

EFEKTIVNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE S CÍLOVÝMI SKUPINAMI SPOLEČNOSTI

Bc. Pavel Kašpar

Diplomová práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

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

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel KAŠPAR**
Osobní číslo: **K08038**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Efektivní marketingová komunikace s cílovými skupinami společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši k problematice komunikačních nástrojů a měření jejich úspěšnosti na trzích B2C, B2B, B2G, s ohledem na specifikace vybraného trhu.
2. Stanovte cíle a hypotézy a metody práce vztahující se k tématu.
3. Charakterizujte společnost, cílové skupiny a dosavadní aplikované komunikační nástroje.
4. Na základě stanovených kritérií analyzujte vybrané komunikační kanály společnosti na trzích B2C, B2B a B2G.
5. Dle výsledků analýzy zpracujte komplexní projekt efektivní marketingové komunikace pro vybraný segment zákazníků.
6. Verifikujte hypotézy, stanovte závěry a doporučení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- STORBACKA, Jak, R. LEHNINEN, Jarmo. Řízení vztahů se zákazníkem. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 147 s. ISBN 80-7169-813-X.
- HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKARPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2000. 230 s. ISBN 80-85943-99-9.
- KINCL, Jan a kol. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. 171 s. ISBN 80-86851-02-8.
- CLOW E., Kenneth, BAACK, Donald. Reklama, propagace a marketingové komunikace. 1. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 478 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. 3. 2014

PIVEL UNŠPAZ P. H. ✓
.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

(1) Vysoká škola nevydávající závěrečné práce, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží ke výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce seznamuje čtenáře s problematikou marketingové komunikace. V teoretické části zkoumá pojem marketingové komunikace a postup při tvorbě komunikační strategie. Představuje východiska pro analytickou část. Následná analytická část hodnotí situaci podniku a jeho stávající komunikaci. Zároveň přináší poznatky pro tvorbu projektu efektivní marketingové komunikace se zvolenou cílovou skupinou s akcentem na konkrétní produkty a služby. Projekt je podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

Klíčová slova: marketingová komunikace, marketingový komunikační plán, časová analýza, riziková analýza, nákladová analýza.

ABSTRACT

This thesis introduces the reader to the problems of marketing communications. The theoretical section explores the concept of marketing communications and the procedure for creating a communication strategy. It is the starting point for the analytical section. Subsequent analysis of situations evaluates the company and its existing communications. It also provides information for creating the project effective marketing communications with a selected target group, focusing on specific products and services. The project is subject to time, risk and cost analysis.

Keywords: marketing communication, marketing communication plan, timing analysis, risk analysis, cost analysis.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Práce je autorská, řádně ocitovaná. Děkuji tímto všem, kteří mi byli při tvorbě závěrečné práce mého studia nápomocni. Zejména pak vedoucí práce, jež mi dala směr a poskytla inspirující konzultace v začátcích tvorby. Zapomenout nemohu ani na vedení podniku jakož i všem zaměstnancům, kteří s hrdostí pokračují v budování tradice v odvětví, které vyhrálo boj s přitažlivostí.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY	12
1.1 OBJASNĚNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	12
1.2 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	13
1.3 URČENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN	13
1.3.1 Segmentace trhu	13
1.3.2 Tržní zacílení.....	14
1.3.3 Tržní umístění	14
2 TVORBA ÚČINNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	15
2.1 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX.....	16
2.2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	17
2.3 REKLAMA.....	18
2.4 PODPORA PRODEJE	20
2.4.1 Podpora vztahu ke zprostředkovatelům	21
2.4.2 Podpora vztahu ke spotřebitelům	21
2.4.3 Veletrhy a výstavy.....	22
2.5 OSOBNÍ PRODEJ	23
2.6 PUBLIC RELATIONS	24
2.6.1 Nástroje PR	26
2.7 DIREKT MARKETING	26
2.7.1 Direkt mail	26
2.7.2 Telemarketing	27
2.7.3 Význam databází v Direkt marketingu	27
3 ZAOŠTŘENO NEJEN NA DIGITÁLNÍ MARKETING	28
3.1 REVOLUCE MÁ JMÉNO: INTERNET.....	28
3.1.1 Internet a marketing	28
3.1.2 Bannerová reklama.....	29
3.1.3 Search Engine Marketing neboli SEM.....	29
3.2 MARKETING JAKO VIR	29
3.3 DALŠÍ FORMY DIGITÁLNÍHO MARKETINGU	30
3.4 BUZZ MARKETING	30
3.5 MARKETING JAKO ZÁŠKODNICKÝ BOJ	30
4 TRH BUSINESS TO BUSINESS (B2B) A BUSINESS TO GOVERNMENT (B2G)	31
4.1.1 Specifika B2B	32
4.2 CÍLE REKLAMY NA B2B TRZÍCH	33
4.3 KOMUNIKAČNÍ MIX NA B2B.....	34
4.4 BUSINESS TO GOVERNMENT (B2G).....	34
4.5 KOMUNIKAČNÍ MIX NA B2G.....	35
5 ROZPOČET, ANEB JAK JEJ STANOVIT	36

6	MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ	37
6.1	MĚŘENÍ REKLAMY.....	37
6.1.1	Měření stupně známosti	38
6.1.2	Test znovu-poznání	38
6.1.3	Test vzpomnutí	38
6.1.4	Měření prodejů.....	38
6.2	MĚŘENÍ ÚČINKU NA VELETRHU A VÝSTAVÁCH.....	39
7	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST.....	40
7.1	SWOT ANALÝZA	40
7.2	PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENCE	41
7.3	KRITERIÁLNÍ ANALÝZA KONKURENCE.....	41
7.4	ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ.....	42
7.5	GOOGLE ANALYTICS	44
7.6	MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	45
8	METODIKA, CÍLE A HYPOTÉZY	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
9	CHARAKTERISTIKA VÝCHOZÍ SITUACE	48
9.1	SPOLEČNOST	48
9.1.1	Firemní filozofie.....	48
9.1.2	Cíle a strategie společnosti.....	48
9.1.3	Zaměstnanci	49
9.1.4	Výzkum a vývoj	50
9.1.5	Organizační struktura	51
9.2	PRODUKTY A SLUŽBY	51
9.2.1	Letadla pod mikroskopem.....	52
9.2.2	Reference a odbyt.....	54
9.2.3	Servis a služby pod mikroskopem.....	57
9.2.4	Pilotní výcvik	59
9.2.5	Další výroba pod mikroskopem	59
10	MINIPRŮZKUM: PESTE ANALÝZA.....	61
10.1	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY	61
10.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	64
10.3	SOCIÁLNĚ KULTURNÍ FAKTORY	68
10.4	TECHNOLOGICKÝ VLIVY	68
10.5	ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTORY	69
11	SWOT ANALÝZA FIRMY.....	71
12	ANALÝZA AVIATIKY.....	75
12.1	LETECTVÍ VE SVĚTĚ VE ZNAMENÍ STAGNACE.....	76
12.1.1	Vojenské letectví.....	79
12.2	LETECTVÍ V ČR	79
12.2.1	Český letecký průmysl dnes.....	81
13	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	86
13.1.1	Odhalení konkurence	87

14	KRITERIÁLNÍ ANALÝZA VÝROBKŮ	96
15	ANALÝZA IMAGE	100
16	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE.....	102
16.1	CÍLE	102
16.2	CÍLOVÁ SKUPINA A SEGMENTACE.....	103
16.3	ROZHODOVÁNÍ O PROPAGACI, PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZOVÁNÍ.....	103
16.4	STANOVENÍ ROZPOČTU	105
16.5	HODNOCENÍ A MĚŘENÍ	107
16.5.1	SWOT analýza komunikace.....	107
16.6	VZTAH K AGENTURÁM	107
16.7	AUDIT MARKETINGOVÉHO MIXU	108
16.7.1	Reklama.....	108
16.7.2	Corporate Identity	109
16.7.3	Podpora prodeje	109
16.7.4	PR.....	113
16.7.5	Osobní prodej.....	113
16.7.6	Direkt marketing	114
17	ANALÝZA ONLINE KOMUNIKACE.....	116
17.1	ANALÝZA WEBOVÝCH STRÁNEK.....	116
17.1.1	Analýza návštěvníků	117
17.2	MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM (MIS).....	118
18	SHRNUTÍ ANALÝZ A VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	119
III PROJEKTOVÁ ČÁST		122
19	CESTA K ÚČINNÉMU PROJEKTU	123
19.1	OMEZENÍ PROJEKTU	123
19.2	VÝCHODISKA Z PROVEDENÝCH ANALÝZ	124
19.3	KOMUNIKAČNÍ CÍLE	124
19.3.1	Požadovaná změna	125
19.4	CÍLOVÉ SKUPINY	126
19.5	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	128
19.5.1	Nová filozofie značky	129
19.6	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE 2012 V KOSTCE	131
19.6.1	Sdělení.....	131
19.7	MEDIAMIX.....	134
19.7.1	Podpora prodeje: veletrh	134
19.7.2	Podpora prodeje: Event	137
19.7.3	Podpora prodeje: dárky a merchandising	138
19.7.4	Podpora prodeje: věrnostní programy	138
19.7.5	Podpora prodeje: slevové akce a nabídky	140
19.7.6	PR versus reklama.....	141
19.7.7	Rozvoj PR aktivit	144
19.7.8	Přímý marketing.....	147
19.7.9	Osobní prodej a komunikace.....	149

19.8	ONLINE MARKETING.....	151
19.8.1	Zaostřeno na web	152
19.9	INTEGROVANÁ PODPORA SERVISU	153
19.9.1	Podpora servisu PR komunikací	155
19.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	157
19.11	HARMONOGRAM	158
19.12	ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ	159
19.13	RIZIKOVÁ ANALÝZA	159
19.14	VYHODNOCENÍ A MĚŘENÍ PROJEKTU	160
	ZÁVĚR	162
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	164
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	170
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	172
	SEZNAM TABULEK.....	173
	SEZNAM PŘÍLOH.....	175

ÚVOD

Aviatická je obor, který stále přitahuje mnoho odborníků i široké veřejnosti. Je to symbol technického pokroku. Na cestu za poznáním a překonáním síly gravitace se od svých počátků vydala i naše malá republika. Po létech zdaru i nezdaru se nyní nachází české letectví v 21. století. Dobře silného konkurenčního tlaku, kdy efektivní komunikace má nezastupitelné místo.

Diplomová práce si klade za cíl vás seznámit s aktuální problematikou marketingové komunikace, ale nejen to. Důraz klade na její účinnost. Snaží se vyřešit problém nedostatečné marketingové komunikace jednoho z českých výrobců letadel. Nutnost efektivně oslovit svou cílovou skupinu znamená výhru nad svými rivaly.

V teoretické části práce zkoumá pojem marketingové komunikace. Postupně naráží na stanovení cílů, cílových skupin až po tvorbu komunikační strategie. Poskytuje nezbytný úvod do komunikačního mixu, integrované marketingové komunikace a definuje digitální marketing. Vysvětluje rozdíly trhu průmyslového a státního, jejich specifika a komunikační odlišnosti. Nezapomíná na správné stanovení rozpočtu a nezbytnou měřitelnost. Komplexně tak uvádí teoretická východiska pro část analytickou, kde bude nápomocná zejména SWOT analýza, Porterův model konkurence, kritériální analýza konkurence, analýza komunikačních nástrojů, měření webu a marketingový informační systém. Teoretická část vyústí v nezbytné závěry, stanovuje nezbytné cíle a hypotézy a postup vědecké práce.

Následná praktická část charakterizuje společnost, situaci podniku, produkty a služby, dosavadní aplikované komunikační nástroje se zaměřením na online komunikaci. Jeho mikroprostředí a makroprostředí. Na základě stanovených kritérií analyzuje vybrané komunikační kanály společnosti převážně na trzích průmyslových. Z důvodu ochrany dat společnosti jsou z pochopitelných důvodů data záměrně zkreslená a nedá se jimi řídit bez výhrad. Tím však není snížena kvalita práce. Součástí zkoumaných jevů je zhodnocení.

Zároveň analýzy přinášejí poznatky pro tvorbu projektu efektivní marketingové komunikace se zvoleným segmentem zákazníků s akcentem na konkrétní produkty a služby. Pro rozsah práce se budu věnovat komunikaci produktu letadla a servis. To však neznamená, že se v textu neobjeví i zmínky o dalších produktech a službách z bohatého portfolia společnosti. Projekt je podroben časové, rizikové a nákladové analýze. Práci jsem mohl zpracovat právě díky spolupráci se společností dle zásad, které jsou stanoveny v zadání práce. Zkušenosti a zdravý rozum jsou mi nezbytnou podporou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

S ohledem na kvalitu projektu je nejdříve nutné zpracovat teoretické poznatky vztahující se k problematice marketingových komunikací a jejich vyústění do závěrů a teoretických východisek pro analýzu.

1.1 Objasnění marketingové komunikace

Ve vyspělých zemích není dne, kdyby se neodehrával nepřetržitý a dynamický proces zániku a vzniku ekonomických subjektů. Všudypřítomná globalizace zapříčiňuje nejen jejich teritoriální rozpínavost, ale hlavně získávání čím dál většího počtu zákazníků, než tomu bylo doposud. Nerušený a bezprostřední tok informací mezi výrobcí, poskytovateli výrobků, služeb či myšlenek a zákazníků, je téměř vyloučený.

Za jedinečný nástroj, který umožňuje tento problém eliminovat, je zasvěcenými považovaný marketingový mix. „Je to soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (place), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“ (Kotler, 2007, s. 70) Marketingový mix je možné chápat jako kombinaci jednotlivých marketingových technik k dosažení optimální strategie i taktiky.

Aby marketéři ve firmách marketingový mix používali správně, nebyli krátkozrací, neřídili se na něj jen z pohledu prodávajícího, ale rovněž kupujícího, musí jejich 4P korespondovat rovněž s takzvanými 4C spotřebitele: „řešení potřeb zákazníka (customer solution), výdaje zákazníka (customer cost), dostupnost řešení (konvenience), komunikace (communication).“ (Kotler, 2007, s. 58)

Miroslav Foret v knize Marketingová komunikace píše, že samotný pojem marketingová komunikace se kryje s marketingovým mixem a v tomto pojetí je „systematickým využíváním principů, prvků a postupu marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci (zákazníky).“ (Foret, 2003, s. 275)

Na hlubší význam marketingových komunikací, jímž je cílená manipulace, poukazuje Kozák se Staňkovou. Dívají se na ně z pohledu žádaných účinků. „Marketingová komunikace představuje zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrnit

mínění, postoje, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíly firmy.“ (Kozák, 2005, s. 91)

1.2 Cíle marketingové komunikace

Stanovení cílů komunikace není vždy jednoduché. Pravdou však je, že při jejich sestavování je zcela tristní, pokud se marketéři, byť na malou chvíli, zapomenou řídit strategickými cíly firmy, z nich vyvozenými marketingovými cíly a směřováním k upevnění dobré pověsti podniku. Dalším vstupem do jejich rozhodování je charakteristika cílových skupin, které chtějí oslovit, a v neposlední řadě stádium životního cyklu produktu a značky. Žádoucím výsledkem je dosáhnout situace, kdy jsou přiměřeně spokojeny obě strany: společnost i zákazník. Koneckonců stanovení cílů marketingové komunikace je nesmírně důležité pro hodnocení efektivnosti kampaně.

„Mezi tradiční cíle patří:

- poskytnout informace;
- vytvořit a stimulovat poptávku;
- odlišit produkt (diferenciace produktu);
- zdůraznit užitek a hodnotu produktu;
- stabilizovat obrat;
- vybudovat a pěstovat značku;
- posílit firemní image. (Přikrylová, 2010)

1.3 Určení cílových skupin

Cílený marketing obsahuje podle marketingových pouček tři základní etapy a to: segmentaci trhu, tržní zacílení a tržní umístění. Pojdme se na ně podívat trochu konkrétněji.

1.3.1 Segmentace trhu

Trh je tvořen zákazníky, kteří jsou odlišní ve svých potřebách, zájmech, příjmech a jiných atributech. Proto je nutné rozdělit zákazníky do jednotlivých segmentů, dle stanovených kritérií. Jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní. Homogenita spočívá v co nejvíce podobném tržním chování zákazníků. Požadavek heterogenosti vyžaduje, aby jednotlivé segmenty se vzájemně co nejvíce odlišovaly.

Hlavní druhy metod a hledisek, které mohou být využity k segmentaci zákaznických trhů, jsou následující:

- *Geografická segmentace* (např. podle států, regionů, krajů, měst, městských částí).
- *Demografická segmentace* (člení trh podle pohlaví, věku a fází života, příjmů, povolání a dosaženého stupně vzdělání, náboženství, etnické příslušnosti a národnosti).
- *Psychografická segmentace* (rozděluje kupující podle příslušníků ke společenským třídám, životního stylu nebo osobních charakteristik. Lidé ve stejné demografické skupině pochopitelně mohou mít odlišné psychografické rysy).
- *Behaviorální segmentace* (dělí zákazníky do skupin na základě jejich znalostí, postojů nebo ohlasů na výrobek či službu. Tyto rozdíly v chování je optimální pozorovat pro vybudování dobré marketingové segmentace).

1.3.2 Tržní zacílení

Důležitou součástí segmentace je i tržní zacílení. Poté co podnik provede segmentaci, rozdělí své výrobky do jednotlivých skupin v souladu se svou marketingovou strategií, se musí rozhodnout, na který segment se zaměří.

Existují dvě možnosti, buď se podnik rozhodne, že se zaměří na jeden segment nebo na více. V druhém případě bude muset podnik vytvořit pro každý segment odlišný marketingový mix i v případě, že nabízí stejný výrobek na každém segmentu.

1.3.3 Tržní umístění

Umístění výrobku v segmentu lze chápat jako jeho vnímání zákazníky v porovnání s výrobky ostré konkurence. Umístění výrobků je vytvářeno řadou faktorů. Mezi ně patří vlastnosti výrobku, cena, distribuční síť, reklama. Jedním z hlavních rysů vytvářející image výrobku jsou jeho vlastnosti. Z nich vyplývá užitek zákazníka, který získá při koupi daného výrobku.

Dalším rysem vytvářející image je kvalita a cena výrobku. Vyšší kvalita se projevuje ve vyšší ceně a vyšší cena je určitým indikátorem o kvalitě výrobku. Každý chytrý výrobce se snaží vytvářet dobrou image výrobku. (Světlík, 2005)

2 TVORBA ÚČINNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Aby mohla být komunikace vůbec účinná, základem je kvalitní strategie. Ta čerpá z marketingového plánu a sleduje cíle plánu marketingové komunikace. Cílem komunikačního plánu je nalezení pro předem nadefinovanou cílovou skupinu potencionálních zákazníků správné sdělení a to komunikovat validními médii.

Pod pojmem reklamní strategie se ukrývá tvorba plánu opravdu přesvědčivé komunikace mezi zadavatelem a cílovou skupinou. Způsobů, jak vyjádřit sdělení, je celá řada, stejně jako prostředků přenosu.

Rozeberme si blíže strategické plánování. Uskutečňuje se ve třech rovinách. Reklamní plán celé firmy se zpracovává na období jednoho roku a bývá součástí plánu marketingového. V nižší úrovni obsahuje plán jednotlivých reklamních kampaní s vlastní strategií pro tuto akci. Nejnižší rovinu představuje kreativní pracovní plán konkrétní reklamy. (Světlík, 2005)

Při tvorbě komunikačního plánu postupně odpovídáme na následující otázky:

- Jaká je situace a marketingové cíle?
- Komu je sdělení určeno?
- Co mu chceme konkrétně sdělit?
- Co podstatného by to v něm mělo zanechat (vyvolat), jaký dojem (image)?
- Jakými nástroji, technikami, kanály a médii hodláme sdělení doručit?
- Jaké finanční prostředky hodláme na celou akci vynaložit?
- Jak budeme celou akci řídit a kontrolovat? (Jakubíková, 2008)

Pojďme si popsat důvody, proč odpovídat na výše uvedené otázky. Pomocí analýzy prostředí marketingové komunikace dokážeme definovat, kam bychom vůbec měli směřovat naše marketingové aktivity. Dokážeme tudíž určit naše cílové obecnství a k tomu správně přiřadit komunikační mix, ke kterému nejsou lhostejní, nebo je vůbec nezasáhne. Můžeme je tedy oslovit přesně tak, jak chceme. Součástí je samozřejmě i stanovení rozpočtu. Aby mělo vedení a následně finanční oddělení společnosti důvody pro financování kampaní, je nezbytné komunikaci neustále vyhodnocovat a sledovat efektivnost vynaložených peněz. To vše nelze bez jasně stanovených komunikačních cílů.

Prvotním strategickým rozhodnutím komunikačního mixu je určení směru. Zde mluvíme o komunikační strategii tlaku či tahu. Popíšme si a vysvětleme si tyto základní plány činností zaměřené na dosažení daných cílů:

- *Strategie tlakem* (z anglického Push Strategy) je dlouhodobý komunikační záměr, který využívá rozsáhlé distribuční síť k podpoře prodeje svých výrobků a služeb. Spoléhá se právě na distribuční mezičlánky - prodejce a na ně zaměřuje pozornost. Výrobce propaguje produkt velkoobchodníkům, velkoobchody jej propagují maloobchodům a maloobchodníci jej propagují spotřebitelům.
- *Strategie tahu* (z anglického Pull Strategy) je komunikační strategie, která nás s ohledem na tuto diplomovou práci bude zajímat více. Vyžaduje totiž velké výdaje na reklamu a propagaci spotřebitelů přímo tak, aby byla vytvořena spotřebitelská poptávka. Pokud je úspěšná, žádají spotřebitelé produkt směrem k výrobcí. (Kotler, 2007)

Nic není černobílé, a proto je v praxi s ohledem na situaci vhodné využít kombinaci těchto strategií. Vzniká tím žádaný synergický efekt. Kombinace však závisí na spoustě faktorů, jako je povaha výrobku, trhu, firmy, či finančních možností podniku.

2.1 Marketingový komunikační mix

Souhrnný komunikační program podniku, který tvoří jednotlivé prvky nebo jejich kombinace. I tak můžeme rozumět marketingovým komunikacím. Nástroje komunikace můžeme dělit na složky osobní a neosobní. Kotler pojímají marketingový komunikací mix jako soubor šesti nástrojů: „reklamu, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, přímý marketing.“ (Kotler, 2007, s. 600) Nově také samostatně uvádí události a zážitky.

Tabulka I - Čtenost regionálního tisku (Kotler, 2007, s. 575)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Přímý marketing	Osobní prodej	Události a zážitky
tiskové a vysílané reklamy	soutěže, hry, sázky a loterie	balíčky pro novináře	katalogy	prodejní prezentace	sport
plakáty a letáky	prémie a dárky	semináře	telemarketing	prodejní schůzky	zábava
brožury a propagační tiskoviny	vzorky	výroční zprávy	zasílání pošty	stimulující programy	festivally
billboardy	kupony	charitativní dary	elektronické nakupování	vzorky	umění
poutače	veletrhy a výstavy	publikace	teleshopping	obchodní výstavy a veletrhy	příležitosti
symboly a loga	věrnostní programy	vztahy s komunitou	faxy a emaily		exkurze v továrnách
vkládaná reklama	slevy	projevy			muzea společnosti
filmy	vystavování	lobování			pouliční aktivity
adresáře a katalogy	ukázky	identity media			
reprinty reklam	nízkoúrokové financování	firemní časopis			
POS displeje	zábava				
audiovizuální materiál	výkup na protiúčet				
videokazety	provázání				

Komunikačních prostředků je však daleko více, než ukazuje tabulka. Můžeme zde řadit styl a cenu výrobku, tvar a barvu obalu, způsob komunikace prodejce a jeho vzhled, výzdobu obchodu, merkantily firmy. Vše se zákazníkem komunikuje vědomě i podvědomě. Každý kontakt se značkou poskytuje dojem, který může oslabit či zesílit pohled zákazníka na společnost.

2.2 Integrovaná marketingová komunikace

Vývojové tendence současného marketingu naznačují, že mnohé marketingové aktivity vyžadují daleko intenzivnější komunikaci se subjekty vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Klasický marketing nestačí k zajištění prosperity firem v podmínkách 21. století. Produkt, cena, distribuce – to vše je snadno napodobitelné. Zdroj jedinečné konkurenční výhody je stále častěji hledán v oblasti komunikace, ve vztazích s důležitými cílovými skupinami.

Moderní firemní komunikace již není jen součástí marketingového mixu, ale je provázána s personální politikou a dalšími funkcemi firmy, včetně jejího vztahu k otázkám

obecného zájmu. Jde o provázanost všech komunikačních aktivit, která vede k vytvoření komunikace šité na míru jednotlivým cílovým skupinám. Takové pojetí se nazývá integrovaná marketingová komunikace.

„Integrovaná marketingová komunikace je ucelený proces zahrnující analýzu, plánování, implementaci a kontrolu, veškeré osobní a neosobní komunikace, médií, sdělení, a nástrojů podpory prodeje, které jsou zaměřeny na vybranou cílovou skupinu zákazníků.“ (Pickton, 2005, s. 26)

Tento proces je jednotně plánován a organizován tak, aby jednotlivým cílovým skupinám bylo dodáváno jasné, srozumitelné, konzistentní a působivé sdělení. „V integrované komunikaci se využívá většího počtu komunikačních nástrojů a kanálů současně. Takový postup vytváří synergický efekt, tzn. účinek jednoho komunikačního nástroje posiluje efekt nástroje druhého a zvyšuje tím celkovou efektivitu marketingové komunikace.“ (Přikrylová, 2010, s. 40)

Tabulka II - Rozdíl mezi klasickou a integrovanou komunikací (Pelsmacker, 2003, s. 600)

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
masová komunikace	selektivní komunikace
zaměřena na prodej	zaměřená na udržování trvalých vztahů
iniciativa na straně vysílajícího	příjemce přebírá iniciativu
ofenzivnost	defenzivnost
monolog, jednostranná komunikace	dialog, dvoustranná komunikace
vlastnost značky	důvěra ve značku
přesvědčování	poskytnutí informací

2.3 Reklama

Rozumíme jí „jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelným subjektem“ (Kotler, 2004, s. 856) Mezi charakteristické vlastnosti patří masovost a neosobní charakter.

V souvislosti s reklamou narážíme na reklamní plán, neboli 5M. Je základním kamenem úspěšné reklamní kampaně a modifikuje otázky, na něž si odpovídáme již dříve, při

sestavení základního komunikačního plánu. Proto ani není cílem se opakovat se a rozebírat jednotlivé pojmy znovu. 5M:

- Mission (poslání): jaké jsou cíle marketingové komunikace;
- Money (peníze): kolik můžeme investovat;
- Message (zpráva): jaká zpráva by měla být odeslána;
- Media (médiá): jaká média by měla být použita;
- Measurement (měřítka): jakým způsobem hodnotit výsledky. (Kotler, 1995)

Marketéři určují poslání nebo také cíle reklamy. Jedná se obvykle o stanovení cílové skupiny, komunikačního cíle, požadované změny (např. zvýšení prodeje o 5%) a rovněž časového horizontu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý), ve kterém hodlá firma změny dosáhnout.

Komunikačních cílů může být nepřehledné množství. Podívejme se na ty základní, podle kterých je možné reklamu dělit:

- *Informativní* (jednoduše informuje veřejnost o novém produktu a jeho vlastnostech. Účelem je vyvolat nezbytný zájem a tím i poptávku. Je součástí nejčastěji strategie tahu).
- *Přesvědčovací* (jejím cílem je zapůsobit na zákazníka tak, aby si koupil produkt zadavatele. Hodí se spíše do strategie tlaku a využívá se zejména v období zvýšené aktivity konkurence).
- *Připomínavá* (na výrobek se nesmí zapomenout. To je úkolem připomínavé kampaně. Nejdůležitější je aby byl, zákazník neustále atakován sděleními a výrobek či služba se neustále držela v povědomí).

Rozhodování o samotném sdělení může být někdy pořádný oříšek. Tvůrci musí vybrat žádoucí *styl, tón, příhodná slova i formát*. Zpráva by měla z pochopitelných důvodů sdělovat o produktu něco žádoucího nebo zajímavého, výjimečného nebo zvláštního. Navíc tato exkluzivita nesmí být pouhým výmyslem, ale kvůli důvěryhodnosti by měla být i prokazatelná.

Po vytvoření zprávy nejsme ani zdaleka u konce. Je třeba zvolit z největší pečlivostí účinné médium, jehož tlaku může naše cílová skupina podlehnout. Každé z nich má svá pro a proti. Je na nás rozhodnout, kolik finančních prostředků vynaložíme, jaká bude jejich předpokládaná návratnost a možný zásah publika nebo jaký je potřebný dosah.

Pro lepší přehlednost si pečlivě prostudujte následující tabulku, ve které jsou k samotným médiím uvedené jejich výhody a nevýhody.

Tabulka III - Výhody a nevýhody vybraných komunikačních médií (Kotler, 1995, s. 789)

Druh média	Výhody	Nevýhody
Noviny	flexibilita; pravidelný kontakt; dobré pokrytí trhu, i regionálně; možnost oslovení širokého spektra čtenářů; vysoká důvěryhodnost.	krátká životnost; nízká kvalita tisku; nepozornost při čtení inzerce (snadno se ignorují menší formáty).
Televize	široké pokrytí trhu (zvyšuje se digitalizací, kabelovou televizí); nízké náklady na oslovení jednoho spotřebitele; možnost využití kombinace audiovizuálních vjemů k zesílení efektu; působí téměř kombinací tří smyslů.	vysoké celkové náklady; nesoustředěnost diváků kvůli velkému množství vjemů; pomíjivost sdělení; omezené možnosti zaměření na cílovou skupinu (ustupuje s větším počtem tematických pořadů, zacílených televizí).
Přímé zasilky	možnost oslovit vybranou cílovou skupinu; flexibilita; absence přímého střetu s konkurencí; možnost vyvolání dojmu osobního kontaktu.	relativně vysoké náklady na kontakt; nízká image.
Rozhlas	příznivý ohlas lokálních posluchačů; možnost oslovení vybrané skupiny posluchačů – geografické a demografické kritéria; nízké náklady.	omezeno na sluchové vjemy; pomíjivost sdělení; nízká pozornost posluchačů; nepravidelný poslech.
Časopisy	možnost oslovit vybrané čtenáře – geografické a demografické kritéria; důvěryhodnost a prestiž; vysoká kvalita tisku; dlouhá životnost; pozornost při čtení.	nedostatečná pružnost; vysoké náklady; možné problémy s positioningem.
Online reklama	možnost oslovit vybrané cílové skupiny; nízké náklady; rychlý kontakt; interaktivita.	nízký počet oslovených; relativně malý vliv; omezenější možnosti sledování reakcí.

2.4 Podpora prodeje

Tento nástroj komunikačního mixu využívá krátkodobých, avšak účinných podnětů a pozorností zaměřených spíše na aktivizaci a urychlení prodeje a odbytu. Konkrétněji se jedná o jakýkoli časově omezený program prodejce, při kterém se snaží učinit svou nabídku

ku atraktivnější pro zákazníky, přičemž od nich vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě nebo jiné činnosti. Rozlišujeme podporu prodeje v maloobchodě, ve vztahu ke zprostředkovatelům a spotřebitelům. (Tellis, 2000)

2.4.1 Podpora vztahu ke zprostředkovatelům

Výrobci uplatňují některé z následujících nástrojů:

- Cenové obchodní dohody: dočasné snížení ceny produktu po určité období.
- Necenové obchodní dohody: nástroje motivace (např. příspěvky na vystavené zboží).
- Společná reklama: výrobce hradí část reklamních nákladů.
- Podpory výstavek: částečná úhrada zařízení umístěných uvnitř nebo poblíž maloobchodu lákající pozornost k produktu.
- Výstava zboží: výrobce na obchodních schůzkách předvádí výrobky.
- Schůzky: setkání s cílem vyměnit si názory, plánovat další události atd.
- Další cesta podpory prodeje směřuje od výrobce přímo ke konečnému spotřebiteli. Nejčastěji se zákazníci setkávají se slevami, prémii, soutěžemi a vzorky.

2.4.2 Podpora vztahu ke spotřebitelům

K nástrojům podpory prodeje od výrobce ke spotřebitelům patří:

- Kupóny výrobce: při splnění určitých podmínek spotřebitel získá určitou výhodu.
- Slevy z ceny: sleva z ceny zboží krátkodobé spotřeby.
- Rabat: sleva z ceny zboží dlouhodobé spotřeby.
- Cenové balíčky: tzv. balíčky s haléřovou slevou, dočasně nižší cena.
- Prémie: dárky zdarma nebo za sníženou cenu určené pro spotřebitele.
- Spojení: společná podpora prodeje jednoho nebo více druhů zboží nebo firem.
- Program odměn: bezplatný nákup určitého výrobku za nasbírané body,
- Loterijní hry: slosování, jehož vítězové jsou určováni náhodně.
- Soutěže: hra nebo kombinace her a loterií, výhra částečně podle pravidel.
- Vzorky (sampling): bezplatný nebo dotovaný vzorek k vyzkoušení.
- Předvádění výrobků: bezplatné vyzkoušení produktu. (Tellis, 2000)

2.4.3 Veletrhy a výstavy

Patrick de Pelsmacker vymezuje veletrhy a výstavy „jako místo, kde se výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví setkávají, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky a služby, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkci prodávali nebo nakupovali.“ (Pelsmacker, 2003, s. 443)

Mezi samotnými pojmy veletrh a výstava existuje řada rozdílů. Tím hlavním je, že výstavy mají spíše neobchodní povahu, jsou především prezentací výsledků umělecké, kulturně-výchovné, vědecko-technické a jiné podobné činnosti a jejími organizátory jsou často státní instituce či zájmové organizace. Pro zjednodušení je možné v následujícím textu oba pojmy zaměňovat.

Veletrhy a výstavy patří mezi nejstarší formu marketingové komunikace. Jejich vznik lze datovat do období starého Říma. „Obchodníci obchodovali na vymezených místech zvaných Collegia Mereatorum, kde se směňovalo zboží za zboží.“ (Pelsmacker, 2003, s. 443) V 16. století se ustálilo používání mincí. Výstavy a veletrhy mají svou hodnotu ve vazbě s ostatními komunikačními nástroji.

Veletrhy a výstavy mohou mít místní, regionální, národní a mezinárodní účinek. Zejména u průmyslových firem jsou velmi účinné. Mezi hlavní výhody patří totiž osobní setkávání, které je alfou a omegou průmyslové směny. Mezi další motivy, proč se firmy účastní veletrhů a výstav patří:

- představení nových výrobků, postupů a jiných výkonů;
- nutnost vysvětlení a demonstrace produktů;
- spojení kontaktů a prodeje;
- předvedení výrazných předností oproti konkurenci;
- průzkum struktury trhu, nastoupení nového směru v prodeji. (Schwalbe, 1994)

Stejně jako ostatní nástroje marketingových komunikací i veletrhy a výstavy lze rozdělit z mnoha úhlů pohledu. Můžeme je členit na zacílené, výstavy s návštěvníky z různých sektorů, výstavy pro více sektorů nebo diverzifikované. Úspěch účasti na veletrhu je přímo závislý na bezchybné přípravě a plánování, což jsou shodou okolností procesy extrémně náročné na čas a lidskou sílu. Není od věci zahájit přípravu půl roku i rok předem. Není vždy naprostou samozřejmostí, že je nutné vybrat takovou výstavu, která je nejvhodnější pro dosažení stanovených komunikačních cílů. Po celém světě se každý rok pořádají stovky téměř identických veletrhů.

Ve výběru může pomoci několik kritérií:

- dosah výstavy nebo veletrhu: kvantitativní (počet návštěvníků) a kvalitativní (profil návštěvníků);
- náklady a odhadovaná návratnost účasti;
- program výstavy: zda odpovídá svým zaměřením nabídce dané firmy;
- účast konkurentů: pokud se účastní, je účast vhodná;
- reputace, známost výstavy a jejich organizátorů;
- počet účastníků;
- zájem médií o předcházející výstavu;
- vlastní zkušenosti s předcházející účastí;
- podpůrné aktivity, workshopy, semináře, konference;
- doba konání veletrhu, vložení veletrhu do firemního plánu prodeje. (Pelsmacker, 2003)

2.5 Osobní prodej

O osobním prodeji je nasnadě hovořit jako o dvoustranné komunikaci „tváří v tvář“, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčování osob. „S cílem prodat zboží a služby dané firmy,“ jak uvádí Pelsmacker. (Pelsmacker, 2003, s. 27). Jedná se o další formu komunikace, která je pro tuto diplomovou práci stěžejní. Osobní prodej je nejúčinnějším nástrojem v pozdějších stádiích nákupního procesu, zvláště při vytváření preferencí zákazníků, přesvědčování a jednání. Ve většině případů se využívá ve stádiu zralosti výrobku a jeho využití se vztahuje ke specifickým výrobkům, u nichž je nutné vysvětlit výhody a předvést užité vlastnosti.

Proces prodeje se skládá z několika kroků:

- identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků;
- předběžné shromažďování informací o zákazníkovi;
- navázání kontaktu;
- prezentace a předvádění;
- vyjasnění případných námitek;
- uzavření obchodu;
- péče o zákazníka po uskutečnění prodeje. (Kotler, 1995)

Osobní prodej má tři výrazné vlastnosti:

- *Osobní interakce*: dochází k bezprostřednímu a interaktivnímu vztahu mezi dvěma nebo více osobami (schopnost pozorovat vzájemné reakce stran).
- *Kultivace*: možnost vzniku veškerých druhů vztahu, od věcného prodejního vztahu k hlubokému osobnímu přátelství.
- *Odezva*: osobní prodej podněcuje v kupujícím určitý pocit závazku, způsobený tím, že si vyslechl informace od prodejce. (Kotler, 2007)

2.6 Public Relations

Public Relations (PR) nebo česky vztahy s veřejností, představuje „řízenou obousměrnou komunikaci určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti s cílem poznat a ovlivňovat její postoje (veřejné mínění), získat její porozumění a vybudovat dobré jméno a pozitivní obraz daného subjektu v očích veřejnosti.“ (Přikrylová, 2010, s. 106)

Práci s veřejností dělíme dle typu:

- mezifiremní komunikace;
- oborové;
- spotřebitelské;
- firemní. (Vysekalová, 2002)

Vztahy s veřejností využívají velké množství více či méně skrytých a v mnoha případech téměř neidentifikovatelných aktivit. Některé jsou až na hraně etiky. Řadíme mezi ně:

- *„Publicitu*: vytváření nových zpráv o osobách, produktech či službách určité organizace, které se objevují v médiích.
- *Interní komunikace*: tzn. komunikace uvnitř organizace. Cílem interní komunikace může být posílení identifikace zaměstnanců s firmou, budování loajality a spoluvytváření pozitivního vnitřního klimatu.
- *Aktivita krizového managementu*: každá organizace se může, často ne vlastní vinou, dostat do problémů či krize. Aby udržela svou důvěryhodnost, musí být na tyto situace připravena.“ (Světlík, 2003, s. 153 – 156)

Dále bych samostatněji uvedl následující nástroje, jež se historicky řadí rovněž do PR. Jedná se o:

- „*Organizování akcí*: součást takzvaného event marketingu, komplexního nástroje komunikace firmy orientovaného na zážitek. Mezi nejčastěji organizované události patří společenské akce. Jinou formou může být organizování uměleckých a sportovních soutěží či turnajů. Cílem dobročinných (benefičních akcí je získat finanční prostředky pro financování dobročinné instituce. Pro publicitu vhodnými akcemi mohou být i různé soutěže. Další formou jsou vzdělávací akce. Patří mezi ně především organizování seminářů a konferencí. Dále prezentační akce, které umožňují instituci prezentovat své aktivity pomocí reklamy a PR. Mezi ně řadíme organizování akcí typu Dny otevřených dveří.“ (Světlík, 2003, s. 153 – 156) Je důležité zmínit, že pro svou komplexnost je řada aktivit (zejména event marketing a veletrhy a výstavy) považováno za samostatné komunikační nástroje, případně spadá do podpory prodeje. Což ostatně rozvádí i tato diplomová práce.
- „*Sponzoring*: nedostatek peněz na rozvoj kultury, vzdělání, sportu, ochrany životního prostředí atd. nutí neziskové organizace žádat firmy o sponzorství, to je finanční příspěvek na podporu uvedených oblastí. Sponzoring je především obchod, který musí přinést užitek nejen straně přijímající, ale i dávající. Většina sponzorů, kteří jsou ochotni darovat peníze, sleduje dosažení určitých komunikačních cílů. Mezi ně patří především podpora povědomí existence firmy nebo jejích produktů. Např. maximální zviditelnění jejího loga nebo jména.“ (Světlík, 2003, s. 153 – 156)
- *Corporate identity*: aktivity spojené s jednotným firemním stylem jsou další důležitou oblastí PR. Jde o celkový souhrn aktivit představujících postavení firmy a její způsob komunikace s veřejností, partnery a zaměstnanci. „Jednotný firemní styl je výrazem podnikové kultury a přístupu k zákazníkům, pomáhá budovat jejich vztah k firmě a ovlivnit jejich vnímání, postoj a chování vůči podniku. Jednotný firemní styl zahrnuje tři základní složky: corporate design (jednotný vizuální styl), corporate communication (způsob jednotné podnikové komunikace) a corporate culture.“ (Světlík, 2003, s. 153 – 156)
- *Lobování*: organizace často přicházejí do styku se zástupci veřejné správy, legislativních orgánů a jiných veřejných institucí. V zájmu organizace je vytvořit pozitivní postoj těchto orgánů vůči instituci. V souvislosti s těmito aktivitami mluvíme o lo-

bování (z angl. lobbying). V PR lobováním rozumí přesvědčování pomocí informací a argumentů. (Čepelka, 1997).

2.6.1 Nástroje PR

Může se jednat o vytváření nových zpráv pro média. Tvorba tištěných materiálů firmy je velmi často využívaným nástrojem. Dále zde řadíme brožury, letáky, výroční zprávy, podnikové noviny, ale i vizitky.

2.7 Direkt marketing

„Představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky.“ (Kotler, 2007, s. 928) Jedná se o přímý kontakt, což znamená, že využíváme média jako poštu, katalogy, brožury, email, telefonní karty a SMS. Patří mezi další ze stěžejních nástrojů používaných na průmyslových trzích a tedy stěžejním pro účely této práce.

Pro vytváření přímého kontaktu se zákazníky je naprosto zásadní mít kvalitní a aktualizovanou databázi zákazníků. O tom si ale řekneme něco blíže v samostatné kapitole práce.

Výhodou přímého marketingu je možnost přesně měřit úspěšnost marketingových aktivit. Nesporným kladem je rovněž velmi úzký kontakt se zákazníkem. Umožňuje selektivně vybírat a personalizovat trh, je flexibilním nástrojem s jasnou mírou odezvy.

2.7.1 Direkt mail

Slouží k adresnému oslovení cílové skupiny, kterou vybereme na základě údajů z databáze pomocí poštovní služby či distribuční sítě, alternativně využíváme faxu, emailu či hlasové služby. „Zahrnuje zasílání nabídek, oznámení, připomínek nebo jiných sdělení zákazníkovi.“ (Kotler, 2007, s. 644) Nejčastější formou je dopis, pohlednice, katalog, ceník, objednávkový list, leták, brožura.

Direkt mail je prodejní nástroj. Chceme jím vygenerovat zájem s cílem prodat, dostat adresáta do prodejny, na infolinku, web. Zákazník čeká, že aktivita, ke které jej direkt mail vybízí, vyřeší jeho problém. Hlavním úkolem direkt mailu je originálně představit benefit nabízeného produktu. Všechny ostatní pomůcky jako je barevnost papíru, dárek, soutěž či přiložený vzorek jsou jen pomůcky, které tvoří s kreativním konceptem nedílný celek.

2.7.2 Telemarketing

Telemarketing je měřitelná činnost využívající telefon. „Někdo ho vnímá jako termín pouze pro nabídkové, prodejní telefonáty, jiný jako komplex aktivních (odchozích) a pasivních (příchozích) hovorů. Výstižnější pojetí představuje celkový souhrn veškerých telefonických hovorů.“ (Santlerová, 2007, s. 62) Nejčastěji se hodí pro utužování vztahů se starými zákazníky.

2.7.3 Význam databází v Direkt marketingu

Důležitou složkou úspěchu v direkt marketingu je vypracování výborné zákaznické databáze. „Slovo databáze označuje jakoukoli sbírku informací, včetně sestav marketingových výsledků nebo prodejních údajů“ (Nash, 2003, str. 514).

O zdroje z databáze se opírá celý přímý marketing. Počítačové vybavení v tomto směru ulehčuje situaci.

Předpoklady úspěšného Databázového marketingu:

- *Dobře cílená databáze*: je nutné co nejpřesněji určit cílovou skupinu, kterou chce firma oslovit. Při koupi databáze je vhodné specifikovat co nejpřesněji výběrová kritéria a nekupovat zbytečné adresy.
- *Aktuální databáze*: firma musí zvážit, jakým způsobem bude udržovat maximum kontaktních informací v aktuálním stavu. Během roku se může změnit až 30% kontaktů. Údržba stojí značné úsilí i peníze, ale vyplatí se. U komerčních databází není od věci se zeptat na datum vzniku a aktualizace.
- *Podpora dalšími marketingovými aktivitami*: účinnost databázového marketingu se zvýší, doplní-li jej společnost vhodně dalšími marketingovými aktivitami. Například telefonickým ověřením u adresátů, zdali je zasláná informace zaujala. Případně využít inzeráty nebo propagaci na firemních webových stránkách.
- *Zajímavost informace*: firma by měla sdělení co nejpřesněji přizpůsobit cílové skupině. Vytvořit jej tak, aby nabízelo adresátům výhody a hodnoty, které uznávají, aby bylo pro ně zajímavé, v něčem jedinečné, aby se již vizuálně odlišovalo od ostatních informací, které obdrží. (Marketingové noviny, 2010, [online])

3 ZAOSTŘENO NEJEN NA DIGITÁLNÍ MARKETING

Pod pojmem digitální marketing si můžeme představit online komunikace po internetu a veškerou marketingovou komunikaci využívající digitální technologie. Zahrnuje tedy online marketing nebo mobilní marketing. V dnešní době je naprosto klíčovou formou komunikace a proto si zaslouží velkou pozornost a oddělení od ostatních forem. Stále se vyvíjí a pro některé cílové skupiny je dokonce daleko účinnější, než klasická reklama. Zejména mladší ročníky tráví na internetu podstatnou část dne.

Mezi hlavní internetové nástroje online marketingu patří email marketing, search engine marketing (SEO), bannerová reklama, mikrostránky (mikrosite), virový marketing, online PR, tvorba komunit či věrnostní programy. (Frey, 2008)

3.1 Revoluce má jméno: Internet

Internet poskytuje nepřeberné možnosti, jak trávit čas. Zábavou, poznáním, komunikací a také poskytuje prostor pro firemní prezentaci zviditelnění a marketingové aktivity. „Internet přináší revoluční zvrát v oblasti informací, spotřeby a komunikace,“ uvádí Kotler. (Kotler, 2005, s. 27)

Internet je ve své podstatě celosvětová síť, která spojuje přes počítače jejich vlastníky. Síť je decentralizovaná a odolná tak proti výpadku jedné nebo několika částí. Umožňuje přenos dat, používání emailu, prohlížení hypertextových dokumentů a mnoho dalších služeb. Nekontruluje jej „zatím“ žádná svrchovaná autorita, i když je mnoho zemí, kde je cenzurovaný jako například v Číně. Filozofií však bylo, že by se měl řídit sám. (Blažková, 2005)

3.1.1 Internet a marketing

Moderní marketingové koncepce podniků na internet nezapomínají. Slouží jako:

- silné komunikační médium;
- další způsob distribuce výrobků;
- podpora různých organizačních funkcí a procesů;
- podpora informačního managementu ve firmě;
- součást poslání a vize firmy. (Blažková, 2005)

Tabulka IV - Výhody a nevýhody vybraných komunikačních médií (Kotler, 1995, s. 789)

Výhody	Nevýhody
snížení nákladů	nutnost kontinuálního vzdělávání v oblasti Internetu a informačních technologií
získání konkurenční výhody	globální potíže
zlepšení komunikace	potřeba rychlejší reakce a rozhodování
získání nových příležitostí	nemožnost kontroly informací
zefektivnění podnikových procesů	nesplněná očekávání
zlepšení péče o zákazníka	jiné (viry, padělané emaily, spam, červy aj.)

3.1.2 Bannerová reklama

Internet je v současnosti takřka zavírovaný bannerovou reklamou. Liší se svou velikostí, umístěním i formou agresivity. Dnes mohou být bannery velmi interaktivní a doslova pronásledovat uživatele na webové stránce. Mohou být hravé a zábavné, využívat efekty, animace a zvuky. Cílem banneru je upoutat pozornost internetového surfaře, vyvolat akci, kterou je kliknutí na něj. Okamžitě je přesměrován na stránky inzerující firmy či speciální mikrostránky produktu.

Účinnost banneru je možné hodnotit několika způsoby. Mezi ty základní patří počet zobrazení banneru, počet kliknutí na něj a počet vyvolání akce uživatelem. (Frey, 2008)

3.1.3 Search Engine Marketing neboli SEM

Základem pokročilého marketingu ve vyhledávacích je Search Engine Optimization čili optimalizace ve vyhledávacích. „SEO je orientována spíše na dílčí úpravy internetových stránek, které mají za cíl co nejlepší umístění odkazů ve fulltextových vyhledávacích. SEM na základě pečlivé analýzy nejprve formuluje účinnou strategii a tu pak aplikuje nejen v oblasti typických fulltextových vyhledávačů, ale i na katalogy stránek.“ (Blažková, 2005, s. 84)

3.2 Marketing jako vir

Virový marketing je založen na přesvědčení, že mezi uživateli internetu se šíří informace nepředstavitelnou rychlostí. Stačí jen napsat/natočit atraktivní sdělení, nejčastěji obsahující vtip a zaslat jej tomu správnému člověku, který jej pošle přátelům a ti zase svým

a tak dále až to vypadá jako virová epidemie. V současnosti tomu napomohl Facebook. Samozřejmě ne každý viral je úspěšný, ba naopak. Vzhledem k tomu, že se s nimi roztrhl v posledních letech doslova pytel, je čím dál obtížnější vymyslet dobrou virovou kampaň. Nejčastěji se využívá v PR komunikaci nebo při podpoře prodeje. Jedná se třeba i zajímavou soutěž, online hru zdarma. (Frey, 2008)

3.3 Další formy digitálního marketingu

Mezi další atraktivní nástroje patří diskusní fóra, chat, FAQ, Messengery aj. využívané a ovlivňované při PR aktivitách společností. Pomocí diskusních fór je možné s uživateli promlouvat, měnit jejich názory, přesvědčovat je. Lze tak komunikovat například se zákazníky na vlastních stránkách, jen v málo případech se však zákazníci chytanou a komunikační platformu opravdu využívají. Firma se rovněž nesmí obávat negativního dopadu při záporných reakcích zákazníků. Výhodou je možnost třídění dotazů. Pokud mluvíme o chatu, jedná se o komunikaci v reálném čase s dalšími přihlášenými účastníky. FAQ se rozumí Frequently Asked Questions, které jsou zodpovězeny na stránkách firmy. Využívání Messengerů je oblíbené mezi mladými uživateli i při obchodním styku místo telefonů, osobního dotazování tváří v tvář. Výhodou je možnost ukládání kontaktů a tvorba adresářů.

3.4 Buzz marketing

Jde o podobnou metodu jako virový marketing. Přesněji je jeho cílem přinutit širokou veřejnost, aby o značce mluvili a vyprovokovali šeptandu, aby média o značce psala.

3.5 Marketing jako záškodnický boj

Jedná se o snahu získat pozornost prostřednictvím kreativního využití marketingové komunikace, po které musejí následovat flexibilní distribuce a zajištěný prodej. Všechny tyto aktivity pak musejí být ukotvené v jasném regionu nebo přímo v cílové skupině.

Mělo by jít o myšlenku, která je realizovatelná s podstatně nižšími peněžními nároky než klasický marketing. Kouzlo je v jejich úspěšnosti. Za cíl si klade upoutat pozornost médií jako šířitele zprávy. Jedná se také o využití velmi nezvyklých nástrojů komunikace.

Guerillový marketing není úplně nový pojem, poprvé se objevil už v 60. letech 20. století, kdy byl spojovaný hlavně s bojem malých firem proti těm největším na trhu. Vyznačuje se nízkým vynaloženými finančními prostředky a balancováním na hranici legálnosti. (Frey 2005. s. 29)

4 TRH BUSINESS TO BUSINESS (B2B) A BUSINESS TO GOVERNMENT (B2G)

Pro účely této diplomové práce je více než nutné seznámit se s pojmem B2B. Důvodem je, že převážná většina produktů společnosti se prodává právě na průmyslovém, obchodním a státním trhu. Na vysvětlenou na rozdíl od spotřebního zboží kupovaného jednotlivcem pro osobní spotřebu jsou odběrateli průmyslových výrobků podniky, které kupují výrobní zařízení a stroje a jiné výrobky k dalšímu zpracování a opětovnému prodeji. Nesmíme zde ale zapomenout na společnosti, jež kupují výrobky a služby s cílem pronájmu se ziskem a na trh státní. Vše vysvětlí následující členění. (Aarmand, 1997)

Je nutné dodat specifické členění trhu organizací (B2B) kvůli velmi snadné záměně pojmů, ke kterým autor práce dospěl při studiu dostupných zdrojů. Trh organizací lze obecně dělit na tři základní skupiny:

- *Průmyslový trh*: tvoří ho organizace, které nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, které pak prodávají, pronajímají nebo dodávají. Patří sem zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, zpracovatelský průmysl, stavebnictví, doprava a spoje, bankovníctví, finančnictví, služby. K tomuto trhu se váže většina dostupných materiálů.
- *Obchodní trh*: zahrnuje organizace a jednotlivce, kteří nakupují výrobky (služby) za účelem dalšího prodeje nebo pronájmu se ziskem. Řadíme sem tedy velkoobchody, maloobchody a zprostředkovatele. Nesmíme zapomínat, že i tento trh je trhem B2B.
- *Státní trh*: tvoří ho národní, místní i světové organizace, které nakupují zboží a služby pro fungování státu. Obchody s vládou jsou pod přísným dohledem a se speciální legislativou. Státní nákupní procesy jsou velice specializované a specifické. Základním formou nákupu je konkurz a sjednávání kontraktů. Rovněž státní trh je trhem B2B se specifickými prvky. Nicméně se pro něj vžilo označení B2G (z anglického Business to Government), ale o tom více v následujících kapitolách. (E-skripta.eu, 2008, [online])

Tabulka V - Základní rozdíly mezi průmyslovým a spotřebitelským trhem B2C (Pilík, 2005)

	B2B	B2C
Struktura trhu	Geograficky koncentrovaný	Geograficky rozptýlený
	Relativně málo kupujících	Hromadný trh
	Oligopolní konkurence	Monopolistická konkurence
Výrobky	Technicky složité	Standardizované
	Přizpůsobitelné přání kupujících	Služby, dodání a dostupnost méně důležité
	Služby, dodání a dostupnost velmi důležité	
Chování kupujících	Prakticky oddaní	Rodinná angažovanost
	Technická odbornost	Méně technických expertů
	Stálé mezilidské vztahy	Bez osobních vztahů
	Reciprocita	
Rozhodování	Odlišné	Nepozorovatelné
	Pozorovatelné fáze	Duševní fáze
Distribuční kanály	Kratší, více přímé	Nepřímé
	Méně mezičlánků	Více mezičlánků
Promotion	Důraz na osobní prodej	Důraz na reklamu
Cena	Konkurenční cenové nabídky	Ceník
	Vyjednávání o celkovém nákupu	
	Ceník na standardizované položky	

4.1.1 Specifika B2B

- *Hlavní roli hraje technologie:* Výrobky jsou často definovány pomocí norem a jsou zhotoveny na základě velmi přesných požadavků.
- *Prodej výrobků musí být svěřen pracovníkům, kteří jsou jak techniky, tak odborníky:* Tito lidé musí být schopni vést jednání a uzavřít smlouvu, ale musí se zároveň vyznat v technických otázkách a odpovídat na námitky jiných techniků.
- *Poptávka:* Na B2B trhu je na rozdíl od trhu B2C indukovaná neboli odvozená. Což znamená, že podniky kupují průmyslový výrobek v závislosti na finálním spotřebním trhu. Nákupy zpravidla zpracovávají před uvedením na trh. Výrobce průmyslového zboží musí tedy sledovat trh postupně až ke konečnému uživateli.
- *Poptávka většinou nereaguje pružně na ceny:* Podniky kupují tehdy, mají-li potřebu určitého výrobku nebo vybavení.
- *Poptávka je různorodá:* Kupující jsou rozdílní a počet kupujících je někdy velmi omezený. Trhy bývají často soustředěné geograficky, a to z důvodu umístění energetických zdrojů nebo surovin. V průmyslu můžeme zaznamenat přímý vztah mezi koncentrací výrobců a uživatelů. Jedním z důsledků této koncentrace je značná

konkurence mezi výrobci, jejichž hlavní snahou je znát přímo co největší počet potencionálních odběratelů.

- *Výrobní lhůty*: Lhůty některých výrobků bývají často velmi dlouhé. Podmínky trhu se mezitím mohou změnit (konkurence, ekonomická situace atd.), a proto musí průmyslové podniky důkladně předvídat nejen technologický, ale i ekonomický vývoj.
- *Rozdíl ve velikosti zákazníků není vždy v relaci k důležitosti objednávek*: Často existuje poměr „20/80“, kdy prodejce realizuje 80% obchodního obrátu s pouhými 20% odběratelů, což je jinak značně nebezpečná situace. Tento poměr je známý jako tzv. Paretovo pravidlo. (Aarmand, 1997)

4.2 Cíle reklamy na B2B trzích

Základním cílem propagace na B2B i B2C trhu je většinou ve formě zvýšení odbytu na trhu a zvýšení zisku firmy. Podstata úspěšné marketingové komunikace potom tkví především v umění přesvědčit druhé. (Foret, 2003)

Přes svoji podobnost na obou trzích ve stanovení cílů jako je vytvořit pozitivní povědomí, příznivé postoje a usměrňovat nákupní chování až ke konečnému nákupu může být na B2B trhu cílem rovněž usnadnění práce obchodníkům a snížení nákladů prodeje. Náklady na vytvoření prvotního kontaktu mohou být velmi vysoké. K jejich snížení mohou marketéři využít pravidelné inzerce v odborných publikacích, denním tisku a velmi cenným nástrojem se ukázaly PR aktivity. Základem je využívání ryze individuálních přístupů.

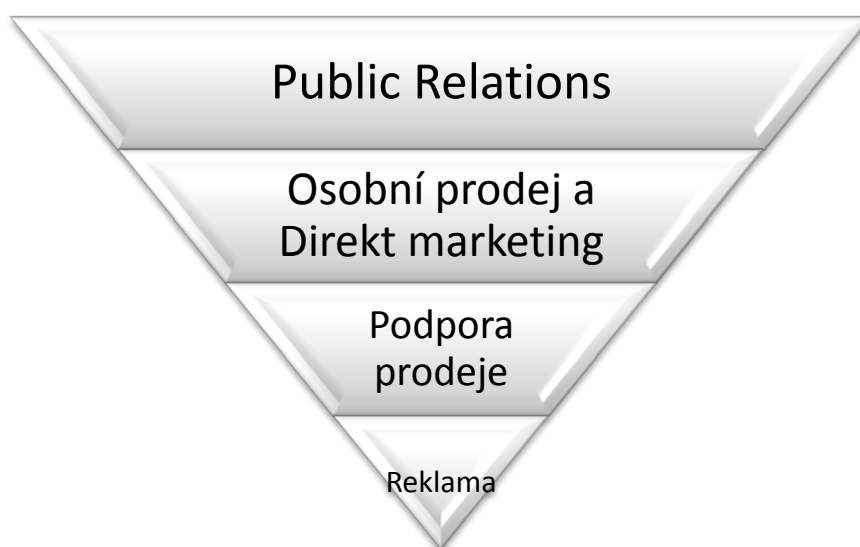
Tabulka VI - Základní rozdíly mezi komunikací na průmyslovém a spotřebitelském trhu (Pílik, 2006)

B2B	B2C
Masmédia jsou málo používané	Časté využívání masmédií
Více je patrný racionální přístup	Významné použití emocionálních apelů
Komunikace je uložena ve formách brožur a letáků, které jsou archivovány a po čase se k nim rozhodující pracovníci opět vrací	Kvůli selektivnímu zapamatování je komunikace zákazníky rychle zapomenuta
Texty inzerátů a dalších podpůrných materiálů jsou často velmi dlouhé, i 1000 slov a více	Krátké výstižné poutavé texty, obvykle méně než 12 slov
Komunikace je zaměřena na skupinu, od které se ve většině případů vyžaduje souhlas k nákupnímu rozhodnutí	Komunikace je zaměřené na jednotlivce, kteří jsou většinou jako jediní zodpovědní za nákupní rozhodnutí
Vyznačuje se průmyslovými specifickými médii, které jsou monitorované členy rozhodovací skupiny	Vyznačuje se použitím masmédií, které zasáhnou početné tržní segmenty v celé jejich šíři

4.3 Komunikační mix na B2B

Prim hraje PR a osobní prodej. Na osobní prodej se váže přímý marketing, zaměřený na konkrétní zákazníky. Firmy prodávající průmyslové zboží nejprve investují většinou do PR.

S přibývajícím procentem investovaným z celkového rozpočtu do marketingu, přichází na řadu osobní prodej spolu s direkt marketingem, poté podpora prodeje a reklama až na posledním místě. Oproti tomu na trzích se spotřebním zbožím je postup investování do marketingové komunikace zcela opačný. (Kincl, 2004)



Obr. 1 - Využití komunikačních nástrojů v B2B (Kincl, 2004)

Jednoduše řečeno hlavním úkolem B2B komunikace je připravit živnou půdu pro obchodní zástupce společnosti. Pokud prodejce přijde za potenciálním zákazníkem, který o značce či produktu má povědomí, třeba díky rozsáhlým PR aktivitám, a jsou s tím navíc spojeny pozitivní vjemy, šance opětovného nákupu se mnohonásobně zvyšuje. I nákupčí a rozhodovací pracovníci jsou „jen“ lidé.

4.4 Business to Government (B2G)

Vládní agentury pověřené nákupy mají rozpočtové omezení a řadu požadavků, na rozdíl od soukromých subjektů není důvodem jejich existence vydělávat peníze. Měli by sloužit svým voličům k dosažení konkrétních cílů. Cíle, jež mají být splněny, jsou dosahovány v podmínkách kombinace zákonů, předpisů, politiky a provozních směrnic.

Stejný princip je dodržován na úrovni lokální, státní i mezinárodní. Firmy musí chápat jedinečné politické, právní, procedurální a praktické faktory ve hře kolem každého resortu. Není pravidlem, že společnosti, které vyhrají státní zakázky za jedné vlády, budou stejně úspěšné za vlády jiné strany.

4.5 Komunikační mix na B2G

Podpora prodeje na trzích B2G je stejná jako reklama na B2B nebo B2C trhu v tom, že sdělení se musí objevit, když pracovníci s rozhodovací pravomocí a tzv. ovlivnitelné hledají informace o produktu společnosti. Na státním trhu vyhrávají informace, slovník a tón vedoucích pracovníků společnosti a velmi důležité jsou reference. Dále jsou to jistě publikace, účast na veletrzích, výstavy a prezentace, které rozšíří informace o společnosti a její nabídce s konkrétními a validními informacemi. Jen tak může být komunikace úspěšná. Ačkoli oblast „nákupčích“ je často malá, oblast „ovlivňovatelů“ na konkrétním postu může být široká a rozmanitá, včetně politických osobností a pracovníků, kteří mají zodpovědnost na zakázky dohlížet. Jejich informační potřeby jsou velmi různorodé, což může být někdy velmi náročné.

Tyto jedinečné výzvy činí Public Affairs a Public Relations kritickými součástmi B2G marketingu. Plánování komunikačních strategií kolem velkých zakázek a programů posilují pozice v těchto kritických obchodních dobách, kdy jakákoli jiná forma komunikace má značně omezené účinky. (B2bmarketingexcellence, 2010, [online])

5 ROZPOČET, ANEB JAK JEJ STANOVIT

Pokud přemýšlíme o tom, jak snadno stanovit rozpočet na marketingové komunikace ve firmě, můžeme vycházet z několika základních metod.

- *Metoda možností* (jinými slovy dle toho „co si můžeme dovolit“. Jedná se o fixní částku, o níž rozhoduje management. Mezi její nevýhodu patří to, že se společnost může vzdát lepších, alternativních možnosti využití financí. Zvolení této metody je do určité míry nezodpovědné, protože nepohlíží na komunikaci jako na investici, která by měla mít přímý vliv na objem prodeje).
- *Metoda procenta z obrátu či zisku* (rychlá, jednoduchá, nejpoužívanější. Těmito přívlastky se častuje metoda, jejíž nevýhodou je absurdnost. Příkladem všeho je situace, která nastává při poklesech prodeje. Tehdy do komunikace teče méně peněz, z logiky věci by však měla být komunikace finančně posílena.
- *Metoda konkurenční rovnosti* (odráží sice vývoj na trhu a soulad s aktivitami konkurence, ale cíle podniku se nemusí shodovat s komunikačními cíli konkurence a navíc konkurent nemusí mít výši prostředků na komunikaci stanovenou optimálně).
- *Metoda zbytku* (velmi často používaná. Společnost utratí je tolik, kolik si může dovolit, aby dosáhla na konci účetního období zisku).
- *Metoda cíl a úkol* (rozpočet marketingoví pracovníci stanovují na úrovni potřebné k dosažení daných cílů. Definiují se reálné komunikační cíle, druh komunikační aktivity a dle toho se alokují finanční částky. Je užitečná zejména u nových výrobků a podniků a tam, kde neexistuje konkurence, což je mnohdy zcela nemožné. Vyžaduje důkladnou znalost hierarchie účinků). (Přikrylová, 2010, s. 53)

Pokud nám to nestačí, existují další dva, které jsou specifické zvláště pro reklamu a podporu prodeje. Jedná se o:

- *Metodu maximalizace zisku* (prodej se měří nejčastěji v jednotkách nebo korunách, intenzita reklamy v hrubých bodech ohlasu: GRP, nebo v četnosti jednotlivých reklam. Výhodou je, že tato metoda umožňuje vypočítat, kdy se ještě vyplatí investovat do reklamy, a když už je ztrátová).
- *Metoda srovnání poměru elasticity* (zahrnuje úpravu reklamního rozpočtu podle poměru reklamy k cenovým elasticitám. Výhodou je, že metoda reaguje na odezvy spotřebitele. Snad pro někoho nevýhodou je právě nutnost znalosti cenových a reklamních elasticit). (Tellis, 2000)

6 MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ

Často opomíjenou ale velmi důležitou součástí plánu marketingové komunikace je jeho vyhodnocení a zjištění, zdali kampaň přinesla kýžené ovoce. Zpětná vazba je navíc velmi cenná při tvorbě konkrétního reklamního plánu. Hlavním důvodem je rovněž prokázání návratnosti investice vložené do komunikace.

6.1 Měření reklamy

Pomocí analytického hodnocení můžeme sledovat jednak:

- *Komunikační efekty* (jak reklama ovlivňuje názory a postoje spotřebitelů).
 - *Prodejní efekty* (nakolik se odrazila v zájmu o produkt a ve zvýšení jeho prodeje).
- (Kotler, 1995)

Cílem reklamy by rozhodně neměly být estetické efekty, tedy jak se líbí/nelíbí divákům, čtenářům, posluchačům nebo dokonce odborníkům a umělcům.

Při měření účinnosti reklamy je nutné stanovit, co považujeme za účinek a definovat jednotlivé fáze komunikačního působení (uvědomění si komunikovaného sdělení, jeho znalosti, zájmů a motivací, vazeb na postoje, působení na emoce až k preferencím a přesvědčení vedoucím k samotnému činu – nákupu).

Reklama je účinná, když:

- je příjemce vystaven jejímu působení;
- zanechá stopu v paměti příjemce;
- způsobí změnu postoje v požadovaném směru;
- vytvoří v mysli příjemce pozitivní emocionální stopu;
- vyvolává změnu v chování cílové skupiny v požadovaném směru;
- přináší informace, které jsou důležité pro racionální rozhodování spotřebitele. (Vysekalová, 2007)

6.1.1 Měření stupně známosti

Ke konkrétním ukazatelům účinnosti slouží měření známosti. Může se jednat o známost značky, konkrétního výrobku, výrobce. A jaké způsoby zjišťování známosti existují?

Pomocí mnemotechnických pomůcek (logo firmy, produktu) nebo bez nich. Musíme si však uvědomit, že vysoká známost ještě nezaručuje nákup.

V testování musíme dále pokračovat. Mezi další vhodnou metodou patří test znovu-poznání.

6.1.2 Test znovu-poznání

Tato metoda je spjata se začátky výzkumu v propagaci. První pokusy zjišťovaly, jaké stopy zanechávají inzeráty v paměti čtenářů. Úkolem respondenta je, aby na základě originálního výtisku časopisu znovu poznal, který inzerát již dříve četl.

6.1.3 Test vzpomnutí

Patří mezi další oblíbené tzv. paměťové. V tomto případě jsou na paměť respondenta kladeny vyšší nároky, než u testu znovu-poznání. Musí vypovídat o tom, co četl, viděl, aniž by to měl v době výpovědi před očima. Jsou vhodné pro použití při širších testovacích postupech.

6.1.4 Měření prodejů

Účinnost propagace ve vztahu k dosaženému prodeji rovněž využívá celou škálu dostupných metod. Jejich pestrou paletu využijí marketingoví pracovníci tehdy, pokud chtějí zjistit, do jaké míry jsou změny v dosaženém obrazu společnosti a jeho ekonomických ukazatelů dílem propagace. Takové testy však patří k nejspornějším ukazatelům efektivity vynaložených prostředků. Vhodné k charakteru činnosti zkoumané firmy jsou:

Matematické modely: číselné vyjádření jednotlivých činitelů tržní situace, o matematickou formulaci jejich vzájemného působení a v konečné fázi o změření vlivu propagace.

Objednávkové testy: lze je použít při přímé propagaci, u hromadných sdělovacích prostředků i při měření relativní účinnosti různých médií. (Vysekalová, 2002)

6.2 Měření účinku na veletrhu a výstavách

Po účasti společnosti na veletrhu by mělo následovat zhodnocení. Mezi tradiční metody hodnocení efektivity účasti na veletrhu patří:

Sledování množství rozdaného informačního materiálu: způsob pro posouzení zájmu o společnost a její produkty a také postup k hodnocení cílů v oblasti budování image.

Sledování počtu návštěvníků stánku a počtu kolemjdoucích: může sloužit pro posouzení různých cílů.

Sledování počtu osobních kontaktů: zvláště vhodné, obsahují-li cíle prodej a podporu nových a existujících obchodních vztahů. Počet a kvalita těchto kontaktů může pomoci rozlišit mezi „horkými, středními a studenými“ klienty.

Analýza toku návštěvníků u stánku: s využitím videokamery lze sledovat tok a chování návštěvníků během určitého dne.

Pozorování chování návštěvníků: pozorováním chování návštěvníků stánku (kde se zastavují, co pozorují apod.) lze získat informace o tom, co považují za důležité a co je zaujalo.

Dotazování návštěvníků stánku: umožňuje měřit efektivnost dosažení různých cílů, jako je vliv komunikace před výstavou, koncepce stánku, uspokojení informačních a dalších potřeb, testování firemní image apod. (Pelsmacker, 2003)

7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST

Pilířem pro rozšířování problematiky komunikace a stanovení situace bude detailní situační analýza mikroprostředí a makroprostředí. Pomocníky mi budou:

PESTE analýza

- *P = politicko-právní faktory* (jde o faktory související s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu) Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální a místní).
- *E = ekonomické faktory* (faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů toky peněz, zboží, služeb, informací a energií).
- *S = společenské (sociální) faktory* (zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot).
- *T = technické (technicko-technologické) faktory* (faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem).
- *E = environmentální faktory* (faktory, které souvisí s životním prostředím, ekologií, trvale udržitelným rozvojem). (Kotler, 2005)

7.1 SWOT analýza

„Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitost a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétního trhu), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.“ (Kozel, 2006, s. 39)

7.2 Porterův pětifaktorový model konkurence

Firma se vždy musí snažit o pochopení pravidel konkurence, která je součástí oborového okolí podniku. V poznání a pochopení těchto pravidel lze najít příležitost a možnost využít je ve prospěch firmy. Pravidla konkurence jsou charakterizována pěti dynamickými konkurenčními pravidly:

- vstup nových konkurentů;
- vstup nových služeb (substitutů);
- dohadovací schopnost kupujících;
- dohadovací schopnost dodavatelů;
- konkurenční boj mezi existujícími konkurenty. (Porter, 1993)

7.3 Kriteriační analýza konkurence

Rozhodování v ekonomické oblasti je většinou více-kriteriační. Jednotlivé varianty, které se porovnávají, nelze hodnotit podle jediného ukazatele a považovat je za definitivní a prokazatelné. V takovém případě je hodnocení hloupé a bez účinku. V žádném případě z něj nemůžeme předpokládat výstup optimální varianty. Mezi základní fáze rozhodovacího procesu patří jak známo: definice problému, určení variant a stanovení kritérií hodnocení, formulace preferencí rozhodovatele a finální výběr a aplikace metody více-kriteriačního rozhodování. (Krkošková, 2008, [online])

Nejprve definujeme konkrétní rozhodovací alternativy a kritéria, které jsou posuzované. Množina variant má konečný počet prvků. Kriteriační matici lze zapsat v následujícím tvaru:

$$\begin{array}{c}
 f_1 \quad f_2 \quad \dots f_k \\
 \begin{array}{c}
 a_1 \\
 a_2 \\
 \dots \\
 a_3
 \end{array}
 \left(\begin{array}{ccc}
 y_{11} & y_{12} & \dots y_{1k} \\
 y_{21} & y_{22} & \dots y_{2k} \\
 \dots & \dots & \dots \\
 y_{p1} & y_{p2} & \dots y_{pk}
 \end{array} \right)
 \begin{array}{l}
 \text{a..varianty} \\
 \text{f...kritéria} \\
 \text{y...prvek kriteriační matice} \\
 i = 1, 2, \dots, p; y = 1, 2, \dots, k
 \end{array}
 \end{array}$$

Obr. 2 – Obecná kriteriační matice (Matyášová, 2007, [online])

Řádky představují jednotlivé hodnocené varianty a sloupce kritéria. Cílem je najít variantu, která je hodnocena nejlépe.

Následujícím krokem je formulace preferencí rozhodovatele. Docílíme toho tak, že stanovíme důležitosti jednotlivých kritérií. Kritéria mohou být stanovené na základě finančních nebo jiných kvalitativních údajů nebo subjektivním rozhodnutím společnosti. Z hlediska objektivity přisuzujeme kritériím váhy, které budou z pochopitelných důvodů u těch subjektivních menší. Jednou z jednodušších metod pro stanovení váhy kritérií je metoda bodovací, která hodnotí jednotlivé kritéria určitým počtem bodů.

Poslední fáze rozhodování znamená výběr metod hodnocení variant a závěrečné řešení. Výběr metod závisí na cíli, dostupnosti informací, zkušenostech a dalších faktorech. (Krkošková, 2008, [online])

7.4 Analýza komunikačních nástrojů

Je jen jednou z pod-složek marketingového auditu společnosti, přesto kriticky důležitou pro potřeby této práce. Pro osvětlení širších souvislostí je nadřazenou složkou audit marketingových činností. Při hodnocení se budu snažit odpovědět na co největší počet následujících otázek:

„Má společnost jasno v tom, jaké jsou hlavní cíle v oblasti propagace? Jak cíle strategie v oblasti propagace odpovídají vývojovým trendům a změnám situace na trhu, zejména propagační strategii konkurence a vývoji v objemu a struktuře poptávky na daném dílčím trhu (dané komodity)? Jaké hlavní problémy se zde projevují?

Jakým způsobem je rozhodování o variantách a parametrech důležitých propagačních aktivit (varianty cílů, cílových skupin, zaměření obsahu sdělení, médií, intenzity sdělování, frekvence, rozpočtu a podobně)? Jaké hlavní problémy se při tom vyskytují, v čem spočívají a kdo je jejich aktérem?

Jak je prováděn rozpočet nákladů na propagaci a další formy komunikace (podpora prodeje, public relations a podobně) a jak je hodnocena účinnost těchto aktivit? Jaké jsou výsledky hodnocení odezvy reklamy u zákazníků v porovnání s odezvou na reklamu konkurence? V čem je možno spatřovat silné a slabé stránky reklamy podniku? Jaké aktivity jsou odvozovány od tohoto hodnocení? Co se dosud uskutečnilo a co se připravuje?

Jak se rozhoduje o nákupu reklamy u reklamních agentur a jaké jsou s těmito agenturami zkušenosti? Jaké hlavní klady a jaké problémy se vyskytují ve vztahu k nim?

Jaké formy podpory prodeje jsou v podniku uskutečňovány (podle segmentů trhu, skupin výrobků, fáze cyklu tržní životnosti výrobků) a s jakým výsledkem? Je prováděno vyhodnocení jednotlivých akcí?

Jaké výsledky přinášejí uskutečňované akce v oblasti Public Relations? Jaké aktivity v tomto směru se osvědčily a které neměly patřičnou odezvu a byly neefektivní? Jaké aktivity v Public Relations podnik pro budoucí strategické období chystá a jak je hodlá připravit (svými silami, s využitím externích specialistů či organizací, plně smluvně na klíč)?“ (Soukalová, 2004, s. 93)

Okrajově provedu audit i osobního prodeje a prodejních sil. To obnáší odpovědět na otázky:

„Jaké jsou strategické a taktické cíle v oblasti osobního prodeje a prodejní síly? Jsou prodejní síly organizovány teritoriálně, výrobkově, podle segmentu trhu, či podle hlavních skupin cílových zákazníků (konečných spotřebitelů, odběratelů-organizací)?

Je kapacita (počet, výkonnost) prodejních sil adekvátní objemu a struktuře prodeje, jakož i pracovní a odborné náročnost prodejních aktivit a podnikatelských cílů firmy? Je výkonnost a kvalita prováděných aktivit při prodeji dostatečně motivována? Jaká je účinnost této motivace a v čem jsou hlavní problémy? Jaké kroky se podnikají s cílem zvýšit motivaci výkonnosti a kvality výkonu prodejních sil?

Vykazují prodejní síly odpovídající odbornou a morální kvalitu, znalost (zejména výrobků, marketingu, techniky prodeje, psychologie obchodního jednání) a zkušenosti? Je jejich vztah k podniku na takové úrovni, že se plně ztotožňuje se strategickými cíli podniku a jsou si vědomi své vlastní spoluzodpovědnosti za jejich splnění? Jak je zajišťováno zvyšování kvalifikace prodejních sil?

Jsou používány adekvátní procedury a technika prodeje odpovídající úkolům plánu prodeje po stránce kvantitativní, ale i kvalitativní? Jak tyto procedury, technika a organizační formy prodeje odpovídají vývojovým trendům jak na straně poptávky, tak nabídky? Jaké jsou silné a slabé stránky v této oblasti v porovnání se stavem u konkurence? Lze pocítovat vliv na prodejní úspěch z titulu kvality osobního prodeje? Jaká opatření v tomto směru podnik uskutečňuje a jaká k uskutečnění připravuje?

Kontrolou budu charakterizovat a hodnotit aktivity ve společnosti. Poskytnete mi informace vhodné pro hodnocení stanovených strategických a marketingových komunikač-

ních cílů, poté je možné identifikovat problémové oblasti a doporučit jejich řešení.“ (Soukalová, 2004, s. 93)

7.5 Google Analytics

Tento ryze univerzální statistický nástroj Googlu na podrobnou analýzu webu je neocenitelným pomocníkem každé firmy, která realizuje své komunikační aktivity na internetu. Stačí zadat do zdrojového kódu webové stránky sledovací kód, který slouží ke komunikaci domény se serverem Googlu. Na základě kódu poté dokáže Google Analytics zjistit například, kdy se stránka zobrazila, odkud návštěvník přišel, kolikrát se na stránkách objevil, geografické umístění až po to, kdo je vůbec náš návštěvník. Na základě posbíraných údajů můžeme sledovat v uživatelsky přívětivém rozhraní přehledně uspořádané údaje, které je možné exportovat ve formě zprávy. (Cutroni, 2007)

Přehled návštěvnosti poskytuje možnost zobrazení charakteristiky různých skupin návštěvníků. Počet návštěv na stránce je základním měřidlem efektivity propagace. Vysoký počet návštěvníků značí úspěch. Ještě důležitější je návratnost návštěvníků. Dále sledujeme počet zobrazení stránek, což značí, jestli je stránky baví, jsou zajímavé, informačně nabyté, které slova při vyhledávání jsou nejčastěji použita, jak dlouho na stránkách návštěvník zůstal. Google Analytics mapuje rovněž množství údajů o technickém stavu počítače uživatele. Respektive lze zjistit, jaký typ vyhledávače preferuje, jeho operační systém, hloubky barev obrazovky, její rozlišení, verzi formátu Flash a jestli vůbec má povolen jazyk Java (pokud ne, je nevhodné umisťovat na náš web flashové animace, které jsou pro něj neviditelné a stránku paralyzují). Zmapuje rovněž moderní používání mobilních zařízení a využitých mobilních operátorů. Nasnadě je optimalizace našeho webu vzhledem k získaným údajům, protože to je, oč tu běží.

Je dobré se zastavit i nad přehledem zdrojů návštěv. Zda jsou přímé či nepřímé. Jestli k nám návštěvník přišel přímo zadáním adresy do url řádku nebo přes odkazující stránky a které to jsou, případně přes různé vyhledávače. Přímá návštěvnost může být důsledkem offline kampaně. Přes vyhledávače se k nám zase může návštěvník dostat díky perfektní SEO optimalizaci, případně často aktualizovanému obsahu. Je vhodné sledovat chování návštěvníků z různých zdrojů.

Google Analytics umožňuje segmentaci návštěvníků na základě zvolených kritérií, což je pro každého marketéra naprosto neocenitelné. (Google Analytics, 2010, [online])

7.6 Marketingový informační systém

Jak uvádí De Pelsmacker „marketingový informační systém zahrnuje pracovníky, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analýzy, vyhodnocování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům marketingových rozhodnutí“ (Pelsmacker, 2003, s. 271)

Využití interních dat je jednou z nejlevnějších forem pro získávání informací nezbytných pro kvalitní marketingovou a komunikační strategii. Problém, který pronásleduje řadu společností je jejich nekvalitní sběr a ukládání již v prvotní fázi získávání.

8 METODIKA, CÍLE A HYPOTÉZY

V diplomové práci si stanovuji zkoumat firmu z několika úhlů pohledu a využitím několika různorodých analytických metod. Po zhodnocení teoretických poznatků jsem zvolil komplexnější analýzu komunikace. Je nezbytné připomenout, že některá fakta jsou záměrně zkrácena z důvodu uvedeného v úvodu.

Nejprve budu charakterizovat výchozí situaci podniku, podívám se na jeho filozofii, stanovené cíle a strategie, vývoj počtu zaměstnanců, stav výzkumu a vývoje. Dále rozeberu organizační strukturu, seznámím čtenáře s produkty a služby, zaměřím se na letadla a servis. Nezapomenu však ani na pilotní výcvik nebo další výrobu. Při dalších analýzách využiji metodu PESTE a rozeberu širší politicko-právní faktory nejen doma, ale i v zahraničí. Obdobně budu postupovat u ekonomických faktorů, sociálně-kulturních faktorů, technologických vlivů a environmentálních faktorů. Pro zhodnocení prvků mikroprostředí a makroprostředí využiji SWOT analýzu, ve které se pokusím každé tvrzení vyargumentovat. Do širších globálních souvislostí na poli letectví uvedu čtenáře hlubší analýzou světového i domácího trhu. Nad rámec práce ale rovněž s ohledem na trh uvedu kritériální analýzu konkurenčních i firemních výrobků. V analýze image na základě kvantitativního vlastního výzkumu se budu snažit poodhalit postoje ke značce. Nezbytnou pro tuto práci je analýza současného stavu komunikace a to s konkrétním zaměřením na cíle, cílové skupiny a segmentace, rozhodování o propagaci, plánování a organizování, stanovení rozpočtu a hodnocení a měření. Vztah k agenturám a nezbytný audit marketingového mixu se zaměřením na ty stěžejní, jež byly rozpoznány na základě teoretického zkoumání. Blíže se zaměřím na online komunikaci pomocí nástroje Google Analytics, který nabízí podrobný pohled na návštěvníky. Neopomenu ani zhodnocení Marketingového informačního systému.

Cíle práce jsou identifikace problémů a nedostatků marketingové komunikace společnosti a návrh efektivního oslovení vybraného segmentu.

Dále si tedy stanovuji nezbytné hypotézy, které postupně potvrdím či vyvrátím:

H1: Společnost nevyužívá dostatečně vhodných komunikačních nástrojů při komunikaci s cílovými skupinami.

H2: Společnost nevyužívá dostatečně firemní webové stránky jako základní globální komunikační platformy.

H3: Aktivní letecká veřejnost značku zná a je oblíbená.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA VÝCHOZÍ SITUACE

Na základě pracovní zkušenosti ve firmě, které se tato práce věnuje, podám v této kapitole základní přehled o společnosti. Informace jsou získané pozorováním, dotazováním, z interních zdrojů a externích zdrojů analyzované firmy.

9.1 Společnost

Společnost, o které pojednává práce, je ryze českou akciovou společností, jež od roku 2009 pokračuje ve výrobě světově uznávaných sportovních a akrobatických letadel. Značka letadel patří k nejstarším leteckým značkám na světě s tradicí od roku 1934.

Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej letadel, komponentů, originálních dílů, jakož i příslušenství a poskytování servisních služeb. Firma je držitelem všech nezbytných certifikátů k navrhování, výrobě a údržbě letadel pro civilní i vojenský segment.

S tradiční značkou se můžeme setkat na mnoha letištích po celém světě. Označuje sportovní, cvičná, akrobatická a zemědělská letadla podniku. Jejich vlastníky a provozovatele jsou zejména aerokluby, soukromé a státní letecké školy, armády, společnosti a soukromníci.

9.1.1 Firemní filozofie

„Vpřed nás pohání touha po bezchybném uspokojování potřeb našich zákazníků. Vyrábíme letadla špičkové úrovně a poskytujeme další vysoce kvalitní produkty společně se všemi nabízenými službami. Každé letadlo a produkty, které navrhujeme, vyrábíme a podporujeme je vyjádřením základních zásad, na nichž je naše společnost založena. Cílem společnosti je navázat a být pokračovatelem slavných tradic. Vůči našim zákazníkům, kolegům a dodavatelům chceme být důvěryhodným, čestným a spolehlivým obchodním partnerem. Být společností, která si zaslouží respekt celého leteckého světa a dívá se neustále kupředu“ (68, 2010).

9.1.2 Cíle a strategie společnosti

Cíl: Hlavním cílem společnosti je upevnění její pozice na světovém trhu cvičných a akrobatických letadel za účelem zajištění plynulé sériové výroby a prodejů letadel, zajištění kooperací, prodeje náhradních dílů, komponentů a oprav letadel.

Strategie: Produktová inovace. Nejvýznačnějším krokem k dosažení hlavního cíle společnosti je dokončení modernizace letounu 1. Kompletní design exteriéru a interiéru a zahájení identické modernizace letounu 2. Výsledkem této modernizace budou zcela nová letadla, která budou prezentovat společnosti jako zcela nového a perspektivního partnera.

Letoun 1 vybrán jako první zejména proto, že konstrukce nabízí širokou škálu využití. Inovací exteriéru a interiéru na úroveň rivalů dojde ke zvýšení atraktivity pro koncové zákazníky. Modifikace sníží náklady na výrobu a tím i cenu.

Jak dále zlepšit prodeje:

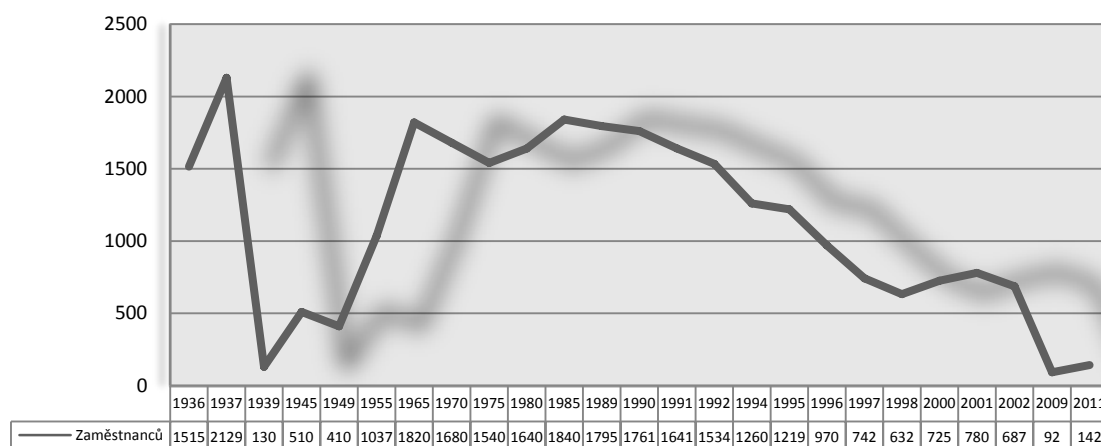
Je nutné povzbudit potencionální zákazníky, aby se stali zákazníky skutečnými. A to:

- Přinášením výhod, slev, vhodných kombinací nákupu produktů a služeb, výhodného financování, oslovit ztracené servisní zákazníky. Zaměřit se na tyto oblasti v komunikaci.
- Oslovit zákazníky konkurence, pružně reagovat na poptávky a jasně a rychle uvést cenu a výbavu, reagovat na reklamace, zkrátit dodací lhůty.
- Individualizovat nabídku doprovodných služeb.
- Vybudovat servisní síť.
- Využívat image letadel.

9.1.3 Zaměstnanci

Vedení společnosti si je vědomé důležitosti pracovní síly. V současné době zaměstnává 142 zaměstnanců, přičemž podíl mužů je 85%. S ohledem k charakteru výroby to není tolik výjimečné. Věkový průměr zaměstnanců je 42 let. Důvodem vysokého věku je téměř nemožnost najít mladé specialisty v oboru.

Cílem je samozřejmě přijímat zaměstnance, kteří svou odborností a manažerskými dovednostmi patří mezi špičku na trhu, často však musí volit nutný kompromis. Souhrnně vzato jsou dnes všichni profesionálně připraveni na sériovou výrobu. Vedení nové firmy se kvalifikovaně stará o vytvoření prostředí a potřebnou modernizaci letadel.



Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Zhodnocení:

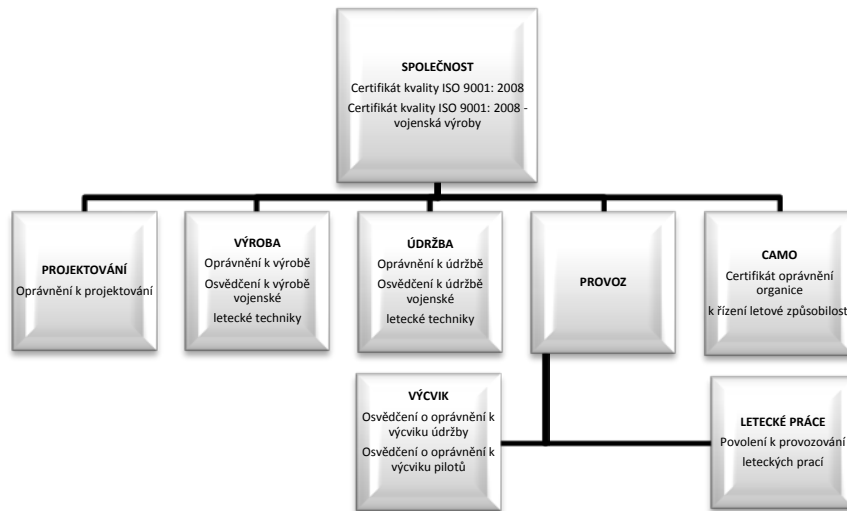
Ačkoli je výkyv v počtu zaměstnanců obrovský, odpovídá produkci v letech a mnoha historickým zvrátům v republice, které měly přímý dopad na fungování podniku. Válka, okupace, bývalý režim a poté otevření celosvětových trhů, ztráta tradičních subvencovaných odbytišť a neveselé hospodaření společnosti téměř značně zlomilo vaz. Nyní však vedení věří, že je na dobré cestě znovunabýt někdejší tržní pozici.

9.1.4 Výzkum a vývoj

Společnost investuje do oživení výroby desítky milionů korun (přesnější čísla jsou obchodním tajemstvím). Do modernizace sportovních letadel připravovaných pro výrobu již proinvestoval více než několik milionů korun. Začíná obnovená výroba čtyřsedadlového letounu (popisujeme jej dále číslem 1) pro základní a pokročilejší výcvik a turistiku s motorem ze Spojených států s max. výkonem 175 kW a dvousedadlového letadla (popisujeme jej dále číslem 2) pro základní výcvik a vysokou akrobacii s maximálním výkonem motoru téže firmy 149 kW. Pro konstrukci letadel jsou použity nejmodernější materiály. Modernizovaná letadla budou vybavena digitální i číslicovou avionikou.

9.1.5 Organizační struktura

Úseky se ve společnosti dělí podle získaných oprávnění.



Graf 2 – Organizační struktura (vlastní zpracování)

V grafu není zakreslen útvar jakosti, jenž spadá pod vedení. Dále nesmíme zapomenout na obchodní útvar a ekonomický útvar.

9.2 Produkty a služby

- *Nová letadla:* Současná produkce letadel je zaměřena na poslední modifikace celokovové série s pístovým motorem, Letoun 1 a 2. Letadla jsou rozšířená na všech světadílech, doposud byla dodaná do více než 60zemí celého světa.
- *Servis letadel:* Součástí podpory provozu letadel je servis (poradenství, bulletiny), výcvik pilotů a mechaniků pro oba vyráběné typy letadel. Dále zde patří dodávky náhradních dílů, finanční služby, nákup a renovace starších typů letounů.
- *Komponenty:* Vedle letecké společnost vyvíjí a vyrábí letecké komponenty pro jiné výrobce letadel, zejména letecká kola, brzdy a padákové díly. Strojový park je vhodný pro kooperaci a tím i diverzifikaci činností.
- *Ostatní služby:* Zde firma řadí leteckou školu na výcvik pilotů a propagační akce jako vlečení reklam, akce a pronájmy na letišti. Společnost má totiž přístup k letišti a hangáru, který je rovněž možné obchodně využít. Firma drží licenci pro letecké práce.

9.2.1 Letadla pod mikroskopem

Charakteristika: Dle způsobu pohonu se jedná o letadla vrtulová – tzn. u tohoto druhu pohonu je tah vytvářen rotačním pohybem vrtule, na kterou se přímo přenáší krouticí moment od pístového motoru. Ačkoli tento druh pohonu v průběhu let prošel zásadním vývojem, narazil na některé nepřekonatelné problémy. Tím nejdůležitějším omezením je především poměrně malá rychlost. Vrtulová letadla obvykle nedokážou překonat hranici 500km/h. Důsledkem byl i menší dolet, a tím vznikla bariéra při snaze překonat větší vzdálenosti. Například doprava mezi Evropou a USA se díky těmto omezením nemohla rozvíjet v plné míře. Další problém vrtulových letadel byla poměrně vysoká hlučnost, což z hlediska cestujících do značné míry snižovalo pohodlí během letu. Letouny mají dolnoplošnickovou samonosnou konstrukci, jsou jednomotorové. Sedadla jsou uzpůsobena pro dvojité cvičné řízení, jsou vedle sebe.

Certifikace: Letadla jsou plně certifikována pro Evropskou unii a mnoho dalších států z celého světa, např. USA, Kanadu, Mexiko, Peru, Izrael, Austrálii nebo Hongkong. Hlavní výroba se orientuje na letadla spadající do kategorie General Aviation (GA).

Chválené vlastnosti: Spolehlivá, relativně ekonomická, výborně ovladatelná, výborná pro výcvik leteckého personálu v leteckých školách, vysoce bezpečná (celokovová robustní konstrukce zaručuje téměř nerozbitnost), výhody získány díky know-how budovanému po dlouhé roky. Technické prvky jsou dostatečně odzkoušeny. Variabilní v možnosti využití.

Splňují tedy s menšími omezeními u některých položek základní požadavky pro výcvikové letouny:

- Ekonomický a nenáročný provoz.
- Dobré letové vlastnosti, bezpečnost a jednoduchá pilotáž.
- Jednoduchost konstrukce, nízké pořizovací náklady.
- Nenáročná obsluha a údržba.
- Použitelnost pro více druhů výcviku.
- Odolnost vůči hrubému zacházení.

Tabulka VII – Hodnocení dle pilotů (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
výborné letecké vlastnosti, ovladatelnost	nasedání přes křídla
vhodnost pro akrobacii	neinstalovaný antimrznoucí systém
výborný výhled z kabiny	
Letadlo 1 je navíc komfortní, disponuje velkým prostorem, má výborné užitečné zatížení	

Letadlo 1

Čtyřsedadlový letoun je především cvičný a turistický letoun, vhodný také pro patrolování nad pozemními i námořními cíly, vlečení kluzáků a transparentů. S motorem, autopilotem a IFR vybavením je tento letoun žádaný nejen pro výcvik pilotů, ale i pro turistické, obchodní a rodinné lety. Výroba letounu byla certifikována v roce 2004. Letadlo popisují jen ve zkratce, protože v současné době existuje modernizovaná verze, označím ji letadlo 3.

Letadlo 2

Cvičné, sportovní a akrobatické dvoumístné letadlo je navrženo pro začínající piloty. Letoun je určen pro základní a pokračovací výcvik v civilních a vojenských leteckých školách. Často se používá i pro turistické létání, akrobatické lety a akrobatický výcvik. Letadlo lze použít pro výcvik nočního létání, vlečení kluzáků a reklamních transparentů i pro lety IFR.

Jednomotorový samonosný dolnoplošník vyniká svou jednoduchou ovladatelností. Umožňuje plnou kontrolou letadla při všech akrobatických obratech. Výroba začala od roku 1992.

Letadlo 3

Flexibilita čtyřsedadlového modernizovaného letadla umožňuje jeho praktické využití k výcviku civilních a vojenských pilotů, leteckým pracím i pro obchodní, rodinné a služební lety.

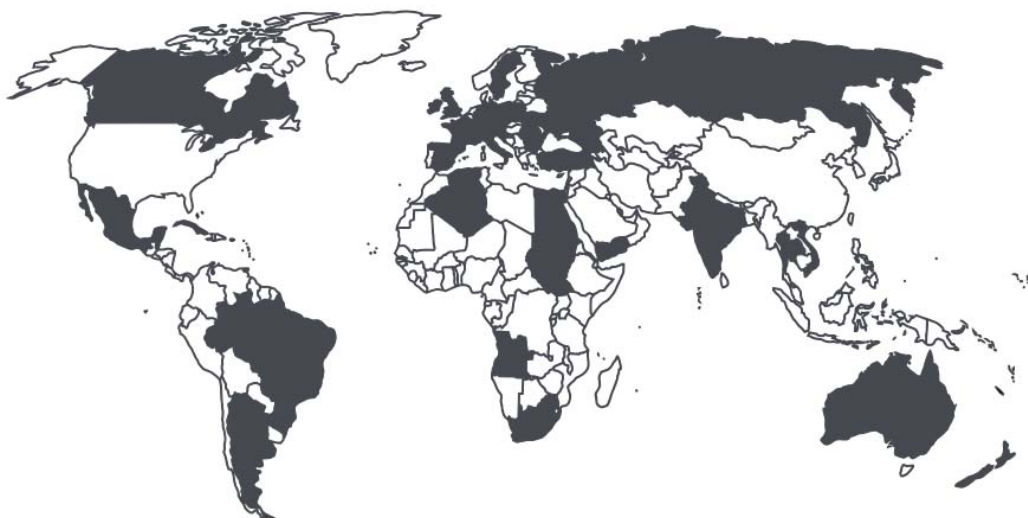
Modernizace letadla 1 vyniká na první pohled ladnějšími křivkami. Kromě jedinečného designu má nová generace ještě mnoho co nabídnout: naprostou změnu interiéru,

moderní Glass Cockpit, nepřekonatelnou ovladatelnost a prostornost limuzíny. Co si však nová verze zachová ze svých předchůdců, jsou výborné letové vlastnosti.

S prostorem pro 4 osoby a zavazadla může letoun nabídnout svou všestrannost. Je vhodný pro obchodní a rodinné lety, pro základní a pokračovací výcvik v civilních i vojenských leteckých školách, patrolování nad pozemními, námořními i pobřežními cíli, výcvik nočního a IFR létání, vlečení kluzáků a reklamních transparentů. Možnost proměnit letadlo na dvoumístnou verzi s velkým úložným prostorem.

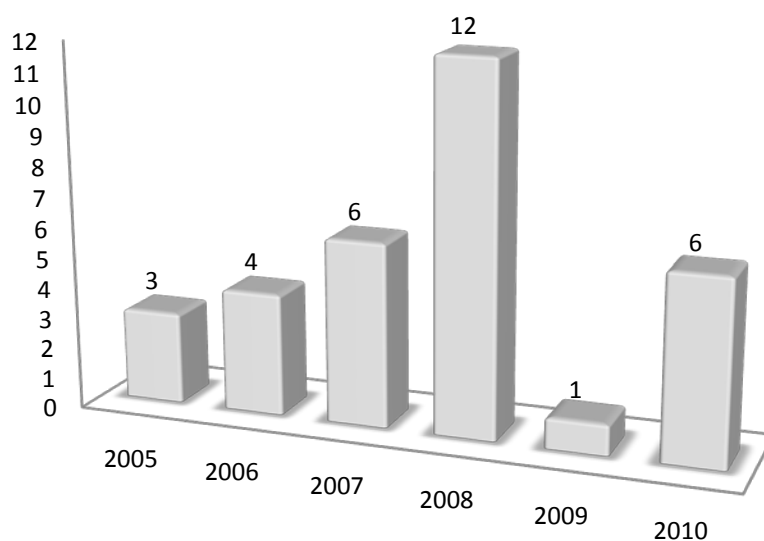
9.2.2 Reference a odbyt

Za více než 75 let historie bylo vyrobeno přes 5500 letadel značky do více jak 60zemí. Z toho: 9 typů kluzáků, 12 typů větroňů, 64 typů motorových letadel včetně přestaveb, 4 typy vrtulníků, 3 typy navijáků, 7 typů motorů a minimálně 15 typů letounů, které zůstaly jen v projektu.

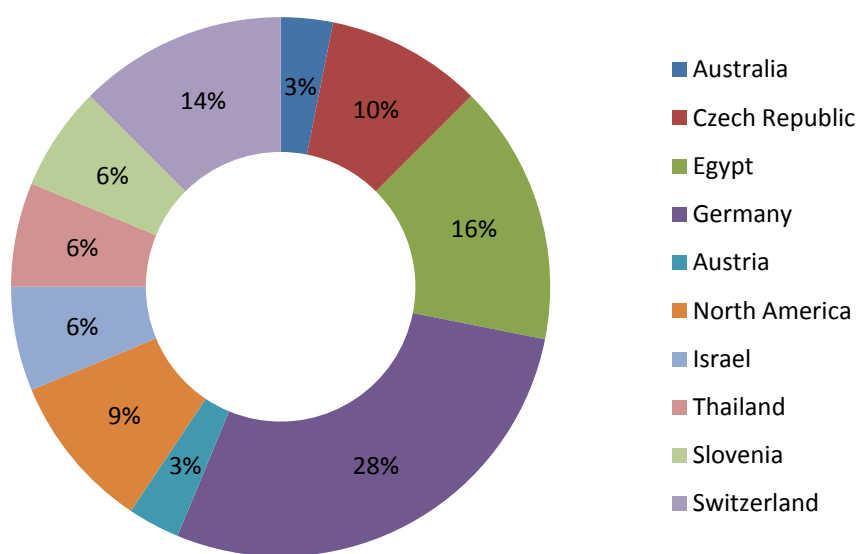


Obr. 3 – Svět letadel (vlastní zpracování)

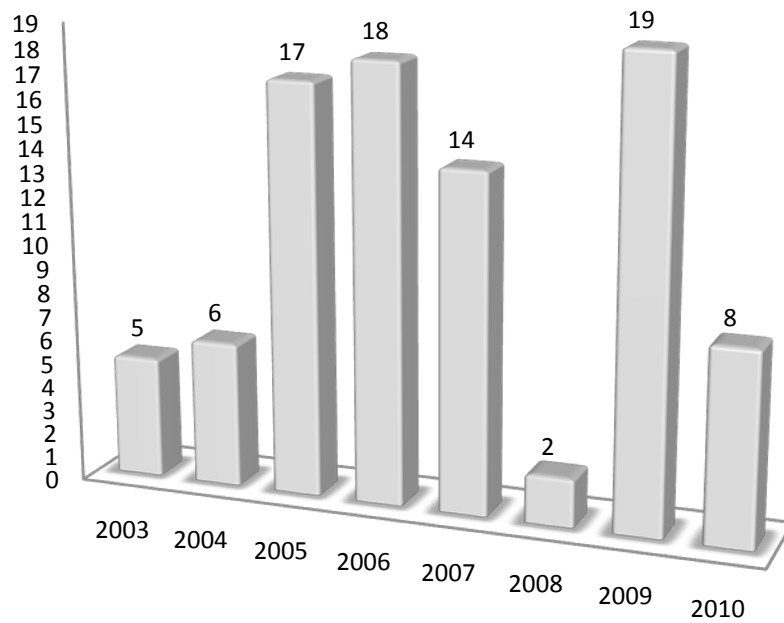
Letouny 2 můžeme najít v aeroklubech v profesionálních leteckých školách, a to jak státních, tak i soukromých, a armádách.



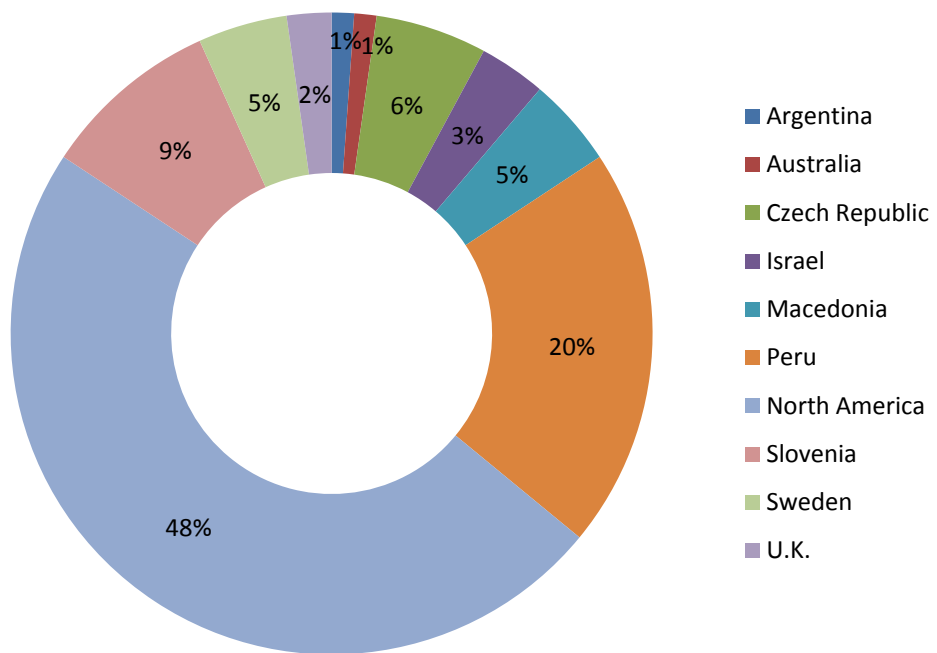
Graf 3 – Prodeje letadlo 1 (vlastní zpracování)



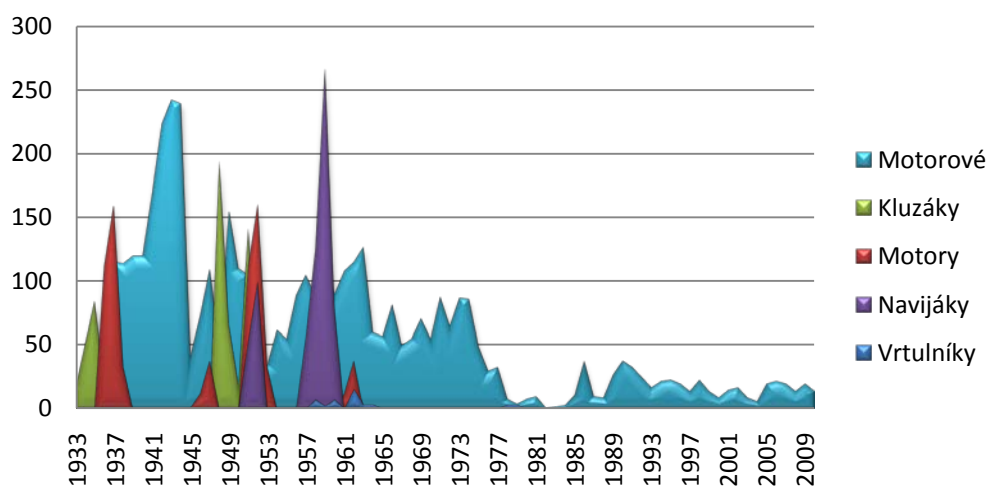
Graf 4 – Prodeje letadlo 1 dle zemí (vlastní zpracování)



Graf 5 – Prodeje letadlo 2 (vlastní zpracování)



Graf 6 – Prodeje letadlo 2 dle zemí (vlastní zpracování)



Graf 7 – Časové rozložení výroby (vlastní zpracování)

Důležitá poznámka! Uvedené údaje jsou z důvodu ochrany dat mírně upravené a neodpovídají plně skutečnosti. Bylo by jistě vhodné uvést i prodeje letadel v současnosti v závislosti na výnosech z jiných oblastí podniku a rovněž vývoj zisku v letech. Nicméně tyto údaje podléhají obchodnímu tajemství. Navíc nemají vhodnou vypovídací hodnotu v závislosti na turbulentních změnách v předchozích letech.

9.2.3 Servis a služby pod mikroskopem

Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001: 2008 č. 1319-2010 a certifikátu EASA, part 145, č. CZ.145.0061, který ji opravňuje k údržbě.

Základní nabízené služby servisu:

- provádění periodických prohlídek;
- opravy letounů včetně komponentů;
- výměny křídel včetně instalace akcelerometru pro vyhodnocování bezpečného života letadla;
- zástavby odpovídače ELT ME 40;
- modernizaci vybavení COMM/NAV systémů včetně instalací a kontrolních měření;
- kompletní renovaci povrchových nátěrů letounů;
- kompletní renovaci interiérů;
- zkušebnu leteckých přístrojů;
- nedestruktivní defektoskopické kontroly jednotlivých dílů letadel;

- doporučení systému údržby v souladu s platnými servisními bulletiny;
- prolongační prohlídky.

Originální díly

Originální díly nabízejí profesionální a výhodné řešení, které na rozdíl od různých náhražek, kterých se objevilo za dob stagnace na trhu mnoho, dokonale a spolehlivě funguje. Jejich kvalita a vysoká technická úroveň jsou zárukou spolehlivého a bezpečného provozování. Zákazníci oceňují zprovoznění internetového obchodu.

Zachování řízení letové způsobilosti (CAMO)

Cílem služby je poskytovat zákazníkům profesionální služby, garantovat bezpečnost, šetřit čas i peníze. Služba CAMO bezplatně a efektivně řídí zachování letové způsobilosti letadel s cílem dosažení jejich neomezené a bezpečné životnosti.

Další servisní služby:

Mobilní služba Assistance je služba S.O.S. Služba pomáhá zákazníkům, když to nejvíce potřebují, jestliže z jakéhokoliv důvodu nemohou odstartovat nebo pokračovat ve svém letu. Telefonním hovorem v jakoukoliv dobu se firma snaží nalézt řešení letu neschopnému letadlu.

Firma zabezpečí zákazníkům i služby související s případným ubytováním v místě, případně i další asistence. Nechybí ani zapůjčení vozu, v případě dohody i letounu.

Organizace pro výcvik a údržbu

Nezadržitelný vývoj letadlové techniky a používání pokrokových technologií u nových letadel automaticky vyvolává i odpovídající nutnost neustálého vzdělávání personálu našeho autorizovaného servisu.

Společnost vybudovala samostatné školicí středisko s řadou nezbytných přístrojů a pomůcek pro školení, máme team školitelů a jasné koncepce vzdělávání, která je zpracována s ohledem na rozdílné funkční specializace servisních služeb, kde zohledňuje potřeby rozsahu a stupně obtížnosti vzdělávání.

Financování

Při financování nákupu nových letadel a generálních oprav i revizí nemusí nutně zákazník zaplatit hotovost. Podpůrnými nástroji jsou:

- *Splátkový kalendář* (umožní vlastnit a trvale užívat opravené letadlo s úhradou ceny za opravu ve splátkách. Pokud je zákazník plátcem DPH, pak na celé DPH uplatní jednorázový odpočet na počátku splácení).
- *Zpětný leasing* (společnost nabízí převzetí letadla, provedení prohlídky a navrácení do provozu prostřednictvím leasingové smlouvy. To vše pouze za cenu požadované opravy).

Pojištění předmětu

Společnost zajistí u renomované pojišťovny pojištění letounu.

9.2.4 Pilotní výcvik

Společnost poskytuje také výcvik pilotů. Zkušení piloti, zejména v akrobatickém létání, a odborný školící personál jsou připraveni předat své poznatky a zkušenosti. Mezi tyto služby patří výcvik na licenci soukromého pilota letounů, kvalifikace pro let v noci, typový a rozdílový výcvik na jiný typ letadel značky, akrobatický výcvik, kondiční a zdokonalovací lety.

9.2.5 Další výroba pod mikroskopem

V souladu s tradicí a vývojem je společnost vybavena pro výrobu nosných konstrukcí z tvářeného plechu, obráběných, svařovaných a nýtovaných dílů. Vyrábí elektrické kabeláže včetně instalace, zapojení a ověřování funkcí systémů kontrolních a navigačních. Provádí zálet letounů. Je vybavena pro provádění povrchových úprav dílů ocelových a ze slitin hliníku včetně provádění nátěrů dílů i konečných letounů.

Přehled výrobních a technologických možností:

- tváření plechu;
- obrábění;
- svařování;
- nýtování;
- montáž a finální montáž;
- kontrola a zkoušení.

Nedílnou součástí výroby byly a jsou kromě výroby a oprav letadel další i mezinárodní projekty zaměřené k podpoře výroby malých dopravních, akrobatických, sportovních a jiných letadel. Vedle letecké výroby vyvíjí a vyrábí společnost certifikované letecké komponenty pro jiné výrobce letadel – zejména letecká kola, brzdy a padákové díly.

Komponenty a náhradní díly vyrábí společnost v rámci partnerské spolupráce pro letouny L-410, L-610, větroně L-23, L-33 a mnohé další typy. Mezi výrobky jsou i vystřelovací sedačky, stabilizátory a směrovky.

Dodnes je společnost významným výrobcem podvozkových kol a brzd s mnohaletou tradicí. Její výrobou „prošly“ podvozkové systémy pro letouny, které byly používány v naší armádě. Například pro MIG 15, 19, 21, IL 10, IL 14, JAK 11, AN 28, L-60 Brigádýr, Ae-45, L-200 Morava. Kola a brzdy jsou schváleny pro použití v civilním i vojenském letectví.

10 MINIPRŮZKUM: PESTE ANALÝZA

Neocenitelný pomocník v marketingovém plánování. Prostředek, který při briskním analytickém zhodnocení vývoje budoucího, současného i minulého pomůže při formování tržní pozice podniku. Je nutné podívat se na společnosti skrz naskrz, a jak se říká, rovněž „out of the box“ a zhodnotit situaci podniku při vlivu externích faktorů.

10.1 Politicko-právní faktory

Rok 2011 je ve znamení koaliční vlády Petra Nečase. Veřejnost její činnost hodnotí jako průměrnou. V zemi vládou tři nejzávažnější problémy – korupce, růst zadluženosti země a řešení důchodové reformy, v současné době i kmotrovské praktiky. Míra nespokojenosti s domácí politickou situací se blíží stavu před parlamentními volbami na jaře loňského roku. Podle průzkumu provedeného počátkem března je s naší současnou politickou situací spokojeno jen 14% občanů, takřka výhradně stoupců stran vládní koalice. (Stem.cz, 2011, [online])

Březnový obraz preferencí zračí jisté rozpaky naší veřejnosti. Roste podíl lidí, kteří si dnes neumějí vybrat žádnou stranu. Strany vládní koalice mírně ztrácejí, zjevný je pokles u Věcí veřejných, klesla i intenzita podpory TOP 09. ODS se v současné době opírá o své pevné jádro a je relativně stabilní.

Věci veřejné čelí těžkému mediálnímu útoku jako na nejslabší článek koalice. Ministr vnitra Radek John byl od svého nástupu do funkce médií až nemilosrdně označován za zcela neschopného. Po řadě skandálů ve straně byl „uklizen“ na místo vicepremiéra.

Rozpočty jsou škrceny na minimum, což vyvolalo například mezi lékaři akci „Děkujeme, odcházíme“, kdy požadovali více peněz pro lékaře. Nakonec jim ministr zdravotnictví Leoš Heger vyhověl.

V současné době (duben 2011) se vláda nachází v další krizi. Je to krize důvěry, krize morálky, krize systému. Na povrch se dostaly zprávy o tajném odposlouchávání. Tento typ krize se projevil v otázkách, které ODS vznášela nad propojením Věcí veřejných s bezpečností agenturou ABL a dnes již bývalého ministra dopravy Víta Bárty.

Jiný příklad skýtá kauza ProMoPro: ministr obrany Alexandr Vondra při své obhajobě nešetřil konspiračními teoriemi a jeho kolega Miroslav Kalousek, ministr financí, podle mnohých roztrpčený velkým úklidem v resortu obrany, ochotně dodával médiím a

opozici municí na Vondru. Důvodem nebyly miliardy zašantročené při českém předsednictví EU, ale „pouze“ nedodržený slib z jednání K9.

Ale zaměřme se na letectví. Našemu leteckému průmyslu chybí nosný koncepční program, který by byl zdrojem ekonomického růstu a umožňoval koncentraci výzkumných a vývojových kapacit na aktivity s tímto programem související a byl by případně dotovaný finanční či jinou vládní pomocí při zabezpečování koncepce národní politiky výzkumu, vývoje a inovací.

Jednotlivým leteckým podnikům pomáhá současná vláda prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu. Podobně postupovaly i předchozí vlády. Nová vláda by měla dbát, aby Rada vlády pro výzkum, vývoj a inovace, kterou řídí její předseda, premiér Ing. Petr Nečas, vzala na vědomí význam leteckého průmyslu a zasadila se o to, aby se stal součástí průmyslové politiky státu.

Regulace v letectví

Na úrovni státu je bouřlivě. V případě letectví jsou vody poměrně klidnější a žádné výrazné kauzy jím nezmítají. Každá země upravuje pravidla pro letectví jinak, všeobecné letectví obvykle spadá pod různé předpisy v závislosti na tom, zda se jedná o soukromé či komerční užití a na typu zařízení, které letouny mají. V České republice se například jedná o Úřad civilního letectví (ÚCL), který spadá pod Ministerstvo dopravy.

Důležité jsou stavební předpisy, které jsou důležité pro každou firmu zabývající se navrhováním a výrobou letadel. Obsahují požadavky na vlastnosti letadla pro dosažení letové způsobilosti. Snahou je, aby letadlo bylo bezpečným dopravním prostředkem, a tyto předpisy stanovují určité "minimum", které musí letoun splňovat. Jde i to, aby výrobce nemohl zvyšovat ekonomickou efektivnost letounu na úkor bezpečnosti, např. snižovat hmotnost poddimenzováním konstrukce.

Existují národní a mezinárodní předpisy. První mezinárodní předpisy vznikly už po první světové válce v rámci Mezinárodní úmluvy o letectví a organizace CINA (Commission Internationale de Navigation Aérienne). Po druhé světové válce vzniká organizace ICAO (International Civil Aviation Organisation), která vydává nové předpisy. Členské země této organizace musí tyto požadavky respektovat, ale zároveň mohou mít své národní předpisy, které ovšem musí být přísnější, tak aby mezinárodní předpisy mohly být chápány jako minimální požadavky.

Národní předpisy některých zemí:

- USA-FAR (Federal Aviation Regulation).
- Rusko-NLGS (Normy Letnoj Godnosti Samoletov).
- Velká Británie- BCAR (British Civil Airworthiness Requirements).
- Evropské předpisy-JAR (Joint Airworthiness Requirements).

Požadavky ICAO jsou u nás vydány jako předpis L8. Jelikož se začleňujeme do evropského JAA (Joint Advanced Requirements), tak naši výrobci používají technické předpisy JAR-FCL 1, ale také předpisy těch zemí, kam se předpokládá budoucí vývoz letounu - zejména FAR. Se zavedením tohoto celoevropského předpisu se změnila požadavky na teoretickou a praktickou přípravu pilotů. Předpis definuje i přesné požadavky na výcvikové letouny a jejich vybavení.

Regulace a bezpečnost

Cílem regulace je podpořit vysokou úroveň bezpečnost ve všech aspektech letecké dopravy. Úsilí je zaměřeno na zajištění vhodných norem letové způsobilosti, vydávání pilotních licencí, pravidel pro pohyb letadel a vybavení na palubě.

Většina zemí má orgány, které dohlížejí na vše okolo civilního letectví, včetně GA, které dodržuje standardizované kódy mezinárodní ICAO. Příkladem je Federal Aviation Administration (FAA) v USA, Civil Aviation Authority (CAA) ve Spojeném království, obdoba našeho ÚCL. V Německu Luftfahrt-Bundesamt (LBA) a Transport Canada v Kanadě.

Kromě toho zahrnuje neplánovaný obchodní provoz a soukromý provoz letadel mnoha rozdílných velikostí a typů, pilotů s rozdílnou úrovní výcviku a zkušeností. Není možné, jasně vysvětlit bezpečnostní pravidla a nařízení v GA, kterými by se řídil celý svět. V jednom extrému ve většině zemí kde se provozují obchodní tryskové letouny a velké nákladní letouny čelí většinou stejným nařízením jako pravidelná letecká přeprava a létají většinou na stejných letištích. Komerční létání v buši a provoz leteckých ambulancí normálně neoperují pod tak těžkými regulačními podmínkami a často využívají malých letišť nebo letištních pásů, kde je menší vládní dohled. (CAA, 2006, [online])

Regulace v Evropě

Evropská agentura pro bezpečnost letectví (EASA) jako centrální regulátor převzal roku 2003 odpovědnost za evropskou legislativu letové způsobilost a environmentální re-

gulace. Byl navržen vývoj, který směřoval k vývinu jediné organizace v EU, která převzala od jednotlivých členů pravomoc regulovat všechno ohledně letectví. Hlavní důraz je kladen na standardy letové způsobilosti a vydávání pilotních licencí, a cílem je podpořit vysokou úroveň bezpečnosti.

Nehodovost

Statistiky leteckých nehod jsou pouhopouhé odhady. Podle americké Národní rady pro bezpečnost v dopravě v roce 2005 se ve Spojených státech stalo 1,31 smrtelných nehod v GA na každých 100 tisíc hodin létání v porovnání s 0,016 u pravidelných linkových letů. V roce 2010 to bylo 1,27 smrtelných nehod v GA v porovnání s nulovými v pravidelných linkách. (NTSB, 2010 [online])

Každý den se stane kolem tří leteckých nehod v Evropě. Vzhledem k tomu, že hlášení není všude povinné, čísla mohou být vyšší. Do závažnějších nehod se zapojí externí orgány. EASA a NAA. V České republice se loni stalo 17 nehod, při nichž zemřeli 4 lidé z jednadvaceti lidí. Vyšetřováním se zabývá Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod (spadá pod ÚCL). (UZPLN, 2010, [online])

Přes snižování výdajů je na druhé straně důvod pro zvyšování úrovně kvality armád po celém světě. Profesionální piloti potřebují kvalitní základní výcvik, letouny firmy jsou proto více než vhodné.

10.2 Ekonomické faktory

Charakteristickým rysem roku 2011 je závislost na českých reformách a pokračování růstu Německa. Ekonomika je ve znamení mírného zpomalení. Pokračuje evropská dluhová krize a narůstající nerovnováha mezi velkými hospodářsky rozvinutými a teprve se rozvíjejícími zeměmi.

Český státní rozpočet byl schválen jako škrtačí. Zatím „si“ dlužíme (protože nikdo jiný než my tady nežijeme) jen ve formě státního dluhu České republiky přes 1,4 bilionu korun. Na každého z nás tak připadá dluh přes 133 000 korun a jen za první letošní kvartál dluh opět vzrostl o více než 60 miliard korun (skoro o 6000 na každého).

V úhrnu za rok 2010 byl HDP v meziročním srovnání vyšší o 2,2%. Růst ekonomiky zajistila zejména odvětví zpracovatelského průmyslu. Postupné obnovování zahraniční konjunktury a s tím související poptávky poskytlo prostor exportně orientovaným odvětvím a ta jej dokázala využít. To platí zejména o výrobě dopravních prostředků, strojírenství

a elektrotechnickém průmyslu. Vývoj HDP byl negativně poznamenán také redukcí rozpočtových výdajů organizací sektoru vládních institucí, která se výrazněji promítla do jejich hospodaření ve 2. pololetí. (CZSO, 2010, [online])

HDP by měl letos stoupnout o 1,9 procenta a v roce 2012 o 2,3 procenta. V lednu ministerstvo financí odhadovalo letošní růst ekonomiky na 2,2 a v roce 2012 na 2,7 procenta. „Oživení světové ekonomiky zůstává i nadále zatíženo mnoha nejistotami. Hlavní zdroje rizik pro Českou republiku jsou spojeny se stavem veřejných rozpočtů a situací v bankovním sektoru v některých zemích eurozóny. Růst HDP by v letošním roce měl podpořit zejména zahraniční obchod, v menší míře také tvorba hrubého kapitálu.

Situace na trhu práce by se měla podle úřadu pozvolna zlepšovat. Celková zaměstnanost v pojetí národních účtů a po očištění o vliv sezónnosti vzrostla v posledním loňském čtvrtletí v meziročním srovnání o nepatrných 0,1 % a v porovnání s předchozím čtvrtletím o 0,3 %. Dílčí přírůstky přitom zaznamenala některá odvětví tržních služeb a také stavebnictví, obchod a peněžnictví, zatímco ve zpracovatelském průmyslu se zaměstnanost meziročně ani mezičtvrtletně téměř nezměnila. V průměru za celý rok 2010 poklesla celková zaměstnanost o 0,8 % na 5 185,4 tisíc osob, přičemž ve druhé polovině roku počet zaměstnaných osob již dále neklesal. V roce 2011 se má po dvou letech poklesu zvýšit zaměstnanost o 0,2 procenta, v roce 2012 pak o 0,5 procenta. Míra nezaměstnanosti by letos měla klesnout na 6,9 z loňských 7,3 procenta. V roce 2012 by se míra nezaměstnanosti mohla snížit na 6,5 procenta. Hlavním důvodem pro mírně optimističtější výhled vývoje nezaměstnanosti jsou nové úpravy legislativy, zlepšující se strukturální charakteristiky trhu práce i očekávané zlepšování ekonomické situace.

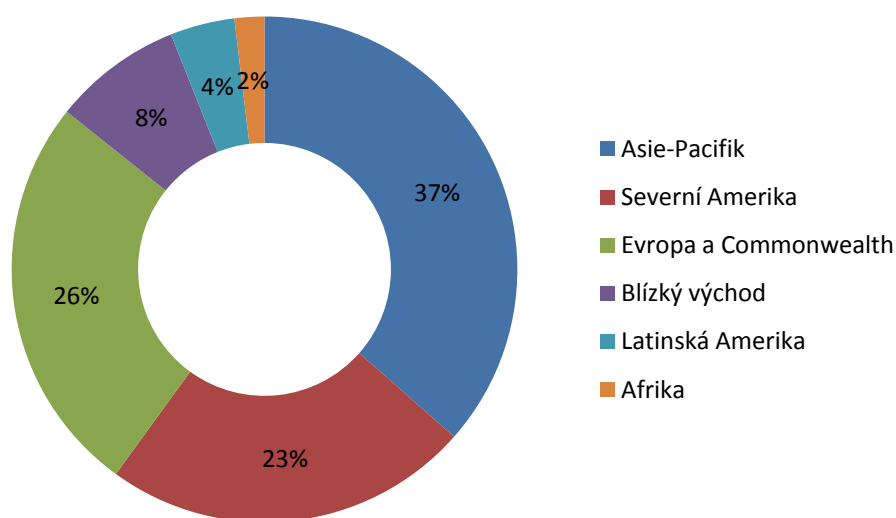
Po dvou letech stagnace by se v letošním roce měl zvýšit objem mezd a platů o 2,1 procenta. V příštím roce mzdy a platy. (Čapková, 2011, [online])

Inflace v roce 2010 se pohybovala v průměru jen kolem jednoho a půl procenta. Spotřebitelské ceny mírně rostly. V roce 2011 by měla inflace růst směrem ke dvěma procentům. (CZSO, 2011, [online])

Aktuálně je přijetí eura v nedohlednu, protože neplníme kritérium výše deficitu státního rozpočtu do tří procent. V roce 2013 bychom se měli dostat na deficit tři procenta, jak požaduje Evropská komise. To znamená každoročně snížit deficit zhruba o 40 miliard korun. O zavedení eura se však mluví v ještě pozdějších termínech.

Ekonomika a letectví

Na tvorbu obchodu v GA má velký vliv snižování výdajů a kontrola nákladů, efektivity provozu. Obchod je závislý na vývoji kurzu koruny vůči euru. Ceně letounů a jejich užité hodnotě v myslích spotřebitelů. Zákazníci zvažují raději opravit starý letoun, než koupit nový. Kupní síla je oslabená, lidé jsou opatrní, raději volí sekundární možnosti financování. Nedávná éra vysoké ceny ropy by se mohla udržet i v budoucnosti. Hospodářský růst v rozvinutých ekonomikách zpomaluje růst na rozvíjejících se trzích se zvýšeným rizikem. Americký dolar zůstává slabý a výhledy jsou tak nejisté. Letouny se standardizují (nabídka) tak, aby se snížila cena pořízení, údržby a dalších nákladů tak aby produktivita stroje byla vyšší. Spotřeba paliva u letadel je vysoká, stejně jako cena za litr. Činí něco okolo 42 korun/litr. Ač se udává, že z tohoto hlediska jsou výhodnější pro výcvik letouny Cessna, které dosahují průměrné spotřeby 23 litrů za hodinu, nelze to brát jako naprosté dogma. Ačkoli se udává spotřeba u současných letounů firmy 2x vyšší jedná, se o spotřebu při náročnější akrobacii.

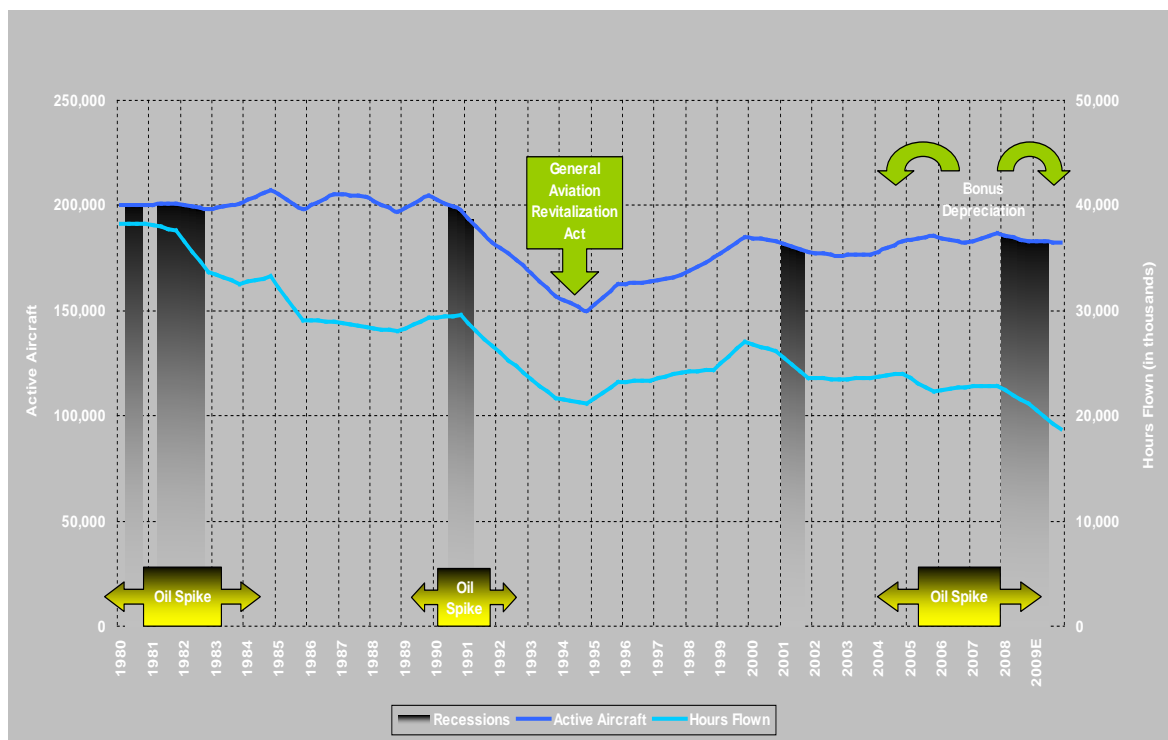


Graf 8 – Odhad hodnoty trhů podle regionů 2008-2027 v \$ (68, 2011)

Tabulka VII - Odhad hodnoty trhů podle regionů v \$ (68, 2011)

Region	\$B
Asie-Pacifik	1150
Severní Amerika	740
Evropa a Commonwealth	810
Blízký Východ	260
Latinská Amerika	130
Afrika	60
Celkem	\$3,2T

Letecký trh ovlivňují hospodářské cykly, šoky v cenách paliva, přechodné události, produktová a výrobní zodpovědnost, daňové pobídky.



Obr. 4 – Vývoj leteckého průmyslu v závislosti na cenových šocích paliv v USA (vlastní zpracování)

10.3 Sociálně kulturní faktory

Světová populace roste. Na Zemi žije více než šest miliard lidí a odhad do roku 2025 počítá s přírůstkem až nad hladinu 8 miliard. Extrémně rychlý růst má velký vliv na podnikání. Více lidí žádá více potřeb, které je nutné uspokojovat. V závislosti na kupní síle se objeví nová odbytíště.

Firmy, které podnikají v oblasti GA, se s tlakem změn musejí vyrovnávat. Demografické posuny, globalizace, úspory výdajů, ale také příležitosti na nově se otevírajících trzích například na Dálném východě, v Číně, místech, kde neexistuje infrastruktura a letectví se nabízí jako jediný dostupný přepravní prostředek. Změny se tak projeví ve všech činnostech: od výzkumu až po prodej a marketing hotových výrobků.

V poslední době nabývá na důležitosti zdravý životní styl, sport. Adrenalinové zážitky vedou. Lidé investují do trávení volného času, užívání si života. Stále však převládá konzumní způsob života a lidé ač s opatrností, utrácejí za své koníčky nemalé peníze. To vše může podpořit investice do nákupu letounů u movitější klientely z řad soukromých zákazníků a aeroklubů, které jejich koníčky podporují.

Lidé chtějí co nejbezpečnější a kvalitní letouny, bojí se o své zdraví. Dennodenně jsou bombardováni leteckými nehodami. Proto je důležité posilovat výzkum a vývoj, vytvářet spojení a partnerství, získávat talentované odborníky a spolupracovat s nimi.

10.4 Technologický vlivy

Produktivita a výzkum na poli letectví je klíčové pro budoucí úspěšnost českých firem a celosvětovou konkurenceschopnost. Firmy musí neustále sledovat vývoj. Počet nových letounů na trh klesá, spíše se sahá po modernizacích. Společnosti hledají cesty, jako například vytváření strategických spojení, na úrovni státních vědeckých organizací, národních firem i mezinárodních. Dochází k značnému outsourcingu činností. Náklady na vývoj jsou obrovské, v řádech stovek milionů, což je pro menší společnosti devastující. Hlavně pokud není splněna podmínka legislativního schválení výroby a není zaručena poptávka.

Nejběžnějším typem letadel v GA jsou ty s pevným křídlem. Za posledních dvacet let se ale mnoho změn projevilo právě v oblasti dostupnosti letadel pro všechny. Jedny z posledních důležitých stádií vývoje malých letadel, které tvoří převážnou část leteckého parku GA, bylo zavedení pokročilé avioniky včetně GPS, která byla dříve k dispozici pou-

ze u velkých dopravních letounů. Vyvíjí se tedy moderní elektronické a navigační systémy, které zvyšují bezpečnost a přinášejí komfort. Zavedení kompozitních materiálů, které činí letouny lehčí a rychlejší. Ultra lehká letadla a doma vyrobené letouny se staly rovněž velmi oblíbené pro rekreační využití. Důvodem je jejich cenová dostupnost a méně regulovaná než certifikovaná letadla. Z toho ale rovněž plyne větší pravděpodobnost nehod. Odborníci očekávají zdravou budoucnost pro lehká a ultra lehká letadla, jakož i pro elektrické a diesellové motory. Na druhou stranu dochází rovněž k zavedení nových technologií ve výrobě. Výroba se informatizuje, standardizuje a zrychluje.

10.5 Environmentální faktory

Ještě donedávna příliš výrobní technologie neovlivňovalo, v současnosti se ale stalo trendem dodržovat legislativní a sociální požadavky. Společnost se snaží celkově zlepšovat ve všech oblastech ochrany životního prostředí a firmy to využívají jako marketingový tah. Důležitá je ekologická výroba. Ačkoli je společnost značně pozadu, již nyní musí mnoho legislativních požadavků například ohledně hlučnosti, výroby splňovat. Nebezpečné práce vyžadující chemikálie se outsorcují do vhodnějších firem.

Letecký průmysl má značný dopad na životní prostředí obecně. Může za to hlavně palivo, které každý stroj potřebuje pro pohyb. Stejně jako všechny aktivity, při kterých dochází ke spalování, i provoz letadel zapříčiňuje vypouštění sazí a dalšího znečištění do ovzduší. Vyrábí rovněž skleníkové plyny. Navíc ale vytváří dopady na životní prostředí, které jsou typické právě pro letecký průmysl:

Provoz letadel ve vysokých výškách v blízkosti tropopausy (hlavně u velkých tryskových linkových letadel) vydává aerosoly a nechává kondenzační stopy, což může zvýšit vznik cirrusové oblačnosti. Předpokládá se, že se oblačnost od doby vzniku letectví zvýšila až o 0,2 procenta.

Provoz letadel ve vysokých výškách v blízkosti tropopausy může rovněž uvolňovat chemikálie, které vytvářejí emise skleníkových plynů, zejména dusíkaté látky, které na sebe vzájemně působí s ozonem a zvyšuje se tak koncentrace ozonu. (Lin, 1988, roč. 93, 1988, č. 12)

Většina lehkých pístových letadel spaluje avgas, který obsahuje tetraethyl lead (TEL), česky tetraethyl olova, vysoce toxickou látku, která může způsobit kontaminaci půdy na letišti. Dobrou zprávou je, že v současné době některé kompresorové pístové spa-

lovací motory mohou pracovat na bezolovnatý automobilový benzín (mogas). Rovněž se u nových lehkých letadel objevují turbínové a diesellové motory, z nichž ani jeden nevyžaduje olovo. (Grewe, 2001, [online])

Alternativní paliva

Někteří vědci a společnost jako GE Aviation a Virgin Fuels zkoumají technologie biopaliv pro využití u proudových letadel.

Jako součást tohoto testování letěl Boeing 747 společnosti Virgin Atlantic Airways z londýnského letiště Heathrow na amsterodamské letiště Schiphol před pár lety s jedním motorem spalujícím kombinaci kokosového oleje a babassuového oleje.

Greenpeace byla proti s argumenty, že tento druh paliva povede k odlesňování a velkému nárůstu emisí skleníkových plynů. (CBC, 2008, [online]) Rovněž většina letadel na světě jsou spíše menší pístová a mnohé lze upravit na spalování etanolu. Dále by pro produkci takového množství biomasy pro potřeby letectví a to jak civilního, tak vojenského bylo nutné zabrat velké množství půdy. (Rapier, 2011, [online])

Společnost Air New Zealand například testovala komerční letový test využívající zčásti palivo na základě oleje z afrického keře jatropy. Používá se na výrobu bionafty, může růst na okrajích zemědělských pozemků, kde mnoho stromů a plodin neroste nebo by měly jen malou výnosnost. (Oxburgh, 2008, [online])

Navzdory finanční krizi a rostoucí citlivosti na životní prostředí, na průmysl všeobecného letectví se pohlíží s důvěrou. To bylo potvrzeno experty na veletrhu Aero v Německu v tomto roce. „Trend lehkých a ultralevých letounů pokračuje, zatímco majitelé letadel jsou připraveni investovat do vybavení jejich flotil nejnovějšími technologiemi“. (Erb, 2011, [online]) Prudký propad tržeb malých, jednomotorových letounů jsou kompenzovány výnosy z prodeje business jetů. Udržitelnost je také hlavní problém leteckých sdružení stejně jako elektrických motorů a letadel na alternativní paliva.

11 SWOT ANALÝZA FIRMY

Provedená SWOT analýza firmy vede k přehledu o klíčových silách firmy, které mohou být základní konkurenční výhodou na trhu. Pomůže managementu firmy určit, co je ještě konkurenční výhodou, jestli je firma dobře vybavena a organizována a jaké jsou její schopnosti a možnosti přizpůsobit se situaci, je-li možné se nějakým směrem přeorientovat a jsou-li k tomu dostatečné finanční prostředky. SWOT analýzu jsem provedl pozorováním a dotazováním klíčových pracovníků. Sledováním diskuzí na internetu.

Silné stránky

- *Stránka:* Dobré povědomí o značce mezi leteckou veřejností.
- *Odůvodnění:* Stačí se jen zeptat odborníků, značka je mezi letouny hlavně v Česku velmi dobře známá, ve světě již jí musí pomoci aktivní marketing.
- *Stránka:* Letouny pozitivně hodnocené odborníky. *Odůvodnění:* Na světových fórech, z úst aktivních letců zaznívá chvála. Letouny mají výborné letové vlastnosti, jsou vhodné pro základní výcvik.
- *Stránka:* Dlouhá tradice a spojení s úspěšným zlínským podnikatelem. *Odůvodnění:* To je myslím díky úspěchu světoznámého podnikatele nespornou výhodou.
- *Stránka:* Letouny vysoké kvality, důraz kladen na ovladatelnost, robustnost a tím i bezpečnost. *Odůvodnění:* Od začátku výroby byl důraz kladen hlavně na tyto vlastnosti a díky hodnocení odborné veřejnosti tomu konstruktéři dostali. Celokovová konstrukce činí letoun více odolný proti nevhodnému přistání.
- *Stránka:* Kvalifikovaní pracovníci. *Odůvodnění:* Společnost se snaží od novodobého zahájení výroby nabírat jen vhodné pracovníky, specialisty v oboru nebo letectví. Ač je to mnohdy problém, daří se.
- *Stránka:* V systému práce jsme srovnatelní s konkurencí. *Odůvodnění:* Na základě zhodnocení práce konkurence si to myslí vedení společnosti.
- *Stránka:* Náklady jsou podstatně menší než konkurenční. *Odůvodnění:* Díky optimalizaci výroby, snížení nákladů a to mnohonásobně, než tomu bylo v minulosti, je možné snížit i ceny finálních výrobků.
- *Stránka:* Inovativnost. *Odůvodnění:* Konstrukční oddělení urputně pracuje na nových inovovaných strojích, což je hlavním cílem společnosti. Dostat se díky konkurenceschopným výrobkům opět na světovou scénu.

- *Stránka:* Dostupný kapitál je dostačující. *Odůvodnění:* Dle hodnocení vedení je kapitál dostačující. Bylo vloženo několik desítek milionů korun do rozjezdu. Každý rok je mnoho milionů profinancováno, hlavně v oblasti vývoje.
- *Stránka:* Nové výrobní vybavení. *Odůvodnění:* Společnost pro začátek zrenovovala některé stroje, které dokázaly efektivně sloužit. Další stroje dokoupila, výroba se postupně informatizuje.
- *Stránka:* Výrobní proces je maximálně plynulý. *Odůvodnění:* První krůčky rozjezdu firmy začaly právě úsporami a maximálně efektivním plynulým tokem výroby. Nyní je na čase plnit zakázky a dodržovat sliby.

Slabé stránky

- *Stránka:* Česká profesionální společnost je relativně skeptická k obrození značky. *Odůvodnění:* Čekají na nové výrobky, plnění slibů. Nové služby.
- *Stránka:* Nedostatečný přehled o historických zákaznících. *Odůvodnění:* Data nejsou úplná, je nutné je znovu sbírat.
- *Stránka:* Obchodníci jsou mladí, dynamičtí ale bez hlubokých zkušeností. *Odůvodnění:* Najít znalé odborníky je problematické.
- *Stránka:* Chybí některé informace nutné pro zdárné nabídky. *Odůvodnění:* Zatím se firma orientuje na základě konkurenceschopných cen. Tvorba je občas zdlouhavá.
- *Stránka:* Informační systém potřebuje změny. *Odůvodnění:* Během let je nutná dovybavenost jak po stránce softwaru, tak hardwaru.
- *Stránka:* Absence servisních středisek celosvětově. *Odůvodnění:* Zatím je v řešení.
- *Stránka:* Záruční a pozáruční servis má mírné nedostatky. *Odůvodnění:* S rozjezdem obchodního úseku jsou i tyto základní služby ve fázi rozvoje.
- *Stránka:* Personál zatím není stabilní. *Odůvodnění:* Přesto, že se firma snaží nabírat nové zaměstnance, nedaří se někdy natrefit na ty správné profesionály. Pomohla by mnohdy propracovaná interní komunikace.
- Slabá viditelnost v médiích. *Odůvodnění:* Zatím není vůle se příliš zviditelňovat.
- *Stránka:* Jméno značky je potřeba posilnit. *Odůvodnění:* Kvůli historickým problémům v dodávkách, dlouhých lhůtách. Nyní se situace razantně zlepšila.
- *Stránka:* Loajalitu zákazníků je potřeba získat. *Odůvodnění:* Kvůli snížení image se rovněž rozvázaly vztahy se stálými zákazníky v minulosti.

Příležitosti

- *Stránka:* Produkty inovovat na úroveň konkurence. *Odůvodnění:* Patří mezi hlavní strategické cíle a podnik je na dobré cestě.
- *Stránka:* Zpracování celkové marketingové strategie a její plnění všemi ve společnosti. *Odůvodnění:* Je nutné zbourat staré bariéry. Pozitivní je mládí mezi pracovníky.
- *Stránka:* Zvyšování pozitivní image značky prostřednictvím médií. *Odůvodnění:* Postupně po prvních zveřejnitelných výsledcích. Firma má opět dobře nakročeno.
- *Stránka:* Referenční marketing. *Odůvodnění:* Je žádoucí se odkazovat na úspěchy z minulosti, argumentovat kladnými výsledky, minulými odbytíštěmi.
- *Stránka:* Systematická komunikace prostřednictvím webových stránek. *Odůvodnění:* Se světem je vhodné komunikovat právě přes webové rozhraní, rozesílání noviněk oživuje povědomí o činnosti.
- *Stránka:* Věnovat postupně více finančních prostředků na marketingové aktivity s rozvojem podniku. *Odůvodnění:* Finanční prostředky a důležitost marketingu byla v minulosti zásadně podceňována.
- *Stránka:* Rozšíření poskytovaných služeb ve společnosti. *Odůvodnění:* Společnost je s nabídkou služeb na úrovni leteckého standardu, je zde stále velký rozsah zlepšování.
- *Stránka:* Snižování nákladů na provoz. *Odůvodnění:* I zde společnost má stále rezervy, které ovlivňují činnost podniku, a může zlepšit vyjednávací pozici při obchodních jednáních.

Hrozby

- *Stránka:* Změna image je běh na dlouhou trať. *Odůvodnění:* Přesně, jak říká věta. U nás doma to bude těžší, než venku, kde vzestup značky vítají s nadšením.
- *Stránka:* Ztráta konkurenčních výhod. *Odůvodnění:* Společnost má, co dohánět, ačkoli v mnohém ustala i konkurence. Důvodem je postupné vyrovnání kvality zpracování a výbavy konkurenčních ultralightů.
- *Stránka:* Preference spotřebitelů v zahraničí ke stabilnějším značkám. *Odůvodnění:* Lidé jsou loajálnější a mají větší důvěru k zaběhnutým značkám, se kterými neprožili zklamání.
- *Stránka:* Orientace zákazníka na levnější typy letounů. *Odůvodnění:* Opět zde vystupují ultralighity, které jsou vhodné pro sportovní laškování zákazníků z řad civi-

listů. Důležitá je komunikace bezpečnosti letadel firmy, se kterou se levnější letouny nemohou měřit.

- *Stránka:* Vysoké ceny pohonných hmot, které negativně ovlivňují prodej. *Odůvodnění:* Hlavní roli nákupu nových letounů nehraje jen jejich obrovská pořizovací cena, ale samozřejmě ceny paliv a následné servisní služby. Je nutné hledat cesty mezi alternativními palivy, zvyšovat výkon a snižovat spotřebu.

Tabulka VIII - Strategie SWOT (vlastní zpracování)

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO: Využít silné stránky pro získání konkurenční výhody	Strategie WO: Překonat slabé stránky využitím příležitostí
T - hrozby	Strategie ST: Využít silné stránky k eliminaci hrozeb	Strategie WT: Eliminovat hrozby působící na naše slabé stránky

12 ANALÝZA AVIATIKY

Protože není téma letectví příliš známé, je vhodné si nejprve vysvětlit pojmy a zanalyzovat si světový trh.

Letectví zahrnuje navrhování, vývoj, výrobu, provoz, využití letadel, zvláště těžších než vzduch. Pro zajímavost pojem letectví, čili aviatika, je odvozeno od avi, latinského výrazu pro ptáka.

Letectví rozdělujeme:

- Civilní letectví.
- Vojenské letectví.

Dále pro vysvětlení civilní letectví zahrnuje všechno *nevojenské létání*, tedy *General Aviation* a pravidelnou *leteckou dopravu*.

General Aviation (GA)

Záměrně nepřekládám na všeobecné letectví, protože se vžil anglický výraz. Zahrnuje všechny *nepravidelné* civilní lety, tzn. *soukromé* a *komerční*. Může zahrnovat obchodní lety, charterové (nepravidelné na základě nájmu), soukromé letectví, letecký trénink, balonování, parašutismus, plachtění na větroních, závěsných kluzácích, letecké fotografování, paragliding, létání na rogalu, leteckou ambulanci, zemědělské práškování, dopravní hlášení, policejní hlídkování a hašení požárů.

Každá země upravuje pravidla pro letectví jinak, GA obvykle spadá pod různé předpisy v závislosti na tom, jestli slouží pro soukromé nebo komerční účely. Většina malých výrobců letadel se zaměřuje na soukromý sektor a letecký výcvik.

Všeobecné letectví je populární hlavně v Severní Americe s více než 6300 letišti pro veřejné využití piloty (okolo 5200 v USA a přes 1000 v Kanadě).

V 68 zemích létá 470 tisíc pilotů, kteří mají nalétáno 27 milionů hodin. Každým rokem je přepraveno průměrně 170 milionů pasažérů. ((Navcanada, 2010, [online]))

12.1 Letectví ve světě ve znamení stagnace

Okolo 313 tisíc GA letadel létají po celém světě, což je asi 80% všech civilních letadel v provozu. (68, 2011)

Tabulka IX - Počet letounů GA celosvětově (vlastní zpracování)

Region	Počet jednotek
USA	215 000
Canada	17 500
Western Europe	30 000
Eastern Europe	2 500
Africa	25 000
Mexico	3 500
Australia/New Zealand	7 000
South America	11 000
Middle America	1 000
Japan	1 000
Celkem	313 500

Okolo 80% z toho jsou jednomotorové stroje. Přes 70% letadel GA operují v Severní Americe (USA a Kanadě).

Každý rok koupí zákazníci okolo 25 tisíc až 30 tisíc jednomotorových letounů. Průměrná cena jednomotorového použitého letounu je \$65 tisíc. Použité letouny nakupují zákazníci 10 krát častěji než nové, a tak poptávka po nových letounech je na úrovni pouhých 2500 až 3000 letadel za rok.

Dle odhadů, nákup z druhé ruky tvoří 15-18% všech nákupů letadel v GA. Jedná se o 48 tisíc dvousedadlových letadel (s motory o síle pod 160 koňských sil) registrovaných po světě, takže lze předpokládat, že asi 7200 až 8640 letounů mění každý rok svého majitele. Velmi vysoké ceny letadel, rostoucí ceny pohonných hmot a údržba způsobuje stagnaci ve výrobě a následných prodejkách klasických letadel.

Podle marketingových analytiků:

- Současná úroveň světové produkce obecně zůstane na stejném levelu.
- Alternativní letecký trh, což znamená ULM trh (ultralight market) poroste rychleji díky nižším cenám letadel a údržby.

Světová poptávka po dvousedadlových letounech se silou pod 160 koní se odhaduje na 1000 až 1200 jednotek, poptávka může být naplněna letadly ULM a to do výše až 75%, což značně znevýhodňuje business společnosti. Produkce tzv. doma-vyrobených letounů, založené na D.I.Y. (Do It Yourself) sestavách roste. Předpokládaná poptávka se odhaduje na 1200 až 1500 jednotek za rok. Tyto letadla jsou registrovaná jako „experimentální“ podkategorie a dle nařízení je úřady vyžadováno, aby se majitel podílel na stavbě z 51%.

Cena letadel se přímo promítá do nákladů na údržbu a provoz – úroveň nad \$100 tisíc za rok nebude podle analytiků přijatelná pro potencionální zákazníky.

Potencionální zákazníci a předpověď poptávky

Pro společnost představují nejslibnější trhy USA a Západní Evropa. Ve spojených státech je asi 215 tisíc letadel v provozu. Přibližně 165 tisíc (78%) z nich jsou jednomotorové. 60 tisíc (37%) z nich jsou 1-3 místné, zatímco 105 tisíc (64%) jsou letadla 4 a více místná. V západní Evropě, je okolo 30 tisíc letadel z kategorie GA, 21 tisíc z nich je jednomotorových. 31,5% je jich registrovaných v Německu, 26% ve Francii, 23,5% ve Velké Británii. Pouze 50% z letadel však bylo vyrobeno v Evropě (hlavně ve Francii a Anglii), zbytek letadel je dovezených z USA.

Produkční vrchol ve výrobě letadel GA byl mezi roky 1965-1981, což znamená, že 50% všech letounů je 20 let starých a dokonce asi 30% je 25-30 roků starých. To znamená, že globální GA park je celkově zastaralý, a to jak z hlediska technického stavu, tak i technologického řešení. V důsledku toho existuje dobrý důvod se domnívat, že používaná letadla nakonec přestanou plnit požadavky zákazníků a bude nutné park obnovit.

Soukromí zákazníci jsou převážně konečnými uživateli letadel v Severní Americe. Hlavními kritérii pro výběr letadel je cena společně s technickými parametry. Americký trh je největší odbytiště a kolem Asi 90% letadel třídy GA míří právě tam. Pro společnost je klíčové vytvořit podporu prodeje letadel poprodejními službami. To znamená vytvořit

sklad náhradních dílů a servisní síť. Pro proniknutí na trh je potřeba silného a zkušeného partnera, který zvládne technickou péči. (68, 2011)



Obr. 5 – Flotila GA versus použití v USA (vlastní zpracování)

Je patrné, že pístové letadla dominují americkému trhu. Obchodní proudové a turbovrtulové mají stále relativně malý podíl na trhu. Téměř 2/3 amerických letadel GA je určeno pro obchodní a komerční účely. Ve srovnání, pravidelné lety provozuje okolo 560 letišť v USA. (FAA, 2010, [online])

GA poskytuje více než jedno procento amerického HDP s 1, 3 milionem pracovních pozic ve službách a výrobě. (68, 2011)

Východoevropský trh

Vzhledem k velmi vysoké ekonomické nestabilitě trhů ve východní Evropě a to i díky přibližným údajům se úroveň nových letadel dodávaných do regionu blíží nule. Pro společnosti by mělo patřit mezi uvažované nejslibnější trhy Polsko, Česká republika, Maďarsko. Na těchto trzích je totiž tempo ekonomického růstu poměrně vysoké. Nabídka firm by měla směřovat k soukromým osobám. Za perspektivní trhy jsou v budoucnu považovány země jako Ukrajina, Lotyšsko, Litva a Estonsko, kde je nyní úroveň dodávek rovněž nulová.

Pokud si vezmeme na mušku polský trh, operuje na něm okolo 100 letadel, které veskrze patří do soukromého vlastnictví. Optimistický scénář v poptávce činí dalších 100 dodaných letadel v příštích 5 letech. Celková kupní síla se odhaduje na 400 dvousedadlových letadel v příštích 5 letech.

Od věci není ani zaměřit se na Německo, což bude rovněž součástí plánu této práce. V Německu je 22 tisíc registrovaných letadel. Země má 400 letišť, 250 z nich pro větroně.

100 heliportů. 75 tisíc pilotů, kteří zalétají 2 miliony hodin ročně. Všeobecné letectví zaměstnává 10 tisíc lidí a má obrát 500 milionů Euro. (68, 2011)

Soukromé letectví

Jedná se o součást civilního letectví, které představuje létání za úplatu. Ve většině zemí patří soukromé lety vždy do GA, ale opak není pravdou. Mnoho GA letů (jako je vlečení bannerů, charterové lety, zemědělské práškování a další) jsou komerční v tom smyslu, že pilot je najat za peníze.

Komerční létání

Je rovněž součástí civilního letectví (může být součástí GA, tak pravidelných leteckých linek, záleží na zemi a regulaci). Zahrnuje provoz pronajatých letadel k přepravě pasažérů nebo nákladu. Ve většině zemí může být letectví provozováno za peníze jen v případě, že splňuje kritéria:

- pilot musí být vlastníkem platného průkazu obchodního pilota;
- letadlo musí mít platnou obchodní registraci;
- provozovatel musí mít certifikát nebo další povolení pro komerční provoz. (en.wikipedia, 2011, [online])

12.1.1 Vojenské letectví

V souvislosti s vojenským letectvím je vhodné uvést problematiku vzdušného sledování. Jednoduché balóny se využívaly již v 18. století. Za roky doznalo vojenské letectví obrovského vývoje a na trhu se uzavírají zakázky v řádech miliard korun. Letadla jsou vybírané na základě faktorů: cena, výkon a rychlost výroby. Každý pilot, i vojenský, musí projít základním výcvikem a proto i letadla společnosti je možné nalézt na mnoha vojenských letištích po celém světě.

12.2 Letectví v ČR

Letectví je obor, který přitahoval a stále přitahuje velký zájem odborníků i široké veřejnosti i u nás. Je to obor, který je symbolem technického pokroku a který v sobě ukájí touhu člověka létat.

Vývoj létajících strojů se nedá ve svém tempu srovnat téměř s žádným jiným oborem. Úspěchy, které dobývání vzduchu s sebou přinášelo, byly sice zapláceny nemalou

daní práce i lidských životů, byly však cestou, na jejímž konci stál vždy dokonalý výtvar – létající stroj těžší než vzduch.

Na tuto cestu lidstva dvacátého století se vydalo od svých počátků i bývalé Československo. Svůj díl světovému pokroku přineslo díky cílevědomé práci konstruktérů v továrnách i nadšení mnoha amatérů roztroušených po celé zemi.

Jediným podnikem s výrobou leteckého charakteru byla strojírna Breitfeld & Daněk v Praze, vyrábějící licenční letecké motory Hiero. Ale již 3 dny po vzniku ČSR, 1. listopadu 1918 byl ustaven Letecký arsenál v Praze, jako první letecký podnik, ze kterého se později vyvinula Vojenská továrna na letadla – Letov.

Ještě v roce 1919 následovaly továrny Aero a Avia. K těmto nejstarším továrnám přibýlo v roce 1929 letadlové oddělení strojíren ČKD Praga. V roce 1934 byla založena předchůdce společnosti, o které se píše v této práci. Postavila se po bok v roce 1935 vzniklé továrně Beneš-Mráz, pozdější Orličan Choceň. V roce 1936 byla zavedena letecká výroba i na severní Moravě – Moravskoslezská vagónka v rámci koncernu Ringhoffer-Tatra ve Studénce. Zároveň vznikla i pobočka pražské Avie, která se zabývala opravami a revizemi letadel.

Neblahé mnichovské události udělaly tečku za tímto zdárným vývojem. Přes jeden a půl tisíce československých letounů padlo bez jediného výstřelu do rukou německých okupantů. Českoslovenští letci zbaveni svých zbraní odcházeli do ciziny, aby od počátku bojovali v prvních řadách za svobodu své země. V průběhu druhé světové války byl československý letecký průmysl začleněn do německého zbrojního programu.

Po skončení války v roce 1945 objevily se v československém letectví nebyvalé možnosti znárodnění průmyslu. Výroba byla z počátku i nadále realizována v národních podnicích Rudý Letov, Avia, Aero, ČKD Praga, Orličan, bývalý název firmy, o kterém pojednává tato práce, Motorlet (dříve Walter). V roce 1947 skončila výroba letadel v ČKD Praga, v roce 1953 v národním podniku Aero Vysočany, závod Orličan stavěl letouny do roku 1961, v Avii skončila výroba letounů v roce 1960. Naproti tomu byl v roce 1953 vybudován dnešní moderní závod Aero Vodochody a národním podniku LET, Kunovice (dnes Aircraft Industries).

Po složitém organizačním vývoji se ustálila integrace leteckých podniků od roku 1961 ve Sdružení přesných strojíren, od roku 1965 ve výrobní hospodářské jednotce VHJ Aero. V tomto období byly kromě finalistů do VHJ začleněny i podniky dodávající hydrau-

lické systémy, letecké přístroje aj. V té době sdružovalo VHJ Aero dvanáct výrobních podniků, třináctý článek tvořil Výzkumný a zkušební letecký ústav v Praze-Letňanech (založen r. 1922). Poválečný československý letecký průmysl se specializoval na výrobu cvičných, sportovních, zemědělských a lehkých dopravních letounů.

Praxe ukázala, že náklady vložené do leteckého průmyslu měly vratný charakter. Poznatky z náročné letecké výroby bylo možno aplikovat v jiných oborech strojírenství. (68, 2011)

12.2.1 Český letecký průmysl dnes

Stále dochází ke snižování celosvětové produkce. Avšak tam, kde jsou s předstihem u výrobků za přijatelnou cenu zvládnuty nejmodernější technologie, se situace stabilizuje a výrobky mají šanci se prosadit. V České republice je letecký průmysl hnacím motorem intenzivního pokroku v důležitých oborech strojírenství. Už v průběhu roku 2010 jeho významná část vykazovala schopnost vlivu světové ekonomické krize vzdorovat.

Ultralighty vyhrávají souboj v GA

Trvalý rozmach české letecké produkce je největší ve světovém měřítku. Před působením světové ekonomické krize bylo ročně vyráběno přibližně 500 ultralehkých a lehkých sportovních letadel. Přibližně 450 jich šlo na export. Tato letadla české konstrukce soustavně zdokonalovaná využitím kompozitů a modernizací avioniky zvyšují bezpečnost provozu a prodlužují dolet. I nyní při působení ekonomické krize je v České republice vyráběno ročně více než 300 těchto letadel a jejich výroba stoupá. Je větší než u druhého největšího světového výrobce, Německa.

Značný rozdíl mezi léta upadajícím průmyslem našich letadel v rámci GA a prosperujícím průmyslem ultralehkých a lehkých letadel je způsoben desítkami odborníků, kteří byli nuceni odejít z našich větších leteckých podniků pro zmenšující se výzkum a vývoj. Ti nyní pracují přibližně v 15 malých finálních podnicích realizujících letadla pro Leteckou amatérskou asociaci (LAA). (Černocký, 2011, č. 3, s. 30)

Aircraft Industries (někdejší LET Kunovice)

Firma se etablovala v roce 1936 a v minulosti vyrobil podnik více než 1100 turbovrtulových letadel L 410 poháněných českým turbovrtulovým motorem M 601 a vrtulovou jednotkou V 508/510, taktéž od domácího výrobce. Toto letadlo určené pro 19 cestujících se dodávalo většinou do Sovětského svazu, ale i do dalších zemí celého světa. Jeho sériová

výroba byla zastavena při ztrátě ruského trhu na počátku 90. let. Z původní výroby zůstává dosud v provozu více než 350 těchto letadel. Od roku 2005 se stává novým českým vlastníkem LETU společnost PAMCO (49%) a posléze ruská společnost Ural Mining and Metallurgical Company (51%). Noví vlastníci investují značné částky do výroby a modernizace letadla L 410 především v oblasti avioniky, podle speciálních požadavků zákazníků a podle předpisů zemí, kam jsou letadla L 410 dodávána. Po více než 20 letech se jedním z hlavních odbytišť nových čtyřistadesítek opět stává Ruská federace. Tak jako v jiných zájmových teritoriích bylo nutné zajistit i v Ruské federaci novým či stávajícím zákazníkům kvalitní servis, proto Aircraft Industries ve spolupráci se svým ruským většinovým akcionářem, společností UGMK Holding, otevřela v Jekatěrinburgu nové servisní centrum včetně skladu náhradních dílů. Jeho otevření je součástí širšího programu na vybudování sítě středisek pro servis a udržení provozu letadel L 410 na celém území Ruské federace. Pro rok 2011 je v plánu výroba 10 až 12 nových letadel. (Černocký, 2011, č. 3, s. 30)

Aero Vodochody

Společnost byla založena v roce 1919. Za 90 let existence vyrobila více než 11 000 letadel. Z toho více než 6000 cvičných vojenských. Tento program byl skončen výrobou podzvukového letadla L159. Aero Vodochody od roku 2007 totálně mění svou budoucnost. Podnik kupuje společnost Penta Investmens. Aero plní roli Armády České republiky při podpoře svých systémů do protivzdušné obrany státu v opravách, údržbě a rozvoji těchto výrobků. Další činností je vybudovat evropský holding v regionu střední a východní Evropy. V divizi Aerostructures Programs se Aero podílí na vývoji a výrobě leteckých celků s vysokým stupněm finalizace produktu, včetně integrace a zkoušek systémů, kontroly jakosti, řízení dodavatelského řetězce a komplexní podpory zákazníka během výrobní fáze po pozáruční podporu. K předním zákazníkům Aera patří americký výrobce vrtulníků S-76 a UH-60 Black Hawk Sikorski Aircraft Corporation, italský výrobce vojenského transportního letadla C-27J Spartan Alenia Aeronautica, společnost Sonaca, s níž Aero spolupracuje na mezinárodním risksharingovém programu na vývoji a výrobě náběžné hrany křídla nového letadla C Series kanadského výrobce letadel firmy Bombardier a v neposlední řadě strategický partner Armáda České republiky. Aero letos získalo nové kontrakty na kokpit Black Hawk a modernizaci letadel L-39 v Alžírsku. (Černocký, 2011, č. 3, s. 30)

Evektor

Po svém vzniku v roce 1992 vytváří firma prostředí s odborníky, kteří mohou ve svých činnostech využívat nové poznatky vědy a techniky. Jeho pracovníci se podíleli na vývoji malého dopravního letadla Ae 270 Ibis a lehkého bitevníku L-159 ALCA. Zkušenosti s prací na leteckých konstrukcích využili ve spolupráci s automobilovým průmyslem v pevnostním výzkumu konstrukcí prováděním napěťových a deformačních analýz a simulacním modelováním konstrukcí osobních vozů. Evektor se úspěšně angažoval v řadě zahraničních spoluprací vypracováním prototypové konstrukce malého dopravního letadla Raven a vývojem a instalací montážních linek na výrobu přídavných nádrží letadla Boeing 747. V současné době vyrábí ročně více než 100 dvoumístných letadel EuroStar patřících do ultralehké kategorie (hmotnost až 450 kg za letu) a dvoumístných letadel SportStar patřících do americké kategorie Light Sport Aircraft (hmotnost až 600 kg za letu). Nyní plánuje prodat až 160 těchto letadel. Před časem představil malé dopravní letadlo EV-55 pro 9 až 14 cestujících se dvěma turbovrtulovými motory o výkonech 399 kW, přepravou nákladu až 1800 kg a rychlostí do 408 km/h. Nabízí se pro těžko přístupná místa. Byla podepsána dohoda s gubernátorem Uljanovské oblasti Sergejem Morozovem o záměru vyrábět letadla EV-55 v nově vybudované továrně poblíž Uljanovska v Ruské federaci. V roce 2004 byl dokončen ve spolupráci s Leteckým ústavem na VUT Brno vývoj čtyřmístného sportovního letadla VUT 100 Cobra. (Černocký, 2011, č. 3, s. 30)

Výzkumný a zkušební letecký ústav v Letňanech (VZLÚ)

Ústav vytvořil potřebné zázemí v teoretickém a experimentálním výzkumu pro české letecké podniky. Spolupracuje s neleteckým průmyslem a jako rovnocenný partner rozšiřuje součinnost s prestižními zahraničními leteckými organizacemi. Významná je účast VZLÚ v evropských leteckých programech. Po skončeném programu CESAR (Cost Effective Small Aircraft) spolupracuje s takovými firmami, jako jsou Airbus, EADS, THALES, Eurocopter, Dassault Aviation, Alenia, BAE Systems, SABCA, SONACA a dalšími. Významné jsou styky s partnerskými výzkumnými institucemi. Souběžně s řešením programů posunujících schopnosti a poznání ve více technických disciplínách, realizuje výzkum a vývoj na zakázky. S firmami Fokker Stork, APPlus, Astrium.

Po poklesu počtu pracovníků z 1200 na přibližně zdokonaluje ústav svá jedinečná experimentální zařízení. V těch klasických leteckých disciplínách je výzkum na světové úrovni. (Černocký, 2011, č. 3, s. 30)

Stav letadel

Všechna letadla, která létají pod českou imatrikulací OK, jsou evidována v leteckém rejstříku, který vede ÚCL. Tento rejstřík je přístupný na jejich stránkách nebo si letecký rejstřík můžete stáhnout na konci článku ve formátu MS Excel s možností pohodlného hledání a procházení.

Za posledních 5 let přibylo do leteckého rejstříku 100 nových motorových letounů, takže jich aktuálně má Česká republika k dispozici 846. Dále 691 kluzáků a 52 vrtulníků. Největší rozmach zaznamenaly vrtulníky, s přírůstkem sice jen 12 nových kousků, ale tímto se jejich počet rozrostl skoro o třetinu.

Tabulka X - Počet typů letadel a přírůstky (vlastní zpracování)

Kategorie letadla	Počet 2005	Počet 2010	Přírůstek	% rozdíl
Letoun	746	846	100	13
Kluzák	663	691	28	4
Horkovzdušný balón	116	143	27	23
Motorový kluzák	80	84	4	5
Vrtulník	40	52	12	30
Horkovzdušná vzducholod'	2	2	0	0
Celkem	1647	1818	171	10

Zhodnocení:

Tabulka ukazuje, že v posledních letech přírůstky stagnovaly. Svůj zenit má letecký průmysl za sebou, ale i tak je to pěkný výsledek. Nad rámec tabulky se čím dál častěji objevují ultralighty.

Tabulka XI - Pořadí dle typů (vlastní zpracování)

Pořadí	Typ	Počet
1	Z-37	134
2	Z-142	78
3	Z-226	73
4	Cessna 172	58
5	Z-43	51
6	AN 2	34
7	B 737	32
8	L 200	30
9	Z-126	24
10	L-40	20

Zhodnocení:

Z výsledků je patrné, že české nebe ovládají české stroje. Je to pozůstatek z dob Svazarmu, kdy všechny aerokluby byly vybaveny pouze těmito letouny. Rok od roku více se objevují letouny Cessna, které jsou o něco méně náročné na pilotáž a mají nižší ceny na letovou hodinu.

Ačkoli je letoun Cessna na 4příčce, dlouho je opět klid a další jsou až za 10 pozicí. O letounech Cirrus ani nemluvě. Horší už to je se stářím parku. Přibližně 50% všech letadel u nás pochází od společnosti, jež hodnotí tato práce. Cessna si drží přibližně 15% podíl. Raritou jsou z tohoto pohledu dnes velmi oblíbená letadla firmy Cirrus Design a Daimond Aircraft.

Tabulka XII - Pořadí dle značek (vlastní zpracování)

Značka firmy	394	51%
Cessna	118	15%
Let Kunovice	84	10%
Antonov AN 2 (Andula)	34	4%
Piper	32	4%
Cirrus	8	1%
Diamond	6	1%

Zhodnocení:

Výsledek jen potvrzuje předchozí zhodnocení a potvrzuje, že více než polovinu strojů u nás je českých.

Tabulka XIII - Pořadí provozovatelů (vlastní zpracování)

Pořadí	Provozovatel	Počet
1	Aeroklub České republiky, o.s.	112
2	Air Special, a.s.	89
3	České aerolinie, a.s.	49
4	F-Air, s.r.o.	21
5	Letecká škola Bemoair, s.r.o.	18
6	Letecké akrobatické centrum	11
7	DSA a.s.	11
8	Slovácký aeroklub Kunovice, o.s.	10
9	Agroair, s.r.o.	10
10	Aeroklub Zbraslavice, o.s.	10

Zhodnocení:

Z tabulky je patrné, že vede aeroklub České republiky. Důležité je ale podotknout, že letadlo má svého provozovatele, který odpovídá za provoz, dodržování leteckých předpisů, údržbu a vedení evidence. Nemusí to být striktně majitel, pouze za něj převzal odpovědnost, což potvrzuje i tabulka.

13 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Firma se musí snažit o pochopení pravidel konkurence, která je součástí oborového okolí. Pro analýzu okolí vycházím z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Model vypracoval Michael Porter, profesor Harvard Business School. Identifikuje pět vlivných tržních sil:

Vybrané faktory se vztahují k následujícím silám, určují jejich kritický význam a hrozbu pro společnost (nejvyšší 9, nejnižší 1). Hodnotím je v současnosti a za pět let. Aby nebyl výsledek pouze subjektivní, využil jsem k určení hodnot dotazování nejužšího vedení společnosti. 6 pracovníků nezávisle na sobě očíslovalo faktory, výsledek vzešel z prostého průměru.

Konkurenční rivalita

Tabulka XIV - Rivalita (vlastní zpracování)

	2011	2016
Riziko velkého počtu konkurentů v odvětví (1=nízké, 9=vysoké)	7	6
Riziko vysoké konkurenceschopnosti (1=nízké, 9=vysoké)	7	5
Riziko přechodu klienta ke konkurenci (1=nízké, 9=vysoké)	8	5
Riziko vysokých nákladů při odchodu z odvětví (1=nízké, 9=vysoké)	7	8
Celkem	29	24
Průměr	7,25	6

Zhodnocení:

Společnost musí stále posilovat svoji pozici na trhu. Začíná svůj boj proti konkurenčně vyspělejším výrobkům. Věří však, že se jí to co nevidět podaří s vypuštěním inovovaných letadel, které se dnes přes technickou i technologickou zastaralost těší oblibě. Prostoru na zlepšování je více než dost, firma o možnostech ví, jen změny uskutečnit. Výrob-

ky jsou konkurenceschopné. Image společnosti potřebuje zlepšit, ale i to je na dobré cestě. Komunikační aktivity podpoří návrat společnosti na výsluní.

Ačkoli se může zdát, že na trhu není tolik konkurence, opak je pravdou. Produkt je velmi náročný a specifický na zpracování, vstupní náklady a nutnost know-how je obrovské. Kvalitní konstrukční tým se specifickými znalostmi je nezbytný. Prim hrají zkušenosti a mladický drive, který dokáže uchopit trh za ty správné konce.

Produkty jsou celkem identické na pohled. Jinak už je tomu z hlediska jejich specifikací, letových vlastností, bezpečnosti, vybavení, vnitřního komfortu, podpůrných služeb. Na jedné straně je individualizace a splnění všech přání zákazníků, na druhé standardizace, nabízení výhodných paketů a tím i snížení nákladů na výrobu. Marketing a možnost nabídnout více, než je skutečnost, hraje významnou roli a rozlišuje mezi slabými producenty, kteří zaspali a těmi, kteří se výzvy chopili a trh si získali. Konkurenční boj je pak v posílení produktu a nastavení cen. Ne vždy cena odpovídá produktu, ale zákazníci si rádi připlatí za kvalitní služby a péči jako v bavlnce.

13.1.1 Odhalení konkurence

Jak už jsme si vysvětlili předem, společnost operuje v civilním letectví, přesněji v GA sektoru. Vyrábí malá letadla těžší než 450 kg pro počet cestujících dva a více, která již splňují kritéria pro profesionální výcvik pilotů. Tato hmotnostní hranice je rozhodující, tím pádem nespádají výrobky společnosti do kategorie ultralight, které jsou daleko méně regulované, hlídané a tím rovněž i poměrně nebezpečnější. Letadla společnosti jsou tak vhodná nejen pro sportovní létání, turistiku a obchodní lety, ale hlavně pro zmíněný výcvik a rovněž akrobacii. Disciplíny nebo chceme-li trhy užítí, které mají přísné pravidla.

Hlavní konkurenci ve všeobecném letectví, o které lze v souvislosti s produkcí společnosti hovořit, tvoří tzv. „velká trojka“. Patří do ní firmy *Piper*, *Beechcraft* a *Cessna*. Ty však pokrývají širší potřeby, vzhledem k tomu, že produkují rovněž letadla vyšší kategorie: business jety, případně letadla o vyšším počtu míst. Mají rovněž daleko silnější ekonomické postavení.

Dále jsou silné ve výrobě malých letounů firmy *Cirrus* a *Diamond*, hlavní konkurenti společnosti. Uvažovat můžeme i o společnostech, respektive značkách *Extra*, *Mooney*, *Pilatus*, *Bellanca*, *American Champion*, *Aviat*, *Liberty*, *Commander*, *Grumman* (korporace Northrop Grumman), *Socata*, *Tecnam*.

Jaké jsou dnes silné zbraně konkurentů společnosti, v čem má náskok?

Konkurence má již dnes interiér vybaven glasscockpitem, letouny vynikají vypracovaným designem interiéru dle potřeb a přání, mise letounu, kožené sedačky, polstrování celého vnitřního prostoru. Exteriér má zapuštěné nýty, využívá lehčích materiálů. Pouští se do alternativních zdrojů paliva. Mají vyspělou zákaznickou péči, servisní a prodejní síť. Propracovaný marketing a cenovou politiku.

Charakteristika hlavních lídrů trhu, odvětvová analýza:

Piper Aircraft, Inc.

Dnes je firma součástí asijské investiční skupiny Imprimis. Továrna má sídlo na letišti Vero Beach na americké Floridě. Od roku 1927 vyrobila společnost 144 tisíc letadel reprezentujících 160 certifikovaných modelů. 90 tisíc letadel je stále aktivních. Opravit letouny je možné v 65 servisních střediscích na všech kontinentech. V zaměstnaneckém poměru je 40 obchodníků a 2500 dalších pracovníků. Společnost je pojmenována po svém zakladateli Williamovi Thomasu Piperovi, kterého celý svět zná pod přezdívkou Henry Ford letectví. (Avweb, 2010, [online])

Ikonou Piperu je letoun Piper J-3 Cub, který i v dnešních dnech brázdí nebe po celém světě. Velkého rozvoje zaznamenala společnost ve 40. letech, období války, kdy byly její letouny používány pro výcvik vojenských pilotů. Letouny se využívaly i jako válečné stroje. Z vojenského použití pronikaly postupně do civilního prostředí. V 60 letech přichází na výsluní slávy Cherokee, jednomotorový 4místný letoun se vyrábí přes půl století a je základem pro mnohé další typy. 70 a 80léta jsou pro celý letecký průmysl dobou úpadku. Mnozí výrobci končí, silní se snaží přežít. 90. léta jsou pro továrnu ve znamení restrukturalizace. Dnes vyrábí 9 typů letadel, od jednomotorových pístových letadel pro 4 osoby přes výkonné dvoumotorové 6místné pístové modely až po nejvýkonnější turbovrtulový letoun s přetlakovou kabinou. Má pozici na předních místech světového trhu mezi výrobci této kategorie.

Cessna Aircraft Company

Další z legendárních amerických společností, která má sídlo ve Wicheru, v americkém Kansasu od roku 1927, kdy vznikla pojmenováním po svém zakladateli Clydeovi Vernonu Cessnovi. Dnes je firma součástí konglomerátu Textron. Od začátku vyrobila firma více než 192 tisíc civilních a vojenských letadel (z toho 150 tisíc jednomotorových

letounů). Celosvětově zaměstnává 8500 lidí. Po celém světě má přes 40 servisních center a 370 vrtulových a distribučních center ve spolupráci se subdodavateli. Síť je vykazuje velkou hustotu v Severní Americe a Evropě, v menší míře pak v Jižní Americe, Africe, na Blízkém Východě, Asii, Austrálii a Tichomoří. Výcvikové služby lze využít ve více než 270 pilotních centrech na všech kontinentech, ze kterých od roku 1973 vyšlo přes 100 tisíc pilotů. Zaujímá 49 procent v prodeji lehkých a středně velkých business jetů. V současnosti Cessna vyrábí 9 typů 2, 4 a 6 místných jednomotorových letounů a pracovních turbovrtulových letadel. Typický je hornoplošnicková konstrukce, která vyniká lepší stabilitou a letouny jsou tedy téměř lidově řečeno „blbuvzdorné“. Dále deset typů obchodních proudových letadel s označením Citation. Přímou konkurencí pro letoun Z-143LSi firmy je letadlo Cessna 182 Skyline. Jedná se o lehký, jednomotorový, čtyřsedadlový letoun. Po modelu 172 je druhým nejoblíbenějším modelem letadel firmy mezi leteckými nadšenci. Letouny Cessna patří mezi světově nejrozšířenější a nejpoblíbenější cvičné letadla. Hlavně Cessna C-150/152 a C-172. (Cessna, 2011, [online])

Beechcraft

Silnou trojici uzavírá americká společnost, která se však v dnešní době převážně zaměřuje na obchodní proudová letadla a vojenská letadla a není pro společnost přímou hrozbou. Dnes je součástí korporace Hawker Beechcraft. Ještě před několika lety divize firmy Raytheon, jež je hlavním americkým zbrojařským dodavatelem zabývajícím se převážně výrobou zbraní a vojenské a komerční elektroniky, se v roce 2006 spojila s britským leteckým výrobcem, firmou Hawker. Dnes má společnost sídlo v kansaské Wichitě. Samotná společnost Beechcraft vznikla na tomtéž místě v roce 1932. O tom, že letecký svět je malý, svědčí i to, že zakladatel Walter Herschel Beech začal s výrobou v továrně dnešní hlavní konkurence, firmy Cessna. Další pobočky má dnes firma v Salině v Kansasu, v arkansaském Little Rock a Chesteru v Anglii. Po celém světě má Beechcraft 100 firemních a autorizovaných servisních středisek. Zaměstnává více než 6000 pracovníků. Od vzniku vyrobila společnost více než 54 tisíc letadel, ze kterých jich dnes létá 36 tisíc. Dnes vyrábí divize Beechcraft 4 typy letounů: 11místné, 7místné a 5místné.

V současné době jediným konkurenčním letounem, se kterým firma do určité míry soupeří:

T-6 a T-6A Texan II je armádní cvičný letoun pro U.S. Air Force a U.S. Navy. Řecké vojenské letectvo vlastní 45 těchto letadel a výcvikové centrum NATO v Kanadě vlastní

dalších 26 strojů. V současné době probíhá certifikace další generace letounu s označením T-6B s modernizovanou avionikou a head-up displejem (přímo v zorném poli pilota, čili na čelním skle kabiny) vhodného pro pokračovací výcvik. Modernizovaný AT-6B bude mít přídavné senzory, data-linkové spojení, ochranu kokpitu a zbraně. Stane se tak víceúčelovým letadlem vhodným pro zpravodajství, sledování a průzkum, uzavřenou leteckou podporu, pro lehký útok a ochranu vlasti. (Hawkerbeechnaft, 2011, [online])

Mezi další žhavou konkurenci, se kterou společnost soupeří v dodávkách letadel č. 1, jsou firmy:

Diamond Aircraft

Diamonds Aircraft má dva hlavní výrobní závody: ve Wiener Neustadtu (Rakousko), kde je i sídlo firmy od roku 1991 (začátky výroby ale spadají o deset let dříve), a v Londonu (Ontario, Kanada). Firma zaměstnává v současné době více jak 900 zaměstnanců. V GA je Diamond Aircraft největším evropským výrobcem, největším výrobcem jednomotorových letadel v Kanadě a třetím největším na severoamerickém kontinentě. Začátkem příštího roku má být dokončen nový výrobní závod v čínském Binzhou, který má produkovat až 600 letadel ročně. Nosným výrobním programem jsou letouny DA 40 Diamond Star a DA 42 Twin Star, jež jsou vyráběny v Rakousku. V kanadském závodě je montován jednomotorový dvoumístný sportovní letoun DA 20 C 1 Katana, do dvou let by zde měl být vyráběn i první tryskový letoun firmy s označením D-Jet. Letoun DA 40 TD Diamond Star byl veřejnosti představen jako první sériově vyráběné letadlo s dieselovým motorem. Letoun je vhodný na krátké i dlouhé lety, pro kluby a letecké školy. Dalším modelem je typ DA 42 Twin Star. Tento čtyřmístný letoun z uhlíkového kompozitového materiálu je poháněn dvěma výkonnými a úspornými turbodieselovými motory. Dohromady vyrábí společnost 5 typů letounů: 2, 4 a 5místných. Podle dostupných údajů z dubna loňského roku létá po světě 500 kusů letounů DA 42 a 1500 kusů DA 40. (Diamond Aircraft, 2011, [online])

Cirrus Design Corporation

Historie značky není dlouhá, spadá do poloviny devadesátých let. Tehdy, v březnu 1995 vzlétl u společnosti Cirrus Design Corporation první prototyp letadla označeného SR20. Po intenzivních zkouškách se od počátku roku 1998 rozběhla sériová výroba a letoun se stal rázem vážným konkurentem ostatním letadlům této kategorie na světových trzích. Jedním ze základních znaků letadel Cirrus, vyráběných v současnosti ve třech zá-

kladních typových řadách, je zajištění bezpečnosti a zároveň i komfortu plně srovnatelného se současnými luxusními automobily. K dobrým letovým charakteristikám velkou měrou přispívá i konstrukce celokompozitového křídla s kevralovým nosníkem. Tři základní typové řady se odlišují především pohonnou jednotkou. Během sériové produkce letadla byly vyrobeny téměř čtyři tisíce letadel, z nichž přibližně 800 je provozováno v Evropě. V České a Slovenské republice jich létá přibližně 15 kusů. Hlavní silou společnosti však není kvalita letadel, ale perfektní marketing. Společnost je příkladem toho, jak lze prodat drahou hračku, která sice nedosahuje letových kvalit konkurentů, ale zato dokáže nabídnout rychlost, komfort, design a luxus a lákavou výbavu s mnoha vyspělými funkcemi soukromému sektoru. Není nadto se inspirovat v automobilovém sektoru. (Cirrus Aircraft, 2011, [online])

Socata

Dříve EADS Socata, je výrobce letadel GA poháněných pístovými a turbovrtulovými motory, včetně malých osobních, cvičných a firemních letounů. Dnes je součástí konglomerátu Daher-Socata. Firma byla založena roku 1911. Vyrábí rovněž konstrukce pro jiné výrobce, jako je Airbus, Dassault, Embraer, Eurocopter a Lockheed Martin. Sídlo společnosti sev současné době nachází v Tarbes, Francie. V současné době již malé letouny nevyrábí. Dnes vyrábí turbínový letoun TBM 850 často označovaný za zajímavou alternativu lehkých jetů.

Maule Air Inc.

Rodinná společnost byla založena roku 1941 v Americe. Vyrábí lehké jednomotorové letouny, kterým se říká STOL. Sídlo má v Moultrie v Georgii. Hornoplošnickové letouny jsou oblíbené u pilotů v buši, díky nízké pádové rychlosti, pneumatikám do tundry a podvozku, který snese těžké přistání. Letouny jsou stavěny rovněž jako obojživelníky. Letouny jsou rozšířené od Austrálie až po Aljašku a s různorodým využitím, od rodinného letounu až po různé letecké práce. V současné nabídce jsou čtyřmístné modely s velkým zavazadlovým prostorem, který lze přeměnit na prostor nákladní. Mají buď kolo umístěné na ocase, případně přídi. (Maule Air, 2011, [online])

Noví potencionální konkurenti

Tabulka XV - Hrozba nových konkurentů (vlastní zpracování)

	2011	2016
Riziko snadného vstupu konkurentů do odvětví (1=nízké, 9=vysoké)	3	3
Možnost snížení nákladů z rozsahu (1=obtížné, 9=snadné)	3	2
Přístup k materiálům (1=obtížný, 9=snadný)	5	4
Náklady vstupu do odvětví (1=vysoké, 9=nízké)	3	3
Celkem	14	12
Průměr	3,5	3

Zhodnocení:

Přestože je hrozba vstupu konkurence vždy, společnost je jednou z mála na trhu, která má tradici ve výrobě a tedy i silné postavení. Kapitálová stabilita je na základě tvrzení vedení dobrá. Mnoho firem v odvětví padlo, nejen u nás, ale i v zahraničí. Vstup nových konkurentů do odvětví je značně problematický, založený na základě mnoha nákladných certifikací. Nejen výrobních, ale i typových. Výroba letectví je velmi sofistikovaná a je k ní potřeba mnoho certifikátů v závislosti na zemi vývozu. Společnost vlastní pro produkty výrobní, konstrukční a vývojové certifikáty, typové certifikáty EASA platné pro všechny země Evropské unie, pro provoz v USA a Kanadě. Samotná výroba podléhá certifikaci ISO 9001: 2008. Dále má nezbytné certifikáty k údržbě, pro výcvik pilotů a mechaniků, řízení zachování letové způsobilosti (tzn. prodloužení životnosti letounu) a v závislosti na možnostech prodeje usiluje o další.

Nepočítá se, že by se situace v dohledné době nijak dramaticky změnila. Navíc i na trhu ultralightů, které jsou nyní regulovány daleko smířlivěji a dovolují vstup mnoha subjektům, se počítá do budoucna s mnoha změnami. Snížení nákladů z rozsahu zde není na místě. Produkce je minimální, mnoho přístrojů a vybavení se objednává zvenku. Přístup

k samotným výrobním surovinám není tolik problematický, nicméně se zde jedná o mnoho náhradních dílů, které podléhají certifikaci, a z nichž jediných může být letoun sestaven. Po mnoholeté výrobě někteří výrobci již potřebné součásti nemají, a tudíž se musí velmi problematičticky nahrazovat. Dle hodnocení však nemá vstup nových konkurentů žádný význam. Cílem je se vyrovnat těm nynějším, zaběhnutým tradičním značkám. Mladých je opravdové minimum.

Vyjednávací síla zákazníků

Tabulka XIX - Vyjednávací síla (vlastní zpracování)

	2011	2016
Počet významných zákazníků (1=mnoho, 9=málo)	7	6
Důležitost vstupu kupujících (1=vysoká, 9=nízká)	7	6
Náklady na přechod ke konkurenci (1=vysoké, 9=nízké)	6	5
Postoj zákazníka k výrobku (1=dobry, 9=špatný)	4	3
Celkem	24	20
Průměr	6	4

Zhodnocení:

Vyjednávací síla je vysoká. Stále je ještě patrná krize a klienti mají vcelku hluboko do kapes. Snaží se objednat letadla, aniž by nejprve vůbec ukázali, že mají peníze, zaplatili poloviční zálohy. Navíc je silnější trh s použitými letouny, než nákup nových, raději opravují, než nakupují. Postupně by se vyjednávací síla mohla snížit, ale jen nepatrně. Produkt je velmi drahý a vyjednávání je přirozená součást obchodu. Vzhledem k vysoké variabilitě možnosti výbavy je debatování ohledně ceny nevyhnutelné. Přesto společnost čím dál rychleji reaguje na přání a potřeby. Distribuce vede zatím přímo, bez mezičlánků, což ale není trvale udržitelné. Přechod ke konkurenci není tolik snadný, brání mu nutnost pilotních typových osvědčení i vztah ke značce.

S etablováním výroby a zisku velkých zakázek se počítá se zvýšením požadavku na poskytované služby a jejich kvalitu ze strany armádních zákazníků a aeroklubů, které odebírají větší počty letounů.

Síla dodavatelů

Tabulka XX - Síla dodavatelů (vlastní zpracování)

	2011	2016
Počet významných dodavatelů (1=mnoho, 9=málo)	8	7
Význam dodavatelů (1=nízká, 9=vysoká)	7	6
Pravděpodobnost zvyšování cen vstupů (1=nízká, 9=vysoká)	6	7
Význam odběratele pro dodavatele (1=vysoký, 9=nízký)	7	6
Celkem	28	26
Průměr	7	6,5

Zhodnocení:

Pro dodavatele zatím není společnost tolik klíčová, jako se počítá v budoucnu. Vztahy se nově znovu upevňují. Odběr není tolik vysoký a počet dodavatelů je díky certifikovaným výrobním součástím kriticky malý, což je ale obecný problém na trhu. Přejít je velmi obtížný. V budoucnu se počítá rovněž s optimalizací součástek v takovém rozsahu, aby bylo možné rychle je nahradit jinými na celém světě.

Hrozba substitutů*Tabulka XXI - Hrozba substitutů (vlastní zpracování)*

	2011	2016
Hrozba jejich existence (1=malá, 9=velká)	7	6
Náklady zákazníka na přechod (1=vysoké, 9=nízké)	6	6
Existence substitutů za nižší ceny (1=nízká, 9=vysoká)	6	5
Hrozba zvýšení konkurence substitutů (1=nízká, 9=vysoká)	6	5
Celkem	25	22
Průměr	6,25	5,5

Zhodnocení:

Nebezpečí pro firmu představují výrobci ultralaichtů (na trhu B2C, částečně B2B), kteří vytvářejí cca 3x mnohem levnější letouny a mají mnohem menší spotřebu. Nejsou ale vhodné pro výcvik, což hraje firmě do karet. Snadno se poškodí a nesnesou tvrdé zacházení začínajících pilotů. Většina z nich se může pohybovat jen takříkajíc z bodu A do bodu B bez větších akrobatických obrátů během letu. Nyní se ale mnoho nových letounů neprodává, lidé volí staré a levné.

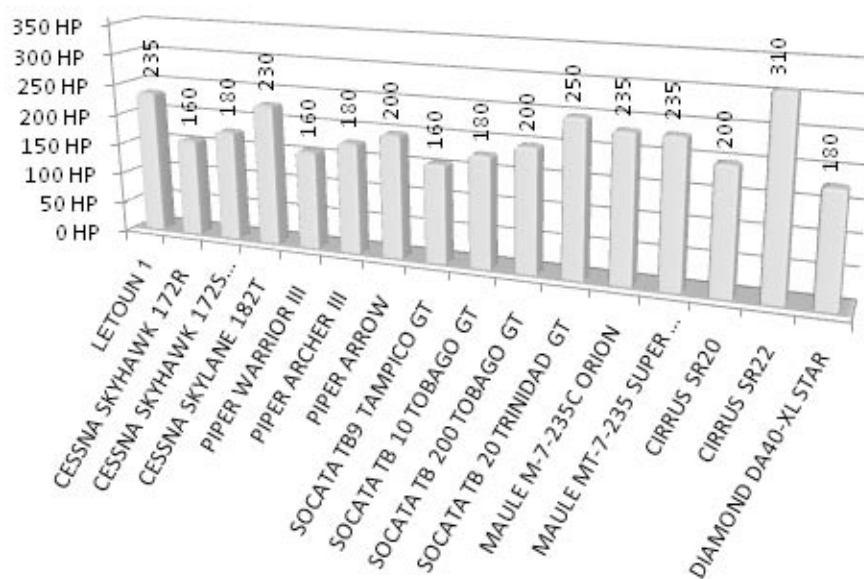
Létání může být adrenalinový zážitek a tak i celou řadu konkurentů: motoroky, automobily, ve vzduchu balony, padáky, na vodě motorové čluny a další. Navíc mnohdy daleko cenově dostupnější. Samotný pilotní výcvik je velmi velkou investicí, pohybující se v řádu desetitisíců až statisíců.

Letoun jako dopravní prostředek musí čelit konkurenci ze strany automobilů, vlaků, námořní dopravy a další.

Nebezpečí pro firmu představují výrobci ultralaichtů (na trhu B2C, částečně B2B), kteří vytvářejí cca 3x mnohem levnější letouny a mají mnohem menší spotřebu.

14 KRITERIÁLNÍ ANALÝZA VÝROBKŮ

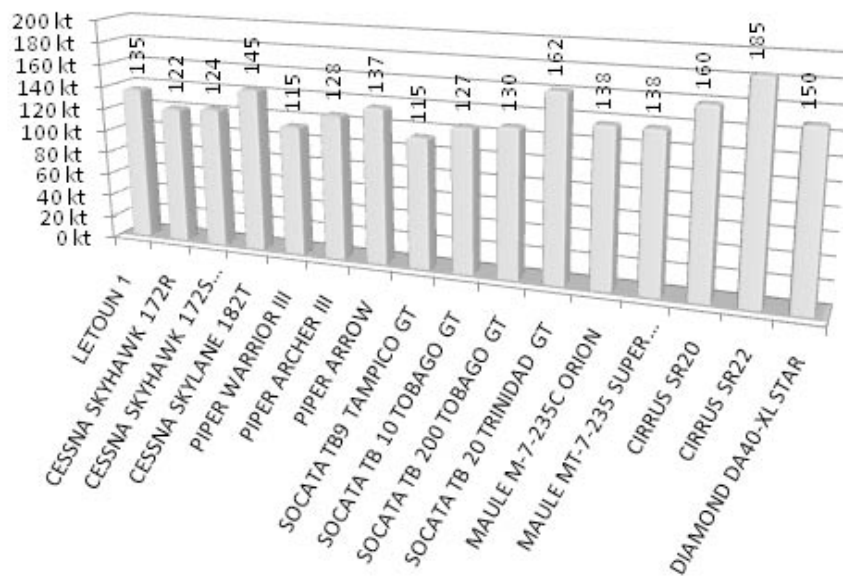
Důležitá poznámka! Z důvodu ochrany firemních dat jsou následující údaje záměrně zkreslené a neodpovídají tedy stoprocentně situaci na trhu. Záměrně uvádím jen letoun 1 kvůli zaměření práce právě na tento letoun, jež je inovován ve formě letounu 3 a odpovídá kvůli zachování certifikace údajům letounu 1. Nad rámec práce uvádím kritériální analýzu zabývající se technickými specifikacemi letounu ve srovnání s konkurencí.



Graf 9 – Srovnání síly motorů letounu 1 konkurence (vlastní zpracování)

Zhodnocení:

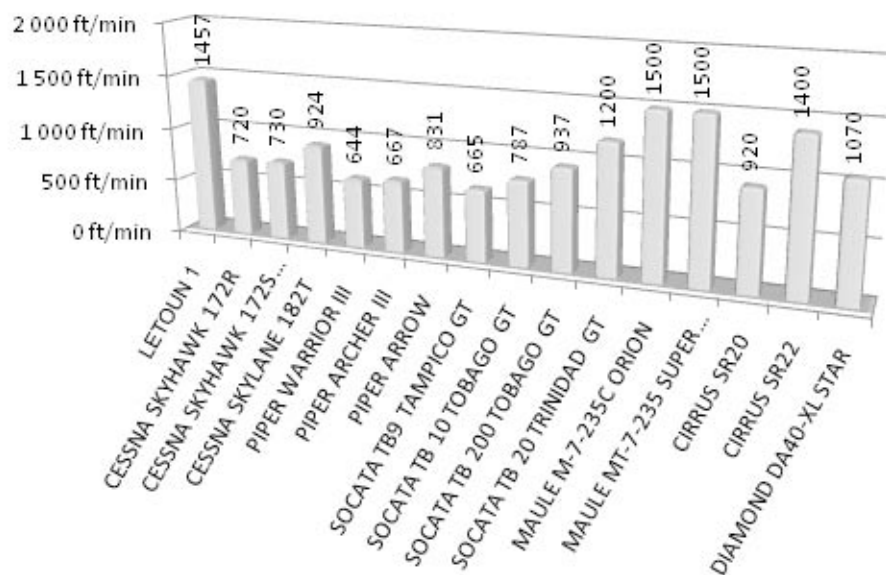
Dle výsledků je srovnání je patrné, že americký pístový, čtyřdobý, vzduchem chlazený, plochý pravotočivý šestiválec dosahující výkonu až 235 HP při 2400 otáčkách, patří mezi průměr. Spotřeba paliva je 39 litrů (10,3 gal) za hodinu při ekonomickém provozu.



Graf 10 – Srovnání cestovní rychlosti letounu 1 a konkurence (vlastní zpracování)

Zhodnocení:

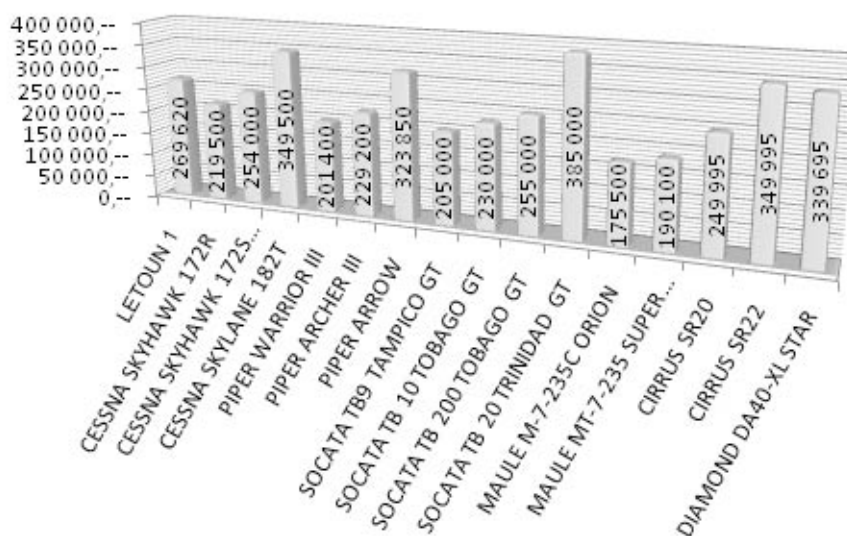
Maximální cestovní rychlost (2200 ot./min, 6000 ft) letounu při 75% spotřebě paliva patří mezi lepší průměr na trhu. Rychlost je uvedena v uzlech. Při přepočtu se rovná 243 km/hodinu. Maximální rychlost letounu dosahuje hodnoty 266 km/hodinu.



Graf 11 – Srovnání stoupací rychlosti letounu 1 a konkurence (vlastní zpracování)

Zhodnocení:

1457 feetů/minutu, česky 7,4 m/s. Co to znamená? Letoun není určený jen pro pohyb z bodu A do bodu B, ale může být použitý jako cvičný letoun, zvládá ostré stoupání, zvládá základní akrobatické obraty, pro které však není primárně navržen. Může jít až do násobků přetížení +4,4 / -1,76. Na čtyřmístný letoun má vysokou manévrovatelnost a potvrzuje svou víceúčelovost.



Graf 12 – Cenové srovnání (vlastní zpracování)

Zhodnocení:

Cenově patří letoun mezi průměr. Se stabilizací výrobních procesů, ale firma počítá ještě se snížením nákladů a úpravě ceny. Každopádně je letoun cenově konkurenceschopný. Ceny jsou sníženy u všech producentů díky malé poptávce po nových letounech. Výše uvedená tabulka ukazuje modelově možnosti úpravy aktuální ceny na trhu 4sedadlových letounů.

Všechny 3 letouny *Cessna* jsou vybaveny glass-cocpit Garmin G 1000 včetně autopilota. Přesto je cena u dvou modelů níže. Třetí *Cessna Skylane 182* je cenově výše pravděpodobně z důvodu Garmin G 1000 a injektorového Lycoming motoru IO-540.

V základní ceně *Piperů* je vždy jen VFR avionika. *Warrior* a *Archer* mají slabší karburátorový 160 HP respektive 180 HP motor Lycoming. V případě *Piper Arrow*, který má 200 HP injektorový motor, je jeho cena vyšší o 55 tis. USD. *Piper Arrow* má nepoměrně

ně větší nádrž (270 l) oproti letounu (210 l), zatahovací podvozek a výše zmiňovaný injektorový motor, taktéž zpracování interiéru je modernější.

Levnější *Socaty* mají vždy slabší motory, Socata TB200 Tobago má injektorový slabší motor a je stále ještě levnější o 10tis. USD. Dražší Socata Trinidad (o 115 000,- USD) je už více business aircraft, má silnější 250 HP injektorový motor Lycoming IO-540, nádrž na 326 l paliva, interiér odpovídající ceně, zatahovací podvozek a je to 4-5 sedadlovka.

Mooney je mimo konkurenceschopnost, business aircraft, injektorový 280 HP motor Lycoming, zatahovací podvozek, cestovní rychlost 352 Km/h, moderní interiér, glass-cocpit Garmin G 1000, cena Money Ovation 2GX 449000,- USD.

Maule má stejný motor, 4-5sedadlovka, obdobné parametry, vzhled interiéru, cena Maule je nižší o 70tis.

Cirrus SR20 – cena obdobná, slabší vstříkovací 200 HP motor Continental, ale je to IFR s autopilotem. *SR22* – cena o 100tis vyšší, silnější 310 HP motor Continental, IFR s autopilotem, cestovní rychlost 310 km/h.

Vyšší cena *Diamondu* odpovídá glass-cocpit G 1000 Garminu, autopilotovi, modernímu interiéru. Slabší je v motoru, který má 180 HP motor.

15 ANALÝZA IMAGE

Pro pouhé doplnění této práce jsem se rozhodl analyzovat znalost a oblíbenost značky (brand awarness) letadel firmy a současný název firmy u cílové skupiny. Důvodem je zamezit možnému změnu jména značky, jež se vyznačuje obecností. Rebranding značky letadel nepovažuji vzhledem k dlouhému působení v myslích zákazníků za šťastné. Navíc výsledek podpoří dále navrženou komunikační strategii v projektové části. Dotazník je k nahlédnutí v příloze. (**Příloha P II**).

Postup při realizaci výzkumu

Typ výzkumu: kvantitativní

Metoda: uzavřená odpověď na otázku, vyplnění na škále (s mírnou dopomocí)

Forma: osobní, telefonická, emailová

Průměrná délka rozhovoru: 5 minut

Počet respondentů z cílové skupiny: 50 (složení: předsedové aeroklubů a leteckých škol ve světě (40) a doma (10). Ve všech případech šlo o muže ve věku od 35 do 45 let (20) a ve věku do 65 let (30).

Hypotéza: Aktivní letecká veřejnost značku zná a je oblíbená.

Cíl: Ověřit hypotézu a deklarovat, že zachování značky má význam a není v žádném případě ji přejmenovat.

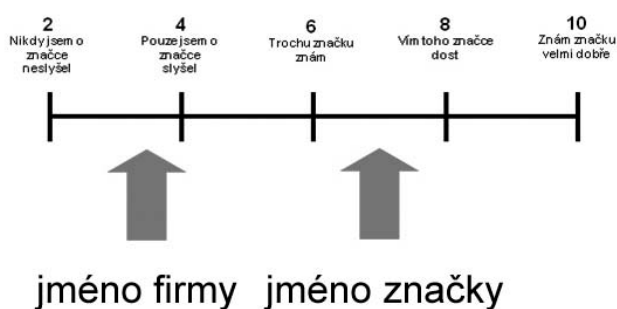
Úvod k výzkumu: Lidé měli říct po zaslechnutí jména značky číslo od 2 do 10 (2 znamená: nikdy jsem o značce neslyšel, negativní, 10 znamená: znám značku velmi dobře, pozitivní).

Otázka: Znáte značku letadel?

Otázka: Znáte firmu, která letouny vyrábí?

Podpůrná otázka pro znalce mimo stupnici: Jsou vaše zkušenosti s ní pozitivní nebo negativní?

Ačkoli by bylo vhodné provést hloubkovou analýzu oslovených skupin, pro cíle práce jednoduše postačí jen jejich mix. Lze předpokládat, že letadla jsou ve světě známá, novou firmu téměř nikdo nezná, kromě zákazníků, se kterými je firma v kontaktu.



Obr. 6 – Výsledky miniprůzkumu image na škále (vlastní zpracování)

Zhodnocení:

Výsledek ukazuje, že společnost téměř nikdo nezná. Zato produkt už má v paměti více profesionálů. Spojení s firmou ale ve většině případů nebyla, spíše si vybavovali bývalou společnost, nebo si nevybavovali nic, což je rovněž pozitivní. Asociace na předmět podnikání je slušný (značka je obsazena v názvu).

Pozitivita versus negativita

Ve spojení se současnou firmou je vnímání image neutrální, plné očekávání. Samotný produkt vykazuje vcelku pozitivní image. Komunikace brandu a jeho obsahu však stále není dostatečné. Je potřeba se zaměřit na posílení povědomí. Je potřeba komunikovat i podpůrné služby, komunikovat změnu a tradici.

Zhodnocení a doporučení:

Byl by vhodné obnovit znalost formou přímého marketingu, osobních setkání. Co nejvíce se snažit vymítit název bývalé společnosti. Ač fungovala více než půl století, jsou s ní hlavně v minulých letech fungování mezi zákazníky spojeny zkušenosti negativní: špatná dostupnost náhradních dílů, servisu, komunikace s továrnou, dlouhé dodací termíny. Vše se ale mění s novou firmou a zákazníci to vnímají velmi pozitivně. Pokud toho chceme docílit a docílit, aby měli zákazníci příznivý postoj ke značce a značka měla tím pádem pozitivní image, je důležité se v první řadě soustředit na znalost a pozitivní emoce s ní spojené. V tomto pořadí bude možné pomocí komunikační strategie pomáhat plnit obchodní cíle – jednání. V případě servisu současných letadel je nutné obeznámit vlastníky a provozovatele v aeroklubech s převzetím výrobního programu firmou a stále tuto skutečnost připomínat. Postupně si ale malý trh zvyká a začíná důvěřovat, což přináší dobré výsledky.

16 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KOMUNIKACE

V následující analýze se blíže podíváme na marketingovou komunikaci společnosti v uplynulém roce a okrajově zabrousíme do let předcházejících. Není možné uvést křivku prodeje v závislosti na marketingových aktivitách. Z následujících důvodů: údaje jsou tajné, vztah nebyl doposud kvalifikovaně sledovaný.

16.1 Cíle

Hlavním cílem společnosti je upevnění pozice na světovém trhu cvičných a akrobatických letadel a obchodní orientace k vysoce profitabilním zakázkám. Z předchozích textů je zřejmé, že nejvýznamnějším krokem k dosažení hlavního cíle společnosti je dokončení modernizace letounu 1 a zahájení identické modernizace letounu 2. Výsledkem této modernizace budou nová letadla, která budou prezentovat společnost jako zcela nového a perspektivního partnera pro výrobu cvičných a akrobatických letadel.

Marketingová strategie je tedy založena na modernizaci produktů a to v následujících bodech:

- úprava exteriéru a interiéru letounu v souladu se současnými trendy;
- snížení výrobních nákladů;
- použití nových materiálů povede ke snížení nákladů na údržbu a provoz letounu;
- zvýšení spolehlivosti.

Na tyto cíle navazují rovněž komunikačně-prodejní cíle, konkrétně zvýšení prodeje, a to přesvědčením zákazníků navštívit webové stránky společnosti, zavolat či jiným způsobem zkontaktovat obchodníky, aby mohlo obchodní oddělení dále předat veškeré informace a aktivně začít vyjednávat.

Komunikace se odvolává na slavnou éru letadel, zejména na tu sportovní akrobatickou. Komunikuje výhody spojené s využíváním letadel. Komunikuje nejen vlastnosti, ale rovněž image spojenou s vlastněním letadel. Společnost komunikuje sebe sama jako „spolehlivého partnera“.

Zhodnocení:

Komunikace dostává směr. Více se využívá kombinace nástrojů a komunikace je tak integrovanější. Některé nápady jsou příliš vizionářské. Aktivita prodejců se zkvalitňuje. Vše se v loňském roce dělo v duchu zvýšení prodeje a zlepšení image, ukázání se na trhu.

V souvislosti s podporou prodeje komunikuje firma slevy, výhody spojené s nákupem služeb, financování. Nedostatek je v konzistentnosti sdělení, nedodržování plánu, občasné nahodilosti. Opomíná se na měření cíl-účinek.

16.2 Cílová skupina a segmentace

Společnost vede evidenci současných zákazníků ve vnitropodnikovém informačním systému, kde shromažďuje rovněž informace o stavu jednotlivých zakázek a požadavků, objemech prodejí. Databáze však již konkrétně zákazníky nedělí, chybí tzv. měkká data. Povědomí o teritoriích, kde se letadla prodávají, má společnost historicky. Analýzy zákaznických skupin doposud neprováděla, zatím jsou rozděleni podle sektorů, blížeji pak podle teritorií. Cíleně jsou oslovováni až v průběhu tohoto roku a to aerokluby v ČR a okolních státech: Slovensko, Německo, Bulharsko, Slovinsko, Polsko. Průzkumem zákazníků se cíleně zatím nevěnuje, informace o potřebách a požadavcích shromažďuje prodejní oddělení, dále je ale nevyhodnocuje. To jsou ale mouchy začínající společnosti, která převzala výrobní program, situace se zlepšuje.

Rozdělení zákazníků:

Státní sektor: vojenské letectví
státní letecké školy

Soukromý sektor: letecké školy
soukromí uživatelé

Zhodnocení:

Ačkoli existuje základní rozdělení segmentů v závislosti na minulých prodejkách, chybí jim hloubkové zhodnocení. Lepší popis segmentu, jeho nákupního chování, zájmů, příjmů, průměrném věku, rozhodovatelů a další data, která jsou vhodná pro začátek komunikace. Doposud pracuje jen s geografickými hledisky, jiné opomíjí.

16.3 Rozhodování o propagaci, plánování, organizování

Nová společnost od začátku pracuje s logem i slogany, má marketingový a komunikační plán. Nově v režii marketingu.

Zhodnocení:

Zajištění jednotlivých propagačních akcí je časově a organizačně velmi náročné a předpokládá odborné a oborové znalosti. Firma potřebuje marketingové oddělení posilnit. Plánováním a zajištěním organizačních propagačních akcí jsou dále pověřeni jednotlivých zaměstnanci firmy a tím občas dochází k neplánovaným aktivitám. Komunikace pak není zcela konzistentní. Vzhledem k tomu, že hlavní náplní obchodníků je prodej letounů a ne marketing, nejsou schopni akce objektivně vyhodnotit. Společnost sestavuje plán komunikačních aktivit na daný rok. Finální rozhodnutí je v režii vedení společnosti. Snaha vytvořit jednotnou koncepci bez nahodilých akcí je na dobré cestě.

Komunikační plán společnosti z minulého roku v bodech:

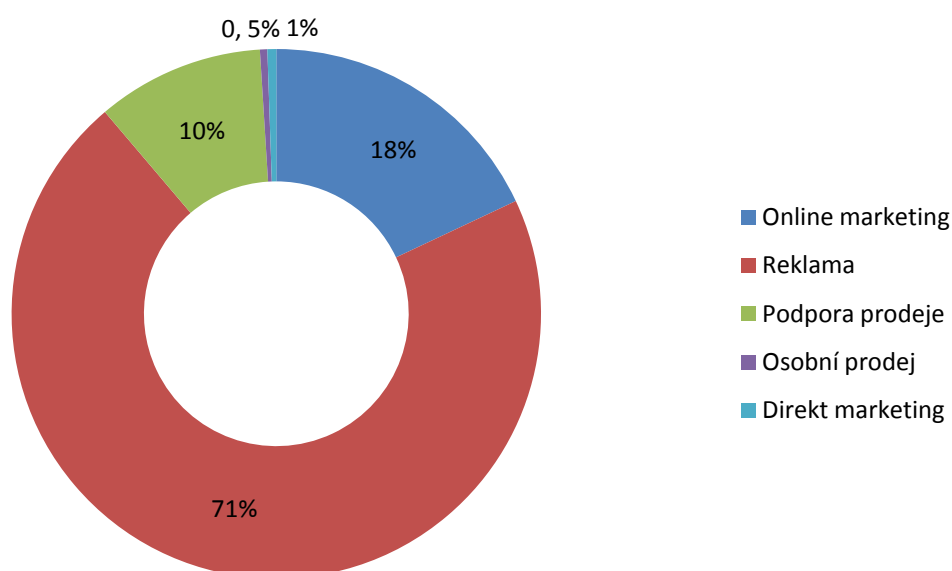
- Koordinace grafických materiálů, výstupů a vnějšího projevu firmy, zejména sjednocení korespondence a vystupování pracovníků společnosti ve vztahu k potenciálním zákazníkům.
- Využití reklamy v odborném tisku a na odborných webových stránkách.
- Aktivace firemních webových stránek v české a anglické verzi.
- Natočení propagačního filmu a vytvoření letových fotografií.
- Zprovoznění letadla a letiště pro prezentaci zákazníkům.
- Oslovení známých majitelů našich letadel s informacemi o možnosti sepisování ve společnosti.
- Zajištění propagačních materiálů: letáky ve složce, propisky, odznaky letadla, propagační DVD, diáře, slivovice – skleněné láhve s etiketou nebo pískovaným potiskem loga, svítilny, tašky igelitové – bílé a modré, přívěšky na klíče s čistícím kapsníčkem na letecké brýle.
- Vyhledávání nových partnerů – především Blízký Východ a Afrika.
- Oslovení všech významnějších leteckých škol.
- Oslovení zahraničních státních leteckých sil s využitím našich a zahraničních zastupitelských úřadů, naplánování prezentační akce.
- Oslovení tuzemských a zahraničních aeroklubů a leteckých škol, vysoké dopravní školy.
- Oslovení firem provozujících plynovody, ropovody a jiné.
- Využití leteckých výstav ve světě k přímé či nepřímé prezentaci.
- Účast na veletrzích 2010: Aero Friedrichshafen, Farnborough GB.
- Využití všech možností Internetu.

- Zapojení do společných programů výrobců v leteckém průmyslu.
- Zintenzivnění osobních kontaktů se zákazníky (prezentace v sídle společnosti i u zákazníků)
- Zajištění možnosti leasingu v mezinárodním měřítku.
- Zavedení systému odměny formou podílu na prodaném letadle, náhradních dílů a komponentu.
- Odborná školení zaměstnanců zaměřená na leteckou a jazykovou odbornost a maximální využití dostupných softwarových aplikací.

16.4 Stanovení rozpočtu

Z důvodu ochrany informací jsou následující informace ohledně finančních sum záměrně zkresleny! Rozpočet na marketingové komunikace společnosti je v režii ekonomického oddělení. Marketingové oddělení se ale jako správný hospodář snaží šetřit. Společnost v uplynulém roce investovala do komunikačních aktivit přes milion korun na základě strategie: „Kolik máme, tolik dáme“. Globálně by mohl být rozpočet vyšší, ale vzhledem k začátkům je to slušná investice. Důležité je částku vhodně rozdělit mezi nástroje.

Graf 13 – Podpůrné rozložení částek na komunikaci (vlastní zpracování)



Tabulka XXII - Imaginární rozpočet 2010 (vlastní zpracování)

Nástroj	Popis	ks	Cena (bez DPH)
Online marketing	Zpracování designu a obsahu firem-	1	200000
			200000
Reklama	Inzerce v odborných zahraničních	13	546168
	Firemní identita: Grafika logo, vizitky	1	20000
	Polep aut	4	50000
	Firemní tabule	4	20000
	Propagační letáky produkty	3000	36000
	Plakáty	2000	12000
	Propagační DVD - vč. grafiky	50	4000
	Fotky letadel		20000
	Vlajky	9	60000
	Obrandované složky	1000	18000
	Banner	1	500
			786668
Podpora prodeje	Přívěšek na klíče – vč. razidla	100	4000
	Odznak	500	15000
	Kšiltovka	100	7500
	Propisky	350	3000
	Polokošile	10	2050
	Kalendáře	1000	6000
	Nálepky na letouny	1000	26000
	Partnerství na Aeroshow Hradec	1	50000
			113550
Osobní prodej	Vizitky	2000	5000
			5000
Direkt marketing	Novoroční přání	600	6000
			6000
Celkem			1111218

Zhodnocení:

Z grafu a tabulky je patrné, že firma dává převážnou většinu peněžních prostředků na reklamu a to hlavně na inzerci v odborných médiích. Přitom není pro firmu nic snazšího, než se právě do těchto médií dostat PR aktivitami. Existuje mnoho dělení nástrojů, podle kotlerovského typu spadají do reklamy i nástroje jako firemní identita, polepy aut a další formy. V případě firmy jsou vynaložené finanční prostředky v tomto směru určitě v pořádku. Již dříve jsme si identifikovaly, že společnosti s tímto předmětem podnikání a cílovými skupinami na trhu B2B a B2G by měly investovat většinu prostředků do PR, přímého marketingu a osobního prodeje. V těchto oblastech společnost investičně pokulhává. Metoda procenta z obrátu s možným dofinancováním na základě náročnějších aktivit by byla přijatelná.

16.5 Hodnocení a měření

V minulosti byl cíl zjistit zpětnou reakci spokojenosti zákazníků. Učinilo tak obchodní oddělení. Návratnost byla ale malá. Hlavním nástrojem zjišťování spokojenosti je přímé dotazování. Ideální by bylo občasné navštěvování zákazníků či jejich svolání sídla firmy na k tomu účelu uspořádanou akci. Pomalu se s novým podnikem vše napravuje. Hodnotí se účinky a cíle akcí. Nutné je více analyzovat výdaje versus návratnost. Spokojenost zákazníků, zapamatování reklamy, image.

16.5.1 SWOT analýza komunikace

Tabulka XXIII - SWOT 2010 (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Ucelený plán	Neschopnost ovlivňovat sezónnost prodeje prostřednictvím vhodné komunikace
Cílení marketingové komunikace, sdělení	Krátkodobé zkušenosti prodejního týmu
Cesta k integritě, správnému využití nástrojů	Sledování návratnosti finančních prostředků
Podpora vedení v aktivitách, finance	Malé povědomí o marketingu většiny pracovníků, konkrétněji komunikaci a důležitosti
Dlouhá tradice	Skromný marketingový tým
Příležitosti	Hrozby
Rezervy ve využití komunikačních nástrojů	Vyschnutí finančních zdrojů
Učení se od úspěšné konkurence	Zeslabení komunikace
Možnost využít dobré jméno značky	Zvýšená komunikace konkurence

16.6 Vztah k agenturám

Společnost zatím přímo nepracovala na komplexních plánech s reklamními agenturami. Vše řeší přímo s dodavateli pracovník marketingového oddělení a vedení. Pokud však chce komunikovat intenzivněji, nezbyvá než posílit marketingový tým a začít outsorcovat aktivity ven nebo nejlépe kombinace.

16.7 Audit marketingového mixu

Prezentace společnosti je založena na webových stránkách a podpůrných propagačních materiálech (tištěná a elektronická prezentace, reklamní předměty), v budoucnu více na prezentaci společnosti na veletrzích a výstavách a na přímém kontaktu se zákazníkem.

16.7.1 Reklama

Z reklamních médií firma doposud využívá odborný tisk. Není to v oblasti prodeje letadel výjimečně. Zacilení na zákazníky by bylo kvůli širokému záběru televize velmi sporadické. Rozhlas působí více regionálně, což rovněž není pro firmu orientující se do zahraničí důležité. Vhodné by to však bylo pro posílení image např. pro účely získání kvalifikovaných zaměstnanců. Nicméně ti se většinou přímo v regionu nenacházejí, je nutné je hledat v širí celé republiky. To je, ale otázka na zamyšlení a hlavně nad rámec práce. Firma navíc pro účely hledání zaměstnanců využívá reklamu v regionálním tisku.

Při komunikaci letadel a servisu využívá leteckých časopisů. V ČR se jedná o Flying Revue, případně Letectví a kosmonautika. Inzerce v těchto médiích dosahuje mnoha tisíců korun. Firma by se měla do těchto médií dostat pomocí PR aktivit a inzerce volit jen sporadicky a podpůrně, až opravdu vydavatelé nebudou chtít články zveřejnit. Vzhledem k malému trhu to je ale určitě nemožné. Větší sílu má uveřejňování malých řádkových inzerací v leteckých médiích s jasným cílem: prodat. V příloze je k nahlédnutí charakteristika některých vybraných médií (**Příloha P I**).

Tabulka XXIV - Výdaje za inzerci 2010 (vlastní zpracování)

měsíc	GA buyer	Letectví a kosmonautika	Przeglad lotniczy	Flieger revue	Aeromarkt (řádková inzerce)	celkem
	Evropa (UK)	CZ + SK	Polsko	Německo	Německo	
duben	32 695					32695
květen	32 695					32695
červen	32 695	40 000				72695
červenec	32 695				41 623	74318
srpen	32 695					32695
září	50 300			54 726		105026
říjen	32 695		56 336			89031
listopad	32 695				41 623	74318
prosinec	32 695					32695

Zhodnocení:

Prvky reklamy jsou občas využívány nahodile. Přesto je na inzertní kampaň vynakládána velká suma. Reklama nebude nikdy stěžejním prvkem, ale občas se bude hodit při podpoře dalších důležitějších prvků komunikačního mixu. Od firmy by bylo chytré, lépe si podmínky domlouvat, využívat vhodnějších a levnějších formátů a více podporovat PR. V reklamě spolupracovat s dodavateli, zákazníky. Od odborných časopisů by se firma měla zaměřit více na vhodná ekonomická média, případně lifestyleová. Ale až v případě, kdy na to bude mít opravdu finanční prostředky, protože reklama v těchto médiích je celosvětově enormně nákladná.

16.7.2 Corporate Identity

Úspěchem je, že začala koordinace grafických materiálů, výstupů a vnějšího projevu firmy, sjednocení korespondence. Bohužel se loni nepodařilo natočit propagační film ani pořídit profesionální letecké fotografie strojů, které by sloužily k dalším propagačním účelům a zpracování.

Zhodnocení:

Zatím je vše ve fázi dokončení. Jak barvy produktů, typografické prvky, grafický manuál, advertising manuál, design manuál letounů, orientační systém společnosti, vzhled interiéru budov, korporátní web či obalový design. Zaměstnanci a interní komunikace se řídí na základě směrnic a formulářů. Dobré by bylo co nejdříve tyto základní prvky zdárně dokončit.

16.7.3 Podpora prodeje

Akce na podporu prodeje: Ačkoli by společnost měla pořádat opakující se prezentační akce například v místech sídel aeroklubů při airshow, případně při událostech, kde se shromažďuje smetánka, v loňském roce se tak dostatečně nedělo. Stejně jako vybudování kvalitního věrnostního program, případně akcí na podporu servisních prací.

Zhodnocení:

Úspěchem je, že společnost má letouny a letiště pro prezentaci zákazníkům. Chtělo by to ale jistě daleko reprezentativnější prostředí.

Slevy a srážky: Je jasné, že při cenách letounů nelze bez ústupků prodat. Konkurence mezi sebou soupeří, jakou výhodu nabídne ke koupi. Není dáno pravidlo pro tvorbu, záleží na citu. Každý případ se řeší individuálně.

Zhodnocení:

Doposud loňského roku nebyly vyhlášovány cíleně žádné podpůrné akce, nově snížená cena na letouny s časovým ohraničeným. Do budoucna se počítá s nabídkou akčních balíků, stejně, jako je tomu pravidlem v automobilismu. Jiné podmínky má individuální odběratel a daleko výhodnější například aeroklub, který je schopen odebrat více než jedno letadlo.

Dárky: Na upomínkové předměty společnost myslela. V minulosti se jednalo o drobnosti typu odznáček, nálepka, plakát, čepice či tričko s logem společnosti. Předměty, které uspokojí fanouška letectví, nikoli však saturovaného zájemce, případně vládního činitele.

Zhodnocení:

Opravdoví zájemci o letadlo si zaslouží dárky odpovídající hodnotě produktu: drahé letecké oblečení, vybavení, luxusní pera, manažerské tašky případně dárky sice levné, ale zato kreativní. Alkohol až na pár výjimek z muslimských zemí jistě nikoho neurazí.

Veletřhy a výstavy. V uplynulých letech se společnost zúčastnila veletrhu v německém Friedrichshafenu (2009), a to z toho důvodu, že na něj byla poskytnuta dotace od Ministerstva obchodu.

Zhodnocení:

Prezentace však nebyla podpořena letounem, proto nebyla příliš adekvátní. Úspěchem z loňského roku partnerství na letecké přehlídce v Hradci Králové, které bych rád modelově rozebral, protože je příkladem prvních krůčků při marketingovém zhodnocení.

Vyhodnocení účasti na CIAF 2010

Cíle akce

Primární: Představení a zvýšení povědomí o společnosti, odkaz na webovky.

Sekundární: Představení produktů a služeb společnosti. Realizace schůzek, sběr kontaktů.

Cílové skupiny

Primární: VIP decision makers, piloti, VIP, zástupci samosprávy, armády, businessmani.

Sekundární: Veřejnost.

Popis akce: Mezinárodní letecká přehlídka je největší leteckou přehlídkou v ČR a jednou z největších v Evropě s mnohatisícovou účastí. Leteckého festivalu se účastní vedoucí představitelé ČR, samosprávy, diplomatického sboru, oficiálních partnerů z domácí a zahraniční podnikatelské sféry.

Místo: mezinárodní letiště Hradec Králové.

Datum: 4. – 5. září 2010.

Účast techniky: Divákům se představila letos během dvou víkendových dní téměř stovka vojenských letounů ze 14 zemí a Severoatlantické aliance.

Popis komunikace: Komunikační aktivity probíhají ve VIP prostoru, kde je soustředěna primární cílová skupina osob – decision makers, piloti, VIP, zástupci samosprávy, armády, businessmani

Průběh akce

Prezentace soustředěna uvnitř a vně VIP stanu.

Komunikace/představení firmy a sortimentu:

- Odbornějším způsobem prostřednictvím reklamních brožur.
- Audio zmínka a představení společnosti moderátorem.
- Bannerem společnosti, inzerce ve VIP brožuře, logotypem na vizuálech přehlídky (plakáty, letáky, vstupenky, online).

Timing akce

Datum: sobota 4. září

- cca 10.00 hod: Příjezd, instalace banneru, distribuce brožur na stoly a při vchodu do VIP sekce.
- 11.30 hodin: Zázemí je připraveno, začíná přehlídka. Průběžné doplňování brožur.
- 17.00 hod: Ukončení akce, odjezd.

Ponechání nepatrného počtu zbylých propagačních materiálů a banneru na místě pro nedělní pokračování.

Statistika akce

Zásah/visibility: cca 40 tisíc osob na akci/víkend + návštěvníci webu

Brožura VIP: cca 500ks

Brožura firma: 50ks

Shrnutí a doporučení:

Akce zaměřená na setkání a pobavení přátel, obchodních partnerů, armádních činitelů. Mezi prezentovanými firmami byla společnost jediná z leteckého průmyslu, což pokládám za mírný paradox. Prezentace byla vzhledem k vynaloženým prostředkům nadstandardní. Vše slíbené bylo splněno. Jednoznačně dobrý ohlas, který se zvedl i v mírné návštěvnosti webových stránek. Jednoznačné imageová záležitost bez výraznější možnosti obchodního zásahu. Posílení povědomí o společnosti s velkou mírou zásahu. Negativem je absence veletržních stánků prodejců letadel kategorie firmy. Brožury byly rozebírány do poslední.

Doporučení: Umístění banneru vhodněji. Zvýšit počet větších vizuálních reklam na obrovské ploše letiště nutné. Zvýšit počet tištěných materiálů.

Zhodnocení Podpory prodeje:

Účast na leteckém dni je pozitivní a zhodnotila vynaložené finanční prostředky. Na druhou stranu akce na německém veletrhu v předminulém roce byla zbytečná, nebyl vystaven letecké exemplář, hlavní důvod návštěvnosti. O spolupráci s jinými subjekty na trhu a společné prezentaci s možností nižší finanční náročnosti společnost neuvažovala, nyní se situace mění. Obchody a prezentace, posílení image, se odehrávají převážně právě na těchto akcích.

Terénní akce by měly být zaměřeny na podporu image, oslovení zákazníků. Spojit s možností proletění se. Fyzická prezentace výrobku a jeho možností posiluje navíc dobrou pověst. Protože se tak doposud neděje ve velké míře, hodnotím to jako kritický nedostatek, který je potřeba napravit.

Ačkoli tento prvek marketingového mixu je pro firmu velmi důležitý, nebyl využíván efektivně, chybí propracovanost. Poprodejní péče o zákazníka není v příliš dobrém stavu. Vše se budu snažit zohlednit v projektu. Navrhnou akce v terénu. Vazbu na ostatní prvky mixu. Zaměří se na cílové skupiny. Využijí možností servisu.

16.7.4 PR

Směrem dovnitř: Vnitřní komunikace doposud cíleně neexistuje. Nejčastěji se jedná o osobní kontakt ve firmě, telefon, email. Hlavním cílem je informovat o cílech společnosti, plánech, strategiích. Každý den se koná porada na úrovni ředitelů, na které se zhodnotí činnosti předchozího dne a naplánují se činnosti další.

Zhodnocení:

Neformální setkání zaměstnanců a vedení firmy zatím není rozvinuté. Stejně jako žádná forma firemního časopisu, ačkoli patří společnost k středně velkým podnikům, kde by již mělo vydávání smysl.

Směrem ven: Vnější komunikace zatím není cílená. Nepořádají se firemní akce na uvedení modelů, setkání zákazníků, dodavatelů, novinářů. Doposud se nevyžívalo ani sponzorství či charitativní činnost.

Zhodnocení:

PR aktivity směrem ven ani dovnitř nejsou rozvinuté. Neplní se tedy ani jejich úloha podpory image firmy v regionu, ani celosvětově. Do budoucna však stačí, když se s nimi ve větší míře začne. Více se bude působit na externí veřejnost, využívat médií. Věnovat se cíleně VIP klientům. V projektu navrhnu řešení.

16.7.5 Osobní prodej

Osobní prodej je jedním z nejdůležitějších prvků marketingové komunikace společnosti. I proto je na něj kladený největší důraz a na jeho úrovni je založený úspěch prodeje. Jak kvalita samotných letadel, tak profesionalita zaměstnanců je nesmírně důležitá. Letadlo je předmětem opravdu velmi dlouhé spotřeby (ve vzduchu létají stroje staré přes půl století) a je velmi technicky i cenově náročným produktem. Vyžaduje tedy vysokou odbornou úroveň prodejců.

Prodej letounů zabezpečuje prodejní oddělení. Skládá se celkem pěti lidí, z nichž se zatím minimum specializuje na samotný prodej letounů. Další členové mají na starost prodej náhradních dílů, servis a kooperace.

Prodejní aktivity se tak odehrávají přímo v místě sídla společnosti, případně formou emailové a telefonické komunikace. Při opravdu silném zájmu ze strany potencionálních

zákazníků jsou prodejci vysláni do zahraničí. Rozehrávají se karty se zastupiteli, či zastupitelskými firmami.

Koupí letounu si individuální zákazník splní dlouhodobé přání. Je to značná finanční investice, v případě úvěru a leasingu na dobu několika let. Od prodejců jsou tedy očekávány výborné znalosti, maximální prezentace:

- Měl by tedy nabídnout a fyzicky prezentovat vybavení, možnosti dovybavení letounu.
- Nabídnout doplňkové služby.
- Možnost financování.
- Pojištění a další nezbytnosti.
- Jasně vymezit termíny, dodací podmínky a ceny.
- Poskytnout fyzicky informace (brožury) a informace o potřebných dokladech, oprávněních.
- Umět vyjednávat, dohodnout se zákazníkem na postupu.

Zhodnocení:

Ačkoli je osobní prodej jedním z nejdůležitějších, není uspokojivě personálně obsazen. Ač by měl splňovat velmi přísné požadavky na uchazeče, není v silách společnosti takové zaměstnance najít. Hlad po informacích a mladická dynamika je na místě, chybí ale širší znalosti, které jsou naprosto klíčové. Do obchodu musí zasahovat zkušené vedení společnosti. Důležitá v prodeji je kreativita. Nechybělo by marketingové vzdělání.

16.7.6 Direkt marketing

Společnost sice shromažďuje základní data v informačním systému o zákaznících. Doposud jich čítá několik stovek. Chybí přesnější údaje o vlastnících letadel z minulosti, data jsou roztříštěné.

Zhodnocení:

Každopádně se situace zlepšuje, databáze se doplňuje. Chybí ale zanášení údajů, které by lépe charakterizovaly a segmentovaly potencionální či současné zákazníky, chybí pravidelná údržba a aktualizace. Bylo by třeba také doplnit ji o některé informace o klientech, informace o spokojenosti klienta s produkty firmy. Práce s databází je náročná a zdouhavá, proto by měla být určena ve firmě osoba zodpovědná za její vedení. V současné době by se o údržbu a aktualizaci databáze měli starat prodejci, ale není to vždy v jejich

časových možnostech. Nově jsou registrovaní na internetu každý měsíc informováni o novinkách a akcích formou rozesílání newsletteru. Je nutné dospět k následujícím opatřením, aby tato vynikající část marketingového komunikačního mixu byla vhodně využita. To znamená v první řadě aktualizovat a dopracovat databázi klientů, provozovatelů letadel postupně od okolních států až po celý svět. Databázi aktivně využívat pro pravidelné oslovení klientů s aktuální a hlavně novou nabídkou. Propojit direkt marketing s dalšími aktivitami.

Souhrn zhodnocení marketingové komunikace

Prvky marketingové komunikace byly doposud bez návaznosti a občas působily protichůdně. Nyní se stabilizuje situace v oblasti podpory prodeje, osobního prodeje a přímého marketingu. Masová reklama není příliš vhodná. Byla by spíše jen jako podpůrná aktivita nebo v případech nutnosti komunikace lokálních akcí. Akce nejsou dokonale integrované, jsou nahodilé, mění se rozhodnutí, což celkově působení výrazně oslabuje. Marketingové oddělení společnosti je poddimenzované.

V současné době firma nevyužívá všechny prvky komunikačního mixu, které by pro ni byly přínosné v dostatečné míře. Největší nedostatek jsou nedostatečné Public Relations aktivity. Cílem firmy by mělo být více využít synergického efektu, kampaně plánovat a vypustit naráz. Podporovat všemi zúčastněnými stranami. Posílit marketingové oddělení a věnovat mu patřičnou důvěru. Komunikační plán společnost má, je potřeba jej učinit více praktickým a dodržovat jej. Vše je na dobré cestě s maximální podporou vedení firmy uvědomující si důležitost marketingu v obchodních aktivitách i posílení image.

17 ANALÝZA ONLINE KOMUNIKACE

Jak již bylo vzpomenuto dříve, prezentace společnosti je založena na vlastních webových stránkách. Jsou totiž hlavní komunikační platformou se zákazníky z celého světa. Přes ně je možné informovat o produktech a službách, o událostech ve společnosti, komunikovat akční nabídky, obchodovat s náhradními díly a službami. Slouží ke sběru údajů o letadlech, datech o zákaznících po registraci. V neposlední řadě mohou podporovat nebo být dokonce středobodem reklamních kampaní. Na webové stránky se pamatuje v každé offline kampani.

Další online formou komunikace je občasná bannerová reklama na oborových serverech. Hlavně však uvedení informací o letadlech, společnosti a dalších jejích produktech na komunitních serverech, odvětvových průmyslových serverech formou vizitek.

Nově je každá novinka, která se objeví na webu záhy uveřejněna na portálech Facebook, LinkedIn, Myspace. Využívá se rovněž Youtube pro uveřejňování videí a prolinků na stránky.

17.1 Analýza webových stránek

Současná webová prezentace má řadu nedostatků, chyb, které je nutné odstranit pro splnění všech požadavků, rychlou a snadnou navigaci.

Úvodní stránka patří mezi nejnavštěvovanější stránku webu a slouží jako vizitka a současně hlavní rozcestník k dalším informacím. Proto musí být v perfektním stavu.

Nedostatky webové prezentace podrobně z pohledu návštěvníka:

- Pomalé načítání stránek.
- Grafika nekoresponduje s firemním vizuálem, respektive světlými barvami.
- Design je odlišný od konkurence, ale zde spíše na škodu.
- V současnosti nepřipravené pro obchodování.
- Chybí váženost, důvěryhodnost.
- Mnoho velikostí písem.
- Nekvalitní fotografie.
- V textu chybí jednoduché hypertextové provázání (navíc podporuje lepší nalezení vyhledávači).
- Chybí akční upoutávky.

- Stránky se zdají dynamické a interaktivní, ale záměr není dotažen.
- Chybí informace o produktech, sekce (Reference, O nás, Náhradní díly, Komponenty, Výzkum a Vývoj, Tiskové centrum, Pronájem letadel, Služby).

17.1.1 Analýza návštěvníků

Portál dosahuje návštěvnosti cca 4000/měsíc, kteří se podívali na 15500 stránek, z toho nové návštěvy tvoří 69%. Průměrná doba strávená na stránce jsou 3 minuty. Vracející se návštěvníci na stránce stráví v průměru 2 krát tolik času jako noví. Průměrný počet zobrazených stránek jsou 4.

Loajalita: 40% návštěvníků stráví na portále do 10 sekund anebo ji opustí po zhlédnutí domovské stránky – 69%. Dále 11% se vrátila aspoň jednou. Pak 12% návštěvníků si projde 3 stránky a více. Téměř 18% návštěvníků stráví na portále víc jako 1 minutu, 7% víc jako 10 minut.

Z následující tabulky je patrná hloubka a délka návštěv, jsou vydefinování skupiny:

- Náhodní, odejdou za 10 sekund (tvoří 40%).
- Hledači, kteří hledají konkrétní informaci a na stránce stráví méně jako 3 minuty (37%).
- Nadšenci s reálným zájmem, na stránce tváří více minut (23%).

Geografická analýza

Měsíčně portál navštíví 62% návštěvníků z České republiky. Nejčastěji z Prahy, Zlína nebo Brna. Dále 2. místo patří Slovensku s více než 350 návštěvníky. Bronzová medaile připadá na Spojené státy. Pak je to Německo, Polsko, Kanada, Spojené království, Rumunsko, Itálie a desítku uzavírá Francie.

Zdroje návštěvnosti a cíle zájmu

Až 49% návštěvníků přišlo na stránku pomocí vyhledávačů. Dále 25% procent přímo a 26% ze zprostředkovaných stránek. Těmi byly nejčastěji stránky v pořadí: *lieta-dla.com*, *firmy.cz*, *en.wikipedia.org*, *aeroweb.cz*, *forum.airways.cz*, *portal.mpsv.cz*, *facebook.com*, *cs.wikipedia.org*, *profesia.sk*, *avbuyer.com*.

Mezi klíčovými slovy na prvním místě je jméno společnost, daleko pak následované značkou, což je potěšující (nicméně jméno firmy se kryje se značkou, čili je to velmi zavádějící). Bohužel se stále vyskytuje jméno bývalé společnosti, potěšující je, že v minimu.

Ze stránek, které lidi zajímají, patří sekce akční nabídky, kariéra, novinky, ke stažení a pochopitelně informace přímo o letounech. Kontakt uzavírá desítku nejnavštěvovanějších stránek. (Google Analytics, 2011 [online])

17.2 Marketingový informační systém (MIS)

Údaje z MIS jak už jsme si řekly, nejsou v uspokojivé kvalitě. Respektive nedokonalé pro marketingové účely. Systém jako řada jiných zaznamenává uzavřené smlouvy, kontakty, obchodní vztahy, plán výroby, ekonomické ukazatele. Vše, co souvisí s prodejním cyklem. Umožňuje sledovat komunikaci se zákazníky. Občas je problém v nedostatečné práci se systémem. Občas ale nedostatkem nekompletnosti údajů. Z důvodu ochrany dat nevedu konkrétní příklady, nicméně je to pole, kde je nutné se neustále zlepšovat.

18 SHRUTÍ ANALÝZ A VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

Cílem analytické části bylo objektivně vyhodnotit současnou marketingovou komunikaci společnosti. Firma nabízí produkty, které splňují požadavky trhu, firma samotná postupně sílí. Chce prorazit s inovovaným produktem. Má silné zázemí v dávné úspěšné minulosti a relativně silnou značku. Postupně se jí daří rozvíjet služby.

Pro makroprostředí jsem využil PESTE analýzu. Vyplývá z ní, že ač je situace na domácí politické scéně počátkem roku 2011 značně bouřlivá, letectví se příliš nedotýká. Samotné fungování firmy se navíc zaměřuje na svět, kde je regulace ovlivněna Evropskou unií nebo rozdílně legislativní ústavou každého jednotlivého státu. Regulace je značná a rozdílná. Dbá se na bezpečnost, což je i dobrá vlastnost produktů společnosti. Ekonomické faktory na trhu jsou mírně nepříznivé, cena ropy stoupá, poptávka stagnuje. Sociálně-kulturní faktory jsou příznivější. Lidé upřednostňují zdravý životní styl, věnují se adrenalinovým sportům, kde je možné letadla uplatnit. Nevýhodou je zvyšující se počet ultralehkých letadel, které jsou dostupnější. Technologie jde neustále kupředu, firma musí konkurovat. Prim hrají nové materiály, elektronika. Hlediska životního prostředí představují letadla stejný problém jako automobily, respektive jich není naštěstí tolik, ale dopady mohou být při velkém počtu stejné. Letectví se zaměřuje na alternativní paliva, spíše však z ekonomických důvodů.

K poznání vnitřního a vnějšího prostředí jsme využili metodu SWOT. Vyplývá z ní, že o značce panuje dobré povědomí mezi profesionály. Firma je kapitálově stabilní, postupně nabírá kvalitní pracovníky, disponuje kvalitními produkty, výroba je plynulá. K obnovení značky panuje mírná nejistota doma, svět projevuje nadšení, fandí. Komunikace stále není dostatečná, firma nejde vidět. Příležitosti jsou ve zlepšení marketingové komunikace, inovování produktů. Hrozby jsou ve změně preferencí spotřebitelů, malém odbytu. To potvrzuje i následná analýza trhu v Česku a zahraničí. Opět se ukazuje, že prim hrají ultralighty. Postupně ale budou mírně ztrácet zvýšením regulace. Společnost vyvíjí specifické a bezpečné výcvikové letouny s dobrými letovými vlastnostmi, které jsou určeny pro určitý segment. Odbyt není snadné přesně prognózovat. V počtu letadel vede Severní Amerika, západní Evropa. Obchodní jednání se vedou se zeměmi po celém světě. V Česku je více než polovina letadel domácích, aerokluby ale nemají finance. Perspektivní je Německo, vyspělejší trhy.

K odhalení a posouzení konkurence posloužila Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Z ní je patrné, že společnost musí neustále posilovat pozici na trhu. Bojuje proti konkurenčně inovovaným produktům, které ale lze dohnat. Služby je potřeba stále zdokonalovat. Na trhu je konkurence viditelná a silná. Síla je v tradici a kapitálu. Vyjednávací síla zákazníků je u takto drahých produktů vysoká. Průmyslový trh je pozitivní v odběru většího počtu produktů. Negativem je dlouhá doba do uzavření kontraktu. Dodavatelů je relativně málo kvůli certifikovaným částem produktu. Vztahy se upevňují.

Nad rámec práce ukázala kritériální výrobková analýza stabilní výkony srovnatelné s nejsilnější konkurencí. Analýza image zkoumala důvod pro zachování značky a zamezení jejímu rebrandingu. Zkušenosti odborné veřejnosti jsou pozitivní, značka je na trhu dlouhá desetiletí, je známá. Bylo by vhodné posílit znalost řadou osobních setkání, přímým marketingem, PR aktivitami.

K hloubkovému poznání marketingové komunikace byla použita analýza komunikačního mixu. Z výzkumu je patrné, že prvky byly doposud bez návaznosti a občas působily protichůdně. Situace se stabilizuje v oblasti prodeje, osobního prodeje i přímého marketingu, což je pozitivní. Ne zcela uspokojující. Hlavní nedostatek je v absenci PR aktivit. Masovou reklamu je potřeba postupně opustit a věnovat se individuálně cíleným aktivitám. Kampaně více integrovat. Posílit marketingové oddělení. Vše je na dobré cestě s maximální podporou vedení firmy uvědomující si důležitost marketingu v obchodních aktivitách i posílení image.

Dle analýzy online komunikace jsme odhalily opět nedokonalost. Potřebu více zaaktivnit webovou prezentaci, posílit její vliv jako globální komunikační platformy a integrovat ji do dalších prvků komunikace. Součástí by měla být i propracovanější obchodní stránka. Naplnit ji dostupnými informacemi a propojit je s online/offline světem. Návštěvnost je převážně z Česka, chybí jazykové mutace pro důležité trhy. Nicméně je v malé míře sledují všechny důležité trhy. Návštěvnost není nijak závratná, ale uspokojivá na firemní portál. Stránky musí více komunikovat s návštěvníkem. Loajalita je mrzká.

Marketingový informační systém by měl projít aktualizací. Zkompletováním validních údajů a počtům jejich využívání. Kontakty a poznání zákazníka jsou chlebem businessu.

Cílem analytické části bylo také vyhodnocení hypotéz, které přineslo tyto závěry:

H1: Společnost nevyužívá dostatečně vhodných komunikačních nástrojů při komunikaci s cílovými skupinami.

Hypotéza byla potvrzena analýzou marketingové komunikace.

H2: Společnost nevyužívá dostatečně firemní webové stránky jako základní globální komunikační platformy.

Hypotéza byla potvrzena analýzou online marketingu, zvláště pak podpořena analýzou návštěvnosti.

H3: Aktivní letecká veřejnost značku zná a je oblíbená.

Hypotéza byla potvrzena analýzou image.

Z výše popsaných analýz a závěrů je možné vytvořit projekt efektivní marketingové komunikace s cílovou skupinou. Zaměřuji se na produkty letadla a servis směrem k cílovým skupinám B2B trhů: aerokluby, soukromé letecké výcvikové střediska.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

19 CESTA K ÚČINNÉMU PROJEKTU

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit projekt efektivní komunikace s cílovou skupinou společnosti. Stanovme si posloupnost kroků, které povedou k vytvoření kvalitního projektu s využitím integrovaných nástrojů komunikačního mixu:

- Východiska z provedené analýzy prostředí.
- Stanovení komunikačních cílů.
- Stanovení cílových skupin.
- Stanovení komunikační strategie.
- Volba komunikačních médií.
- Stanovení řízení a kontroly.
- Vymezení rozpočtu a možná rizika.
- Měření komunikačních efektů.

19.1 Omezení projektu

Projekt může být omezen hlavně nedostatkem peněz, nepochopením. V tom případě by byly realizované jen některé aktivity. K tomu, aby byl projekt efektivní je ale nutné alespoň do určité míry dokončit aktivity všechny. I tak bude ale jejich účinek diskutabilní. Stanovme si, že společnost nemá na komunikační aktivity více než 1,5 milionu korun. Dle diskutabilních výdajů v uplynulém roce. Nicméně to není důvod nenavrhnout optimální variantu. Projekt je navrhován k podpoře prodeje letounů a doprovodných služeb aeroklubům, leteckým školám. Samozřejmě cílových skupin je více a mnoho je i možných produktů. To by však svým rozsahem bylo nad rámec práce. Společnost je známá produkcí právě letadel, a proto je lukrativní vytvořit komunikaci právě pro ně. Okrajově se však opřu i do dalších oblastí. Konkrétnější omezení a jak z nich ven, uvedu v rizikové analýze na konci projektu. Největším očekáváním zákazníků je uvedení nového letounu na trh, velké očekávání, které nesmí společnost zklamat. Veškeré aktivity roku budou mít středobod právě ve „vzlétnutí“ nového letadla.

Pro zjednodušení práce si však nejprve stanovme následující omezení:

- *Komunikace bude směřovat k cílové skupině B2B:* aeroklubům a společnostem zabývajících se výcvikem.
- *Geografické specifikum:* komunikace bude zaměřena na území ČR, SR, Německo, okrajově na další evropské země.

- *Produktové specifikum:* komunikovat budeme speciálně nová letadla a servis.
- Komunikovat budeme společnost.

19.2 Východiska z provedených analýz

V analytické části jsme provedli analýzu vnitřního i vnějšího prostředí. Provedené analýzy poskytují výborný základ pro projekt komunikace a lze z nich vyvodit následující závěry:

- Komunikace společnosti je globálně stále poměrně slabá a konkurenčně ji znevýhodňuje.
- Hrozbou pro firmu jsou inovované výrobky a služby konkurence.
- Slabé definování cílových skupin, cílů marketingové komunikace, strategie.
- Nepříliš vhodné využití nástrojů komunikačního mixu, které jsou účinné na trhu a dodržování plánovaných IMC.
- Nevyužití všech výhod internetu, webových stránek jako hlavní komunikační platformy se světem.

Důvodem vytvoření nového projektu je tedy nedokonalá současná komunikace a využívání prvků marketingové komunikace. Bez toho nelze zvyšovat podíl na trhu, oslovovat nové zákazníky a být konkurenceschopným partnerem pro zákazníky.

Nyní si již stanovme konkrétně vhodné komunikační cíle.

19.3 Komunikační cíle

- *Informativní:* Informovat potenciální zákazníky o existenci firmy, která pokračuje ve výrobě světově uznávaných sportovních a akrobatických letadel. Značka letadel patří k nejstarším leteckým značkám na světě s tradicí.
- *Přesvědčovací:* Přesvědčit potenciální zákazníky o vynikajících letových vlastnostech, kvalitě a bezpečnosti letadel společně s kvalitními doprovodnými službami a to vše díky mnohaletým zkušenostem a stimulovat tak poptávku po nich.
- *Připomínací:* Zaměřit se na současné zákazníky a ztracené zákazníky z minulosti. Pobídnout je utvrzením jejich přesvědčení, že řízení letadel společnosti je čistým zážitkem a informovat je o novinkách, změnách a technologických inovacích.

19.3.1 Požadovaná změna

Krátkodobá (do roka a do dne):

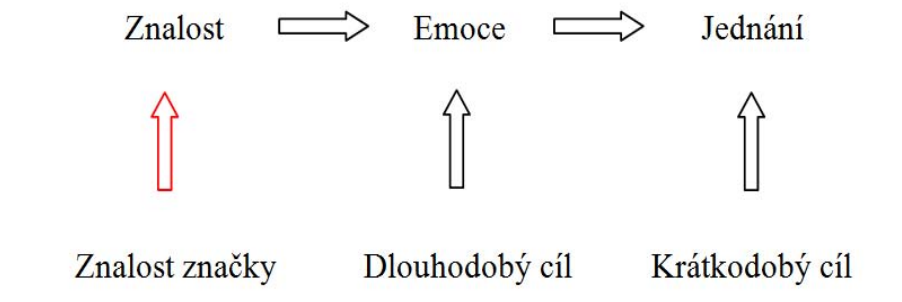
- Vybudovat výhodnou pozici a úspěšné zavedení „faceliftovanému“ letounu a dalších produktů firmy na historicky obsluhovaných trzích.
- Zvýšit prodej letounů na 15 v roce 2012, 20 v roce 2013.
- Udržet si klientelu kvalitním servisem a podpůrnými službami.

Apel komunikace na jednání.

Dlouhodobé (rok a více):

- Budovat pozitivní image značky na historicky obsluhovaných trzích.
- Zvyšovat podíl na trhu.
- Rozvíjet firmu, upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky.

Apel komunikace na emoce.



Obr. 7 – Cesta k budování značky (vlastní zpracování)

Aby bylo možné dosáhnout splnění dlouhodobých cílů, je nejprve nutné dosáhnout těch krátkodobých. Paradoxně se ale splnění krátkodobých cílů dosahuje snadněji, pokud již jsou splněny cíle dlouhodobé. Pokud je značka známá, působí na emoce, tím jednodušší je dosáhnout požadovaného jednání.

Nabídka kvalitních služeb, zvyšování prodeje povede ke zvýšení povědomí, posílení pověsti a to vše povede k zvýšení podílu na trhu. Zákazníci budou spokojeni a budou se k nám vracet, opakovat nákupy, z čehož celá firma bude profitovat a rozvíjet se.

Nyní je vhodné si lépe popsat cílové skupiny společnosti.

19.4 Cílové skupiny

Důležitou součástí komunikační strategie je jasné definování cílových skupin, na které bude komunikační sdělení zaměřeno. Cílovým skupinám je zapotřebí přizpůsobit styl, formát, místo a tón sdělení a také médium, vhodný čas. Díky silné tradici je vhodné se zaměřit nejprve na staré trhy, patří mezi ně jak ty technicky méně vyspělé, tak naopak i ty nejvyspělejší. To znamená, že produkt je možné prodávat univerzálně. Ačkoli jsme si stanovili v úvodu omezení, je nasnadě si specifikovat všechny validní skupiny. Skupiny jsem definoval na základě všech dostupných dat (primárním i sekundárním průzkumem).

Primární cílové skupiny:

STÁTNÍ SEKTOR

B2G:

- armáda;
- státní letecké školy;
- státní organizace (pro provoz, velká citlivost na cenu/servis).

Použití: pro základní a pokračovací výcvik pilotů.

Nákupní rozhodnutí: velká citlivost na cenu, servis. Nakupuje se přes vládou pověřené agentury formou tendrů. Proces získání objednávky je velmi dlouhý (může trvat 2-4 roky) a obtížný. Zajímavé je to z hlediska vhodných cen produktů a možnosti dodávek větších počtů. Vhodné účastnit se přes partnery, roli hraje aktivní lobbing. Rozhodovatelé jsou převážně ve věku 40-60 let. Většina z nich jsou vojensky aktivní nebo s vojenskými zkušenostmi. Většina z nich jsou piloti nebo bývalí piloti. Čtou například průmyslové publikace. Nakupují nové letouny, ne z druhé ruky. Pro základní výcvik volí dvousedadlové stroje.

CIVILNÍ SEKTOR

B2B:

- S1 aerokluby (předsedové, piloti);
- S2 soukromé letecké školy (pro provoz, velká citlivost na cenu);
- partneři (ČR, SR, svět): dodavatelé, subdodavatelé;
- další výrobci letadel;
- výrobci komponent, náhradních dílů;

- obchodní organizace (distribuční sítě).

Použití: pro komerční výcvik, pronájem (akrobacie, turistika, obchod, aerotaxi).

S1, S2 nákupní rozhodnutí: životnost, citlivost na cenu, dobré letové vlastnosti, bezpečnost a jednoduchou pilotáž, jednoduchá konstrukce, ekonomický a nenáročný provoz, nenáročná obsluha a údržba. Použitelnost pro více druhů výcviku. Odolnost vůči hrubému zacházení. Spoléhají na zkušenosti z provozu. Vnímání a dobré jméno značky jsou pro nákup letounů velmi důležité kritérium.

Finální rozhodnutí není většinou dílem jednotlivce, ale kolektivu. Znalost o strojích a letectví je obrovská, vyžadují ji rovněž od obchodníků. Aerokluby jsou plné leteckých nadšenců, u nás např. forma občanského sdružení. Soukromé školy rovněž plné nadšenců, ale vnímají provoz jako business s cílem zisku. Častěji kupují starší letadla než nová. Věk 35-65 let. Raději koupí univerzálnější 4sedadlové stroje, ale kvůli obecně lepším akrobatickým vlastnostem kupují i dvousedadlové.

Informace cílová skupina čerpá na internetu, v odborných časopisech, na výstavách a výrazně v komunikaci s prodejci – zde by jistě ocenili pravidelnou komunikaci emailem, telefonem, zasílání newsletteru.

Osvědčuje se osobní kontakt se zákazníkem, určitě by se mohlo osvědčit upevňování vztahů díky speciálním eventům, prezentace produktů, zapůjčení DEMO letounů. Tiskoviny s technickými údaji, PR články v odborných médiích, případný firemní časopis (zjištěno z doprovodných otázek při Analýze image).

B2C:

Businessmani, VIP společnost, sport, vrcholoví manažeři, investoři, právníci, chirurgové.

Použití: pro turistiku, obchod, práci.

Nákupní rozhodnutí: zájem o moderní stroje, s luxusní a inteligentní výbavou, high-tech, citliví na design, rychlost, výkon, dolet na plnou nádrž. Letoun jako výraz životního stylu, chloubka, ale i relax, aktivní životní styl, dopravní prostředek. Raději koupí 4sedadlové letouny a více. Očekávají vynikající doprovodné služby. Jsou ochotni si připlatit, nejsou tolik citliví na spotřebu. Věk 40-65 let. Minimálně středoškolské, většinou však vysokoškolské vzdělání v zahraničí.

Sekundární cílové skupiny: úřady, novináři, veřejnost.

Cílové trhy geograficky

Primární: Česko, Slovensko, Německo, Polsko, Spojené království, USA, Kanada, Rumunsko, Francie, Rusko, Slovinsko, Itálie, Maďarsko, Indie.

Sekundární: Rakousko, Švýcarsko, Bulharsko, Argentina, Španělsko, Nizozemí, Brazílie, Dánsko, Portugalsko, Hongkong, Mexiko, Chorvatsko, Švédsko, Austrálie, Jižní Afrika, Turecko, Makedonie, Alžír.

Máme definované cíle a cílové skupiny, ale jakou strategii zvolíme?

19.5 Komunikační strategie

Firma doposud neměla jasně definovanou komunikační strategii. Pro vytvoření projektu je vhodná *strategie tahu*, zaměřená na zákazníka. Veškeré úsilí je nutné zaměřit na konec článku, vyvolat zájem, stimulovat poptávku. Důležitým nástrojem je podpora prodeje v celé jeho šíři, public relations, direkt marketing a osobní prodej. Omezeně pak reklama. Vše je nutné integrovat. Zde ještě rozvedu obecně strategie pro všechny trhy (dále se budu zabývat speciálně B2B):

B2G

Decision maker = agentury, komise, vrcholní představitelé armády, správy. Komunikujeme výhody modelů. Komunikace je vedena s důrazem na racionalitu, tradici a národní notu. Mají pasivní přístup ke komunikačním sdělením.

B2B

Decision makers = většinou majitel/é firmy po doporučení, v aeroklubech předsedové na základě schválení, nalezení investora. Komunikujeme obchodní výhody z koupě nových modelů. Komunikace vedena s důrazem na užší spolupráci a motivaci partnerů. Partneri mají aktivnější přístup k našim komunikačním sdělením.

B2C

Decision maker = jednotlivec. Komunikujeme výhody modelů, vyjádření životního statusu.

Všechny trhy: průnik a volné působení integrované marketingové komunikace. Podrobná strategie je k nahlédnutí v příloze (**Příloha P III**).

19.5.1 Nová filozofie značky

Positioning značky: „Progresivní dostupná značka“

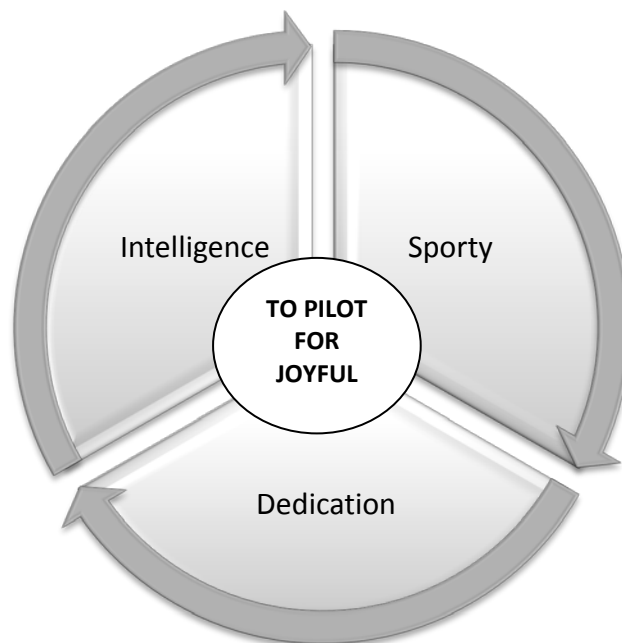
Na dynamické změny leteckého trhu reaguje značka novou orientací marketingové a komunikační strategie. Základ tvoří nový obraz značky. Slogan: „*To Pilot for Joyful*“, je jádrem strategie vize značky, má s okamžitou platností komunikativně určovat obsahové zaměření značky směrem ven i dovnitř. Značka se bude snažit komunikovat zákaznické výhody v lehce emocionálním obalu. Komunikovat jedinou jasnou zprávu a tuto zprávu rozvíjet v rámci značky. Vzhledem k ceně by se dalo říci, že patří mezi dostupnější značku. Začíná na střední úrovni společností prodávajících opravdová letadla a snaží se být v tomto segmentu konkurenceschopní. Musí silně investovat do image a zákaznické zkušenosti. Všechny marketingové procesy musí být na velmi vysoké úrovni, které značku opravňují k její vysoké ceně.

Hodnoty značky konkrétně

Hodnoty značky jsou nedílnou součástí jedinečné osobnosti značky. Je to DNA značky. Odemčení genetického kódu znamená znovu se podívat na to, odkud značka pochází a kam směřuje.

Značka by měla být o vášni, o technologii, o top kvalitě, o tradici a lidském rozměru. Motto společnosti je definováno jádrem značky, prohlášením: „*To Pilot for Joyful*“, jež podtrhuje usilování o pozici značky, která dělá vše pro nejlepší a čistý pocit, zážitek pilota z létání. Jádro značky je definováno a podpořeno samostatnými hodnotami značky: *Intelligence, Sporty, Dedication*. Hodnoty značky charakterizují vše, co dělá, v rozpětí od produktů po služby, komunikaci a jednotlivé akce, události.

Konkrétněji se základní hodnoty odrážejí v komunikaci, strategii výrobku, podnikové kultuře a každodenním jednání. Prostřednictvím jasně definované strategie bude mít značka v globálním měřítku jednoznačný charakter. Důkazem bude koncepce nového letounu. Nabízí pohled směrem, kterým se chce společnost v budoucnu ubírat. Nejenom celkovou koncepcí svých modelů, nýbrž také v oblasti designu jednotlivých dílčích prvků.



Obr. 9 – Hodnoty značky (vlastní zpracování)

Sporty

Hodnota sportovních produktů ve smyslu zábavy v pilotování a užívání si svobody nebes, soutěživosti. Znamená i soutěživost a úspěšnost v businessu. Znamená rovněž sportovnost ve smyslu atraktivity. „*Sporty*“ reprezentují postoj a emocionální hodnotu. Je tedy vyjádřením mládí, atraktivity, dynamiky jako způsobu přemýšlení a jednání. Být soutěživý, ale zároveň fěr.

Intelligence

Znamená neustále hledat technická řešení a nové způsoby. Vytvíjet se v péči o zákazníky a přístupu. Chování vůči zákazníkům je především poradenské a respektuje jejich přání a potřeby. V pojmech a postojích letectví to znamená být krok napřed a zahrnovat do komunikace lidský prvek. „*Intelligence*“ je o vytváření srdečnější značky zaměřené na zákazníky po celém světě.

Dedication

Vyjádřuje následování slavného zakladatele a vizionáře. „*Dedication*“ vyjadřuje sílu v čerpání z bohatství tradice, léta budovaného know-how. Znamená zaměření na zákazníka a jejich potřeby, znamená naslouchat, vytvářet pevné vztahy. Zákazníci jsou základem motivace a povinností. Důvodem nabízet unikátní služby.

19.6 Komunikační strategie 2012 v kostce

V roce 2012 marketingovou komunikací podpoříme úspěšné uvedení nové generace (derivátu) letounu 3 na světové trhy. Milník na cestě k emocionalizaci značky. Komunikace letounu bude odrážet dualitu, jež je v produktu obsažena: na jedné straně racionální hodnoty, jako funkčnost a praktičnost, na straně druhé emoce, zastoupené hladkým a dynamickým designem kapotáže, sportovní výbavou, výkonným motorem. Vše zabaleno ve sdělení podporujícím nezapomenutelný zážitek z létání. Tento model nabídne vedle výhod původního letounu navíc naprostou obměnu interiéru v diktátu nejmodernějších trendů v segmentu sportovních letounů 21. století. Hlavní představení čtyřmístného letounu veřejnosti bude v dubnu na veletrhu v německém Friedrichshafenu.

Nejprve si ale určíme klíčová sdělení pro firmu a jednotlivé letecké produkty, které budou součástí kreativy. Blíže pak pro nový letoun.

19.6.1 Sdělení

Heslo: „*To Pilot for Joyful*“ u loga firmy („pilotovat pro potěšení“) vyjadřující potěšení z létání, ale zároveň technickou propracovanost. Hravě je navíc zakomponováno počet míst v letadlech společnosti. Tradici podpoří uvádění „štemplu“ s rokem 1934.

Argumentace:

Společnost je zdravý evropský výrobce, tvůrce trendů, který si to může dovořit, protože má za sebou mnohaleté zkušenosti s výrobou letadel. Nabízí víc, než jen užitnou hodnotu. Vyrábí letouny, které jsou sofistikované, ale přitom nekomplikované na ovládání. Pilot si tak může užít zážitek v jeho nejčistší podobě. Nové produkty, přináší nové technologie, novou kvalitu, ale i něco navíc: moderní pozitivní design, příjemný vnitřní prostor = nový pocit z létání. Cestování dnes není jen přemístění z bodu A do bodu B, ale může to být i příjemný zážitek a potěšení.

Jak to říci? Pravdivě, srozumitelně, relevantně a navíc emotivně.

Důvody pro emoce

B2B komunikace rovněž prochází vývojem. Dříve se používaly suché technické informace na velmi konzervativní platformě. Dnes do hry vstupují emoce, vtip a design. Následujme automobilový průmysl. Značky Cessna či Cirrus se poučily, proč ne společnost? Takzvané Unique Selling Proposition (USP) jsou samozřejmostí a nudností našich

konkurentů. U komunikace produktů je alespoň zabalme do voňavého obalu atraktivních reklamních sdělení. Na fórech z úst pilotů jsou jasně patrné emoce spojené se značkou. Například Facebook profil má dokonce 4128 zaregistrovaných. To znamená téměř stejně jako gigant Cessna (jen o cca 200 přátel více). (Facebook, 2011, [online])

Umístění hesla, podpůrné sdělení, kreativa

Firemní heslo bude umístěno v těsné blízkosti u loga firmy (nejlépe do pravého horního rohu kvůli bodu, kde tíhne lidský zrak). Navíc spodní pravý roh je již omšelý používáním tisíců jiných společností. „Logo tradition“ s rokem bude umístěno naproti loga v pravém spodním rohu. Pokud dojde na kreativní ztvárnění v podpůrných materiálech, letácích a brožurách, se kterými dále počítám – nekomunikujeme jen firmu, ale rovnou podpoříme produkty, tzn. *umbrella* heslo doplní podpůrný slogan (možná krátkodobost 1. roku) umístěný na ploše:

„Můžeš popsat cokoliv. Kromě potěšení z létání.“

„You can describe anything. Except the pleasure of flying.“

Grafické ztvárnění: Jednotný motiv ve dvou mutacích. Svět složený ze slov, uprostřed zaostřeno na produkt: letadlo. U něj popis, o který typ jde.

Apelujeme na výjimečnost zákazníků, kteří si zakoupili naše letouny, jejich životní styl. Opět podporujeme claim značky „*To Pilot for Joyful*“. Pozitivní vyznění.

Sdělení musí být konzistentní, protože integrace působí daleko silněji, než guerillové výpady. Úkol zní jasně: řídit každý prvek kontaktu mezi zákazníky trhu B2B a společnostmi.

Stěžejními prostředky jsou akce na podporu prodeje, budou podpořeny direkt marketingem, public relations a online marketingem.

Konkrétní produktové sdělení

Každý produkt bude mít vlastní kreativní ztvárnění se sdělením. Využijeme toho při zpracování tištěných materiálů, prezentací, direkt kampaních, komunikaci na veletrhu, při podpůrném inzerování. U produktů je důležité vyjádřit jejich vlastnosti. Pro cíl emocionalizovat značku je zabalíme do kreativního slovosledu.

Letoun 1: *„Všestrannost požadovaná každodenním životem zabalená do praktického těla s prostorností limuzíny. Takový je letoun 1. Ideální pro výcvik, podnikání, cestování*

nebo třeba rodinné výlety. Pokud vezmete v úvahu vynikající poměr mezi cenou a užitnou hodnotou, pak je letoun tím nejlepším vašim rozhodnutím“.

Letoun 2: *„Jistě jste si již přečetli něco o cvičném a plně akrobatickém dvojsedadlovém stroji 2. Spojení jeho mimořádných manévrovacích schopností, vysokých bezpečnostních prvků a IFR vybavení jej posouvá před konkurenční cvičné letouny. Pokud vezmete v úvahu vynikající poměr mezi cenou a užitnou hodnotou, pak je letoun tím nejlepším vašim rozhodnutím.“*

Letoun 3: Modernizovaný letoun si rozebereme podrobněji. Je to nová předpokládaná vlnková loď společnosti a pozornost si zaslouží. Vyjádříme si myšlenkové pochody vedoucí ke sdělení při kampani 2012.

Východiska pro sdělení: Hlavní změny nového letounu se projevují v ladných křivkách kapotáže. Obměně interiéru letounu. Letové vlastnosti zůstanou zachovány.

Exteriér: Změny se dotýkají kapotáže motoru, okrajových oblouků křídla a zasklení kabiny. Jsou využité nové materiály, kompozitové díly, ve spojení s robustní vnitřní kostrou. Výsledkem je elegantnější a aerodynamicky čistší tvary.

Interiér: V interiéru líbivý glasskokpit. Nový středový pult, stropní panel. Změnou designu i ergonomie se dočkaly pedály nožního zařízení, páka vztlakových klapek i řídicí páka. Nová ergonomická sedadla.

Možné využití letounu: Pro dopravní business, výcvik, přepravu nákladu (2sedadlová verze), turistiku

Navržený slogan krátkodobé kampaně: **„Radost v nových křivkách“**

Vyjádření vlastností v kreativním balení: *„Uvedením nového letounu začíná nová éra, kombinace ladných křivek kapotáže z nejmodernějšího interiérovým vybavením a výkonnou technologií nabízí nezapomenutelný zážitek z létání. Nový letoun je vše, jen ne obyčejný“.*

19.7 Mediamix

V začátku uvedu tu nejdůležitější událost roku, na kterou se nabalí většina dalších potřebných aktivit. Jde o podporu prodeje a blíže o návrh prezentace na veletrhu.

19.7.1 Podpora prodeje: veletrh

Mezi uvedenými veletrhy, které jsem vybral na základě kritérií návštěvnost, blízkost, renomovanost vyhrály:

Jméno: Aero Friedrichshafen

Timing: 13. – 16. duben 2012

Místo: Německo

Cíl: světové uvedení modernizovaného letounu a nabídka komponent

Další uvažované:

Jméno: Paris Air Show

Timing: 20. – 26. červen 2012

Místo: Francie

Cíl: nabídka komponent, spoluúčast s jinými výrobci

Jméno: EAA: Air Venture

Timing: 25. – 31. červenec 2012

Místo: Oshkosh, Wisconsin, USA

Cíl: prezentovat nový letoun na americkém trhu, největší letecký sraz na světě

Rozebírat každou z akcí by bylo nad plán práce. Na začátku jsem si stanovil, že se práce bude věnovat komunikaci v Evropě. Pojdme si blíže rozebrat německý veletrh, který patří mezi nejprestižnější v Evropě a kde bude nejvhodnější uvést nový letoun.

Východiska pro veletrh AERO 2012

AERO Friedrichshafen je přední evropský veletrh pro průmysl GA. Koná se v malebném městě Zeppelinů – V německém Friedrichshafenu v samém středu Evropy.

Patří mezi nejnavštěvovanější veletrhy v Evropě s účastí přes 35 tisíc návštěvníků, výstavě cca 550 firem z 26 zemí. Veletrh se koná již přes 30 let. Ideální pro světové uvedení produktu.

Cíl:

- Světové uvedení letounu.
- Ukázky výrobní nabídky komponent - kola a brzdy.

Dále:

- Poznat trh (zjistit nabídku konkurence, sledovat a ovlivnit reakce zájemců).
- Představit firmu a její výrobky a zlepšit pozici na trhu.
- Zlepšit image.
- Získat kontakty.

Cílová skupina:

- Stávající a potenciální zákazníci.
- Široká veřejnost.
- Média.

Na veletrhu bude představena žhavá novinka – modernizovaný letoun na adekvátním prostoru 130m². Na výstavě dále společnost představí ostatní produkty a prakticky ukáže produkci kol a brzd. Do interiéru letadla by mělo být snadno vidět, ale bez toho aniž by do něj někdo směl nasednout. Expozice bude provázaná konceptem čisté radosti z létání, sportovní, odlehčený styl, světlejší barvy. Možnost získat dotaci ve výši 120 tisíc korun z dotačních titulů od Ministerstva průmyslu a obchodu.

Explicace řešení: Letadlo bude mít křídla roztažena vodorovně s kratší stranou expozice (plocha 10 m x 13 m) v hale, nejlépe A3 nebo A4. Letadlo bude osvětleno ze dvou pilířů na levé a pravé straně expozice. Informace o něm s případnou základní cenou budou vytištěny na info stojanu v těsné blízkosti letadla. Bude v letové formaci zvednuté po jedné straně.

Požadavky: Na výstavní ploše budou vystaveny na pylonech 4 řezy kol rozestaveny vodorovně před info-pultem za ocasem letadla tak, aby příliš nebránily průchodu návštěvníků skrz expozici, resp. okolo letounu. Prostor za info-pultem a koutek pro jednání bude oddělen zavěšenými velkoplošnými tisky na stěně. Vedle info-pultu bude gauč se stolem a dvěma bobky – prostor pro vedení jednání. Na stole vlajka ČR. Vizually by měla expozice

být odlišná od konkurence. Docílíme toho otevřeností expozice a bannery táhnoucími se přes celou zeď. Oboustranně s grafikou, fotografiemi současných produktů, s hlavním zaměřením na letoun a slogan kampaně: „*Radost v nových křivkách*“. Celkové barevné řešení: stříbrná/příp. světle šedá, modrá, bílá. Stánek bude umístěn na koberci šedém. Letoun na koberci modrém.

Audiovizuální smyčka

Audiovizuální prvek bude představovat televize, ve které poběží video smyčka s korporátním videem a zaměřením na nový produkt. Na info-pultu bude umístěn model letounu. Letáky a další tiskoviny pro širokou veřejnost budou umístěny ve stojácích.

Propagační materiály v místě výstavy

Tiskoviny pro VIP klientelu:

- Brožura němčina/angličtina letounu.
- Firemní brožura s info o servisu, kooperaci a komponentech.
- Výtisk Katalogu kol a brzd.

Specifikace: A4 naležato CMYK/CMYK, počet kusů 1000 od každé, jazykové mutace v němčině, angličtině, češtině.

Dárky pro VIP:

Taška na dokumenty a v ní luxusní pero, kvalitní polo-triko, odznak, DVD s videosmyčkou, fotografiemi a prezentacemi společnosti a samozřejmě nesmí chybět vizitka.

Pro širokou veřejnost propagační materiály ve stojanech:

- Firemní prospekt (servis a doplňkové výrobky).
- Prospekt o novém letadle.
- Prospekt o dvousedadlovém letadle.

Specifikace: A4, oboustranné, CMYK/CMYK, počet kusů 1000 každá, mutace němčina, angličtina, čeština.

Jak informovat zákazníky o účasti?

- Zveřejnění na webových stránkách.
- Zveřejnění na sociálních sítích.
- Tisková zpráva (rozesílka médiím po Evropě).

- Pozvánka (grafika s plánkem místa stánku, rozesílat se bude poštou cca 3 týdny dopředu, poté bude následovat follow-up po telefonu a ověření účasti, vytvoří se data-báze, firma si pomůže při zajištění počtu dáreků).
- Inzerce povinná s umístěním na webu veletrhu.
- Inzerce v odborném časopise mediálního partnera veletrhu Aerokurier Special.
- Inzerce v katalogu veletrhu.

Jak poděkovat po veletrhu, co dál?

- Dopis partnerům, kteří dorazili (firma využije získané kontakty, je možné přidat dárek, např. fotografie).
- Zveřejnění účasti a výsledků online.
- Zaslání tiskové zprávy médiím.

Organizační zajištění: Odborné informace po dobu osmi dnů bude poskytovat čtyřčlenná skupina. Zajištění propagace, organizace, řešení stánku, ubytování, stravování, logistiky letounu, odvozu, komunikace s pořadateli, agenturou zajišťující organizaci stánku, dovoz/odvoz montérů, kteří zmontují na místě letadlo a další činnosti. Obchodníci se musí proškolit v letounu, dalších službách, určit si role.

19.7.2 Podpora prodeje: Event

Jméno: Aeroshow 2012

Timing: květen až říjen 2012

místo: Německo, ČR, SR, okolní destinace

Cíl: demonstrovat nový letoun přímo zájemcům na místě.

Mechanika akce: Po výběru vhodných aeroklubů a leteckých škol v Německu u nás a okolních státech se domluví spolupráce, vytvoří se letový plán návštěv s novým letadlem 3. Inspirací jsou spanilé jízdy automobilek. Letounem se budou oblévat předem domluvené aerokluby. Předsedové/ředitelé dostanou materiály o letounu a dárky. Ti, kteří si zvolí letoun hned při zkoušce u nich, dostanou slevu. Případně slevu na servis jako dárek.

Letoun by měl být oblepen logo vizuálem společnosti. Aerokluby se budou moci po vyplnění dotazníku zúčastnit připravené soutěže, kde bude hlavní výhra výhodnější cena na náhradní díly, prohlídky. Nebo budou hrát o další věcné ceny užitečné pro kolektiv klubu.

Při rychlém nákupu letounu dostanou rovněž lepší cenu. V aeroklubu by mělo být k dispozici místo, kde se dají dělat power point prezentace.

19.7.3 Podpora prodeje: dárky a merchandising

Cílem je nabídnout originální reklamní předměty, které obdarované zaujmou, potěší a zároveň předají navrhované poselství o značce a image. Rozdělíme si skupiny na VIP a odborná veřejnost.

VIP (vážní zájemci o letadla): Luxusní pera, brýle, kola do letadla, hodinky, přívěšky a klíčenky, vysílačky, čelní světla, vybavení do letounů, opravdové potřeby pro piloty, kompas, oblečení – dárky k nakoupeným letounům, případně opravdu vážní zájemci. Modely letounů jako těžítka. Kravaty. Broušené sklenice na whisky, popelníky.

Případně z důvodu úspor darovat jen 1 dárek, ale luxusní, v odpovídající tašce + katalogy. Proč? Levnější dárky, ač ve velkém množství, devalvují značku.

Veřejnost (ostatní): Odznaky, trička, mikiny, kšiltovky, kolekce známek pro sběratele, knihy, dvd, plakáty, samolepky, kalendáře. Dárky možno koupit na webu v budoucnu – Fanshop. Případně na vyžádání prodávat ve firmě, nutno navrhnout katalog předmětů, jež se nechají ve větším množství vyrobit a nechají na skladě (vhodné mít např. v případě vyhlídkových letů pro zájemce atd.).

19.7.4 Podpora prodeje: věrnostní programy

Typ: Finanční motivace aeroklubů/vlastníků letounů příp. po domluvě provozovatelů.

Cíl: Motivace k pasivní obchodní spolupráci.

Zbraně: Sleva za rychlost nákupu výrobku, služby, množstevní slevy. Služba zdarma.

Taktika: Zaslat dopis na kontakt z databáze o zahájení motivačního programu, email pro potvrzení, aktivní/pasivní telefonát a dojednání obchodních a administrativních podmínek.

Zodpovědnost: Osobně zajišťují obchodníci.

Typ: Materiální motivace

Cíl: Motivace zákazníků a partnerů k aktivní obchodní spolupráci.

Zbraně: Pomocí zisku hodnotného dárku, zapojit důležité zaměstnance na aktivní spolupráci pro koupi/prodej produktů.

Taktika: Zaslat dopis na kontakt z databáze o zahájení motivačního programu, email pro potvrzení, aktivní/pasivní telefonát a dojednání obchodních a administrativních podmínek.

Typ: Profesní motivace

Cíl: Pomoci s koupí/nabídkou produktů.

Zbraně: Na základě pořádání profesních školení zákazníků a partnerů.

Taktika: Zaslat dopis na kontakt z databáze o zahájení motivačního programu, email pro potvrzení účasti, aktivní/pasivní telefonát a dojednání obchodních a administrativních podmínek.

Timing: začít budovat začátkem roku a postupně komunikovat v délce celého roku. Je běh na dlouhou trať. Mnoholeté působení.

IMC: Po celou dobu funkce motivačních programů budou pomocí více stupňového direct mailu (pravidelný newsletter, multimédia) a osobních setkání (kvartální setkání pro nejlepší účastníky) prezentovány odborné lekce, které pomohou rozšířit zákazníkům a partnerům znalosti produktů a jejich užívání (vlastnosti/jednoduchá údržba).

19.7.5 Podpora prodeje: slevové akce a nabídky

Slevové akce se týkají prodeje letadel a vybavení a komunikace dalších výrobků a služeb firmy, stejně jako podpory servisu. V tabulce jsou uvedené rovnou s harmonogramem.

Tabulka XXV - Plán krátkodobých akcí 2012 (vlastní zpracování)

Leden	Snížení cen letounů (akce trvá až do července)
Únor	Servisní úkony v "jasných cenách" - jarní slevy na údržbu
Březen	Sleva na monitorovací zařízení ve výši 5%
Duben	Finanční služby (nově v nabídce možnost profinancování letounu formou - leasing, úvěr, pronájem)
Květen	Prodloužení záruky na drak z 2 na 5 let
Červen	Možnost dokoupení servisu na celé letadlo (záruky)
Červenec	Den otevřených dveří v továrně: prohlídka letadel, možnost letu
Srpen	Sleva na vyhlídkové lety ve výši 10%
Září	Možnost pronájmu letiště za výhodnější cenu
Říjen	Sleva na letecký výcvik ve výši 10%
Listopad	Sleva na servis (popř. náhradní díly) ve výši 5procent - zimní údržba
Prosinec	Továrna naděluje dárky: při objednávce leteckého výcviku obdržíte zdarma dárek

Další komunikované aktivity ve spolupráci s obchodním oddělením:

- Speciální balík vybavení za výhodnou cenu, např. rohože dle zaměření, barevné, vysoce zářivé světla, přípojky PC, pulsovní světla.
- K letadlu zdarma lyže, kola, hodinky, rozmrazovací směsi, letecké oblečení - možno si nechat speciálně navrhnout u zlínských mladých návrhářů.
- Výměna kol a dalších součástí při nasbírání bodů za servis zdarma, 5té přezutí zdarma.
- Speciální záruky na motor, avioniku, cenově výhodné.
- Glasskokpit do starších letounů v provozu za přijatelnou cenu, možno navázat na demonstrační zkušební lety.

19.7.6 PR versus reklama

Odborné letecké magazíny navrhuji využít v rámci PR aktivit, resp. poskytnout letouny k testovacím letům. Poskytnout podrobnější technické údaje. Placenou inzerci v dlouhodobém horizontu omezit. Důvod? Reklamní sdělení často zapadne mezi ostatní materiály. Volba cesty poskytnutí redakčních materiálů je zatím racionálnější. Přesto bude ze začátku vhodné podpořit uvedení produktu nejen PR ale i mediální kampaní. Firma pokrýje větší prostor v tištěných a online médiích. Více cílové publikum zasáhne. Doporučuji se držet formátu 1/2 strany.

Nad rámec projektu komunikovat k B2C spoluprací s ekonomickými médii typu Hospodářské noviny, Ekonom a Euro.

Největší prodeje a plán: Největší objem investic v oblasti letounů předpokládám v období jara a pozdního léta. Časové rozložení kampaně ve 2 tříměsíčních vlnách jaro a konec léta. (Spojení s launchem nového letounu).

Timing: březen – květen, dále pak červenec až září.

Tabulka XXVI - Navrhované inzertní výdaje 2012 (vlastní zpracování)

Titul	Periodicita	Země	Formát	Barva	Cena*	Opakování	Cena*
Letectví a kosmonautika	měsíčník	ČR/SR	1/2	4/4	22000,-	6x	132000,-
GA Europe Buyer	měsíčník	UK/EU	1/2	4/4	18000,-	6x	108000,-
Pilot club**	měsíčník	Pol.	1/2	4/4	26939,-	6x	161634,-
Flieger Revue	měsíčník	Něm.	1/2	4/4	49250,-	6x	295500,-
Celkem							697134

*Uvedené ceny jsou bez DPH, přepočítané v korunách.

**Pilot Club vyhodnocen jako vhodnější (vyšší zásah za lepší cenu) polské médium než Przegląd Lotniczy.

Katalogy a brožury

Brožury mají za cíl informovat o hlavních výhodách a specifikacích výrobků a službách společnosti. Maximálně podporovat zvýšení poptávky po výrobcích a službách značky a přinést veškeré kontaktní údaje pro možné uzavření obchodu. Primárně je nutné

brožury navrhnout na veletrh. Sekundárně vystavíme brožury na webu a oslovíme tak milovníky leteckého průmyslu. Ušetříme tak náklady na papír a tisk.

Trendem v přípravě firemních tiskovin je důraz na kvalitní imageové fotografie, nezahlcovat je příliš textem, barevnost. Světlejší papír s tmavým potiskem. Obsahovat reference.

Společnost se bude prezentovat:

- Profilovou brožurou o firmě, postupech, výrobcích a službách.
- Produktovými brožurami spojenými se službami, výcvikem a servisem.
- Brožurou o kooperaci.
- Brožurou o komponentech.

Doplňující informace o službách (např. výcviku) mohou být zvláště prezentovány na listech, které bude možné do „kapsy“ brožur přiložit.

Koncepce a design: Důraz na velké a kvalitní fotografie (lidé jsou stále méně ochotní číst delší texty, vzdušný a moderní design, důraz na kvalitu (zároveň zvedáme i image společnosti), snaha o interaktivitu se čtenářem, propojení s webovými stránkami, využití všech komunikačních aktivit. Důraz na jednotnost a zachování jednotného grafického stylu s ostatními připravovanými materiály.

Argumentace: převážně racionální, emocionálně zabalené.

Realizace: Marketingové oddělení pokryje zajištění obsahu, tzn. návrh, psaní/úprava textů, zajištění překladu, předběžnou jazykovou korekturu a komunikaci s grafickým studiem, fotografem a tiskárnou. Externě se zajistí fotograf, zlom, grafické studio, korektura, výroba.

Technická část kreativní strategie: audiovizuální prvky

Portfolio fotografií

Focení letadel při letu:

- Záběry klasické české krajiny focení z druhé letounu na letounu z vrchu a pohled na ni);
- Focení se záběry na mraky;
- Focení celé produkce ve vzduchu.

Focení v klidu – statika:

- Všechny letouny nafotit ze všech stran a možných úhlů;
- Dále emotion fotky při západu slunce.

U každého typu bude potřeba nafotit interiér, designové fotky, velké detaily, technické části jako třeba motor. Fotografie by měly být takových parametrů, aby byly použitelné kromě produktových tiskovin i v komunikaci podlinkové.

Dále je potřeba nafotit:

- Promofoto výcviku pilotů.
- Promofoto výcviku mechaniků.
- Hala (pronájem).
- Výroba: kooperace.
- Výroba: komponenty.
- Fotografie vedení společnosti.
- Promofoto zaměstnanci.

Videoprezentace

Doporučuji zpracovat videospoty způsobem, který předá klíčové informace o produktu – moderní, zajímavou a dynamickou formou a zároveň budou klíčovými vizuálními a textovými prvky navazovat na novou komunikační koncepci dle principu jednotné komunikace.

- Zaměřené na firmu a její produkci, služby celkově.
- Propagační videa letounů od A-Z (od poptávky, výrobu, servis).

Korporátní video

Konkrétní podoba video profilu vychází z aktuálních a budoucích potřeb společnosti. V našem případě předpokládáme prezentaci na výstavách a veletrzích, v rámci propagace u nově oslovených klientů obchodníky, v několika jazykových mutacích. Možnost prezentace na internetu, součást DVD atd.

Stopáž: 3 – 5 minut

Formát: HD video, 16:9, downgrade na DVD a web verze.

Technické provedení: dle televizních standardů ve vysokém rozlišení (HD) s možností jazykových mutací.

Timing: březen 2011 (před veletrhem)

Popis spotu: Krátký spot, který poutavou, dynamickou a atraktivní formou provede diváka portfoliem a fungováním společnosti. Od historie až po seznam nabízených služeb. Nabízí se možnost vstupu lidského průvodce do klipu, případně možnost rozhovorů a představení jednotlivých nabídek kompetentními odborníky, což vede k odbourání anonymity spotu. Nezbytné jsou letecké záběry na areál, letadlo ve vzduchu a postprodukčně náročné průlety.

19.7.7 Rozvoj PR aktivit

Společnost bude aktivně komunikovat se svým okolím, ať již jde o média, veřejnost nebo stávající/potencionální obchodní partnery. Řídí tak svou reputaci a etabluje se na nových trzích. Mimo komunikaci produktů a korporátních témat se po zavedení bude profilovat také jako společensky odpovědná firma.

Řízením public relations ve společnosti by v dalších letech mělo být pověřeno oddělení podnikové komunikace. Úzce bude spolupracovat se všemi dalšími útvary firmy.

Komunikace společnosti bude rozdělena do třech úrovní a to na produktovou, korporátní a interní.

K nejvýznamnějším nástrojům *komunikace produktové* patří výstavy a veletrhy, kde podniková komunikace ve spolupráci s oddělením marketingu prezentuje nejen stávající modely a novinky, ale také studie technického vývoje. V neposlední řadě jsou pro média organizovány testovací lety.

Korporátní komunikace zahrnuje ekonomickou a do budoucna možnou environmentální a sociální oblast – sponzoring a společenská odpovědnost. Mezi pravidelné události se řadí výroční tisková konference, vydání výroční zprávy nebo zprávy o trvale udržitelném rozvoji a to ve spolupráci napříč celou horizontální strukturou firmy.

Interní komunikace je realizována ve spolupráci s oblastí personalistiky a lidských zdrojů. Patří sem vydávání interních novin, internetového týdeníku a dalších pravidelných publikací, případně jejich podpora.

Public Relations: nastartování komunikace

Chceme-li úspěšnou PR komunikaci, která bude vést úspěšně značku, je vhodné se zaměřit na *odborné časopisy a denní tisk a hospodářský tisk*. Média o letectví, transportu, relevantní rubriky v denících, v technických a dalších odborných médiích.

Východiska:

Specializované časopisy a servery o letectví berou téměř vše zajímavé. Uvedení nových typů, podpora obchodníků, hospodářské výsledky, významní partneři, inovace, personální změny, výrobní program – představení činnosti.

Noviny jsou spíše zaměřeny na všeobecné letectví, respektive letecké dopravní společnosti, už ne tolik na výrobce. Každopádně vidím značný potenciál v uveřejňování hospodářských výsledků, zajímavých akcí. Firma může těžit z toho, že je jednou z mála českých výrobců letounů. Zájem novinářů se soustřeďuje na všeobecná témata jako bezpečnost, zkušenosti při letu v Česku oproti zahraničí. Osobní zkušenost novináře může být zajímavá.

Pro *hospodářské periodika* jsou zajímavé témata týkající se pohybu kapitálu, vlastníků ve společnosti. Bezpečnost a ekonomika letounů ve vztahu k pasažérům, kupujícím.

Mediální miniprůzkum

K podpoření PR strategie jsem provedl menší miniprůzkum mediálních výstupů společnosti pomocí online vyhledávacích nástrojů. Výsledek?

Za poslední rok se o společnosti napsalo absolutní minimum. Maximálně 10 výstupů. Témata ve vztahu k bývalé společnosti, zmínka o vzkříšení ve specializovaných časopisech.

Klíčové myšlenky PR strategie

Všeobecná a hospodářská média: Přicházet s novými a neotřelými tématy, inspirovat média možnými novinkami a vhodnými příběhy k podpoře zpráv.

Profilovat manažery jako opinion leadery, hlasy trhu. Je důležité umístit společnost nejen v Česku jako „*přirozeného tržního vůdce*“ ve svém segmentu s vysokým stupněm odbornosti, názory a jasnou vizí a obsadit pozici hlasu trhu.

Odborný tisk: Přinášet relevantní odborné info, profilovat společnost jako zdroj kvalitních informací.

Obecně je nutné udržovat komunikaci s klíčovými novináři napříč celým mediálním světem.

Hlavní cíl: Umístění v TOP 3 mediální přítomnosti (srovnatelná s nejviditelnějšími značkami/firmami), vyšší kvalita publicity. V ČR nás zatím válcují Kunovice, Aero Vodochody.

Sdělení: „*Jsmo výrobci letounů. Rozumíme podnikání, pilotům, majitelům letadel a jejich problémům, které ovlivňují jejich životy*“.

Témata, která pomohou zvýšit přítomnost a visibilitu médiích obecně:

- Informace o bezpečnosti letounů a bezpečnosti letového provozu.
- Informace o společnosti obecně a nabídce produktů, služeb, využívané technologie, možný příspěvek k ochraně životního prostředí.
- Vytvářet dobré vztahy s top managementem a profilovat jeho zástupce jako názorové vůdce v tématech spojených s letectvím obecně.
- Znalecké posudky, ochota poskytnout citaci na aktuální témata na požádání.
- Výsledky firmy v číslech (v ČR, případně v komunikaci s médii v jiných státech čísla z jejich regionu).
- Informace ze zákulisí leteckých společností.
- Spolupráce s pobočkami v jiných zemích.
- Experimenty, zkušební lety se špetkou akrobacie pro novináře.
- Komentovat současné letecké problémy ve světě: legislativa atd.

Gró PR činnosti

- Aktivní vyhledávání témat a profilování příležitostí.
- Okamžité reakce na komentáře, žádosti o vyjádření.
- Průběžná komunikace s médii.
- Příprava, editaci textu a překlady tiskové zprávy.
- Podpora při přípravě neformální setkání a tisková konference.
- Příprava materiálů pro média.
- Poradenské a zpětná vazba pro zástupce značky.

Tabulka XXVII - Témata komunikace v ČR (vlastní zpracování)

Komunikace s všeobecnými médii	
Témata	Cílová média v ČR
Bezpečnost letounů	MF Dnes
Ekonomické výsledky	Lidové noviny
Let v akrobatickém letadle	Deník
Životní prostředí	TV a rádio
Výcvik pilotů	
Komunikace s odbornými médii	
Témata	Cílová média v ČR
Bezpečnost letounů	Letectví a kosmonautika
Ekonomické výsledky	Flying revue
Technologie	Technický týdeník
Recenze	Aero Hobby
Klienti, služby, produkty	Aeroweb.cz, Flymag.cz
Komunikace s ekonomickými médii	
Témata	Cílová média v ČR
Ekonomické výsledky	Hospodářské noviny
Výrobky a služby	Ekonom
Rozhovory s manažery	Euro
Významné kontrakty	Profit, E15 atd.

19.7.8 Přímý marketing

Řízení vztahů se zákazníky a databázový marketing

Cíl: odstranit motto (s nadsázkou): „Značku znají všichni, ale my neznáme je“.

Ačkoli bude rozsahem následující text možná opět nad rámec práce, pokládám za nutné se u řízení vztahů a získávání dat zastavit, protože tyto činnosti zatím pokládám za nedostatečné a klíčové pro správnou komunikaci. Následující text se zabývá principy získávání zákaznických dat, jejich kvalifikací, správným zpracováním a zařazením do vnitropodnikového systému. Na mušku si vezmu zdroje informací, způsob uchovávání dat a procesy ovlivňující datové toky a jejich sdělení. Cílem je zkvalitnění zpracování zákaznických dat, sdělení v interním systému a vybudování unikátní databáze využitelnou pro prodejní a poprodejní služby. Shromažďování informací o zákaznících slouží jako podnětný podklad pro stanovení marketingové strategie.

Zdroje a příležitosti zisku dat

Primární:

- Web (návštěvníci, kteří chtějí získat info o společnosti, případně s firmou obchodovat online se musejí přihlásit).
- Servis (při prologačních a jiných typech prohlídek zanechají zákazníci data).
- Na veletrzích a výstavách.
- Při osobním setkání v místě závodu, na pracovní cestě.
- Pasivní hotline, mailing.

Sekundární:

- Vyhledávání na internetu např. aeroklubů, úřadů pro registrace letadel jednotlivých zájmových států, v databázích firem, žlutých stránkách.
- Kontaktováním ambasad.

Všechny ověřené kontakty je nutné ihned zařadit od vnitřního systému.

K čemu jsou databáze dobré?

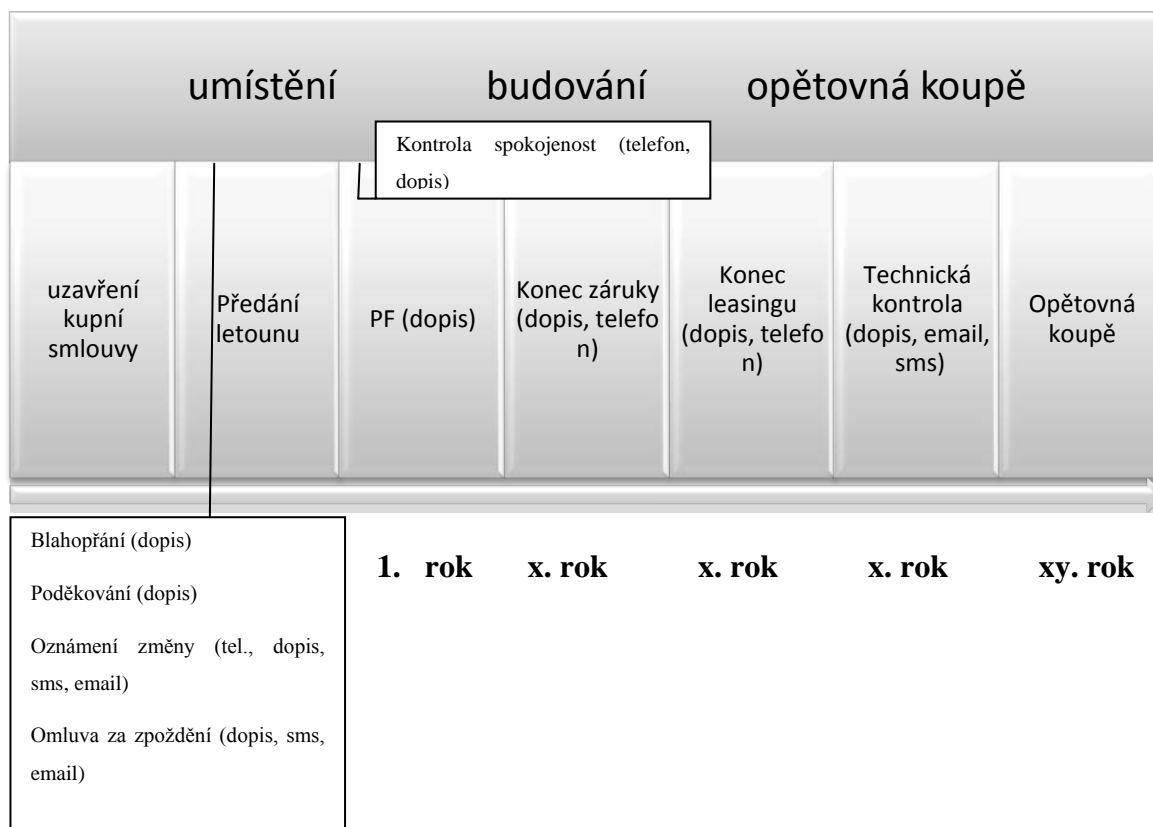
Pomocí databázového marketingu může firma oslovit:

- Cílenou skupinu osob reflektující na komunikační aktivity.
- Osoby, které jinak těžko nenavštíví.
- Firmy, k jejichž managementu se těžko dostane.
- Každého, kdo nevyžaduje naplno osobní přístup.

Databázový marketing využije:

- K informování stávajících zákazníků a partnerů.
- K uvedení nových produktů, cen na trh.
- K oslovení skupin osob a firem odlišnými nabídkami.
- K udržování věrnosti stávajících zákazníků a získáváním zákazníků nových.

Konkrétním příkladem využití údajů, jsou takzvaná „výročí letounu“, což jsou data vztahující se k životnosti letounu. Dalšími příležitostmi pro komunikaci se zákazníky jsou momenty v zákaznickém cyklu, související s koupí letounu, servisem nebo osobními údaji vztahujícími se na zákazníka.



Obr. 10 – Komunikační příležitosti (vlastní zpracování)

19.7.9 Osobní prodej a komunikace

Z důvodu neopakování informací spojují osobní prodej se způsobem získávání dat o zákaznících, protože ze své podstaty k tomu má velmi blízko. Toto spojení navíc demonstuje využití integrovaných marketingových komunikací.

V následujícím roce přijde obchodní oddělení masově do styku se zákazníky hlavně na plánované účasti na veletrh v německém Friedrichshafenu, dále při prezentaci výrobků a služeb v aeroklubech, ve firmách, na společenských setkáních a hlavně přímo v sídle společnosti.

Komunikace v sídle firmy

Aby vše dopadlo zdárně, musí být personál vyškolený v komunikaci, vhodně oblečený. Ihned po vstupu se zákazníka ujme předem stanovený obchodník zákazníka, nenechá jej ani vteřinu čekat. V místě prodeje je zákazníkovi prezentováno základní portfolio letounů a dále je zákazníkovi nabídnuta detailní prezentace pomocí katalogů nebo vzorníků. Zákazník je vybaven propagačními materiály k vybranému modelu. Pokud zákazník přímo projeví zájem o koupi, je mu učiněna nabídka (v budoucnu můžeme vše zjednodušit pomo-

cí konfigurátoru letadla). Vhodnými údaji k následujícímu zpracování jsou výsledky analýzy potřeb, která by měla být provedena před samotnou nabídkou. Při přípravě nabídky dojde u firemních zákazníků k předání vizitky. Ta většinou putuje do vizitkovníku daného prodejce. Po odchodu klienta by měl okamžitě data zpracovat a vložit do vnitřního systému. Prodejce po předání nabídky by se měl snažit ji optimalizovat a zákazníka získat za pomoci nástrojů pro přímý prodej. Mít a využívat nástroje pro přesnou evidenci všech zákazníků a kontinuální zpracování každého potenciálního zákazníka v rámci analýzy a předkupní fáze prodejního procesu.

Optimální zpracování údajů

Data by měla být zaznamenána nejméně ve formě: *jméno, příjmení, emailová adresa, telefon*. Hned po zisku dat je nutné je ověřit pomocí dostupných adresných databází, PSČ, zaznamenat, o jaký typ letounu se zákazník zajímá, výbavu, v jakém časovém horizontu plánuje nákup, zdali je již vlastníkem nějakého letounu, jaké je jeho stáří. Jaká jsou jeho další přání a co by ocenil. O analýze zákaznických potřeb by měl zpracovat příslušný pracovník dokument, záznam, který by sloužil pro další komunikaci. Zákazníků není tolik mnoho, aby to prodejci nezvládali.

Možnosti kontaktu na webu:

- Objednávka předváděcího letu.
- Možnost výběru konkrétního prodejce s ohledem na teritorium.
- Souhlas se zpracováním osobních údajů a marketingovou komunikací.
- Možnost objednávky katalogů.
- Možnost objednání newsletteru.
- Kontakt na infolinku.
- Hotline, kontakt, příp. odpovědní formulář.

Dále navrhuji vytvořit infolinku (několik pověřených interních pracovníků), která v sobě bude integrovat následující služby:

- *Po telefonu*: základní informace o cenách a výbavě letounů, info o probíhajících marketingových kampaních, kontakty na obchodníky, poradenství při volbě letounu a jeho výbavě, základní info o servisu a příslušenství.
- *Emailová korespondence*: zpracování emailových dotazů z celého světa. Podobné dotazy jako po telefonu. Postoupení k vyřešení odborným útvarům. Například reklamace, specifické a odborné technické výrazy a podněty k výrobě letounů.

- *Požadavky na předváděcí lety*: zajištění předváděcích letů. Ověření relevantnosti, dispozic letounu. Po uplynutí požadovaného termínu na předváděcí let ověřit v rámci follow-up hovoru spokojenost a získat zpětnou vazbu. Zjištěné údaje zaznamenat.
- *Direkt mail služby*: rozesílání objednaných katalogů, menších direkt kampaní, rozesílka newsletterů, případného firemního časopisu, rozesílka servisních šekových knížek.

Získávání dat na veletrhu

Jedná se o nejlepší místa, pro zaznamenání zákaznických potřeb. Navrhuji zavést jednoduchý kontaktní formulář.

Popis:

- První část řeší kontaktní údaje na zákazníka, včetně komunikačních linek pro písemný i elektronický styk, tedy i telefonní čísla.
- Druhá část obsahuje prostor pro rychlé zaznamenání definovaného letounu v rámci prodejního rozhovoru - požadavky na model, exteriérový design, nadstandardní výbavu, způsob financování a další poznámky (např. právě jestli už nějaký letoun vlastní a jeho spokojenost).
- Třetí část řeší formální odsouhlasení poptávky a získání zákonného souhlasu se zpracováním osobních údajů a zasíláním marketingových nabídek.

19.8 Online marketing

Hlavní myšlenky:

- Webové stránky budou vytvořeny dle firemní identity.
- Bude vypracována profesionální elektronická forma newsletteru, který bude s pravidelnou periodicitou odesíláný na emaily přihlášených uživatelů webu. Spojený z uveřejněných novinek.
- Internet bude firma využívat při podpoře zavádění nového produktu, témat komunikace.
- Firma se bude držet schématu: uveřejnění novinek, videí a fotografií na stránkách, perex na Facebook, Twitter, My Space, dále videí na YouTube s odkazy na celou zprávu webových stránkách.
- Firma bude kontrolovat blogy a fóra.

- Doplní se informace na wikipedii.
- Hlavním cílem nebude prodej, ale podpora informovanosti, známosti, image.
- Firma bude podporovat info o firmě v odvětvových databázích společností na internetu, vyhledávačích. Vyhodnotí, které jsou za poplatek vhodné.

19.8.1 Zaostrěno na web

Jako hlavní imageová, informační a podpůrně obchodní platforma pro zahraničí má řadu nedostatků, které je potřeba opravit. Oslovujeme jimi i velmi těžce zasažitelné cílové skupiny. Velké procento návštěvníků patří mezi rozhodovatele.

Uvedu několik klíčových myšlenek, které je potřeba uvést do chodu:

- Zlepšit interaktivitu, dynamiku, hlavně domovské stránky (flash bannery, 3D pohledy na letouny).
- Doplnit o akční bannery.
- Vyměnit fotografie.
- Doplnit o fanshop.
- Doplnit o sekci multimédia.
- Naplnit všemi vhodnými a důležitými informacemi a ty hypertextově provázat, jazyk a skladbu vět optimalizovat.
- Vytvořit logickou a provázanou strukturu, která bude user-friendly.
- Přeložit do hlavních světových jazyků.
- Centrální adresa.com
- Doplnit o objednávku zkušebního letu, hotline.
- Zviditelnění objednávání katalogů (ty dát i online), newsletteru, bulletinu.
- Rozběhnout obchod s náhradními díly (online shop).
- Doplnění o sekce (firma, tiskové středisko, produkty a služby).

Zvyšování návštěvnosti i atraktivity obsahu prostřednictvím soutěží:

Já a můj letoun: soutěž o nejoriginálnější fotografie dokumentující vztah majitelů k jejich letounům. V dnešní době ale silně zastoupeno na doméně Facebook, možné propojení. Videá letounů (např. propojením s YouTube).

Pro zábavu ke stažení: Pozadí na plochu PC, flash hry, animované screen savery.

Propagace stránek: online i offline

Webové stránky budou maximálně podpořeny v rámci firemních materiálů a PR kampaní. Velký důraz bude kladen na nepřímou propagaci: word of mouth/“šeptanda“, virový marketing, odkazy v internetových diskuzích. Odkaz na web se uveřejní na všech brožurách, letácích, veškerých tiskovinách. Na hlavičkách interní a externí korespondence. Online propagace bude probíhat přes sociální sítě, emaily, na odvětvových, zájmových webech, fórech a blozích. Občasná komunikace na odborných webech proběhne využitím bannerů.

Měření a hodnocení

Pravidelně budou na webových stránkách měřeny a vyhodnocovány údaje o návštěvnosti přes nástroj Google Analytics.

19.9 Integrovaná podpora servisu

Prodej originálních dílů a příslušenství je důležitou součástí obchodní politiky. Skupiny s výrazným vlivem na spokojenost zákazníků. Filozofie prodeje je založena na špičkové kvalitě nabízených produktů, širší sortimentu, dostupnosti a včasnosti dodávek. Se vzrůstající nabídkou modelů a derivátů roste i sortiment nabízených dílů a příslušenství, které jsou dodávány na trhy celého světa. Na následujících řádcích se budu snažit podpořit komunikaci servisních činností v České republice, okrajově pak v okolních nejbližších státech. Prodej náhradních dílů je možné komunikovat celosvětově.

Základy pro úspěch:

- 24hodinový servis na telefonu.
- Plné sklady náhradních dílů, krátké dodací termíny.
- Rozproudít šeptandu.
- Pokusit se buď vyjít zadobře, případně odtrhnout od zdrojů sklady po světě (např. Polsko).
- Info brožura o možnostech, podpoře pro autorizovaný servis/proti neautorizovaný.
- Dát na web pro a proti.
- Direkt mailing, inzerce jsou zatím vyhozené peníze (případně komunikovat jen jarní, podzimní slevové akce).
- Komunikovat zázemí, možnosti: karosárna, lakovna.

Šeková knížka

Navrhují podpořit komplexní služby servisu zavedením šekové knížky (forma brožury), díky které budou moci aerokluby sbírat slevy. Obsahuje informace, proč volit originální náhradní díly. Plná informací o náhradních dílech a servisních službách, které zaručí vaši bezpečnou jízdu. Brožura k dispozici v servis centru, elektronicky na direkt email.

Hlavní argumenty v brožuře:

- Rozdíl mezi kvalitou a nekvalitou = bezpečí.
- Originální díly = dlouhodobá životnost.
- Originální díly = sleva (nemusí se tolik často měnit) atd.
- Komplexní nabídka služeb.

Motivační program pro návštěvu servisního střediska

Sdělení: „*Spojte výhodné s užitečným. Sbírejte body za odebrané služby*“. Benefitem pro aerokluby je individuální přístup a propracovaný slevový program. Dozvědí se o něm pomocí direkt marketingu, osobního prodeje. Firma bude motivovat zástupce k návštěvě závodu.

- Při první návštěvě poskytne firma jednorázovou slevu od 5-10% dle úkonů a zákazník získá i další výhody ve formě dárků.
- Pokud budou vést aerokluby dokumentaci k řízení letové způsobilosti právě u servisu společnosti, pravidelně získají slevy na servisní zásahy až do neuvěřitelné výše 30%.

Akce bude napojena na marketingové oddělení a plánování inzerce ve vybraných médiích pomocí důvěryhodnějších advertorialů.

Osobní prodej v servisním středisku

Každý přijímací technik disponuje certifikátem, na základě něhož je proškolen v oblasti správné komunikace se zákazníkem. Každý zákazník, jenž je přijat obdrží přijímací protokol. Každý technik následuje svého zákazníka k jeho letounu, kde je provedena vizuální prohlídka a technik si sepíše veškeré zákaznickovy požadavky. U každého přijetí letounu je zákazníkovi nabídnuta zvýhodněná nabídka služeb a produktů (mytí zdarma, zvýhodněné ceny prohlídek např. jarní a zimní prohlídka).

19.9.1 Podpora servisu PR komunikací

- Pomocí Public Relations nástrojů odlišíme After sales služby (servis a ostatní po-prodejní služby) realizované od konkurence.
- Vytvoříme značku poskytování kvalitních služeb.
- Oslovíme cílové skupiny a informovat je o službách a servise samotném.
- Vysvětlíme, že koupě/provoz letounu není jen o autě, ale službách k tomu nabízených.



Obr. 11 – Pilíře komunikace (vlastní zpracování)

Sdělení:

„*Servis s tváří*“

„*Servis, kde vám naslouchají a mluví s vámi*“.

Nástroje komunikace

Mediální partnerství: Nabízí se téma v novinách „*Rady pro piloty*“, při kterém je možné se pokusit nastartovat mediální partnerství. Pokusíme se vytvořit speciální sekci, ve které se budou profilovat odborníci a mluvit na téma údržby letounů např. před zimou, pravidelných kontrol. Musí to být opravdu známý pilot a příznivec značky.

Reciprocita: nabídnutí možnosti vyhlídkových letů, kopilotování letounu pro členy redakce (vedení), částečná finanční spoluúčast.

Koncepčně se bude jednat o sloupek s fotografií známého pilota jako zkušeného odborníka, zástupce značky s uvedením jeho pozice. Každý sloupek bude obsahovat jednu radu/tip. Témata budou ve velké míře záviset na vybraném médiu a četnosti, s jakou bude možné příspěvky zveřejňovat (resp. jak často médium vychází). Příspěvky by měly vždy souviset s ročním obdobím – cílem je komunikovat dosud „málo známá“ témata, která zaujmou. Poskytovat rady nejen k provozu letounu, ale i na jeho pořízení či prodej. S vyšší

technickou vyspělostí letounů se lidé přestávají orientovat v tom, na co si mají dát při koupi letadla pozor.

Srovnávací testy: Kupujeme nový/ojetý letoun – rady (na webu, zpracované do brožury). Test neautorizovaných servisů, test použitých letounů, představení služeb, text originálních dílů oproti neoriginálním. Je možné domluvit s odborným titulem test našeho servisu a konkurenčních. Vytipovat těch několik servisů v republice není problém. Může do nich přijet utajený redaktor s žádostí o opravu letounu (co nejlevnější úkony) a uvidí se.

Znamé osobnosti: Je někdo známý, kdo si zakoupil letoun? Mezi celebritami piloty je jich mnoho. Je nutné ale najít i někoho z umělců, herců aj. celebrit, kdo alespoň pilotuje. „Ukázovaly“ by se s letounem a pár fotek by bylo i ze servisu společnosti.

Soutěže: Například o výhru voucheru na prohlídku letounu zdarma. Servis je v hodnotě několika tisíc, dokonce desetitisíc a generální revize stojí i přes sto tisíc. To už stojí zato. Je možné opět spolupracovat s vybranými médii, kterým společnost poskytne vouchery jako ceny do soutěží. Soutěžní otázky se budou týkat značky. Pokud půjde o tištěná média, odpovědi lze najít na internetu. V případě rádií půjde o lehké otázky. Při prohlídce zdarma je možné výherce motivovat k další návštěvě, např. slevovými kupony, o kterých již byla řeč, na prohlídku nebo opravu.

19.10 Nákladová analýza

Navrhuji stanovit optimálně rozpočet ve výši 2701240 Kč metodou „cíl-úkol“. Záložní minimální varianta s požadovaným účinkem je ve výši 10433410 Kč.

Tabulka XXIX - Rozpočet 2012 (vlastní zpracování)

Položka	Obsah ceny	Počet	Cena	Priorita
Dopracování produktového loga	grafika	1	4500	
Vlajky	grafika, realizace	4	40000	
Složky na prospekty	tisk	1000	16850	
Nálepky na letadla	překlad do angličtiny, korektura češti-	1000	27000	
Inzerce Flying Revue	grafika, korektura text, inzertní	1	36700	
Prospekt servis	texty, korektura, překlad ang., něm.,	500	10630	
Brožura s věrn. programem	texty, překlad do angl., něm., korek-	500	27000	
Řádková inzerce časopisy, online	texty, překlady, korekce, inzertní	12	151200	
Vizitky	tisk	1000	3200	
Dárky - návštěvy aeroklubů	výběr balíku + obrandování (500	200	100000	
Tašky na dokumenty/dárky		500	45000	
Brožura výrobních možností	překlad angl. korektura, grafika, tisk	1000	40000	
Profi foto 2	focení, světla, úprava	15	5000	
Profi foto 3	focení, světla, úprava	15	8000	
Profi foto firma	focení, vizážista, úprava	23	12000	
Brožura letadla	grafika, korektura textů, překlady	1000	56000	
Brožura fir-	grafika, korektura textů, překlady	1000	56000	
Prospekt letadlo 2	tisk, překlady němčina	1000	8000	
Prospekt letadlo 3	tisk, překlady němčina	1000	8000	
Skládačka firma	tisk, překlady, korektura	1000	13000	
Videosmyčka veletrh Německo	natočení, postprodukce, vypálení DVD	1	10000	
Inzerce veletrh	grafika, texty, překlady, korektura,	1	159000	
Prostor pro stánek 132m2	pronájem	1	124300	
Pozvánka veletrh, rozesílka	grafika, překlady něm., korektura,	120	2760	
Řešení stánek Německo		1	230000	
Dárky	výběr balíku + obrandování (500	100	50000	
CD/DVD s firemními materiály	nákup nosičů, polepení, grafika	100	1600	
Úpravy web přední strana		1	9500	
Web redakční systém		1	59000	
Překlad webu do jazyků		1	50000	
Info na webu o veškeré produkci	textace, překlady	1	2000	
Videoprezentace firma, produkty		2	50000	
Údržba web			30000	
Navigace k letišti		1	20000	
Inzerce Evropa tisk		12	1220000	
Nákup spotřebního materiálu	tisk	500	15000	
CELKEM			2701240	104334

Každá společnost usiluje o to, aby trvání jednotlivých aktivit bylo co nejkratší. Z toho důvodu je v časové analýze nutné určit strukturu časových termínů a usilovat o co nejkratší termín dokončení aktivity. Provedeme časovou analýzu vedoucí k účasti na veletrhu v Německu, protože má přesně stanovené datum konání, nemůže tedy dojít ke zpoždění a akci přesunout. Časovou posloupnost aktivit vedoucí ke zdárné účasti na veletrhu je možné najít v příloze (**Příloha P IV**).

19.12 Organizační zajištění

Tým, který je zodpovědný za realizaci projektu, se skládá ze všech prodejců společnosti v čele s vedením. Za činnosti bude ve velké míře zodpovědné oddělení marketingu. Okrajově přispěje každé oddělení podniku v duchu filozofie holistického marketingu.

19.13 Riziková analýza

V této části se zaměřím na možná rizika účasti na veletrhu, která plynou z nesplnění stanovených komunikačních cílů, a způsoby jejich eliminace. Rizika jsou jen v minimálním rozsahu.

Tabulka XXX - Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku
Špatně zvolené komunikační médium	nízká	nízká
Nedodržení termínů realizace jednotlivých variant projektu	nízká	vysoká
Překročení výše finančních prostředků	vysoká	vysoká
Akce konkurence ve stejném termínu	nízká	vysoká
Vstup na trh nového modelu jiné značky	vysoká	vysoká
V případě vysoké návštěvnosti akce, nedostatečné personální zajištění akce	nízká	nízká

Riziko: Špatně zvolené komunikační médium.

Způsob eliminace: důkladná analýza média před užitím, vyhodnocení účinnosti.

Riziko: Nedodržení termínů realizace jednotlivých variant projektu.

Způsob eliminace: vyčlenění zodpovědné osoby, stanovení a průběžná kontrola termínů.

Riziko: Překročení výše finančních prostředků.

Způsob eliminace: vytvoření rezervy finančních prostředků, dodržování plánovaných rozpočtů, průběžná kontrola vynaložených prostředků v průběhu projektu a jeho porovnání s plánem.

Riziko: Akce konkurence ve stejném termínu.

Způsob eliminace: průzkum konkurenčních firem. Většina firem bude přítomná na veletrhu. Takže tam budou i zákazníci a riziko je minimální.

Riziko: Vstup na trh nového modelu jiné značky letadel.

Způsob eliminace: průzkum trhu, zda na trh ve stejnou dobu nebude uveden nový model letounu jiné značky, který by mohl být pro letoun 3 konkurencí. Vzhledem k tomu, že veletrh je klíčové pro všechny jako hlavní místo uvedení nových produktů, bude jich tam požehnaně.

Riziko: V případě vysoké návštěvnosti veletrhu, nedostatečné personální zajištění akce (prodejci nebudou zvládat odbavit všechny návštěvníky).

Způsob eliminace: zajistit dodatečné rezervy z řad zaměstnanců marketingu, nákupu. Operativně na základě telefonu vyslat posily.

19.14 Vyhodnocení a měření projektu

V průběhu realizace projektu navrhuji porovnávat stav skutečně vynaložených nákladů s náklady plánovanými a také důkladnou kontrolu těchto nákladů. V případě, že dojde k odchylkám, doporučuji jejich identifikace a stanovení důsledků. Nejedná se pouze o následnou kontrolu, ale i o sledování činností a jejich usměrňování během procesu.

Po ukončení projektu by mělo nastat šetření, prostřednictvím něj zjistíme potřebné informace, zda došlo k navýšení tržeb pomocí komunikačních aktivit nebo ne. Účinky však nejsou okamžité. Při hodnocení může dojít k problému například z časového hlediska. Efekt může být velmi zpožděný.

Měření účinnosti propagace ve vztahu k dosaženému prodeji

Díky působení komunikačních aktivit se odhaduje navýšení prodejů minimálně o 4 procenta. Podpoření komunikačními aktivitami a celkově zvýšení zájmu může vyvolat zvýšenou kupní aktivitu. Měření účinnosti provedeme prostřednictvím porovnání obratu před zahájením projektu a po jeho skončení. Přesto je tato metoda velmi problematická.

Výzkum komunikačních účinků

Oslovené cílové skupiny by měly být zkontakтовány a prostřednictvím cílených dotazů by mělo být vyhodnoceno, jestli došlo ke splnění cílů komunikace, jestli na jejich kupní rozhodnutí měla vliv.

Kontrolní nástroje

- Kvalitativní výzkumy při setkání s klienty.
- Měsíční reporty.
- Zprávy/dokumentace.
- Průběžný monitoring médií.
- Kontrola webu
- Hodnocení dle Google Analytics.

Kontrola inzerce

Čtenost, výzkum zapamatovatelnosti při setkání s klienty, kontrolní otázky po telefonu.

Hodnocení efektivnosti veletrhu, potřeba vyhodnotit:

- Údaje o prodejkách, marketingové informace, informace o konkurenci, rozdané materiály (množství, zájem, image), počet zisku nových kontaktů (počet versus kvalita), počet návštěvníků celkem/počet návštěvníků stánek, co důležité, co zaujalo, přímé dotazování u stánku a záznam (vliv komunikace před výstavou, koncept stánku, image).

Po konání:

- Dotazník pro návštěvníky (zisk osobních údajů, slabé versus silné stránky stánku, povědomí, zapamatování, námět pro další výstavu), hodnocení personálu, analýza odpovědí na zaslouanou pozvánku – kolik z pozvaných nás navštívilo, růst prodeje nebo výnosu z prodeje, monitoring médií.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem podrobně zkoumal marketingovou komunikaci nejmenované české továrny letadel. Aviatika je obor zajímavý, hýbající českým průmyslem. Má své komunikační specifika a ne vždy jsou společnosti úspěšné ve využívání všech možností marketingových nástrojů.

Diplomová práce řešila problematiku neefektivní marketingové komunikace. Cílem bylo problém analyzovat a navrhnout řešení. Nejen na poli nástrojů ale hlubší pomocí do definování cílů, strategie, organizace, návrhu rozpočtu i měření výsledků. Jen tak může hrát firma prim na trhu a být dostatečně konkurenceschopná. O kvalitě samotných produktů přesvědčily další pasáže knihy.

Postupně jsou v práci vysvětleny základní pojmy marketingové komunikace, vztah mezi nimi. Zaměřuje se na digitální marketing. Vysvětluje nejen komunikační specifika průmyslových trhů a státních trhů nad rámec spotřebního.

Pro zdravý projekt nesmírně pomohla analýza situace podniku. Využití SWOT analýzy, Porterovy analýzy konkurence. Nezbytné poznatky pro úspěšný projekt představuje i analýza image a analýza návštěvnosti webových stránek.

Postupně práce potvrdila veškeré stanovené hypotézy: firma nevyužívá dostatečně komunikačních nástrojů. Firma nevyužívá dostatečně webu jako hlavní komunikační platformy se světem a změna značky by firmě nepomohla.

Projekt se omezuje na uvedení nového letounu na trh. Navrhuje možné sdělení a jako hlavní nástroj využívá veletrh. Nezapomíná ale ani na další silné nástroje v komunikaci s trhem B2B, který byl zvolen jako stěžejní pro práci. Patří mezi ně přímý marketing a osobní prodej. Omezuje se na oblasti našeho trhu, okolních států, více pak Německo.

Dále však podporuje i nezbytný servis a okrajově další produkty a služby firmy. Za stěžejní je považováno maximální zefektivnění sběru zákaznických dat a jejich uskladnění ve vnitřním systému a využívání databázi při obchodním styku a komunikaci.

Nově zavádí PR komunikaci a to nejen pro společnost jako takovou, ale hlavně její produkty s konkretizací v komunikaci servisu.

Jako hlavní globální komunikační platforma, která je možná individualizovat jsou uvedeny webové stránky a online komunikace. Návrh projektu počítá i se zlepšením této

stránky komunikace společnosti. Projekt je podroben analýze nákladů, časové analýze i analýze možných rizik a jak je omezit.

Práce sice uvádí data zkreslená kvůli ochraně, ale i tak nabízí komplexní rady, jak zlepšit celkovou marketingovou komunikaci ve firmě a zlepšovat tak nejen prodeje, ale hlavně postoje ke značce, které byly v minulosti narušeny. Diplomová práce splnila cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. Počet stran 1048. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [2] KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 792. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [3] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Počet stran 275. ISBN 80-7226-811-2.
- [4] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. Počet stran 127. ISBN 80-7318-326-9.
- [5] PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Počet stran 320. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [6] SVĚTLIK, J. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. Počet stran 340. ISBN 80 -86898-48-2.
- [7] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Počet stran 200. ISBN 80-722-6888-0.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 269. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9] PICKTON, D., BRODERICK, A. *Integrated Marketing Communications*, 2. vyd. Pearson Education Limited, 2005. Počet stran 800. ISBN 978-0273625131.
- [10] PELSMACKER, P. D., GEUENS, M., BERGH, J. V. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. Počet stran 600. ISBN 80-247-0254-1.
- [11] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. Počet stran 856. ISBN 80-247-0513-3.
- [12] KOTLER, P. *Marketing Management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. Počet stran 789. ISBN 80-85605-08-2.
- [13] TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. Počet stran 620. ISBN 80-7169-997-7.

- [14] PELSMACKER DE, P., GEUENS, M., BERGH VAN DEN, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. Počet stran: 600. ISBN 80-247-0254-1.
- [15] SCHWALBE, H. *Praktická reklama*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. Počet stran 160. ISBN 80-7169-112-7.
- [16] VYSEKALOVÁ, J., KOMARKOVÁ, R. *Psychologie reklamy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. Počet stran 264. ISBN 80 -247-0402-1.
- [17] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing a reklama*. Zlín: UTB, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1.
- [18] ČEPELKA, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. 1. vyd. Plzeň: Nadace Omega, 1997. Počet stran 243. ISBN 80-902376-0-6.
- [19] SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 222. ISBN 978-80-247-1536-0.
- [20] NASH, E. *Direkt marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. Počet stran 604. ISBN 80-7226-838-4.
- [21] FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2008. Počet stran 195. ISBN 978-80-7261-160.
- [22] KOTLER, P., TRÍAS DE BES MINGOT, F. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 199. ISBN 80-247-0921-x.
- [23] BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu: Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 156. ISBN 80-247-1095-1.
- [24] FREY, P. *Marketingová komunikace - nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. Počet stran 111. ISBN 80-7261-129-1.
- [25] DAYAN, A. *Marketing v průmyslu*. 1. vyd. Praha: HZ Praha, 1997, Počet stran 138. ISBN 80-86009-16-5.
- [26] PILÍK, M. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. Počet stran 108. ISBN 80-7318-367-6.

[27] PILÍK, M. *Business to business marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. Počet stran 126. ISBN 80-7318-452-4.

[28] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Počet stran 172. ISBN 80-86851-02-8.

[29] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 3. roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 170. ISBN 978-80-247-2196-5

[30] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 139. ISBN 80-247-0969-4.

[31] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 277. ISBN 80-247-0966-X.

[32] PORTER, M. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. Počet stran 210. ISBN 80-85605-12-0.

[33] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*, učební text FMK UTB Zlín. Zlín: UTB FMK, 2004. 1. vyd. ISBN 80-731170.

[34] CUTRONI, J. *Google analytics*. 1. vyd. Sevastopol: O'Reilly, 2007. Počet stran 89. ISBN: 978-0-596-51496-9.

Časopisy

[35] ČERNOHORSKÝ, J. *Český letecký průmysl vstupuje do roku 2011*. *Technický týdeník*. 2011, 59, 3, s. 30. ISSN :0040-1064.

[36] LIN, X., TRAINER, M., LIU, S. C. *On the Nonlinearity of the Tropospheric Ozone Production*. *JOURNAL OF GEOPHYSICAL RESEARCH*. 1988, 93, s. 12. ISSN: 10.1029-JD093iD12p15879.

Elektronické zdroje

[37] MATYÁŠOVÁ, Š. *Návrh kriteriální matice při porovnání společností v holdingu* [online]. Brno: VUT v Brně, 2007. Počet stran 4. Dostupné z WWW: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/JUNIORSTAV2007/Sekce_5/Matyasova_Sarka_CL.pdf>.

[38] KRKOŠKOVÁ, J. *Vícekritériální rozhodování. Business intelligence magazín*. [online]. 2008, [cit. 2010-03-14]. Dostupné z WWW: <www.adastra.cz/file.aspx?id=196>.

[39] ČAPKOVÁ, T. Euro. *Ministerstvo financí zhoršilo odhad růstu české ekonomiky*. [online]. 2008, [cit. 2011-04-14].]. Dostupné z WWW: <<http://www.euro.cz/id/8o7j05of1k/detail.jsp?id=6688>>.

[40] ELLIS, J. H., HARRIS, N. R. P. *Aviation and the Global Atmosphere (IPCC). Aviation-Produced Aerosols and Cloudiness*. [online] [cit. 2001-04-10]. Dostupné z WWW: <http://www.grida.no/publications/other/ipcc_sr/?src=/climate/ipcc/aviation/032.htm>.

[41] RAPIER, R. Consumer Energy Report. *Marginal Land Produces Marginal Biomass*. [online] [cit. 2011-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.consumerenergyreport.com/2011/01/20/marginal-land-produces-marginal-biomass/>>.

[42] OXBURGH, R. The Guardian. *Through biofuels we can reap the fruits of our labours*. [online] [cit. 2008-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/feb/28/alternativeenergy.biofuels>>.

[43] GRADY, M. *Piper Selects Aviall For Worldwide Parts Network*. [online] [cit. 2010-01-07]. Dostupné z WWW: <http://www.avweb.com/avwebflash/news/PiperSelectsAviallForWorldwidePartsNetwork_201792-1.html>.

[44] Marketingové noviny. *Využíváte dostatečně výhod přímého marketingu?* [online]. 2010, [cit. 2010-26-2]. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3159>.

[45] Marketing. *Trh organizací* [online]. 2008, [cit. 2008], Dostupné z WWW: <<http://www.e-skripta.eu/ssos/index.php?id=skripta/rocnik1/marketing/marketing-kap5#F%C3%A1ze%20procesu%20rozhodov%C3%A1n%C3%AD%20v%20organizaci>>.

[46] B2B Marketing Excellence. *Komunikační mix na B2G* [online]. c2011. [cit. 2010-05-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.b2bmarketingexcellence.com/LinkClick.aspx?fileticket=j2Fq0X5ZhUc%3d&tabid=140>>

[47] Stem. *Trendy* [online]. 1. aktualizace. 2011 [cit. 2011-03-16]. Spokojenost s domácí politickou situací výrazně klesá. Dostupné z WWW: <<http://www.stem.cz/clanek/2130>>.

[48] CAA. *Strategic Review of General Aviation in the UK*. 2006, 52-53 [online]. [cit. 2008-06-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.caa.co.uk/docs/1/strateg%20review.pdf>>.

[49] NTSB. *Accident rates by flying category*. 2010. [online]. [cit. 2010-06-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.nts.gov/aviation/Table1.htm>>.

[50] TC. *Safety Indicators and Targets*. 2008. [online]. [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.tc.gc.ca/eng/civilaviation/flight2005-578.htm>>.

[51] ÚZPLN. *Závěry odborného zjišťování příčin LN a I*. 2010. [online]. [cit. 2010-10-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.uzpln.cz/zazpr10/zz10.htm>>.

[52] Český statistický úřad. *Česká republika v mezinárodním srovnání za rok 2010* (vybrané údaje). [online] [cit. 2010-07-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1607-10>>.

[53] Český statistický úřad. *Míra inflace*. [online] [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.

[54] CBC News. *Airline flies jumbo jet powered by biofuel*. [online] [cit. 2008-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.cbc.ca/technology/story/2008/02/24/biofuel-flight.html>>.

[55] South Dakota State University. *Active Projects*. [online] [cit. 2007-09-28]. Dostupné z WWW: <<http://web.archive.org/web/20070928211751/http://www.age85.org/ActiveProjects.htm>>.

[56] ERB, M., *Aviation begins year with confidence*. [online] [cit. 2011-04-14]. Dostupné z WWW: <http://www.aero-expo.com/aero-en/press/press-releases.php?obj_id=161&sMode=detail>.

[57] Nav Canada. In *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 7. prosinec 2009, last modified on 21. duben 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Nav_Canada>.

[58] General aviation. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 21. září, poslední změna on 5. únor 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/General_aviation>.

[59] FAA Administrator's Fact Book. *U.S. Department of Transportation*. [online] [cit. 2010-03-14]. s. 16. Dostupné z WWW: <http://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/aba/admin_factbook/media/201003.pdf>.

[60] Facebook. *Návštěvnost skupiny*. [online]. c2011. [cit. 2011-04-25]. Dostupné z <<http://www.facebook.com/#!/pages/Zlin/87232391425>>

[61] Cessna [online]. c2011. [cit. 2011-04-25]. Dostupný z <<http://cessna.com/about-cessna.html>>

[62] Hawker Beechcraft [online]. c2011. [cit. 2011-04-25]. Dostupné z <http://www.hawkerbeechcraft.com/about_us/>

[63] Google Analytics [online]. c2010. [cit. 2011-04-25]. Dostupné z <<http://www.google.com/analytics/>>

[64] Maule Air [online]. c2011. [cit. 2011-04-25]. Dostupné z <<http://www.mauleairinc.com/>>

[65] Cirrus Aircraft [online]. c 2011. [cit. 2011-04-25]. Dostupné z <<http://cirrusaircraft.com/>>

[66] Diamond Aircraft [online]. c2011. [cit. 2011-04-25]. Dostupné z <<http://www.diamondaircraft.com/>>

[67] AOPA: USA's General Aviation. [online]. c2011. [cit. 2011-04-25]. Dostupné z < website <http://www.gaservesamerica.com/>

Speciální zdroje

[68] Interní materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to Business – průmyslový trh.
B2C	Business to Customers – spotřebitelský trh.
B2G	Business to Government – státní trh.
BCAR	British Civil Airworthiness Requirements – britské letecké předpisy.
CESAR	Cost Effective Small Aircraft – úsporné malé letadlo.
CAA	Civil Aviation Authority – Úřad civilního letectví ve Spojeném království.
CAMO	Continuous Airworthiness Management Organisation - Zachování řízení letové způsobilosti.
CINA	Commision Internationale de Navigation Aérienne – Mezinárodní úmluva o letectví a organizaci.
COMM/NAV	Communication/Navigation – komunikace/navigace.
D.I.Y.	Do It Yourself – udělej si sám.
EASA	Evropské agentury pro bezpečnost letectví.
ELT	Emergency Locator Transmitter - nouzový lokalizační vysílač.
FAA	Federal Aviation Administration – Federální letecké velení.
FAQ	Frequently Asked Questions – často kladené otázky.
FAR	Federal Aviation Regulation – americké letecké předpisy.
GA	General Aviation (nepřekládá se).
GO	Generální opravy.
GRP	Gross Rationg Point - kumulovaný zásah.
HD	High Definition – vysoké rozlišení.
ICAO	International Civil Aviation Organisation – Mezinárodní organizace pro civilní letectví.
IFR	Instrument flight rules – létání podle přístrojů.
IMC	Integrovaná marketingová komunikace.

ISO	International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normy.
JAR	Joint Airworthiness Requirements – společné letecké předpisy.
LBA	Luftfahrt-Bundesamt – Úřad civilního letectví v Německu.
NLGS	Normy Letnoj Godnosti Samoletov – ruská letecké předpisy.
OK	Česká imatrikulační značka.
PR	Public Relations – vztahy s veřejností.
SEO	Search Engine Optimization – optimalizace vyhledávačů.
SEM	Search Engine Marketing – marketing vyhledávačů.
TEL	Tetraethyl Lead - tetraethyl olova.
ÚCL	Úřad civilního letectví.
USP	Unique Selling Proposition – jedinečné vlastnosti produktu.
ÚZPLN	Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod.
ULM	Ultralight market – trh ultralehkých letadel.
VZLÚ	Výzkumný a zkušební letecký ústav v Letňanech.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1 - Využití komunikačních nástrojů v B2B

Obr. 2 – Obecná kritériální matice

Obr. 3 – Svět letadel

Obr. 4 – Vývoj leteckého průmyslu v závislosti na cenových šocích paliv v USA

Obr. 5 – Flotila GA versus použití v USA

Obr. 6 – Výsledky miniprůzkumu image na škále

Obr. 7 – Cesta k budování značky

Obr. 9 – Hodnoty značky

Obr. 10 – Komunikační příležitosti

Obr. 11 – Pilíře komunikace

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců

Graf 2 – Organizační struktura

Graf 3 – Prodeje letadlo 1

Graf 4 – Prodeje letadlo 1 dle zemí

Graf 5 – Prodeje letadlo 2

Graf 6 – Prodeje letadlo 2 dle zemí

Graf 7 – Časové rozložení výroby

Graf 8 – Odhad hodnoty trhů podle regionů 2008-2027 v \$

Graf 9 – Srovnání síly motorů letounu 1 konkurence

Graf 10 – Srovnání cestovní rychlosti letounu 1 a konkurence

Graf 11 – Srovnání stoupací rychlosti letounu 1 a konkurence

Graf 12 – Cenové srovnání

Graf 13 – Podpurné rozložení částek na komunikaci

SEZNAM TABULEK

Tabulka I - Čtenost regionálního tisku

Tabulka II - Rozdíl mezi klasickou a integrovanou komunikací

Tabulka III - Výhody a nevýhody vybraných komunikačních médií

Tabulka IV - Výhody a nevýhody vybraných komunikačních médií

Tabulka V - Základní rozdíly mezi průmyslovým a spotřebitelským trhem B2C

Tabulka VI - Základní rozdíly mezi komunikací na průmyslovém a spotřebitelském trhu

Tabulka VII - Odhad hodnoty trhů podle regionů v \$

Tabulka VIII - Strategie SWOT

Tabulka IX - Počet letounů GA celosvětově

Tabulka X - Počet typů letadel a přírůsteky

Tabulka XI - Pořadí dle typů

Tabulka XII - Pořadí dle značek

Tabulka XIII - Pořadí provozovatelů

Tabulka XIV - Rivalita

Tabulka XV - Hrozba nových konkurentů

Tabulka XIX - Vyjednávací síla

Tabulka XX - Síla dodavatelů

Tabulka XXI - Hrozba substitutů

Tabulka XXII - Imaginární rozpočet 2010

Tabulka XXIII - SWOT 2010

Tabulka XXIV - Výdaje za inzerci 2010

Tabulka XXV - Plán krátkodobých akcí 2012

Tabulka XXVI - Navrhované inzertní výdaje 2012

Tabulka XXVII - Témata komunikace v ČR

Tabulka XXVIII - Timing aktivit projektu

Tabulka XXIX - Rozpočet 2012

Tabulka XXX - Riziková analýza

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Charakteristika médií.
- P II Dotazník image.
- P III Integrovaná komunikační strategie.
- P IV Časová posloupnost aktivit veletrh.

PŘÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA MÉDIÍ

Titul	GA BUYER
Typ	Inzertní nosič o letectví
Periodicita	Měsíčník
Čtenáři	Tištěná verze měsíčně zasáhne minimálně 80 tisíc čtenářů/měsíc z řad leteckých nad-
Náklad	40 tisíc tištěných kusů/měsíc
Distribuce	Poštou zdarma do 40 evropských zemí. Možno stáhnout, online prohlédnout na inter-
Cena	Barevná celostrana 32 695 Kč, půlstrana 18 000 Kč.
Aktuální CPT	(závislé na kurzu koruny vůči euru): 312 Kč.
Titul	LETECTVÍ A KOSMONAUTIKA
Typ	Odborný časopis o letectví
Periodicita	Měsíčník
Čtenáři	Cílová skupina: zejména muži ve věku 20 - 60 let se středoškolským a vysokoškolským
Náklad	16000 ks/měsíc
Distribuce	Ve stáncích za cenu 100 Kč v ČR a SK, předplatné poštou
Cena	Barevná celostrana 40 000 Kč, půlstrana 22 000 Kč.
Aktuální CPT	(závislé na kurzu koruny vůči euru): 1 819 Kč.
Titul	PRZEGLAD LOTNICZY
Typ	Odborný časopis o letectví
Periodicita	Měsíčník
Čtenáři	Cílová skupina: zejména muži ve věku 25-35 let se středoškolským a vysokoškolským
Náklad	6000 ks/měsíc
Distribuce	Ve stáncích v Polsku, 1200 poštou pro předplatitele, elektronická verze
Cena	Barevná celostrana 56 000 Kč, půlstrana 36 250 Kč.
Aktuální CPT	(závislé na kurzu koruny vůči euru): 6588 Kč.
Titul	FLIEGER REVUE
Typ	Odborný časopis o letectví
Periodicita	Měsíčník
Čtenáři	Cílová skupina: zejména muži ve věku 25-35 let se středoškolským a vysokoškolským
Náklad	20 000 ks/měsíc
Distribuce	Ve stáncích v Německu, poštou pro předplatitele, elektronická verze
Cena	Barevná celostrana 98 500 Kč, půlstrana 49250 Kč.
Aktuální CPT	(závislé na kurzu koruny vůči euru): 2814 Kč.
Titul	AEROMARKT
Typ	Inzertní nosič o letectví
Periodicita	Měsíčník
Čtenáři	Tištěná verze měsíčně zasáhne čtenáře z řad leteckých nadšenců, pilotů, firem působí-
Náklad	35 000 ks/měsíc
Distribuce	Poštou pro předplatitele zdarma, elektronická verze
Cena	Barevná celostrana 112 100 Kč, půlstrana 55650 Kč.
Aktuální CPT	(závislé na kurzu koruny vůči euru): 3202 Kč.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK IMAGE

Dobrý den,

prosím pomozte naší společnosti v průzkumu image. Vyplňte na škále níže x do jedné z kolonek.

Vysvětlení: 2 znamená: nikdy jsem o značce neslyšel, negativní. 4 znamená: pouze jsem o značce slyšel. 6 znamená: trochu značku znám, neutrální. 8 znamená: vím toho o značce dost. 10 znamená: znám značku velmi dobře, pozitivní.

Otázka: Znáte značku letadel?

2	4	6	8	10

Otázka: Znáte firmu, která letouny vyrábí?

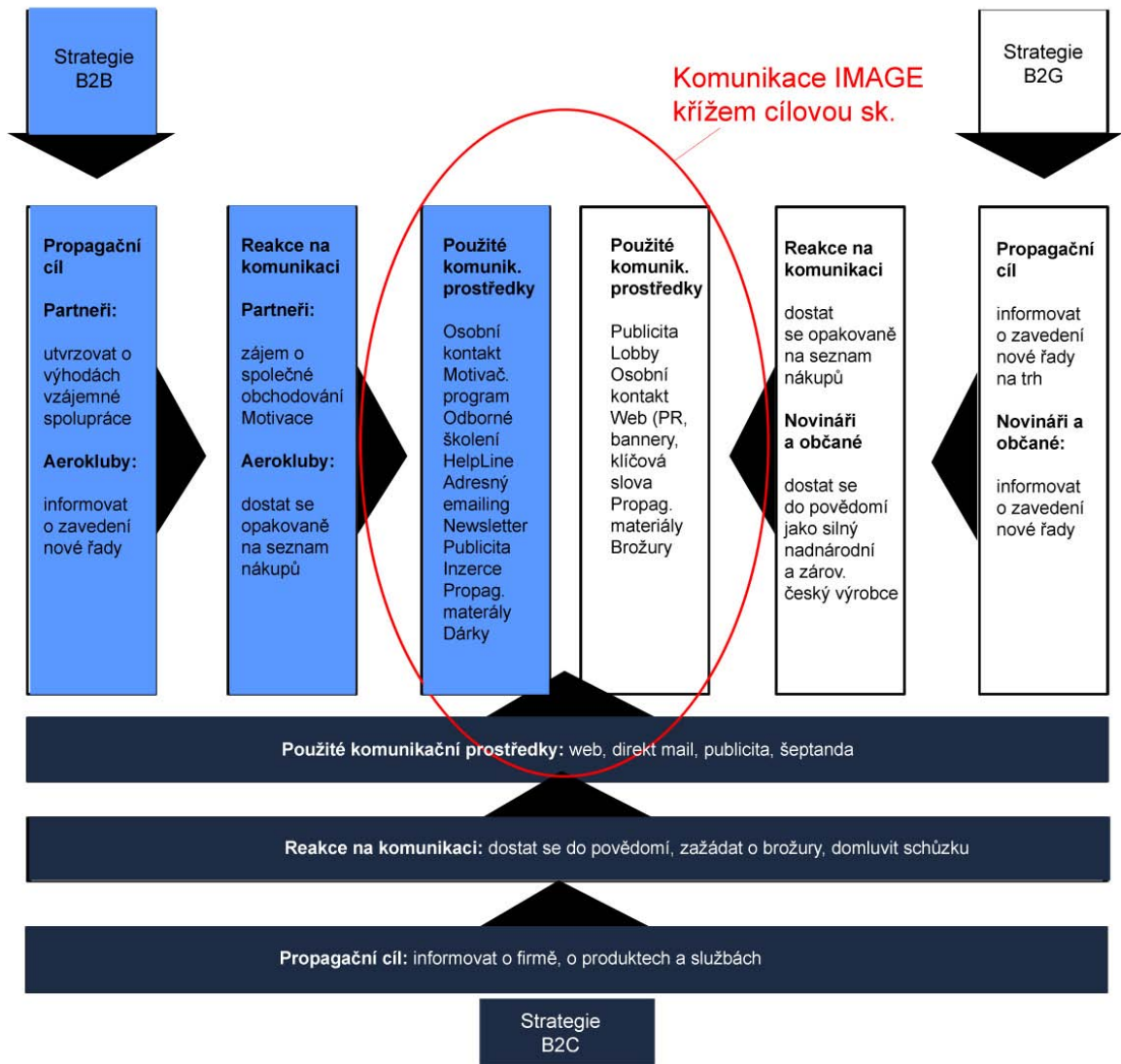
2	4	6	8	10

Pokud znáte značku dobře, vyplňte dále, stačí poznačit x.

Otázka: Jsou vaše zkušenosti s ní pozitivní nebo negativní?

Negativní		Pozitivní		
Firma				
Stát				
Město				
Pohlaví				
Věk	24 – 34	35- 45	46 – 65	65+

PŘÍLOHA P III: INTEGROVANÁ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE



PŘÍLOHA P IV: ČASOVÁ POSLOUPNOST AKTIVIT VELETRH

ID	Priority	Name	Duration	Coordinator	Predecessors
0	●	odsouhlasení aktivity, plánu, start	1	management	
1	●	odpovědnost, organizace, role	3	management	0
2	●	harmonogram	1	marketing	1
3	●	plán průzkumu, měření, hodnocení	1	marketing	1
4	●	vyplnění přihlášky, exponáty	1	management	0
5	●	renovace exponátů	9	marketing	4
6	●	zamluvení místa, rozměry	1	marketing	4
7	●	zajištění agentury na stánek, vizualizace	14	marketing	4
8	●	zajištění tech. služeb	14	marketing	4
59	●	odsouhlasení vizualizace stánku	7	management	7
11	●	fotografie letounů	25	marketing	0
12	●	fotografie firmy, pracovníků	25	marketing	0
13	●	vytvoření propagačních tiskovin	30	marketing	11, 12
14	●	vytvoření propagační videosmyčky	24	marketing	0
15	●	seznam pracovníků - role, média trénink	3	marketing	1
16	●	školení obchodníků, modelové situace	9	obchod	15
17	●	powerpoint prezentace	1	obchod	16
18	●	tisk vizitek, jmenovek	5	marketing	15
19	●	booking hotelu, přepravy, letoun, parking	3	obchod	15
20	●	seznam hostů, médií, kontakty	1	marketing	21
21	●	tisková zpráva, databáze novinářů Evropa	5	marketing	0
22	●	příprava pozvánek	2	marketing	20
23	●	povinná propagace	2	marketing	6
24	●	inzerční podklady, nákup prostoru v titulech	5	marketing	0
25	●	rozesílka pozvánek (pošta, email)	1	obchod	22
26	●	příprava web sekce nový letoun (tajemství)	20	marketing	0
27	●	uveřejnění pozvánky online	1	marketing	22
28	●	follow up hosté, média, plán schůzek	5	obchod	25
29	●	širší medializace přes PR centrum veletrh	1	marketing	21
30	●	medializace 1. TZ	2	marketing	21
31	●	oznámení o TK u stánku (přes PR centrum)	1	marketing	29
32	●	medializace 2. TZ	2	marketing	30
33	●	finální seznam hostů/médií	1	obchod	28
34	●	zajištění dárků	15	marketing	33
35	●	tvorba mediakitu pro novináře, tisk složek	7	marketing	33
36	●	grafika DVD, obsah DVD pro hosty/média	5	marketing	33
37	●	zajištění občerstvení na stánku	2	obchod	0
40	●	demontáž letounu firma	2	marketing	4
38	●	odjezd montérů, letounu, montáž v DE	3	marketing	40
39	●	odvoz tiskovin, mediakitů, dárků, dvd, videa	2	marketing	13, 14, 34, 36
41	●	instalace stánku	3	marketing	7
42	●	příjezd do DE další tým, odjezd montáž	2	marketing	38
60	●	stánek hotov	1	marketing	41
61	●	letadlo na místě, zmontované	1	marketing	42
46	●	veletrh - slavnostní odhalení letounu	1	management	61
47	●	web - odhalení letounu online	1	marketing	46
44	●	veletrh - seznam média/hosté, vizitky, kontakt	2	obchod	33
45	●	tisková konference, odpovědi novinářům	1	management	46
48	●	focení zákazníků s letounem, konkurence	2	marketing	44
49	●	průzkum návštěvníků, odběr mater., postoje	1	marketing	46
50	●	odjezd části týmu z DE/příjezd montérů	2	marketing	49
51	●	průběžné vyhodnocení, tisková zpráva	1	marketing	49
52	●	medializace, zaslání i nepřítomným novinářům	2	marketing	51
53	●	demontáž/odjezd	3	marketing	50
54	●	poděkování partnerům-dopis, email, foto	1	obchod	51
57	●	finální vyhodnocení	2	marketing	51
55	●	zanesení výsledků veletrhu do systému	2	marketing	57
58	●	ukončení projektu	1	marketing	55