



TRHOVÉ STRATÉGIE V BA SO ZAMERANÍM NA SPOJENÉ ŠTÁTY AMERICKÉ

Dávid Bendík
Air Transport Department
University of Žilina
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

Anna Tomová
Air Transport Department
University of Žilina
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

Abstract

This paper discusses market strategies in business aviation with a focus on the United States. The first part of the paper is devoted to the definition, origins, and historical evolution of business aviation. It also includes an appraisal of the global significance of BA with an emphasis on Europe and the United States. The second part of the paper explains why it is beneficial to analyse market strategies in BA in the United States. Close attention is given to two highly important market strategies. The third, practical part of the paper provides essential data on the nineteen business airlines discussed by the author, along with an analysis of their fleet structure. In this part, the paper also focuses on the market tenure of the individual BA companies, offers a comparative analysis of their product portfolios, investigates acquisitions and collaborations, and characterizes the United States business aviation segment using Porter's Five Forces analysis. The last part of the paper is dedicated to the interpretation of the main findings. The analyses conducted in the paper were based on business airline websites, aviation internet magazine articles and a research website that concentrates on the business aviation sector.

Keywords

Market strategies. Business aviation. Product portfolio. Acquisitions.

1. Úvod

V súčasnom svete prenikajú technológie a jej inovácie do každej sféry nášho života. Napriek nesmiernemu pokroku a neoceniteľnému prínosu týchto technológií v mnohých oblastiach je potrebné uvedomovať si, že čas je stále jedným z najvzácnejších zdrojov, ktorý má každý z nás k dispozícii v obmedzenom množstve. Pre dnešnú uponáhľanú dobu sa stal segment biznis letectva ikonou maximalizácie efektivity času a symbolom luxusu. Cieľom príspevku je vyzdvihnúť kľúčovú spoločensko-ekonomickú úlohu segmentu biznis letectva a detailne opísať strategické aktivity prebiehajúce v tomto odvetví. Okrem toho príspevok poskytuje čitateľovi jednoduchý súhrnný prehľad najväčších biznis leteckých spoločností na území Spojených štátov. V poslednej časti sa príspevok venuje Porterovej analýze piatich síl, s cieľom charakterizovať segment biznis letectva v USA a vyhodnotiť jeho strategickú pozíciu na trhu.

2. Zhrnutie súčasného stavu poznania

Rozdelenie letectva do základných segmentov umožňuje úradom vykonávať dohľad a regulovať odvetvie tak, aby sa zabezpečila čo najvyššia bezpečnosť. V Spojených štátoch amerických zodpovedá za bezpečnosť leteckého priemyslu Federálny letecký úrad Ministerstva dopravy USA (FAA), v Európskej únii zase Európska agentúra pre bezpečnosť letectva (EASA).

2.1. Klasifikácia leteckej prevádzky podľa ICAO a FAA

Medzinárodná organizácia pre civilné letectvo (ICAO) definuje a uznáva tri základné druhy prevádzky:

- Komerčná letecká prevádzka – prevádzka lietadla na prepravu cestujúcich alebo tovaru za odplatu alebo prenájom. Tento druh prevádzky umožňuje

cestujúcim cestovať podľa cestovného poriadku. V niektorých krajinách sa delí na hlavnú, národnú a regionálnu prevádzku.

- Všeobecné letectvo – prevádzka lietadla, ktorá je iná než komerčná prevádzka alebo vojenské lety.
- Letecké práce – prevádzka lietadla používaná na špecializované služby. Medzi špecializované služby patria napríklad lety pátrania a záchranu, prepravy zdravotníckeho materiálu, lety humanitárnej pomoci, hasenie lesných požiarov, lety na poľnohospodárske a stavebné účely, geodézia či letecká reklama [1] [2] [3].

Federálny letecký úrad Ministerstva dopravy USA (FAA) rozdeľuje prevádzkovú špecifikáciu na:

- Part 91 – sú v ňom uvedené všeobecné prevádzkové pravidlá pre civilné lietadlá so zameraním na nekomerčnú prevádzku, pri ktorej sa neuvažuje o vyplácaní či finančnej kompenzácii za prepravu cestujúcich alebo nákladu (súkromné a korporátne lety). V tomto Parte 91 nájdeme aj podčasť Part 91K. Tá sa venuje prevádzkovým modelom frakčného vlastníctva, ktoré je v súčasnosti veľmi obľúbeným a preferovaným spôsobom prevádzkovania biznis lietadiel po celom svete.
- Part 121 – vzťahuje sa na pravidelnú leteckú prevádzku – prepravu cestujúcich a tovaru leteckým dopravcom.
- Part 135 – zaoberá sa komerčnou prevádzkou a (charterovou) prevádzkou lietadla na vyžiadanie ako napríklad letecké taxi či charterové lety. Patria sem všetky BA lietadlá, turboprotulové a súkromné prúdové lietadlá s kapacitou do 30 cestujúcich či vrtuľníky slúžiace potrebám BA [4] [5] [6] [8].

2.2. Definícia business aviation (BA)

Business aviation, resp. biznis letectvo možno definovať ako využitie akéhokoľvek lietadla všeobecného letectva na obchodné účely. Podľa FAA je všeobecné letectvo akýkoľvek let, ktorý nevykonáva armáda alebo pravidelná letecká spoločnosť. Ide teda o súčasť všeobecného letectva so zameraním na súkromné, obchodné a korporátne účely [7].

Medzinárodná rada obchodného letectva (IBAC) definuje biznis letectvo ako oblasť letectva, v ktorom sa lietadlo prevádzkuje a využíva spoločnosťami na prepravu cestujúcich a tovaru ako efektívny prostriedok pri vykonávaní svojej podnikateľskej činnosti a pre potreby, ktoré sa vo všeobecnosti nepovažujú za verejné. Takéto lety sú vykonávané pilotmi, ktorí majú platnú licenciu pre lety podľa prístrojov [1].

2.3. Vznik a história BA

Prvé náznaky biznis, respektíve súkromného lietania boli už v 20. rokoch minulého storočia. V 30. rokoch sa začali lietadlá využívať na súkromné účely podnikateľmi z dôvodu prístupu na letiská, ktoré neboli obsluhované komerčnými lietadlami či z dôvodu úspory času [9].

Lietadlá ako Piper J-3 Cub, Cessna Airmaster či Beechcraft Model 18 boli prvými predchodcami súkromných prúdových lietadiel. Začiatkom 50. rokov sa začali lietadla zdokonaľovať po stránke komunikačných a navigačných zariadení, čím sa zvýšila bezpečnosť letu aj za zlého počasia. Okrem technologického pokroku bolo možné pozorovať aj zabudovanie pretlakových kabín a toaliet na palube. Ďalší medzník prišiel v roku 1958, keď sa začalo predávať lietadlo Grumman Gulfstream I ako prvé biznis lietadlo [9] [10].

Uvedenie lietadla Lockheed JetStar, ktorého výroba bola inšpirovaná nemeckým stíhacím lietadlom na trh, bolo najväčším historickým momentom v danom segmente. Zrodila sa tak nová éra v odvetví súkromného letectva. Začiatkom 70. rokov bolo po celom svete vyrobených približne 1 000 biznis prúdových lietadiel. V tej istej dekáde vstúpil na trh aj výrobca Embraer, ktorý v súčasnosti patrí k jedným z najväčších výrobcov súkromných lietadiel na svete. Na počiatku 80. rokov spoločnosť Boeing vytvorila najväčšie súkromné lietadlo Boeing 747 VIP Private Jet, ktoré bolo špeciálne upravené tak, aby spĺňalo potreby zákazníkov súkromného lietania [9] [10] [11] [12].

Pred finančnou krízou v 80. rokoch sa výrobcovia súkromných lietadiel zameriavali viac na úpravu už existujúcich konštrukcií lietadiel než na veľké finančné investície do kompletne nových. Za skutočne prelomové v tomto odvetví možno považovať lietadlo Embraer Legacy 600, ktoré inšpirovalo aj iných výrobcov k produkcii podobných súkromných lietadiel. Je dôležité spomenúť, že v 90. rokoch sa objavilo frakčné vlastníctvo súkromných a biznis lietadiel, ktoré v súčasnosti aplikuje mnoho prevádzkovateľov, čím sa toto odvetvie stalo ešte prístupnejším [12] [13].

Nové storočie sa nesie v znamení výrazných pokrokov v technológiách. Spoločnosť Gulfstream uviedla na trh v roku 2008 model Gulfstream G650, ktorý mal v danej dobe najvyšší dolet spomedzi všetkých súkromných lietadiel na trhu a vstúpil do prevádzky ako najrýchlejšie biznis lietadlo na svete. Jedna z ďalších príčin trendu biznis letectva bola globalizácia

podnikania. Mnoho podnikov začalo pôsobiť aj na národnej a medzinárodnej úrovni, a preto sa stali cesty súkromným biznis lietadlom vysoko postavených manažérov nevyhnutnosťou pre trvalo udržateľné podnikanie [13].

2.4. Súčasný stav a význam BA

Biznis letectvo je v dnešnej dobe pre mnohé spoločnosti užitočným a veľmi nápomocným nástrojom na budovanie, prevádzkovanie a riadenie ich podnikateľských činností. Mimo súkromných firiem túto formu dopravy využívajú vlády, univerzity, charitatívne firmy a iné subjekty.

K postupnej transformácii dopytu po biznis lietadlách dochádza v dôsledku rastúceho významu geografických trhov mimo Spojených štátov amerických a Európy. Blízky východ, najmä štáty Perzského zálivu zaznamenávajú od roku 2019 prudký nárast obchodnej leteckej dopravy. Za prvotný impulz po zvyšujúcom objeme obchodnej leteckej dopravy na území Blízkeho východu môže byť, podobne ako to bolo v prípade USA, nielen pandémie, ale aj investičné programy podporované vládou v Saudskej Arábii. Významný vplyv na biznis letectvo majú aj veľké celosvetové športové podujatia (Majstrovstvá sveta vo futbale v Katare či Super Bowl v USA či nastávajúce Letné olympijské hry v Paríži). Globálni prevádzkovatelia a dodávatelia obchodných lietadiel profitujú z rozvoja strategických uzlov na Blízkom východe a v dôsledku užšej spolupráce týchto krajín.

Podľa rozsiahlej analýzy [15] a prognózy trhu obchodného letectva na obdobie 2023 - 2030 malo odvetvie obchodného letectva v roku 2022 hodnotu 40,21 miliardy eur. Pre rovnaké obdobie sa očakáva zložená ročná miera rastu (CAGR) na úrovni 4,72 %. Rastúca globalizácia podporuje medzinárodný obchod, čím rastie potreba efektívnej, spoľahlivej, pohodlnej a bezpečnej prepravy osôb a tovaru po svete. V roku 2019 bolo na celom svete 21 979 aktívnych súkromných prúdových lietadiel a počas nasledujúcich 10 rokov sa očakáva nárast v rozmedzí 6 362 – 7 300 nových prúdových lietadiel v celkovej hodnote 204 – 236 miliárd amerických dolárov.

Analýza ďalej predpovedá najvyššiu mieru rastu obchodného letectva na území Ázie a Tichomoria, predovšetkým v krajinách ako Čína a India. Kým v súčasnosti dominujú na trhu malé biznis lietadlá, očakáva sa, že v budúcnosti bude dominovať segment veľkých biznis lietadiel s viac ako 50 % podielom na trhu. Najsilnejším regiónom zostane Severná Amerika, na ktorom sa predá viac ako 40 % všetkých predaných biznis lietadiel.

2.4.1. Strategické činnosti v odvetví BA

Medzi základné stratégie využitia biznis lietadla patria:

- Strategická mobilita manažmentu a zamestnancov – biznis lietadlo nachádza širokú škálu uplatnenia v oblasti prepravy vlastných zamestnancov v spoločnosti, vďaka čomu podniky dokážu maximalizovať efektívnosť svojich ľudských zdrojov.
- Preprava zákazníkov – V rámci konkurenčného boja na trhu sa stále viac firiem obracia k využitiu biznis lietadla na prepravu svojich zákazníkov. Spoločnosť tak môže prezentovať produkt a službu zákazníkovi už počas letu, urýchliť obchodný proces a vybudovať silné obchodné vzťahy.

- Preprava dodávateľov – Efektívnou prepravou dodávateľov služobným lietadlom spoločnosti nielen zefektívňujú a zlepšujú dodávateľský reťazec, ale aj zvyšujú povedomie dodávateľov o svojich výrobných kapacitách a procesoch. Takýto druh dopravy takisto umožňuje dopravu viacerých dodávateľov na obchodné stretnutie so zákazníkmi a prispieva aj k rýchlejšiemu uzatvoreniu rokovanií medzi dodávateľmi.
- Transport nákladu, súčiastok a pošty – Preprava v sebe zahŕňa aj prepravu nákladu, strojových dielov a pošty. Buď hovoríme o preprave medzi internými zložkami spoločnosti alebo externe medzi dodávateľmi a (potenciálnymi) zákazníkmi. V závislosti od objemu nákladu sa znižujú náklady na prepravu. Firmy uplatňujú dve základné stratégie – preprava dielov na vzdialené a odľahlé miesta, pričom sú odľahlé pobočky a prevádzky zásobované potrebnými dielmi alebo rýchla dodávka núdzových súčiastok na to, aby sa znížila doba nečinnosti alebo úplne zachovala plynulosť (výrobných) procesov firmy.
- Preprava na humanitárne a charitatívne účely – Využitie firemného lietadla na dobročinné a humanitárne účely predstavuje špecifický segment v biznis letectve. Podniky sa usilujú o podporu komunity, v ktorej pôsobia a s ktorou sú úzko späté. Humanitárna činnosť sa zameriava na prepravu kvalifikovaného zdravotníckeho personálu a materiálu do oblastí postihnutých katastrofou, ktoré sú v mnohých prípadoch letecky prístupné len s využitím biznis lietadiel.
- Iné využitie – Využívajú sa na aktivity ako napr. mapovanie terénu či letecké fotografovanie. Niektoré spoločnosti poskytujú svoje lietadlo na prenájom tretím stranám s cieľom zlepšenia finančnej výkonnosti podniku [16].

2.5. Význam BA v Európe

Európa je druhým najrozšírenejším trhom v oblasti obchodného letectva. Biznis letectvo predstavuje približne 8 % z celkovej európskej leteckej prevádzky. Každý deň je vykonaných viac ako 2 000 biznis letov (90 % z nich je v rámci Európy) a 70 lekárskejších letov využívajúcich biznis lietadlo. Ročná hrubá pridaná hodnota sa pohybuje na úrovni 87 miliárd eur. Celkovo približne 374 000 pracovných miest je priamo alebo nepriamo závislých na tomto odvetví. V porovnaní s alternatívnou komerčnou dopravou (pravidelné letecké linky) ušetrí cestujúci pri biznis letoch typu „z bodu do bodu“ v priemere 127 minút a jeho denná produktivita práce sa zvýši o 15 minút. Sieť leteckých spojení je na území Európy hustá. Obchodná letecká doprava prepája viac ako 25 280 párov miest alebo oblastí, ktoré nie sú prepojené priamymi letmi bežnej komerčnej leteckej dopravy. Vďaka biznis leteckej doprave vzniklo v Európe viac ako 120 000 unikátnych leteckých spojení a 1 400 navzájom prepojených letísk. Na 500 z nich je možné dostať sa komerčnou leteckou dopravou a zvyšných 900 je prepojených len biznis letectvom [17] [18].

2.6. Význam BA v Spojených štátoch amerických

Biznis letectvo prežíva najväčší rozmach v Spojených štátoch amerických a predstavuje jeden z významných pilierov americkej ekonomiky. V roku 2018 sa obchodné letectvo podieľalo na HDP USA sumou 128,3 miliárd amerických dolárov. Tento sektor ponúka na území USA viac ako 1,1 milióna pracovných miest a má výrazný podiel na hospodárskom raste všetkých štátov USA. Napriek dominancii na tomto trhu však len 3 % z 500 najväčších amerických korporácií podľa hrubého obratu (Fortune 500) využíva firemné lietadlá [15]. Pre mnohé z týchto spoločností sa však stali nevyhnutným nástrojom a konkurenčnou výhodou na trhu, kde je kľúčová rýchlosť, flexibilita a efektivita. V porovnaní s komerčnou leteckou dopravou obsluhuje biznis letectvo v USA 10-násobne viac letísk (5 000 nekomerčných verejných letísk) a umožňuje dopravu aj do oblastí bez pravidelných leteckých liniek. Väčšina biznis lietadiel na území USA lieta na vzdialenosti, ktoré sú kratšie ako 1 000 míľ s maximálnou kapacitou 6 pasažierov. K nárastu nových užívateľov v biznis letectve prispela aj pandémia COVID-19. Mnohí z nich sa v snahe ochrániť svoje zdravie rozhodli pre lety biznis lietadlami, čím sa vyhlí ľudom a radom na letiskách a znížili osobný kontakt s nimi. Vďaka pozitívnym vyhladkam do budúcnosti sa očakáva, že toto odvetvie vytvorí na území USA do roku 2025 viac ako 1,5 milióna pracovných miest a príspeje k HDP vo výške viac ako 150 miliárd amerických dolárov [19].

3. Teoretické východiská pre návrh cieľov a metodiky vlastného výskumu

Hoci v súčasnosti existuje mnoho odborných článkov a vedeckých publikácií o témach leteckej dopravy, Pantelaki a Papatheodorou [20] vo svojej štúdií tvrdia, že podobné vedecké výskumy v oblasti biznis letectva neboli uskutočnené, a to aj napriek tomu, aký má odvetvie biznis letectva silný ekonomický a sociálny vplyv. Z toho dôvodu sa autori vo svojom vedeckom článku zaoberali systematickým prehľadom literatúry o biznis letectve s dôrazom na trend publikovania, pôvod autorov, výber kľúčových slov a tém. V analyzovanej štúdií absentuje komplexný rozbor trhových stratégií v segmente biznis letectva. Kľúčové pojmy ako "segment" a "stratégia" sa v práci nenachádzajú a neboli predmetom skúmania. Z tohto dôvodu sa v nasledujúcej časti práce zameriame na zdôraznenie dôležitosti trhových stratégií v odvetví BA na území Spojených štátov amerických.

Trh (z anglického „market“) je podľa Foreta [21] dynamickým systémom, v ktorom sa stretáva ponuka predávajúcich s dopytom subjektov kupujúcich. Ponuka prechádza na trhu dvojistou selekciou. Najskôr sa zistí, do akej miery je ponuka v súlade s potrebami, prániami, požiadavkami a možnosťami potenciálneho zákazníka a či je ponuka relevantná a uspokojuje dopyt cieľovej skupiny. Následne sa takáto ponuka porovnáva s ponukou konkurencie. Ak dokáže uspokojiť potreby a želania zákazníkov a zároveň predbehne konkurenciu, dochádza k výmene, teda k predaju. Foret uvádza, že sa stratégia javí ako komplexný nástroj riadenia činností podniku tak, aby sa dosiahli vopred stanovené ciele. Strategické plánovanie preniká do všetkých oblastí fungovania podniku a spadá do kompetencie vrcholového manažmentu. Ten je zodpovedný za dlhodobé, resp. strategické ciele, vymedzenie smerov rozvoja a hľadanie adekvátnych metód a postupov (stratégií) na ich dosiahnutie. Kľúčovou požiadavkou na strategické ciele je ich stabilita aj v

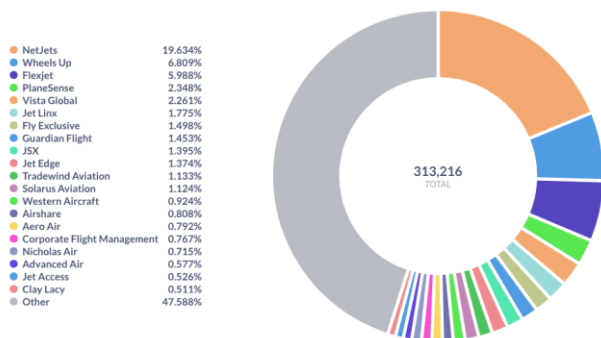
období prebiehajúcich zmien. Zároveň je nevyhnutné, aby sa s nimi stotožnili všetci manažéri v rámci podniku.

Trhové stratégie tak môžeme definovať ako komplexný súbor nástrojov riadenia činnosti konkurencieschopného podniku. Ich cieľom je uspokojiť potreby, prania a požiadavky zákazníkov. Na dosiahnutie tejto úlohy sa využívajú vhodné metódy a postupy navrhnuté vrcholovým manažmentom, ktoré vedú k stretu ponuky a dopytu a následnému uzatvoreniu výmenného obchodu, resp. predaju.

Každá organizácia pôsobí v špecifických sociálno-ekonomických podmienkach. Stanovením vlastnej trhovej, resp. marketingovej stratégie sa usiluje o dosiahnutie jedinečných cieľov. Vzhľadom na rozmanitosť organizácií existuje množstvo rôznych marketingových stratégií. Pre potreby našej práce sa zameriame na dva základné, najznámejšie a najrozšírenejšie typy:

- **Stratégia diferenciacie produktu (produktová stratégia)** – podnik sa usiluje vytvoriť čo najlepší produkt. V praxi ale nemusí ísť len o snahu podniku vyrobiť čo najkvalitnejší a najvýkonnejší produkt, ale aj ponúknuť atraktívnu výhodu zákazníkovi formou takzvaného rozšíreného produktu. Stratégia diferenciacie produktu je obzvlášť vhodná pre stredné a malé podniky. Tieto subjekty obvykle disponujú obmedzenými finančnými zdrojmi, čo im znemožňuje priamu konfrontáciu s konkurentmi na trhu, a to z hľadiska produktového portfólia a cenovej politiky.
- **Stratégia trhovej orientácie (geografická stratégia)** – pri implementácii tejto stratégie sa firma orientuje na jeden, prípadne viacero menších trhových segmentov. Často sa zameriava na úzko vymedzené medzery na trhu, čím sa odlišuje od konkurencie. Cieľom podniku nie je ovládnuť celý trh, ale dosiahnuť dominantné postavenie v zvolenom segmente

Pri analýze dát sa práca zameriava na celkovo 19 najväčších leteckých dopravcov v odvetví biznis letectva v USA, ktorí mali v období 1. júl 2021 – 31. august 2021 väčšinový 52 % trhový podiel počtu letov.



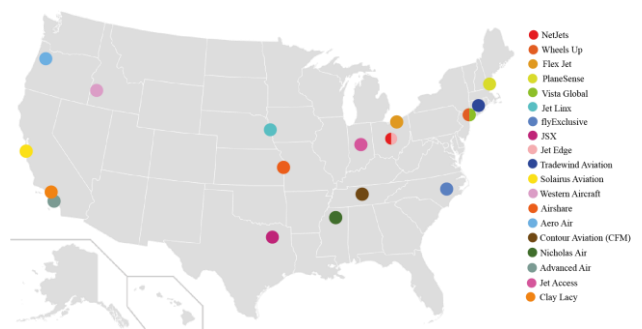
Obrázok 1. Trhový podiel 20 najväčších biznis leteckých dopravcov podľa počtu letov v USA za obdobie 1. júl 2021 – 31. august 2021. Zdroj: [22]

4. Realizácia výskumu

Prvá časť výskumu sa zaoberá základnými informáciami o analyzovaných biznis leteckých spoločnostiach, ako sú sídlo a veľkosť spoločnosti.

4.1. Základné informácie o analyzovaných BA spoločnostiach

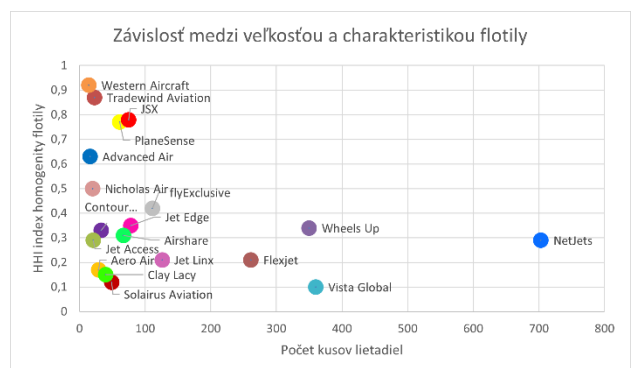
Sídla analyzovaných BA spoločností sa nachádzajú predovšetkým na západnej časti USA s výnimkou Kalifornie. Sumarizáciou základných informácií o spoločnostiach bolo zistené, že najväčšou biznis leteckou spoločnosťou je NetJets (viac ako 8 000 zamestnancov a 700 lietadiel) a najstaršou Aero Air (založená v roku 1956).



Obrázok 2. Sídla analyzovaných 19 BA spoločností na území USA Zdroj: [Vlastné spracovanie]

4.2. Analýza štruktúry lietadlového parku analyzovaných BA spoločností

Veľkosť flotily a jej charakteristika má výrazný vplyv na poskytované služby. Väčšie lietadlá s dlhým doletom umožňujú spoločnostiam rozšíriť svoju pôsobnosť aj do iných, viac vzdialených štátov či krajín. HHI index, respektíve index homogenity flotily určuje, do akej miery spoločnosť využíva rôzne typy lietadiel. Unifikácia flotily znižuje prevádzkové náklady. Náročné podmienky zákazníkov v segmente biznis letectva však nie je často možné uspokojiť len jedným typom lietadla, preto dochádza k rozširovaniu lietadlového parku. Miera diverzifikácie flotily môže závisieť aj od trhovej stratégie spoločnosti. Pokiaľ poskytuje vo svojom produktovom portfóliu správu lietadiel iných vlastníkov, spoločnosť môže disponovať viac heterogénnou flotilou.



Graf 1. Závislosť medzi veľkosťou a charakteristikou flotily Zdroj: [Vlastné spracovanie]

Analýzou devätnástich biznis leteckých spoločností popisujeme na grafe 1 závislosť medzi veľkosťou a charakteristikou flotily. Pri nižších objemoch spravovaných lietadiel sa vyskytuje u niektorých dopravcov aj homogénna flotila, ktorá prináša výhodu v podobe minimalizácie nákladov na údržbu a výcvik pilotov. Táto stratégia je vhodná pre menšie spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na špecifické segmenty trhu a nepotrebujú tak širokú ponuku lietadiel. Na druhej strane, snaha o diverzifikáciu flotily umožňuje biznis leteckým spoločnostiam uspokojiť širšie spektrum požiadaviek klientov. Diverzifikácia flotily je typická pre veľké spoločnosti, ktoré pôsobia na globálnych trhoch a ponúkajú širokú škálu služieb. Záujem o diverzifikáciu flotily zároveň stimuluje výrobcov lietadiel k vývoju inovatívnych, technologicky vyspelých a komfortných lietadiel. Ponuka širokého výberu lietadiel umožňuje biznis leteckým spoločnostiam osloviť širší okruh klientov a ponúknuť im služby šité na mieru. Táto stratégia je kľúčová pre udržanie konkurencieschopnosti v dynamickom prostredí biznis letectva.

4.3. Analýza doby pôsobenia na trhu BA spoločností

Button [23] vo svojej knihe hovorí, že v segmente dopravy sa v súčasnosti dostáva do popredia takzvaný koncept „učenia sa praxou“, ktorý môže viesť k zníženiu nákladov a v niektorých prípadoch ovplyvniť aj dopyt ako taký. Tieto takzvané „úspory zo skúsenosti“ sú v oblasti dopravy zatiaľ nedostatočne preskúmané a je potrebné im venovať väčšiu pozornosť. Úspory z technického hľadiska vznikajú vtedy, keď sa s rastúcim objemom produkcie znižujú jednotkové náklady, alebo ak dodávateľ pôsobí na trhu už dlhšie obdobie. Tento novodobý fenomén úspor zo skúsenosti môže mať viaceré rozmerov:

- **Dobré meno** – Pri konfrontácii s viacerými dopravcami disponujú potenciálni cestujúci rôznou úrovňou informácií, najmä o kvalite poskytovaných služieb. Neochota podstúpiť riziko neznámeho podporuje výber už existujúcich dodávateľov. Boj proti takejto mentalite reklamou a propagáciou zvyšuje náklady novým účastníkom na trhu.
- **Znalosti** – Existujúci dopravcovia, alebo takzvaní „incumbenti“, disponujú rozsiahlejšími informáciami o trhu, na ktorom pôsobia a dokážu tak svoje služby efektívnejšie prispôbiť špecifickým požiadavkám rôznych skupín zákazníkov. Noví účastníci sú nútení vynaložiť značné finančné zdroje na získanie a spracovanie takýchto cenných informácií.
- **Organizácia** – Noví účastníci na trhu si musia osvojiť požiadavky nových zákazníkov v rámci celej svojej siete, čo si vyžaduje náklady na vzdelávanie a adaptáciu v rámci celej organizácie.

Z nami realizovaného výskumu vyplynulo, že nie je možné s istotou určiť, do akej miery ovplyvňuje „učenie sa praxou“ fungovanie spoločností v segmente biznis letectva. Na zistenie toho, či v skutočnosti má, a do akej miery „učenie sa praxou“, resp. dobré meno spoločnosti a jej znalosti, vplyv na úsporu zo skúsenosti, by bol potrebný ďalší výskum tejto problematiky v segmente biznis letectva.

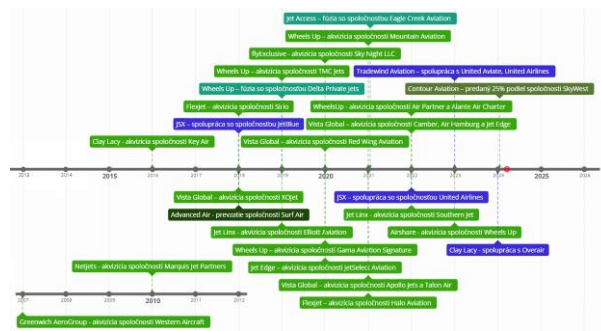
4.4. Analýza produktového portfólia BA spoločností

Medzi kľúčové produkty BA spoločností patrí napríklad program frakčného vlastníctva, ktorý umožňuje klientom vlastniť podiel na lietadle a využívať ho na základe predplatených hodín. Niektoré spoločnosti naopak ponúkajú charterovú dopravu či dlhodobý alebo krátkodobý prenájom. O programe spoločného vlastníctva hovoríme vtedy, ak si skupina klientov spoločne zakúpi lietadlo a delí sa o náklady na jeho prevádzku. Jet cards sú populárne predplatené programy, ktoré klientom umožňujú využívať lietadlá za vopred stanovenú fixnú cenu. Prevádzka pevnej základne (označovaná aj ako Fixed-Base Operator – FBO) je založená na ponuke širokej škály služieb pre biznis letectvo na zemi ako je hangárovanie lietadla, jeho plánovanie, údržba či tankovanie.

Analýzou produktového portfólia 19 biznis leteckých spoločností bolo zistené, že medzi najrozšírenejšie služby patria ponúkané charterové lety a ponuka jet cards. Okrem týchto služieb sa môžeme stretnúť v produktovom portfóliu aj s ponúkaním frakčného vlastníctva, FBO služieb, empty legs alebo iných doplnkových služieb v podobe predaja lietadla, úpravy interiéru či pravidelnej leteckej linky.

4.5. Analýza akvizícií a spolupráce spoločností

Akvizície a spolupráce BA spoločností sú efektívnym spôsobom, ako expandovať na nové, zahraničné trhy či získať nových zákazníkov v konkurenčnom segmente biznis letectva.



Obrázok 3. Prehľad akvizícií, fúzií a spoluprác analyzovaných spoločností od roku 2007 až po súčasnosť
Zdroj: [Vlastné spracovanie na základe databázy [24]]

Z obrázku 3, ktorý znázorňuje prehľad akvizícií, fúzií a spoluprác analyzovaných biznis leteckých spoločností od roku 2007 až po súčasnosť, vyplýva, že trend akvizícií nastáva až v roku 2018, kedy sa ich počet zvyšuje. Do roku 2018 bolo uskutočnených len niekoľko akvizícií.

4.6. Charakteristika segmentu biznis letectva v USA Porterovou analýzou piatich síl

Na charakteristiku segmentu biznis letectva budeme využívať Porterovu analýzu piatich síl. Tento model je často používaný na jasné definovanie segmentu, identifikáciu kľúčových hráčov, posúdenie strategických silných stránok segmentu, analýzu štruktúry odvetvia či zhodnotenia spomínaných piatich Porterových síl, ktorými sú konkurencia v segmente, hrozba a potenciál nových spoločností na trhu, vyjednávacia sila dodávateľov, vyjednávacia sila zákazníkov a hrozba substitútov [25].

4.6.1. Konkurencia v segmente

Konkurencia v segmente má svoje výhody a nevýhody. Boj medzi konkurenčnými spoločnosťami na trhu môže viesť k cenovým vojnám, narušeniu stability trhu. Napriek tomu je zdravá konkurencieschopnosť jedným zo základných stimulov spoločnosti k výrobe a poskytovaniu lepších produktov. Spravidla platí, že čím je konkurenčných podnikov v segmente viac, tým výraznejšia je aj ich vzájomná rivalita. Pokiaľ trh expanduje rýchlo, konkurencia v odvetví je menej výrazná, rast trhu je taký rýchly, že konkurujúce podniky nemajú potrebu bojovať o zákazníkov [25]. Nami analyzovaná časť segmentu nie je koncentrovaná. Trh je fragmentovaný, čo podnecuje segment biznis letectva k vysokej konkurencii a vo výsledku k vyššej kvalite poskytovaných služieb, väčšiemu výberu pre zákazníka a neustálym inováciám v oblasti technológií a konštrukcii lietadiel.

4.6.2. Hrozba a potenciál nových spoločností na trhu

Za posledných 5 rokov bola z analyzovaných 19 spoločností založená len jedna spoločnosť v segmente biznis letectva. Napriek tomu si dokázala za toto obdobie vybudovať silné postavenie na trhu. Potenciál na založenie nových biznis spoločností na trhu je, a to hlavne na menšej, regionálnej úrovni. Takéto regionálne biznis letecké spoločnosti však nepredstavujú pre tých najväčších hráčov v segmente hrozbu. Dobré meno popredných spoločností a absencia know-how je ďalším faktorom, ktorý môže ovplyvniť založenie novej spoločnosti. Výhodou dlhšie pôsobiacich spoločností môžu byť taktiež úspory zo skúseností. Odvetvie leteckej dopravy v mnohých ohľadoch podlieha prísny reguláciám a bezpečnostným štandardom, čo môže odradiť potenciálne nové spoločnosti vstúpiť na trh. V súčasnosti sa navyše dostáva do popredia trend akvizícií v odvetví. Je preto otázne, či by nedošlo v priebehu pôsobenia na trhu k akvizícii či fúzii inou spoločnosťou z dôvodu expanzie na nové trhy či získania nových lietadiel.

4.6.3. Vyjednávacia sila dodávateľov

Zatiaľ čo je segment biznis letectva z pohľadu spoločností fragmentovaný, trh výrobcov biznis lietadiel je vysoko konsolidovaný. Indikujúci vysoký trhovú podiel najväčších výrobcov BA lietadiel [26] zvyšuje ich vyjednávaciu silu, a to aj vďaka tomu, že segment biznis letectva je jedinečný svojimi špecifickými požiadavkami na lietadlá. Okrem faktorov ako počet dodávateľov na trhu, výška nákladov na zmenu dodávateľa, ktoré ovplyvňujú vyjednávaciu silu, zohráva kľúčovú úlohu aj jedinečnosť lietadla. Ak dodávateľ poskytuje jedinečné lietadlo alebo nie je možné zaň nájsť adekvátnu náhradu, je dominantnejší, čo znemožňuje spoločnostiam ľahko prejsť k iným výrobcom. O tom, akú veľkú vyjednávaciu silu majú poprední výrobcovia svedčí aj fakt, že cena tých najmodernejších biznis lietadiel sa pohybuje v desiatkach miliónov dolárov [27].

4.6.4. Vyjednávacia sila zákazníkov

V segmente biznis letectva je vyjednávacia sila zákazníkov vysoká. Takáto sila zákazníkov môže vyvíjať tlak na spoločnosti vytvárať a ponúkať lepšie produkty. Zákazník využíva biznis leteckú dopravu z troch hlavných dôvodov – výrazná úspora času, väčší komfort a flexibilita letania. Veľa biznis leteckých spoločností ponúka lety na lietadlách majetných ľudí v čase, keď

ich nevyužívajú. Vlastníkom lietadla nie je spoločnosť ale zákazník, ktorý má právo diskutovať o podmienkach, cene prenájmu a výhodách, ktoré z toho pre zákazníka vyplývajú. Vysokú vyjednávaciu silu zákazníkov v segmente biznis letectva posilňuje aj faktor nákladov na zmenu dodávateľa. Vďaka širokej dostupnosti biznis spoločností si zákazník môže bezplatne a s minimálnym úsilím vybrať z ponuky tú, ktorá mu v daný deň najviac vyhovuje. Nízke náklady na zmenu dodávateľa tak dávajú zákazníkovi silnú pozíciu pri vyjednávaní o cenách a podmienkach služieb [25].

4.6.5. Hrozba substitútov

V kontexte biznis letectva substitúty nevnímame ako priamo konkurujúce služby či produkty, ale skôr ako alternatívy, ktoré by ich mohli nahradiť. Biznis letectvo sa však v priebehu desaťročí vyvinulo do špecifického odvetvia, ktoré sa prispôbilo individuálnym požiadavkám a preferenciám náročných klientov. V súčasnosti spočíva jeho najväčšia sila vo flexibilitate, komforte, bezpečnosti, dostupnosti a rýchlosti. Žiadny z alternatívnych dopravných prostriedkov (vrátane pravidelnej leteckej dopravy) nedokáže ponúknuť komplexný balík týchto výhod, čím si biznis letectvo udržiava a v budúcnosti udrží silnú a nenahraditeľnú pozíciu na trhu [28].

5. Záver

Napriek nespornému ekonomickému a spoločenskému prínosu segmentu biznis letectva vo svete a jeho veľkosti, je dôležité zdôrazniť, že ide stále o segment nepreskúmaný. Dostupnosť informácií o BA spoločnostiach na území USA je značne obmedzená a ťažko prístupná. Biznis letecké spoločnosti si svoje nadobudnuté skúsenosti a know-how v segmente chránia, mnohé z nich neposkytujú informácie o ponúkaných programoch verejne.

Medzi analyzovanými spoločnosťami v segmente biznis letectva sa nachádzali aj také, ktoré mali flotilu unifikovanú – išlo predovšetkým o biznis spoločnosti s menším typom lietadiel. Vo väčšine spoločností však prevládala flotila diverzifikovaná.

Na základe analýzy a komparácii produktového portfólia analyzovaných spoločností sme zistili, že najviac rozšíreným produktom je ponuka charterových služieb a FBO. Niektoré spoločnosti poskytujú prístup k svojej flotile len prostredníctvom frakčného vlastníctva či zakúpením programu jet cards. V produktovom portfóliu spoločností sme našli aj ponuku empty legs a iných služieb ako predaj a úprava interiéru lietadiel. Kým v minulosti nebol trend akvizícií, fúzií a spoluprác spoločností v segmente biznis letectva tak silný, analýzou sme zistili, že od roku 2018 došlo k výraznému nárastu takýchto aktivít. Spomínané aktivity predstavujú efektívny nástroj na rozšírenie svojho produktového portfólia, základne zákazníkov a expanziu na zahraničné trhy.

Segment biznis letectva na území Spojených štátov amerických charakterizujeme ako trh nekoncentrovaný, teda fragmentovaný s vysokou konkurenciou. Takáto konkurencia podnecuje k vyššej kvalite poskytovaných služieb, neustálemu boju o udržanie si starého a získanie nového zákazníka, väčšiemu výberu ponúkaných služieb biznis spoločnosťami a inováciám v oblasti technológií a konštrukcii lietadiel.

Segment biznis letectva je najväčší v Spojených štátoch amerických. Vďaka rastúcemu dopytu po leteckej doprave sa očakáva medzinárodná expanzia segmentu biznis letectva aj na zahraničných geografických trhoch, najmä v Európe a Ázii. Pre komplexnú štúdiu o stave BA vo svete by bolo potrebné zrealizovať podobné analýzy aj pre tieto svetové regióny, pretože ide z pohľadu produktovej a cenovej politiky a geografickej stratégie o veľmi inovatívny a málo preskúmaný segment.

Referencie

- [1] EBAA. Icao Definition of Business Aviation. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.ebaa.org/app/uploads/2018/01/About-business-aviation-.pdf/>>. [cit. 2024-01-31].
- [2] ICAO. Study on International General and Business Aviation Access To Airports. [online]. Dostupné na internete: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/Study_BusinessAviationAccess.pdf/>. [cit. 2024-01-31].
- [3] National Aviation Academy. Sectors of Aviation. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.naa.edu/sectors-of-aviation/>>. [cit. 2024-01-31].
- [4] FAA. Types of Operations. [online]. Dostupné na internete: <https://www.faa.gov/hazmat/air_carriers/operations/>. [cit. 2024-01-31].
- [5] WIEAND, Feff. The Whole Truth About Part 91 And Part 135. In: bjetonline.com. [online]. Dostupné na internete: <<https://bjtonline.com/business-jet-news/the-whole-truth-about-part-91-and-part-135/>>. [cit. 2024-01-31].
- [6] DAVID, Jessica (2023). Part 91 vs 135 vs 121: What Are The Differences? (Complete Guide). In: PilotMall.com. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.pilotmall.com/blogs/news/part-91-vs-135-vs-121-what-are-the-differences-complete-guide/>>. [cit. 2024-01-31].
- [7] NBAA. What is Business Aviation?. [online]. Dostupné na internete: <<https://nbaa.org/business-aviation/>>. [cit. 2024-02-01].
- [8] JETNET. JetNet IQ Pulse. [online]. Dostupné na internete: <https://www.jetnet.com/assets/uploads/iq-pulse/JETNET_iQ_Pulse_-_September_21_2023.pdf/>. [cit. 2024-02-01].
- [9] Charter Jet. The History of Private Jets: Private Aviation History. [online]. Dostupné na internete: <<https://charterjetone.com/history-of-private-jets-aviation/>>. [cit. 2024-02-01].
- [10] POPE, Stephen (2010). Editor's Desk: What business aviation's history tells us about its future. In: bjetonline.com. [online]. Dostupné na internete: <<https://bjtonline.com/business-jet-news/editors-desk-what-business-aviations-history-tells-us-about-its-future/>>. [cit. 2024-02-01].
- [11] Gulfstream. Gulfstream historical highlights. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.gulfstreamnews.com/en/history/>>. [cit. 2024-02-01].
- [12] JSSI. The Historical Journey of Business Aviation. [online]. Dostupné na internete: <<https://jetsupport.com/the-historical-journey-of-business-aviation/>>. [cit. 2024-02-01].
- [13] Sky Aviation Holdings. The History of Private Jet Luxury. [online]. Dostupné na internete: <<https://skyaviationholdings.com/the-history-of-private-jet-luxury/>>. [cit. 2024-02-01].
- [14] JETNET. JetNet IQ Pulse. [online]. Dostupné na internete: <https://www.jetnet.com/assets/uploads/iq-pulse/JETNET_iQ_Pulse_-_Issue_46_-_February_1_2024.pdf/>. [cit. 2024-02-02].
- [15] UnivDatos. Business Aircraft Market: Current Analysis and Forecast (2023-2030). [online]. Dostupné na internete: <https://univdatos.com/report/business-aircraft-market/?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block/>. [cit. 2024-02-02].
- [16] ROBERTS, Tony (2013). Business Aviation: Utilization, Benefits, and Value. In: *All Graduate Plan B and other Reports*. [online]. Dostupné na internete: <https://univdatos.com/report/business-aircraft-market/?trk=article-ssr-frontend-pulse_little-text-block/>. [cit. 2024-02-02].
- [17] EBAA (2018). European Business Aviation; Economic Value & Business Benefits. [online]. Dostupné na internete: <https://www.ebaa.org/app/uploads/2018/01/EBAA-Economic-report_2017_compressed.pdf/>. [cit. 2024-02-05].
- [18] EBAA (2020). European Business Aviation; Economic Value & Business Benefits. [online]. Dostupné na internete: <https://www.ebaa.org/app/uploads/2020/06/Advocacy_Roadmap_Final-1.pdf/>. [cit. 2024-02-05].
- [19] National American University. Why Is the Aviation Industry So Important?. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.national.edu/2021/06/23/why-aviation-industry-important/>>. [cit. 2024-01-31].
- [20] PANTELAKI, Evangelina a PAPTAEODOROU, Andreas (2022). Behind the scenes of glamour: A systematic literature review of the business aviation sector. In: *Journal of Air Transport Management*. [online]. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102299>. Dostupné na internete: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699722001181/>>. [cit. 2024-02-07].
- [21] FORET, Miroslav (2011). Marketing pro začátečníky. 3. vyd. Brno. Computer Press, a. s., 184 s. ISBN 978-80-251-3763-5.
- [22] FlightBI. Top Business Aviation Companies in the US. [online]. Dostupné na internete: <<https://flightbi.com/top-business-aviation-companies-in-the-us/>>. [cit. 2024-02-07].

- [23] BUTTON, Kenneth (2010). Transport Economics. 3. vyd. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Company. 528 s. ISBN 978-1-84064-189-9.
- [24] Private Jet Card Comparisons. Private Jet Card Comparisons. [online]. Dostupné na internete: . [cit. 2024-02-10].
- [25] GRATTON, Peter (2024). Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model. In: investopia.com. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp/>>. [cit. 2024-04-04].
- [26] MEMON, Omar (2024). The Top 5 Private Jet Manufacturers By Market Share In The USA. In: simpleflying.com. [online]. Dostupné na internete: . [cit. 2024-04-05].
- [27] Mordor Intelligence Business Jet Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts Up To 2030. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/business-jet-market/>>. [cit. 2024-04-05].
- [28] DEPERISIO, Greg (2022). Analyzing Porter's 5 Forces Model on Delta Air Lines. In: investopia.com. [online]. Dostupné na internete: <<https://www.investopedia.com/articles/markets/012816/analyzing-porters-five-forces-delta-airlines-dal.asp/>>. [cit. 2024-04-06].