyhledávače totiž finančně fungují na modelu CPC. Kdy každá online cestovní agentura platí za příchozího návštěvníka webových stránek, který se nutně nemusí stát zákazníkem. Z důvodu variace nabídky lze však očekávat vysokou míru úspěšnosti, neboť uživatel odchází již na základě projevení zájmu o konkrétní letenku na konkrétním spoji a v konkrétním termínu. Ceny za proklik z webu na web se pohybují v rozmezí 0,50 - 1 amerického dolaru. K prokliknutí dochází až ve fázi, kdy uživatel obdržel odpověď na jeho konkrétní dotaz a má možnost letenku rezervovat. Více v příloženém obrázku výsledků vyhledávání na portálu Skyscanner.cz a lince Praha - Tokio [41].

Ekonomická třída Odbavujete zavazadla?
Mohou být účtovány dodatečné poplatky

Nelepší cena 11 268 Kč

Nastavit upozornění o změně ceny letu

307 výsledků Vytřídit podle Cena za dospělé osobu

Zastávky	Odjezd	Návrat	Cena za dospělé osobu
× Přímé lety žádný <input checked="" type="checkbox"/> 1 11 268 Kč mezipřistání <input checked="" type="checkbox"/> 2 a více 14 914 Kč mezipřistání	23:55 – 11:40 PRG NRT 1 mezipřistání SVO 27hod 45min (+2)	13:10 – 19:40 NRT PRG 1 mezipřistání SVO 14hod 30min	11 268 Kč <input type="button" value="Vyber"/> GotoGate
Časy odletu/odjezdu Odjezd: 0:00 – 23:59 Návrat: 0:00 – 23:59	Detaily Nebo rezervovat přes: Flyhi 11 475 Kč ebookers 11 519 Kč Pelikan 11 617 Kč Airtickets24 12 011 Kč Aeroflot 12 086 Kč		<input checked="" type="checkbox"/> aktualizováno
	9:40 – 11:40 PRG NRT 1 mezipřistání SVO 18 h (+1)	13:10 – 19:40 NRT PRG 1 mezipřistání SVO 14hod 30min	<input type="button" value="Vyber"/> GotoGate

Cena naposledy ověřena v 14:06 d

Obrázek 25 - Příklad srovnání cen na stránkách meta vyhledávače

Zcela speciálním příkladem jsou pak meta vyhledávače zaměřené na sběr dat nízkonákladových leteckých společností a jejich kombinování linek a konkrétních spojů. Zákazník se pak dozví, že kromě přímých spojů z jeho domovského letiště může letět na druhý konec Evropy za podstatně nižší cenu, než mu nabízejí klasičtí dopravci. Příklad necht' je let s aerolinií Ryanair, která létá linku Praha - Brusel. Na základě vyhledání pomocí meta vyhledávače se ovšem dozvíme, že v Bruselu můžeme přestoupit na další let s toutéž nebo jinou aerolinkou a doletět tak třeba do Madridu za méně jak 2 a půl tisíce korun [38].

Samostatně přitom Ryanair takoveto spojení vůbec nenabízí a tím ani nepropaguje. Díky vyhledávačům tohoto charakteru vzniká zvýšená poptávka po letech dopravců zdánlivě neoperujících na trase, kterou zákazník požaduje.

Tam 24. 1. 2015

15.45 Praha PRG	→ 1:25	17.10 Brusel CRL (Charleroi)	Ryanair ✓ Live!	595 Kč	Rezervovat u Ryanair
21.05 Brusel CRL (Charleroi)	→ 2:25	23.30 Madrid MAD	Ryanair ✓ Live!	631 Kč	Rezervovat u Ryanair

Zpět 28. 1. 2015

06.35 Madrid MAD	→ 2:25	09.00 Brusel CRL (Charleroi)	Ryanair ⚙ Updating...	631 Kč	Rezervovat u Ryanair
13.55 Brusel CRL (Charleroi)	→ 1:25	15.20 Praha PRG	Ryanair ✓ Live!	631 Kč	Rezervovat u Ryanair

Obrázek 26 - Příklad kombinace letenek meta vyhledávačem u lowcostů [38]

Takovéto projekty lze nazvat téměř bezúdržbovými. Nevýhodou je způsob získávání potřebných dat. Takový sběr probíhá na principech screen scrapingu²³. Tedy kdy naprogramovaný robot prochází webové stránky konkrétní aerolinky a sám ukládá data do databáze se kterou již meta vyhledávač může pracovat a předávat data dále uživateli. Některé nízkonákladové letecké společnosti však pochopily důležitost přítomnosti tohoto subjektu v distribučním řetězci a proto nabízejí svá data pomocí struktury API. Jistá monetizace takových meta vyhledávačů probíhá primárně na základě doplňkových prodejů, protože nízkonákladové letecké společnosti neposkytují provize z důvodu jejich filozofie fungování - prodávají letenky pouze přímou distribucí pomocí jejich webových stránek. I přesto však najdeme světlé výjimky v podobě Vuelingu, Volotei, Transavie či aerolinií Jet2, které nabízejí alespoň minimální výši provizi v nominální hodnotě 3 eur za uskutečněnou transakci, nikoliv letenku.

Zprvu může tato částka vypadat směšně, při detailním průzkumu objemů transakcí úspěšných meta vyhledávačů se dostáváme na zajímavá čísla [37].

3.4.1 SWOT analýza meta vyhledávačů

V případě analýzy meta vyhledávačů se zaměřím zejména na přidanou hodnotu těchto projektů a jejich dlouhodobý přínos do distribučního řetězce. Zejména bude zajímavá myšlenka kombinace novodobého konceptu distribučního řetězce za účasti meta vyhledávačů a jejich adaptace na nový směr distribuce letenek.

²³ Screen scraping - jedná se o techniku ve které počítačový program - robot, dokáže extrahovat data z jiného programu, která jsou určena jako čitelný výstup pro člověka.

3.4.1.1 Silné stránky meta vyhledávačů

Mezi nejsilnější stránky meta vyhledávačů lze jednoznačně přiřadit finanční stránku celého projektu. Zejména pokud se budeme bavit o stránce nákladů. Díky tomu, že meta vyhledávače nemusí komunikovat se zákazníky - nedistribuuji konečný prodej letenky, nemusejí mít meta vyhledávače náklady v podobě zaměstnanců na pozicích podpory zákazníka. Stejně jako v každé jiné společnosti, jsou největší nákladovou položkou mzdy zaměstnanců [39].

Druhá silná stránka je tak trochu absurdní, jedná se totiž o výhodu v podobě pozice nového hráče v distribučním řetězci. Výhoda spočívá v možnosti naprogramování technologických základů na zcela nových softwarových platformách, které nejsou zpomalované či datově omezované na základě historického vývoje, jako je tomu zejména u globálních rezervačních systémů. Díky tomu je vyhledávač na webových stránkách meta vyhledávačů více uživatelsky přívětivý s rychlejší odezvou a tím získává rychleji a snadněji na popularitě.

Silnou stránku zahrnuje též pozice na distribučním řetězci. Meta vyhledávač se nachází na posledním kroku řetězce a tím může zcela zásadně ovlivnit výstup, který bude komunikovat uživateli prostřednictvím svých výsledků hledání. Může tak například upřednostňovat určité online cestovní agentury, se kterými se dohodne na vyšších provizích či konkrétní letecké společnosti.

3.4.1.2 Příležitosti meta vyhledávačů

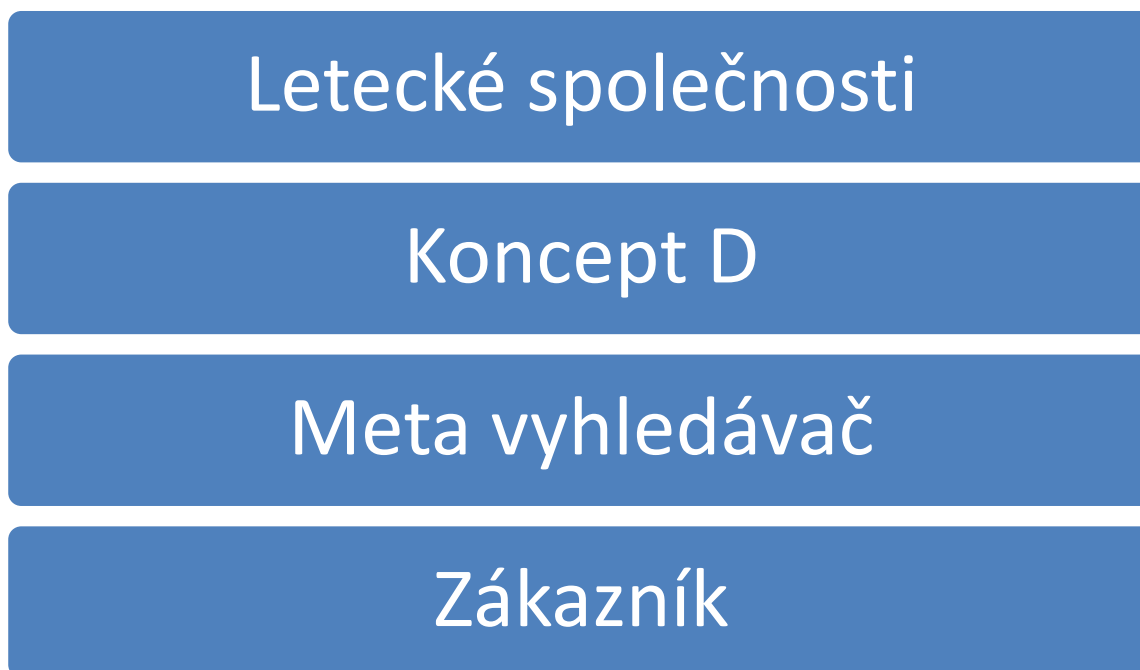
Velikou příležitost spatřuji v technologickém přizpůsobení se leteckým společnostem, kdy pomocí meta vyhledávačů bude moci zákazník rovnou vidět jaké dodatkové služby jsou či nejsou zahrnuty v ceně letenky. Případně za jak velký doplatek by takové služby bylo možné získat.

Dostáváme se tak do situace, kdy si zákazník před vyhledávacím procesem vybere nejen odkud kam, kdy a na jak dlouho chce letět, ale také zda požaduje po dobu letu občerstvení, odbavené zavazadlo a jiné služby. Zejména pak v případě odbaveného zavazadla se nebavíme pouze o zástupcích nízkonákladových leteckých společnostech. Nově za poplatek nabízejí odbavené zavazadlo při letech po Evropě též aerolinie KLM či Air France [40].

Jistou příležitostí meta vyhledávačů v distribučním řetězci prodeje letenek je vytvoření nového konceptu distribuce. Z původního zaběhnutého konceptu, kdy je hlavním středem

globální rezervační systém by tak vznikl koncept, kde by byl střed tvořen datovým tokem mezi leteckými společnostmi a meta vyhledávači. Tím by vznikl zcela odlišný přístup k dosavadnímu průběhu distribuce a snížili by se náklady na prodej letenek.

Navazují tak na koncepty popsané v kapitole vyhodnocení analýzy globálních rezervačních systémů. Příležitost proto dostává koncept D.



Obrázek 27 - Nový koncept distribučního řetězce (D)

Takový koncept udává novou příležitost nejen na straně meta vyhledávačů, ale především leteckých společností.

3.4.1.3 Slabé stránky meta vyhledávačů

Pro meta vyhledávače bývá často nejslabší stránkou možnost ovlivnit finální proces objednávky. Vše končí v okamžik předání zákazníka na další webovou stránku, kde svůj nákup má dokončit. Díky tomu je uživatel vystaven změně internetového rozhraní, které nebývá diametrálně totožné a často dochází k narušení soustředěnosti, což vede i v neochotu uživatele pokračovat dokončit nákup.

Pokud byly nízké náklady na správu systému co do mzdových povinností z hlediska prodeje letenek, budou s tím korespondovat i relativně nízké marže. V aktuální situaci jsou navíc marže nulové, neboť jsou meta vyhledávače placeny za odesílání návštěvnosti na

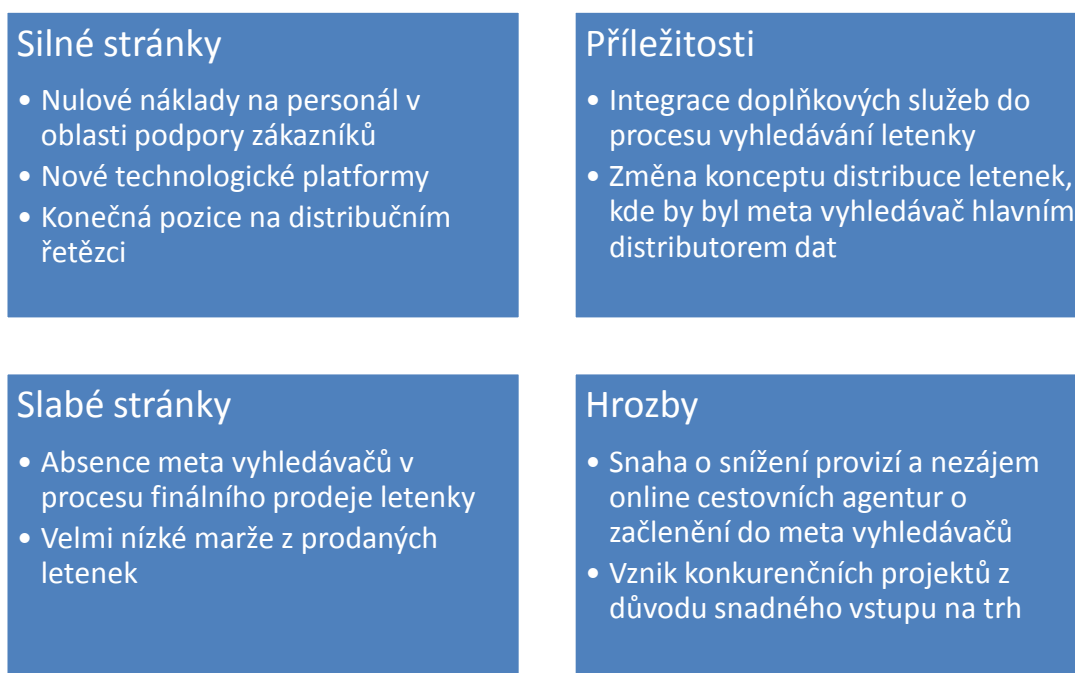
prodejní weby. Slabou stránkou jsou tak definitivně nízké finanční příjmy, které jsou závislé na vysoké produktivitě portálů.

3.4.1.4 Hrozby meta vyhledávačů

Hrozbu v rámci distribučního řetězce nespátřuji žádnou, neboť je postavení meta vyhledávače v řetězci na posledním místě, které je ze strany uživatelů velmi žádané.

Potenciálními hrozbami tak může být případný nezájem online cestovních agentur se objevovat v těchto portálech, což by však bylo příliš nelogické. Hrozbou tedy může být maximálně snaha o snížení částek vyplácených za odeslané uživatele.

Stejně jako v každé oblasti i zde je hrozba ze strany nových konkurenčních portálů. V případě meta vyhledávačů je pak vše umocněno relativně snadnými podmínkami vstupu na trh a nízkými náklady na samotný provoz projektu.



Obrázek 28 - SWOT analýza meta vyhledávače

3.4.2 Vyhodnocení analýzy meta vyhledávačů

Meta vyhledávače mají oproti předchozím subjektům na distribučním řetězci prodeje letenek téměř jistý vývoj. Ten odkrývá obrovský potenciál těchto projektů, který těží ze současné situace vysoce konkurenční oblasti online cestovních agentur. Díky kvantu

portálů nabízející prodej letenek se naskytla možnost cesty téměř bez překážek pro nový porovnávač těchto projektů.

Otázkou jak moc meta vyhledávače mohou na distribučním řetězci prosperovat lze zodpovědět až v průběhu příštích několika let. Subjekt je natolik nový, že kromě samotné propagace distribučního subjektu mezi zákazníky je nutné optimalizovat i finanční stránku, která aktuálně nemusí být pro obě strany z dlouhodobého hlediska výhodná.

Dle mého názoru se na trhu postupně vyfiltruje nanejvýše 5 silných hráčů, kteří budou kompletně zajišťovat celý trh. Naprosto stejně tak, jak je tomu nyní u globálních distribučních systémů.

Aktuálně lze mezi nejsilnější hráče v oblasti meta vyhledávačů zařadit následující společnosti:

- Kayak
- Skyscanner
- Tripadvisor
- Momondo
- Mobissimo
- Hipmunk

Zákonitě s rostoucím počtem meta vyhledávačů se objeví i subjekt, který lze nazvat jako meta-meta-vyhledávač. Tedy vyhledávač, jenž porovná výsledky dat meta vyhledávačů. Podobným směrem se nyní uchyluje projekt od společnosti Google nesoucí název Google Flights [42].

4 Prognóza vývoje distribučního řetězce online prodeje letenek

Na základě předchozích analýz jednotlivých distribučních subjektů budu moci vytvořit prognózu nejbližšího vývoje kompletního distribučního řetězce online prodeje letenek. V něm se pokusím skloubit všechny jednotlivé výsledky a utvořit jednotný vývoj ve kterém by si žádný ze subjektů neměl konkurovat, nýbrž vhodně doplňovat.

Tím jak se budou letecké společnosti snažit více letenek prodávat pomocí přímé distribuce na vlastních kanálech se bude dramaticky měnit též potřeba třetích stran. Ačkoli globální rezervační systémy poskytují služby leteckým společnostem již od počátku vývoje distribučního řetězce, přestává aktuální stav vyhovovat. Letecké společnosti jednoduše požadují vyšší flexibilitu, rychlost a uživatelskou přívětivost od současných platforem, neboli počítačových rezervačních systémů. Aerolinie chtějí také více možností, chtějí snadněji a především rychleji měnit ceny letenek v systému, chtějí mít automaticky zadané možnosti k dodatečnému prodeji doplňkových služeb a další nedostatky plynoucí z historických platforem využívaných globálními distribučními systémy.

Díky tomu se otevírá trh v podobě vývoje software platforem novým subjektům, které také na trh vstupují. Jasným příkladem je dříve zmíněný ITA Software od společnosti Google. To samozřejmě aerolinie vítají, neboť vzniká větší konkurence i na tomto distribučním segmentu a tím je možné snížit náklady na distribuci pomocí levnějších pronájmů prodejních platforem.

Více by měly uplatňovat také výhody leteckých aliancí. Proto lze očekávat, že všechny tři hlavní aliance získají svého vlastního dodavatele IT technologií a budou hromadně užívané všemi aeroliniemi v dané alianci. Takový krok by logicky vedl k vytvoření nových projektů, které by svou podstatou nebyly tolik odlišné od globálních rezervačních systémů. Jedinými rozdíly by byla databáze zapojených aerolinií a především cena na distribuci letenek. Tento alianční rezervační systém by byl i nadále napřímo napojený na online cestovní agentury, které by ve svém výsledku měly být schopny prohledávat data ze všech napojených databází. To platí nejen pro tři alianční rezervační systémy, ale i další datové toky plynoucí ze stále dobíhajících globálních rezervačních systémů.

Tím, že by vznikl nový subjekt neznamena, že by se současná role globálních rezervačních systémů stala nepotřebnou. Stále máme spoustu aerolinií, které nejsou v žádné alianci a také nízkonákladové dopravce, kteří do aliancí vstoupit nehodlají a přitom mají zájem o distribuci letenek prostřednictvím globálních distribučních systémů.

Na tuto situaci by měly zareagovat všechny společnosti nacházející se v distribučním segmentu globálních rezervačních systémů. Hlavní hráči již postupně přeformovávají své snažení a z původně distribučních zájmů se stávají spíše firmami zajišťující IT podporu a vývoj nových platforem pro letecké společnosti. Je zcela nezbytné, aby tento krok udělali co nejdříve, neboť snaha aerolinií o minimalizaci nákladů na distribuci jen tak neustane.

Globální rezervační systémy navíc tím, že jejich hlavní produkt je software zajišťující prodej letenek, nebudou se změnou příliš otálet. Budou ochotny ukrojit část příjmů plynoucích z distribuce a získat více možností a potenciálních příjmů pomocí vývoje specifických platforem, jenž je vystrnadí z funkce třetích stran zajišťující tok dat mezi leteckými společnostmi a online cestovními agenturami.

Na straně online cestovních agentur vznikne nátlak na nová technologická řešení, která by měla být automaticky vyvíjena s novými CRS řešeními pro letecké společnosti. Díky tomu bude snadnější naimplementovat získaná data a poskytnout je tak v co nejjednodušší podobě zákazníkům.

Nebude tak chybět ani aktuálně chybějící možnost doplňkové prodeje. V novém systému již musí být myšleno na snadnější přenos informací. Z nesrozumitelné textové podoby a zkratk musí vzniknout uživatelsky příjemné informace, které bude schopen vstřebat i laik v oboru prodeje letenek. Na tomto základě mohou online cestovní agentury i vylepšit svou e-mailovou komunikaci v podobě potvrzení rezervací včetně jejich následující správy. I toto je v aktuální situaci nucen zákazník řešit fyzicky s prodejcem. Přitom na webovém rozhraní leteckých společností lze bez problémů většinu úkonů vykonat samostatně a online.

Online cestovní agentury pak nesmí zapomenout na sílící vliv chytrých mobilních telefonů a tabletů. Lidé tak budou moci rezervovat letenky doslova za pochodu a subjekt, který nebude takové možnosti nabízet snadnou formou, bude jednoduše ztrácet oproti konkurenci, která bude technologicky napřed.

Online cestovní kanceláře budou získávat data i nadále od globálních distribučních systémů a navíc k nim přibudou data od aliančních rezervačních systémů.

Meta vyhledávače budou i nadále setrvávat v aktuálně nastaveném trendu, neboť není jediný důvod jej měnit. Jejich funkci zastávají skvěle a k jiné by se neměli přiklánět. Je potřeba, aby se tento druh subjektu na trhu uchoval v současném stavu. Existuje totiž příliš slabá hrana mezi meta vyhledávači a online cestovními agenturami. V okamžik, kdy meta

vyhledávače budou těžit z velké popularity budou mít stabilní návštěvnost, začnou přemýšlet nad změnou svého podnikání a zařazení na distribučním řetězci. Je však nutné dodat, že tento krok se nemusí a pravděpodobně ani neobejde bez komplikací. Samotný prodej letenek obnáší mnohem více požadavků než jen dostatečný počet zákazníků a technologií. Jsem však přesvědčen, že všech těchto rizik si jsou meta vyhledávače vědomy a proto místo vlastní změny podnikání by mohly jít cestou nové online cestovní agentury, kterou by mohly velmi snadno propagovat pomocí svého stávajícího meta vyhledávače.

Zároveň se velmi pravděpodobně omezí spolupráce mezi meta vyhledávači a leteckými společnostmi. Ty totiž nebudou mít nadále finanční důvod prodávat své letenky pomocí tohoto distribučního řetězce. Pokud se tento stav nesníží, rozhodně se pak zastaví na aktuální podobě.

Distribuční řetězec online prodeje letenek se proto v následujících letech změní pod záštitou minimalizace nákladů leteckých společností na distribuci letenek. Globální rezervační systémy budou svou snahu převádět na technologické společnosti a tím zachovají svou přítomnost v distribučním řetězci. Další subjektů, online cestovních agentur a meta vyhledávačů, se tato prognóza příliš netýká. Změní se jen proces získávání dat, kde se místo třetí strany ze současných globálních rezervačních systémů objeví najednou více subjektů od který bude potřeba data porovnat.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzování jednotlivých distribučních subjektů, podílejících se na online prodeji letenek v rámci distribučního řetězce. Kromě dílčích analýz jednotlivých subjektů bylo cílem též vytvoření predikce vývoje distribučního řetězce v příštích letech, který vycházel právě z výsledku jednotlivých analýz.

V první kapitole byl věnován prostor pro představení všech čtyřech subjektů, tedy globálních distribučních systémů, online cestovních agentur, meta vyhledávačů a v neposlední řadě přímé distribuci letenek samotných leteckých společností. Mimo představení subjektů byl také popsán finanční tok v rámci distribučního řetězce, který byl nutný pro pochopení aktuálních a budoucích trendů.

V druhé části práce jsem se zaměřil na prvky e-commerce, které byly nezbytné proto, aby byly snadněji pochopeny aktuální nedostatky celého distribučního procesu v online prostředí. V této fázi jsem také uplatnil své znalosti z praxe, které využívám v rámci svých projektů a dlouhodobě se mi osvědčily jako úspěšně fungující.

V druhé polovině práce jsem již věnoval pozornost samotnému cíli diplomové práce. Vypracoval jsem podrobnou analýzu distribučních subjektů, která byla provedena pomocí metody SWOT analýzy. V této části jsem také věnoval důraz historickým, současným a budoucím krokům jednotlivých subjektů.

V poslední, čtvrté kapitole, jsem již využil výsledků mého snažení a formuloval jsem prognózu vývoje všech subjektů v rámci distribučního řetězce tak, aby byly úspěšně pochopeny jednotlivé fáze vývoje. Predikce oproti dílčím analýzám vedla k modelovému procesu v komplexní sféře online prodeje letenek.

Poměrně nové distribuci v prodeji letenek se doposud nevěnovalo příliš mnoho odborných debat a díky tomu jsem se v průběhu zpracování musel opřít spíše o zahraniční zdroje. V České republice nepředpokládám ani nadále vyšší zájem o tuto problematiku z důvodu velikosti domácího trhu. V průběhu zpracování diplomové práce jsem se přesvědčil v tom, jak velice je daná problematika obtížná a komplexní. Bude proto velmi zajímavé sledovat jakým směrem se následně skutečně online distribuce posune.

Osobně věřím, že se mi v této diplomové práci podařilo splnit vytyčené cíle. Při zpracování diplomové práce jsem získal mnoho dalších odborných znalostí, které i nadále využiji v rámci svých aktivit.

Seznam použité literatury

- [1] GDS list and market share. *Airliners.net* [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: http://www.airliners.net/aviation-forums/general_aviation/read.main/4558723/
- [2] SHELDON P. J., WÖBER K. W., FESENMAIER D.R.. *Information and Communication Technologies in Tourism 2001*. Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada, 2001, Wien: Springer, 2001. ISBN 978-3-2118-3649-1.
- [3] GDS system overview. *Magiel Venema* [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/magielsr/gds-overview-1232798141856259-2-2359117>
- [4] Number of internet users (2014). *Internet live stats* [online]. [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>
- [5] Worldwide online travel sales growth 2010-2016. *Statista* [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/247282/forecast-of-online-travel-sales-growth-in-the-united-states/>
- [6] Digital trends ecommerce insights. *Digital Portal* [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://etc-digital.org/digital-trends/ecommerce/ecommerce-insights/>
- [7] AirAsia is named winner of the Worlds Best Low Cost Airlines Award for 2014. *Skytrax* [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: http://www.worldairlineawards.com/Awards_2014/lowcost2014.htm
- [8] Sociální síť. *Media Guru* [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/socialni-site-social-media/>
- [9] State of Travel 2014. *Skift* [online]. [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <http://skift.com/wp-content/uploads/2014/08/Skift-2014-State-of-Travel-Report-Full.pdf>
- [10] Infografika: sociální síť v Česku. *Marketing Journal* [online]. [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku_s416x9788.html
- [11] Google se stal mediální jedničkou, Youtube druhou největší televizí u nás. *Ty Internety* [online]. [cit. 2014-11-03]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/digital-inspirace/google-se-stal-medialni-jednickou-youtube-druhou-nejvetsi-televizi-u-nas/>

- [12] easyJet signs break-through distribution deals with Amadeus and Galileo for the corporate travel market. *EasyJet* [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: http://corporate.easyjet.com/latest-news-archive/news-year-2007/05-11-07-en.aspx?sc_lang=en
- [13] Ryanair partners with Amadues GDS. *Ryanair* [online]. [cit. 2014-11-01]. Dostupné z: <http://corporate.ryanair.com/news/news/14924-ryanair-partners-with-amadeus-gds/?market=en>
- [14] Route map of flight destinations in Vanuatu. *AirVanuatu* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.airvanuatu.com/home/plan-book/route-map.aspx>
- [15] Behind the economics of travel meta search. *Skift* [online]. [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <http://skift.com/2014/04/18/behind-the-economics-of-travel-metasearch/>
- [16] TŮMA, Lukáš. *Online marketing leteckých společností*. Praha, 2014. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta dopravní, Katedra letecké dopravy.
- [17] RYANAIRHOTELS.COM - Best price guaranteed, *Hotelscombined* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.ryanairhotels.com/?languageCode=EN&cmpid=navtab%3aryanairhotels>
- [18] Wizzair, návod jak rezervovat letenku. *Cestujlevne.com* [online]. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://cestujlevne.com/rezervace-letenek-wizzair/>
- [19] Doplnkové služby. České aerolinie [online]. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: http://www.csa.cz/cs/portal/info-and-services/travel-information/doplncove_sluzby.htm
- [20] Travelers visit 38 sites before booking a vacation. *Skift* [online]. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://skift.com/2013/08/26/travelers-visit-38-sites-before-booking-a-vacation-study-says/>
- [21] Czech Airlines. *Facebook.com* [online]. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/CzechAirlinesCZ>
- [22] Lufthansa: promo kód se slevou na letenky 500Kč. *Cestujlevne.com* [online]. [cit. 2014-11-18]. Dostupné z: <http://cestujlevne.com/lufthansa-promo-kod-se-slevou-letenky-500-kc/>

- [23] Kobe vs. Messi: The selfie shootout. *Turkishairlines* [online]. [cit. 2014-11-19].
Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=jhFqSlvbKAM>
- [24] Travelport: leading travel commerce platform. *Travelport* [online]. [cit. 2014-11-19].
Dostupné z: <http://travelport.com/About-Travelport/Our-history>
- [25] Google ITA Software by Google. *Google.com* [online]. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z:
<http://www.itasoftware.com/>
- [26] The leading affiliate marketing network in Europe. *Zanox* [online]. [cit. 2014-11-19].
Dostupné z: <http://www.zanox.com/gb/>
- [27] CJ Affiliate by Conversant. *CJ.com* [online]. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z:
<http://www.cj.com/>
- [28] AffiliateFuture Affiliate Tools. *Affiliatefuture* [online]. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z:
http://afuk.affiliate.affiliatefuture.co.uk/login.aspx?ReturnUrl=%2fprogrammes%2fgetlinks_url.aspx%3fp%3d8841%26id%3d3291&p=8841&id=3291
- [29] Connect and grow with Tradedoubler. *Tradedoubler.com* [online]. [cit. 2014-11-19].
Dostupné z: <http://www.tradedoubler.com/>
- [30] The leading affiliate marketing network in SE Europe. *Linkwise* [online]. [cit. 2014-11-19]. Dostupné z: <http://linkwi.se/global-en/>
- [31] Business, IT and GDS for airlines. *Amadeus.com* [online]. [cit. 2014-11-20].
Dostupné z: <http://www.amadeus.com/airlines/airlines.html>
- [32] Amadeus - lets shape the future of travel. Amadeus [online]. [cit. 2014-11-20].
Dostupné z: http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_1A-corporate/Airports//1319606088769-Page-AMAD_WhyAmadeusPpal?industrySegment=1259110055779
- [33] About the Amadeus.net Site. Amadeus [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z:
https://www.amadeus.net/content/about_us
- [34] amadeus.net: Flight comparison and trip planner site. Amadeus [online]. [cit. 2014-11-20]. Dostupné z: <https://www.amadeus.net/>

- [35] How does web page speed affect conversions?. *Web Performance Today* [online]. [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www.webperformancetoday.com/2014/04/09/web-page-speed-affect-conversions-infographic/>
- [36] The Future of Airline Distribution. *IATA* [online]. [cit. 2014-11-24], Dostupné z: <http://www.iata.org/whatwedo/stb/Documents/future-airline-distribution-report.pdf>
- [37] Levné letenky online vynesou Skypickeru přes 120 milionů korun, a není sám. *Lupa.cz* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/levne-letenky-online-vydelaji-letos-skypickeru-pres-120-milionu-a-neni-sam/>
- [38] Levné letenky Praha - Madrid | na leden 2015 na2 až 5 dní. *Airixo.com* [online]. [cit. 2014-11-25]. Dostupné z: <http://airixo.com/cs/letenky/praha-PRG/madrid-MAD/leden/2015/2-5-dni>
- [39] Proč dát zaměstnancům volnost? *Dům Financí* [online]. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://dumfinanci.cz/clanky/4642-proc-dat-zamestnancum-volnost/>
- [40] Za zavazadla chtějí platit už i klasické aerolinky. S KLM vás bude kufr stát 15 eur. *iHned.cz* [online]. [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-59834480-aerolinky-klm-zpoplatni-zavazadla>
- [41] Levné lety z Prahy do Tokio na Skyscanner. *Skyscanner* [online]. [cit. 2014-11-27], Dostupné z: <http://www.skyscanner.cz/doprava/lety/prg/tyoa/150129/150205/cena-letu-od-praha-do-tokio-v-leden-2015-a-unor-2015.html?rtn=1>
- [42] ŠVEJDOVÁ, Petra. *Současná role GDS na trhu distribuce služeb cestovního ruchu*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, Katedra cestovního ruchu.
- [43] Flights - Google Search. *Google* [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <https://www.google.pl/flights/>
- [44] GOL administrační zázemí. *Galileo* [online]. [cit. 2014-11-29]. Dostupné z: <https://bo.gol.idc.cz/>
- [45] Forget the Booze. The Mad Man Best Friend was Sabre. *Wired.com* [online]. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.wired.com/2012/07/sabre/>

[46] Internet users in real time. *Internet live stats* [online]. [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.internetlivestats.com/watch/internet-users/>

Seznam obrázků / grafů

Obrázek 1 - Distribuční řetězec od zákazníka po samotnou letenku.....	14
Obrázek 2 - Schéma procesu telefonického dotazování u prodeje letenek	15
Obrázek 3 - raný proces vystavení letenky pomocí Lazy Susan [45]	16
Obrázek 4 - Schéma procesu ticketingu v případě využití GDS	17
Obrázek 5 - funkční rozdíl mezi GDS a CRS.....	18
Obrázek 6 - Statistika uživatelů internetu [46]	19
Obrázek 7 - Příklad zástupců jednotlivých distribučních segmentů.....	20
Obrázek 8 - Hierarchický graf znázorňující poskytování dat leteckých společností	22
Obrázek 9 - Hierarchická struktura toku dat leteckých společností k OTA	23
Obrázek 10 - Hierarchické uspořádání v případě porovnávání dat meta vyhledávačem	25
Obrázek 11 - Tok provizí v případě celého distribučního procesu.....	27
Obrázek 12 - Tok provizí v rámci dohod aerolinií a meta vyhledávačů	27
Obrázek 13 - Tok financí jako forma úplaty za poskytnutí přístupu do GDS databáze.....	30
Obrázek 14 - Nákupní cyklus zákazníka	33
Obrázek 15 - Rozšířený spotřební cyklus zákazníka.....	36
Obrázek 16 - Příklad e-mailu po zakoupení letenky u společnosti Asiana	37
Obrázek 17 - Počet uživatelů sociálních sítí v ČR a ve světě [10].....	40
Obrázek 18 - Počet uživatelů sledující video kanály v ČR [11].....	41
Obrázek 19 - Rozpis ceny letenky včetně servisního poplatku [44]	45
Obrázek 20 - SWOT analýza letecké společnosti v prodeji letenek.....	50
Obrázek 21 - Stránka cílená na emoční rozhodnutí cestovatelů [34]	55
Obrázek 22 - SWOT analýza globálních distribučních systémů.....	57
Obrázek 23 - Nové koncepty distribučního řetězce (A, B a C).....	58
Obrázek 24 - SWOT analýza online cestovní agentury	63
Obrázek 25 - Příklad srovnání cen na stránkách meta vyhledávače.....	65
Obrázek 26 - Příklad kombinace letenek meta vyhledávačem u lowcostů	66

Obrázek 27 - Nový koncept distribučního řetězce (D).....	68
Obrázek 28 - SWOT analýza meta vyhledávače	69

Seznam tabulek

Tabulka 1 - přehled výše a typu provize u jednotlivých aerolinií [26,27,28].....	29
Tabulka 2 - seznam poskytovatelů CRS.....	43
Tabulka 3 - Výše partnerských provizí u let.společností [26,27,28,29,30].....	48
Tabulka 4 - Přehled zakládajících aerolinií u jednotlivých GDS	51
Tabulka 5 - Tržní podíly globálních distribučních systémů z roku 2006 [24]	53
Tabulka 6 - Využívání jednotlivých druhů subjektů v rámci rezervace letenky [9]	62