

MODEL PODNIKANIA NÍZKO NÁKLADOVÝCH AEROLÍNÍ

The business model of low-cost airlines

Mgr. Peter Gál, PhD.

Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu
Odbojárov 10, P.O. Box 95, 820 05 Bratislava 25, SR
e-mail: peter.gal@fm.uniba.sk

Abstrakt: Model podnikania nízko nákladových aerolínií výrazne zmenil dané odvetvie. Nízkymi cenami priťahol nových zákazníkov, ktorí si lietanie predtým nemohli dovoliť. Firmy, ktoré ho praktizujú, dnes predstavujú väčšinu trhovej hodnoty aerolínií v USA a tento trend sa presadzuje aj v Európe. Podstatou uvedeného modelu je dosahovanie nízkych nákladov, ktoré sú približne polovičné oproti tradičným aerolíniám. Nízke náklady sú dosahované vhodnou kombináciou kľúčových aktivít v rámci hodnotového reťazca. Jeho podstata tkvie v eliminácii množstva zbytočných aktivít a maximálnom zefektívení zostávajúcich. V kľúčových parametroch kvality z hľadiska zákazníka dosahujú vysokú úroveň. Nízkymi cenami a vysokou kvalitou služieb dosahujú mimoriadne priaznivý pomer cena / výkon, ktorý tvorí jadro ich konkurenčnej výhody. Úspešná implementácia uvedeného podnikateľského modelu v iných podnikoch je možná, sťažuje ju však to, že je potrebné prebrať komplexný systém aktivít a podporiť ho vhodnou kultúrou.

Abstract: The business model of low-cost airlines has dramatically changed that industry. Low prices attracted new customers who previously could not afford flying. Companies that practice it, now account for majority of the airline's market value in the U.S. and this trend is also noticeable in Europe. The principle of this model is to achieve low costs, which are about half compared to the traditional airlines. Low costs are achieved by proper combination of key activities in the value chain. Its essence lies in eliminating many of the unnecessary activities and performing the remaining with maximum efficiency. Simultaneously, high levels of quality in the key parameters from the customer point of view are reached. The combination of low prices and high quality of services leads to extremely favorable price / performance ratio, which is at the core of the competitive advantage. The implementation of this business model in other companies is possible, but it makes it difficult that it is necessary to take a complex system of activities and support it by a proper culture.

Kľúčové slová: MODEL podnikania, STRATEGICKÝ manažment, NÁKLADOVÁ efektívnosť, KULTÚRA podniková, AEROLÍNIE SWA, Ryanair.

Key words: BUSINESS models, STRATEGIC management, COST effectiveness, CULTURE corporate, AIRLINES SWA, Ryanair.

JEL Classification: L110, L930, M100.

1 ÚVOD

Podniky uplatňujúce nízko nákladový model podnikania sa na trhu úspešne etablovali. Uvedomili si, že rozhodujúcim kritériom z hľadiska zákazníka je pri kúpe produktu jeho cena. Túto cenu sa v maximálnej miere snažili znížiť. Nízkym cenám prispôbili aj svoju nákladovú štruktúru elimináciou nepotrebného a zefektívnením nevyhnutného. Zároveň však dokázali udržať kľúčové kvalitatívne faktory svojho produktu na požadovanej úrovni. Týmto spôsobom dokážu dlhodobo udržateľne podnikať a vytvárať zisk aj pri nízkych cenách svojich produktov. Podniky uvedeného typu boli dobre pripravené aj na súčasnú ekonomickú krízu, počas ktorej sa ich postavenie skôr posilnilo. Chudobnejší ľudia si aj počas krízy môžu vďaka nízkym cenám dovoliť ich produkty a bohatší radi využijú možnosť ušetriť. Archetypom a vynikajúcim ilustračným príkladom nízko nákladových podnikov sú nízko nákladové aerolínie. V tomto článku je popísaný a analyzovaný ich podnikateľský model.

2 MODEL PODNIKANIA NÍZKO NÁKLADOVÝCH AEROLÍNIÍ

Inovatívne podnikateľské modely pretvorili celé odvetvia a dokázali prerozdeliť miliardové hodnoty. Celkovo 11 z 27 firiem, ktoré vznikli v poslednom štvrtstoročí a dostali sa do rebríčka Fortune 500 v posledných 10 rokoch, to dosiahlo vďaka inovácii podnikateľského modelu (Johnson a kol., 2008, 49).

Dobry model podnikania odpovedá na klasické otázky Petra Druckera: "Kto je náš zákazník? Čo predstavuje hodnotu pre tohto zákazníka?" Tiež odpovedá na základné otázky, ktoré si každý manažér musí klásť: "Ako môžeme zarobiť peniaze v tomto odvetví? Čo je základná ekonomická logika, ktorá vysvetľuje, ako môžeme doručiť hodnotu zákazníkovi pri udržaní primeraných nákladov?" Podnikateľské modely sú vo svojej podstate príbehy, ktoré vysvetľujú, ako podniky fungujú (Margretta, 2002, 3).

Podnikateľský model označuje: „*istú štruktúru ekonomických aktivít, hodnotu plynu dnu a von z podniku pre rôzne účely a načasovanie, ktorá diktuje, či podnik získa alebo stratí peniaze a či je schopný ponúknuť atraktívne výnosy svojim investorom.*“ Je to ekonomické podchytenie podstaty podnikania vo všetkých jeho kľúčových aspektoch (Mullins-Komisar, 2010, XIX). Model podnikania bytostne vystihuje podstatu podniku a odpovedá najmä na fundamentálne otázky: "Ako? Akým spôsobom to robíme, ako pôsobíme?"

Každý životaschopný podnik je postavený na vhodnom podnikateľskom modeli, ale podnikateľský model nie je stratégiou, aj keď sa tieto pojmy často zamieňajú. Podnikateľský model popisuje, ako jednotlivé časti podnikania do seba zapadajú. Avšak nezaobera sa jednou kritickou dimenziou podnikania, a tou je konkurencia. To už je úlohou stratégie.

Jedným z výrazných typov podnikateľských modelov je model podnikania nízko-nákladových podnikov a špecificky aerolínií. Priam učebnicovým príkladom tohto modelu podnikania je americká letecká spoločnosť Southwest Airlines (SWA) ako aj jej európsky nasledovník Ryanair. Obe spoločnosti využili možnosti, ktoré im poskytla deregulácia leteckého odvetvia v USA a neskôr v EÚ a začali súťažiť s dlho etablovanými klasickými leteckými prepravcami. V súčasnosti podiel nízko nákladových aerolínií v USA predstavuje 55% trhovej hodnoty všetkých leteckých dopravcov (Johnson a kol., 2008, 49).

Je zaujímavé, že za úspechom SWA nie je odborník z odvetvia letectva, ale pôvodným povolaním právnik Herb Kelleher. Írske aerolínie, ktoré podnikateľský model Southwest Airlines úspešne prebrali, vedie Michael O'Leary, pôvodným zamestnaním účtovník. Stáva sa, že ľudia z prostredia mimo odvetvia sa nepohybujú v jeho zažitých koľajniciach a preto ako "outsideri" ani nevedia, čo a ako v danom odvetví funguje. Ako hovorí Drucker: "Niekedy je možno outsider vo výhode. Nevie totiž to, čo vedia všetci ľudia, pracujúci v danom odvetví, takže ani nevie, čo nie je možné." (Drucker, 1993, s. 157). Michael O'Leary tak vylepšil podnikateľský model Southwest Airlines, že v roku 2007 činil zisk Ryanairu pred zdanením 20% z tržieb, oproti 10,6% firmy SWA. Takáto zisková marža je v leteckom odvetví unikátna. Podnikateľský model Ryanairu je nastavený tak, že jeho prevádzkové náklady sú na úrovni 43% nákladov klasických aerolínií (European Cockpit Association, 2006, 16).

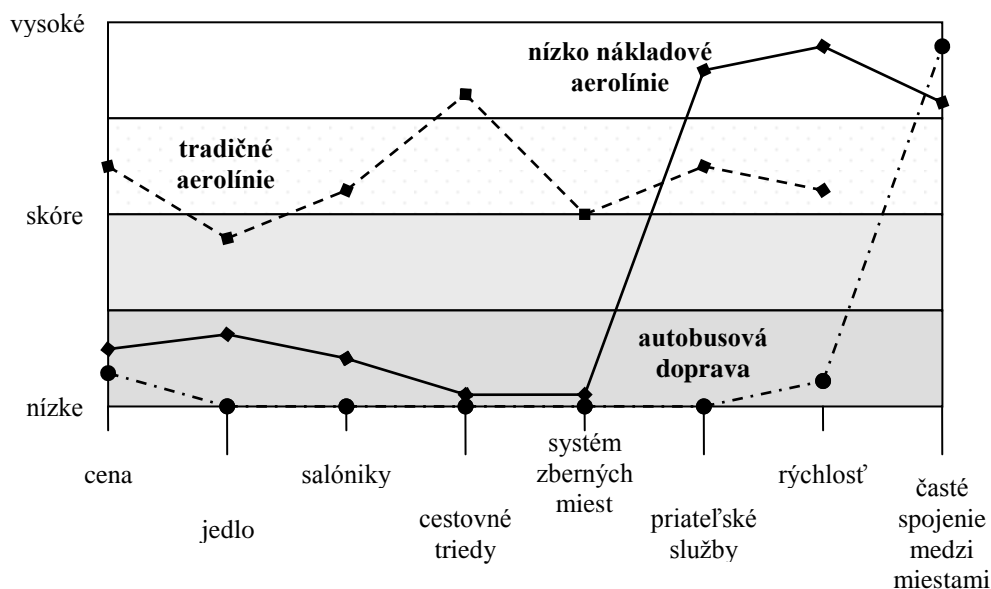
3 SYSTÉM KĽÚČOVÝCH AKTIVÍT

Southwest Airlines vznikli koncom šesťdesiatych rokov 20. storočia v USA, štáte Texas. Chceli využiť, že cestovanie medzi významnými mestami uvedenej oblasti: Houstonom, Dallasom a San Antoniom bolo buď zdĺhavé a nepohodlné (autom / autobusom) alebo drahé (lietadlom). Ryanair začal podnikat' na trase Londýn - Dublin v polovici deväťdesiatych rokov minulého storočia. Podnikateľskú príležitosť mu vytvorili vysoké ceny leteniek klasických prepravcov, pre ktoré väčšina cestujúcich uprednostňovala nepohodlnú 9-hodinovú kombinovanú prepravu vlakom a trajektom. Cieľom oboch uvedených aerolínií bolo umožniť rýchlejšie, pohodlnejšie a lacnejšie cestovanie. Postupom času ponúkali leteckú

dopravu takmer za cenu pozemnej, čím otvorili nebo aj študentom, starším a menej majetným ľuďom. Zároveň však boli schopný prilákať aj časť tradičnej klientely obchodných cestujúcich.

Pri zvyšujúcom sa počte cestujúcich začali byť uvedené aerolínie na svojich linkách konkurenciou etablovaným dopravcom. Títo v snahe zlikvidovať nepríjemnú konkurenciu rozpúťali cenové vojny, aby ich z týchto liniek vytlačili a zabránili ich ďalšej expanzii. V tejto situácii boli obe firmy nútené dramaticky znižovať tak ceny leteniek ako aj svoje náklady, aby tento tlak vydržali. Napríklad priemerná cena letenky spoločnosti RYANAIR je dnes € 45, čo je približne o 50% menej ako u klasických európskych leteckých prepravcov (Výročná správa RYANAIR, 2012, 6).

Tak sa neustálym doladovaním, vylepšovaním a testovaním v silne konkurenčnom prostredí postupne vyprofiloval podnikateľský model nízko nákladových aerolínií. V súčasnosti je charakterizovaný nižšie uvádzanými aktivitami. Porovnanie strategického profilu nízko nákladových aerolínií s ich tradičnými konkurentmi a autobusovou dopravou je uvedené na obr. 1. Z uvedeného je zrejmé, že hodnotová krivka nízko nákladových aerolínií sa podstatne líši od ich tradičných konkurentov ako aj od pozemnej dopravy, nakoľko tieto strategické skupiny kladú dôraz na odlišné faktory. Nízko nákladové aerolínie skombinovali tieto faktory do unikátneho podnikateľského modelu, v ktorom skĺbili výhody leteckej (rýchlosť, pohodlie) a autobusovej (cena, frekvencia spojov) dopravy. Dokázali to odstránením nepotrebných činností (jedlo, triedy) a posilnením tých najdôležitejších (rýchlosť, kvalita služieb). S istou dávkou zjednodušenia sa dá povedať, že podnikateľský model nízko nákladových aerolínií je možné definovať skôr tým, čo nerobia, ako tým, čo robia.



Obrázok 1 Strategický profil nízko nákladových aerolínií

Prameň: Okruhlica, F., 2011, 101 podľa Kim, CH. W. - Mauborgne, R., 2005, 38.

Model podnikania nízko nákladových aerolínií je dynamický a stále sa ďalej vyvíja. Ústredným motívom uvedeného modelu je, aby lietadlá boli čo najviac vyťažené a boli čo najviac vo vzduchu. Lietadlo je veľmi drahé aktívum, ktoré stojí niekoľko desiatok miliónov dolárov. Toto aktívum neustále produkuje náklady vo forme odpisov, resp. lízingových

splátok. Každá minúta, kedy lietadlo "odpočíva" na letisku stojí približne 100 dolárov. Zarába však len vtedy, keď je vo vzduchu. Inak povedané, zákazníci platia za to, že sa premiestnia z bodu A do bodu B, nie za to, že lietadlo stojí na zemi. Priemerný počet hodín strávených vo vzduchu lietadiel u spoločnosti RYANAIR je 12 hodín, kým u klasických leteckých prepravcov je to 8 až 9 hodín (European Cockpit Association, 2006, 20). SWA tiež dokázu denne vyťažiť lietadlá o dve až štyri hodiny viac ako ich klasická konkurencia.

3.1 Priama distribúcia leteniek

Klasické aerolínie zvyknú predávať letenky cez agentúry a sú súčasťou rezervačných systémov. V snahe ušetriť na sprostredkovateľských províziách pre predajcov leteniek, nízko nákladové aerolínie predávajú letenky priamo a nie sú súčasťou rezervačných systémov. V čase, keď SWA a Ryanair začínali, internet ešte nebol dostatočne rozšírený. Letenky predávali po telefóne prostredníctvom call-centra. Rozvoj internetu umožnil týmto firmám podstatne zlepšiť priamy predaj leteniek. Vlastné internetové stránky ďalej umožnili provízny predaj doplnkových služieb ako ubytovanie, poistenie či prenájom auta prostredníctvom partnerských organizácií. Tým sa stali ďalším zdrojom zisku týchto spoločností. Zároveň je pre domovská stránka účinným a lacným marketingovým nástrojom.

3.2 Lietanie z bodu A do bodu B

Klasické aerolínie fungujú na princípe zberných miest (hubov), čiže zväzajú ľudí z menších miest do určitého centrálného bodu, pri Lufthanse napr. Mníchov alebo Frankfurt, kde títo ľudia prestúpia a ďalším letom pokračujú do svojej cieľovej destinácie. Napríklad keď letíte s Lufthansou z Bratislavy do Osla, tak si na tento let kúpite jednu letenku, ale absolvujete lety dva - z Bratislavy do Mníchova a z Mníchova do Osla. Lufthansa zároveň nesie riziko, že keď z dôvodu, ktorý ona zapríčini, mešká let z Bratislavy do Mníchova a pasažier nestihne prestúpiť na let do Osla, tak mu ona musí zabezpečiť za tento let náhradu, čiže buď na neho lietadlo do Osla počká, alebo mu Lufthansa musí nájsť miesto v ďalšom lietadle, prípadne mu zabezpečiť nocľah. Jednoducho sa o pasažiera musí postarať a zabezpečiť mu dopravu do cieľovej destinácie.

Southwest Airlines spočiatku poskytovali svojim klientom len priame lety bez prestupu z bodu A do bodu B. V súčasnosti poskytujú niektoré lety aj s prestupom, resp. medzipristátím.

Ryanair stále ponúka len lety bez prestupu. Pokiaľ má ich pasažier záujem o let, kde neposkytujú priame spojenie, čiže z bodu A do bodu C s prestupom v bode B, musí si kúpiť dve letenky a zorganizovať si tento prestup sám. Riziko, či stihne nadväzujúci liet, je na pasažierovi. Lietadlo nebude na neho čakať, ani nedostane náhradu za zmeškaný let.

Obe aerolínie postupom času v USA, resp. Európe vybudovali hustú sieť priamych spojení aj medzi mestami strednej veľkosti. Na jednotlivých linkách majú vysokú frekvenciu letov, často majú medzi dvoma mestami tri až štyri spoje denne. To ich tiež významne odlišuje od konkurencie, ktorá neponúka tak vysokú frekvenciu letov.

3.3 Používanie sekundárnych letísk

Zhodou okolností práve v čase, keď Southwest Airlines začínali lietať, vznikali pri amerických mestách veľké medzinárodné letiská, na ktoré tradičné aerolínie presmerovali svoje lety. SWA naopak zostali alebo začali lietať na staršie a menšie letiská (napr. Hobby Airport v Houstone alebo Love Field v Dallase). Tieto letiská boli paradoxne bližšie k centru uvedených miest, ako veľké medzinárodné letiská. Nízko nákladové aerolínie stále lietajú na menšie, alternatívne letiská veľkých aglomerácií. V Európe často využívajú bývalé vojenské alebo ďalšie menej rozvinuté letiská. Príkladom je Frankfurt - Hahn pre Frankfurt nad

Mohanom alebo Bratislava pre Viedeň. Ich výhodou sú nižšie letiskové poplatky ako aj menšia premávka. Rozdiel medzi letiskovými poplatkami sekundárnych a veľkých medzinárodných letísk dosahuje až 60%. Zároveň je lietadlo je vybavené rýchlejšie a neprichádza k zápcham na letisku a s tým súvisiacim meškaním letov, ktoré sa reťazovito nabaľuje. Nevýhodou však je, že tieto letiská bývajú pomerne ďaleko od cieľových destinácií.

3.4 Rýchle vybavenie lietadiel

Nízko nákladové letecké spoločnosti veľmi dbajú na to, aby ich lietadlá boli na letisku veľmi rýchlo vybavené, čiže minimalizujú čas pobytu na zemi medzi priletom a odletom lietadla. Na to využívajú viacero inštrumentov, napr. zmluvy s letiskami, ktoré garantujú, že ich lietadlá budú na letisku vybavené rýchlo. V prípade Ryanairu musí obrat lietadla v Bratislave, teda vyloženie a opätovné naloženie ľudí i batožiny, trvať nie viac ako dvadsaťpäť minút. Ak vinou letiska bude viac ako osemnásť percent letov meškať vyše desať minút, tieto aerolínie zaplatia letisku nižšie letiskové poplatky (Beer, 2006). Zároveň je potrebné veľmi rýchlo upratať a pripraviť lietadlo. V prípade Southwest Airlines sa na príprave a upratovaní lietadla podieľali nielen letušky, stevardi a letiskový personál, ale aj piloti lietadla, čo bolo pri klasických aerolíniách nepredstaviteľné. Zároveň je potrebné, aby cestujúci čo najrýchlejšie nastúpili. Southwest Airlines ponúkali len jednu triedu (žiadna biznis trieda) a neboli miestenky, čiže pasažieri si sadali tak, ako prichádzali. Letušky boli vycvičené, aby usádzanie pasažierov zvládli čo najrýchlejšie a najefektívnejšie. V súčasnosti je trendom pri nízko nákladových aerolíniách účtovať poplatky za batožinu, čo núti pasažierov brať si menej batožiny, čo zase zrýchľuje a uľahčuje nakládku a vykládku lietadla.

3.5 Princíp "bez ozdôb" a s úsmevom

Southwest Airlines na rozdiel od konvenčných aerolínií neposkytovali na palube žiadne občerstvenie, okrem búrskeho orieška, ktoré sa stali pre dané aerolínie symbolickými. Nakoniec, nebolo to ani potrebné, nakoľko tieto aerolínie lietal na kratších destináciách, kde dĺžka letu trvala do dvoch hodín. Podobne krátke trasy v rámci Európy má aj Ryanair. To okrem zníženia nákladov na samotné občerstvenie výrazne zjednodušuje aj nakládku a vykládku lietadla - netreba manipulovať s jedlom a vyhadzovať množstvo jednorazového odpadu, ako aj upratovanie samotného lietadla, kde bez podávania stravy vzniká menej neporiadku. V lietadlách bolo možné zmenšiť priestor kuchynky a zvýšiť počet miest na sedenie. V Ryanairi tiež nepodávajú bezplatne občerstvenie, pasažieri si ho môžu kúpiť. Pri zdokonaľovaní uvedeného modelu tam dokonca plánovali odstrániť v lietadlách WC a využiť tento priestor na ďalšie sedadlo, nakoľko bez používania stravy a nápojov klesá aj nutnosť používania WC. Ryanair len požívaním kožených sedadiel miesto textilných ročne ušetrí približne 2,5 milióna EUR.

Istým druhom občerstvenia pasažierov SWA je priateľský a neformálny prístup. Úsmev je zadarmo, ale dokáže spríjemniť let a letecký personál ho rozdáva plným priehrštím, napríklad halloweenskými maskami, odspievaním bezpečnostnej inštruktáže alebo vtipnými hláseniami z pilotnej kabíny. SWA cieľavedome budujú priateľský imidž aerolínií. V tomto duchu vyberajú entuziastických pracovníkov so zmyslom pre humor, ktorí majú predpoklad takto pôsobiť na cestujúcich.

3.6 Požívanie jedného typu lietadla

SWA aj Ryanair používajú len jeden typ lietadiel - Boeing 737. To im umožňuje znížiť náklady na údržbu, prevádzku a školenie personálu, ako aj zvýšiť flexibilitu plánovania posádok na obsluhu letov. Pri väčších nákupoch lietadiel alebo náhradných dielov získavajú výrazné zľavy od výrobcu. Je nepochopiteľné, prečo tento spôsob nakupovania od jedného

výrobcu neprebrali finančne tak limitované podniky, akými sú napríklad dopravné podniky. Dopravný podnik v Bratislave len v posledných rokoch nakúpil autobusy od minimálne piatich rôznych výrobcov (Iveco-Karosa, SOR, Tedom, Solaris a Mercedes-Benz).

4 VYSOKÁ KVALITA V KĽÚČOVÝCH UKAZOVATEĽOCH

Napriek nízkej cenám a minimu poskytovaných služieb, nízko-nákladové aerolínie dbajú na to, aby dosahovali vysokú kvalitu v parametroch, ktoré sú podľa nich z hľadiska zákazníkov najdôležitejšie. SWA sa pravidelne umiestňujú v prvej päťke všetkých amerických leteckých spoločností z hľadiska ukazovateľov, akými sú príchody načas, manipulácia s batožinou a počet sťažností zákazníkov. Ryanair tiež dosahuje nadpriemerné hodnoty v porovnaní s európskymi aerolíniami z hľadiska priletov načas, počtu zrušených letov a stratenej batožiny, čo sa prejavuje v najmenšom počte sťažností cestujúcich.

5 DLHODOBÁ ZISKOVOSŤ A NADPRIEMERNÉ VÝSLEDKY

Southwest Airlines sa postupne stali zo začiatku štvrtými najväčšími aerolíniami v USA. Zároveň sú jedným z najúspešnejších leteckých prepravcov v USA, nakoľko majú vedúce postavenie tak v kvalite poskytovaných služieb, ako aj z hľadiska ziskovosti. Na rozdiel od ostatných veľkých leteckých spoločností v USA, ktoré sa počas posledných kríz borili s veľkými ekonomickými problémami, vykazovali straty, zbankrotovali alebo museli žiadať od ochranu pred veriteľmi či vládu pomoc, SWA viac ako 30 rokov neprestajne vykazujú zisk. Napríklad v roku 2002 boli jedinými veľkými ziskovými aerolíniami v USA.

Ryanair obsluhuje viac ako tisíc päťsto liniek a ročne prepraví takmer 76 miliónov pasažierov. Tieto aerolínie sú taktiež ziskové aj napriek rastúcim nákladom na palivá a ostrej cenovej konkurencii (Výročná správa RYANAIR, 2012, 6). Trhová kapitalizácia Ryanairu je vyššia ako hodnota najväčších klasických európskych aerolíní - Lufthansy. Trhová hodnota Ryanairu, ktorý zamestnáva takmer 9 000 zamestnancov a dosahuje tržby € 4,4 mld., je € 13,23 mld., zatiaľ čo hodnota Lufthansy s počtom zamestnancov takmer 120 000 a tržbami € 23,8 mld. je len € 10,3 mld. Dôvodom je, že prevádzková marža Ryanairu je 15,6% a Lufthansy len 3,1%. Rast tržieb Ryanairu bol za posledné tri roky (2009-2012) 49% a Lufthansy (2008-2011) len 19% (Google Finance, 2012). Podnikateľský model nízko nákladových aerolíní dokáže generovať primerané prevádzkové marže a umožňuje dosahovať vysokú rentabilitu tržieb aj pri nízkych ziskových prirážkach. Tie spolu s vysokou účinnosťou aktív prispievajú k ich rýchlej návratnosti. Nadpriemerne rýchla návratnosť aktív spolu s dynamickým rastom tržieb sa prejavujú na vysokej trhovej kapitalizácii nízko nákladových aerolíní.

6 PREVZATIE NÍZKO NÁKLADOVÉHO MODELU PODNIKANIA

Model podnikania amerických nízko nákladových aerolíní Southwest Airlines je celosvetovo jedným z najviac napodobňovaných podnikateľských modelov. Spočiatku tradičné americké aerolínie SWA ignorovali, mysliac si, že pre ne nepredstavujú významnú hrozbu. Následne, keď ich SWA začali vytláčať z určitých liniek, tak s SWA začali na týchto linkách viesť cenové vojny. Pre klasické aerolínie to však bolo v porovnaní s SWA mimoriadne nákladné, nakoľko SWA dokázali aj pri nízkych cenách leteniek tvoriť zisk, pričom klasickí konkurenti na týchto linkách vytvárali straty a museli ich dotovať na úkor iných svojich liniek. Nakoniec začali vytvárať dcérske spoločnosti existujúce popri klasickej firme, ktoré fungovali na podobných princípoch ako SWA (United Shuttle alebo Delta Express). Ani tieto pokusy však neboli veľmi úspešné, nakoľko sa im nedarilo prebrať kompletný systém aktivít, len niektoré jeho časti. Pri nízko nákladových aerolínách je však dôležitý kompletný systém navzájom previazaných aktivít, kde jedna podporuje a umožňuje druhú. Okrem zmeny hodnotového

reťazca si však implementácia nízko nákladového modelu vyžaduje aj novú podnikovú kultúru, nakoľko nízko nákladové aerolínie majú od klasických diametrálne odlišnú kultúru. Koexistencia dvoch odlišných kultúr v jednom podniku je veľmi komplikovaná a často je jediným východiskom vytvorenie samostatnej firmy s vlastnou kultúrou (Johnson a kol., 2008, 66). Môže zlyhať aj výrazná transformácia podnikovej kultúry, ktorá môže viesť skôr k chaosu ako k novej kultúre. Hodnoty podnikovej kultúry nízko nákladových aerolínii môžu byť inšpiráciou aj pre veľmi odlišné podniky. Slovenská firma Vunar sa hodnotami podnikovej kultúry Southwest Airlines významnou mierou inšpirovala napriek tomu, že pôsobila v úplne inej krajine a odlišnom odvetví - strojárstve. Jej projekt strategickej zmeny pod názvom Priateľstvo bol kľúčom k transformácii firmy z podniku socialistického typu na životaschopnú modernú firmu, schopnú obstať v medzinárodnej konkurencii (Gál, 2004, 1175).

Existuje viacero príkladov úspešných prevzatí podnikateľského modelu SWA. V Spojených štátoch podľa uvedeného modelu vznikli a úspešne pôsobia aerolínie JetBlue. Ich CEO David Neeleman pracoval istú dobu v manažmente SWA. Southwest Airlines považujú JetBlue za najvýznamnejšieho konkurenta, aj keď sú rádovo menšie a priamym stretom so SWA na rovnakých linkách sa zatiaľ vyhýbajú. Veľmi úspešne uvedený model prebral Ryanair, ktorý sa na pokraji bankrotu pod vedením Michaela O'Learyho zmenil z klasického regionálneho prepravcu medzi Írskom a Anglickom na európske nízko nákladové aerolínie. On sám o tom povedal: „Zakladateľ spoločnosti Southwest Airlines Herb Kelleher vytvoril recept na úspech založený na prevádzkovaní jedného typu lietadla Boeingu 737, používaní menších letísk, poskytovaní základných služieb na palubách, predávaní leteniek priamo zákazníkom a ponúkaní pasažierom najnižšie ceny na trhu. My sme si pre seba tento model adaptovali a teraz predstavujeme nízko nákladový štandard pre Európu.“ Na podobných nízko nákladových princípoch sú založené aj ďalšie európske aerolínie ako easyjet, Air Berlin a pod. Aj Sky Europe Airlines, ktoré pôsobili v minulom desaťročí v priestore strednej a východnej Európy a hlavnú základňu mali v Bratislave, boli budované na podobnom princípe. Nedokázali však implementovať komplexný nízko nákladový systém, napr. používali viac typov lietadiel, predávali aj prostredníctvom cestovných agentúr, prevádzkovali aj charterové lety, čo v konečnom dôsledku znamenalo vyššie náklady. Letenky ponúkali za pomerne nízke ceny, ktorými konkurovali väčším nízko nákladovým aerolíniám typu Ryanair alebo easyjet. Kombinácia relatívne vysokých nákladov a nízkych cien leteniek nebola dlhodobo udržateľná. Sky Europe Airlines nedokázali vytvárať zisk a po minútí zdrojov akcionárov zbankrotovali.

7 ZÁVER

Model podnikania nízko nákladových aerolínii kombinuje v sebe niekoľko kľúčových atribútov, ktoré sú pre podniky, ktoré ho uplatňujú, zdrojom jedinečnej konkurenčnej výhody. Týmto podnikom sa: *"podarilo prepojiť a integrovať činnosti v celom spektre hodnotového reťazca a vytvoriť tak situáciu, keď sa mnohé činnosti vzájomne dopĺňajú."* (Porter, 1996, 73).

Základom tejto konkurenčnej výhody je veľmi nízka cena. Touto cenou oslovujú také segmenty zákazníkov, ktoré by si tieto produkty za "normálne" ceny nemohli vôbec dovoliť, ako aj ďalších zákazníkov, ktorí chcú jednoducho ušetriť. Túto nízku cenu môžu ponúkať preto, že dokázali výrazne znížiť náklady. Radikálne zníženie nákladov dosiahli tým, že poskytujú základný produkt bez zbytočných ozdôb, avšak spĺňajúci kľúčové kvalitatívne parametre, ktoré požadujú zákazníci. Správne dokázali eliminovať nepotrebné vlastnosti produktu a sústrediť sa na tie najdôležitejšie, ktoré poskytujú v požadovanej alebo dokonca vyššej kvalite ako klasické podniky. Nízka cena pozitívne ovplyvňuje veľkosť obratu, čím tieto podniky získavajú ďalšie úspory z rozsahu. Uvedené podniky nízko nákladovej filozofii

podriadili aj celý svoj hodnotový reťazec, v ktorom odstránili nadbytočné a vykonávajú len nevyhnutné činnosti. Aj tieto činnosti robia odlišným, jednoduchším a efektívnejším spôsobom vďaka inovatívnemu manažérskemu prístupu. Efektívne riadia dodávateľsko-odberateľské vzťahy. Na jednej strane dokázali bremeno nízkych nákladov preniesť na svojich dodávateľov v rámci outsourcingu činností. Od týchto dodávateľov požadujú nízke ceny, vysokú kvalitu a maximálnu rýchlosť. Zároveň dokázali prilákať zákazníkov, aby aktívne prispeli svojím dielom do tvorby hodnotového reťazca, či už znížením požadovaného komfortu alebo svojpomocným zabezpečením si určitých služieb. Zákazníkov motivujú na rýchlu kúpu cenou, ktorú nezvyknú postupom času akciovito znižovať a limitovanou ponukou s hrozbou vypredania. Ďalším kľúčovým faktorom ich úspechu je správna technológia, ktorá je súčasťou každej činnosti, tvoriacej hodnotu. Rozvoj informačných technológií a nástup Internetu priniesol podnikom tohto typu nové možnosti a impulzy na rozvoj svojho podnikateľského modelu. Od zamestnancov sa v týchto podnikoch vyžaduje vysoká výkonnosť, jednoduchosť a šetrnosť. Vysoká výkonnosť zamestnancov je determinovaná aj tým, že pracujú v dobre nastavenom systéme, ktorý ich výkonnosť znásobuje. Okrem toho je podporovaná špecifickou podnikovou kultúrou. Navonok tieto podniky pôsobia solídne a dôveryhodne, aj keď často neinvestujú do klasických reklamných kampaní, skôr používajú invenčné a menej nákladné spôsoby propagácie. Podobné modely podnikania, opísané na príklade nízko nákladových aerolínií, sa v modifikovanej podobe využívajú aj v ďalších odvetviach služieb, napr. v oblasti maloobchodu - obchodné reťazce IKEA a LIDL, rýchlym občerstvením (McDonald's) a bankovníctve (internetové banky mBank a Zuno). Podniky, uplatňujúce uvedený model podnikania, dokážu výrazne meniť rozloženie síl vo svojich odvetviach a predstavujú pre klasické podniky výzvu a zároveň aj veľkú hrozbu. Princíp nízko nákladového podnikateľského modelu je možné prebrať a aplikovať ho aj v inej firme. Vyžaduje si to však prebratie uceleného systému a významné zmeny v podniku, vrátane transformácie podnikovej kultúry.

Článok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA č. 1/0920/11 „Manažment intelektuálneho kapitálu ako súčasť strategického manažmentu hodnoty podniku“ na Katedre stratégie a podnikania FM UK v Bratislave.

LITERATÚRA

1. BEER, G.: *Ryanair si poistil Bratislavu*, 29.03.2006. [online]. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete: <http://relax.etrend.sk/relax-cestovanie/ryanair-si-poistil-bratislavu.html>.
2. DRUCKER, P. F.: *Inovace a podnikavost*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1993. 266 s. ISBN: 80-85603-29-2.
3. European Cockpit Association: *Upheaval in the European skies: Low cost carriers in Europe*. 2006. 65 s. [online]. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete: <http://www.eurocockpit.be/sites/default/files/LCC-Book-2006-Final-Web.pdf>.
4. FEKETE, M. - HULVEJ, J.: Contemporary Approaches on the Lean Management Implementation in the Slovak Industrial Organizations. In: *Comenius Management Review*. Bratislava : Comenius University, 2012. s. 4-13. ISSN: 1337-6721.
5. FREIBERG, K. L. – FREIBERG, J. A.: *NUTS! : Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. Austin : Bard Press, 1996. 363 s.
6. GÁL, P.: The Management of the Corporate Culture. In: *Managing Business in a Volatile Environment : Balancing Local and Global Challenges*. New Jersey : Montclair State University, 2004. s. 1171-1176. ISBN 0-9747415-0-7.

7. GOOGLE Finance : Deutsche Lufthansa, AG. [online]. [cit. 2012-12-2]. Dostupné na internete:
http://www.google.com/finance?q=PINK%3ADLAKY&ei=rGi_UNj3FOSDwAOkGA
8. GOOGLE Finance : Ryanair Holdings, plc. [online]. [cit. 2012-12-7]. Dostupné na internete:
http://www.google.com/finance?q=NASDAQ%3ARYAAY&ei=sGi_ULjeEeqDwAP3dg
9. GOOGLE Finance : Southwest Airlines, Co [online]. [cit. 2012-12-6]. Dostupné na internete:
<http://www.google.com/finance?q=Southwest+Airlines&ei=ehfHULjMGMGJwAO8MA>
10. JOHNSON, M. W. - CHRISTENSEN, C. M. - KAGERMANN, H.: Reinventing Your Business Model. In: *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Boston : Harvard Business Press, 2010. s. 47 - 70. ISBN: 978-1-4221-3342-2.
11. KIM, W. CH. - MAUBORGNE, R.: Strategie modrého oceánu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
12. KUMAR, N.: Strategies to fight low-cost rivals. In: *Harvard Business Review*, December 2006, vol. 84, issue 12, s.104-112. [online]. Business Source Premier. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=123&sid=622f9f0b-d35c-4a96-8efd-b76f02da6a61%40sessionmgr111>
13. MARGRETTA, J.: Why Business Model Matter. In: *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Boston : Harvard Business Press, 2010. s. 1 - 17. ISBN: 978-1-4221-3342-2.
14. MULLINS, J. - KOMISAR, R.: *Plán B*. Bratislava : Easton Group, 2010. 257 s. ISBN 978-80-8109-134-6.
15. OKRUHLICA, F.: Strategické řízení podniků, s. 71 - 107. In: HUČKA, M. - KISLINGEROVÁ, E. - MALÝ, M. a kol.: *Vývojové tendence velkých podniků : Podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
16. OKRUHLICA, F. – MARSINA, Š.: Aktuálne chápanie projektu ako nástroja implementácie inovačnej stratégie. In: *Ekonomický časopis*. roč. 60, č. 5 (2012), s. 495 – 508. ISSN: 0013-3035.
17. PAPULA, J.: *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. 1. vyd. Bratislava : Kartprint, 2004. 271 s. ISBN: 80-88870-40-2.
18. PORTER, M. E.: What is strategy? In: *Harvard Business Review*, November-December 1996, vol. 74, issue 6, s. 61-78. [online]. Business Source Premier. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete:
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=123&sid=622f9f0b-d35c-4a96-8efd-b76f02da6a61%40sessionmgr111>
19. RYANAIR, výročná správa, 2012. 194 s. [online]. [cit. 2012-12-5]. Dostupné na internete:
http://www.ryanair.com/doc/investor/2012/final_annual_report_2012_310712.pdf
20. SHAH, A. J. - STERRETT, Ch. R. - ANDERSON, W. L.: Southwest Airlines Co. - 2004. s. 24 - 33. In: DAVID, F. R.: *Strategic management : Concepts and cases*. 10. vyd. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2004. 824 s. ISBN: 0-13-127675-1.

Recenzent: doc. Ing. Jana Kajanová, PhD.