Analýza marketingového mixu společnosti AIRCRAFT INDUSTRIES, a.s.

Silvie Medková

Bakalářská práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

naskenované zadání s. 1

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

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

Jméno a příjmení:	**Silvie MEDKOVÁ**
Osobní číslo:	**M090356**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Marketing**
Téma práce:	**Analýza marketingového mixu společnosti AIRCRAFT INDUSTRIES, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **S využitím odborné literatury zpracujte problematiku týkající se marketingového mixu.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu současného stavu marketingového mixu společnosti AIRCRAFT INDTUSTRIES, a.s.**
- **Vyhodnoťte získaná data a poznatky z analýzy stávajícího marketingového mixu.**
- **Na základě výsledků analýzy navrhněte možnosti zlepšení marketingového mixu společnosti AIRCRAFT INDUSTRIES, a.s.**

Závěr

naskenované zadání s. 2

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. Marketing. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
HORÁKOVÁ, Helena, 2003. Strategický marketing. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.
KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Růžena Ředinová**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012

L.S.

PaedDr. Josef Rydlo
v zast. *děkanka*

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky
STUDIJNÍ ODDĚLENÍ
④

doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou 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;

---

[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 nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, 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 nahlížení 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 výpisy, 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, užije-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 vzdělávacího 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.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ....

[4] 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:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít 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 vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu marketingového mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je na základě odborné literatury zpracována problematika týkající se marketingu, marketingového mixu a jeho jednotlivých prvků. V praktické části je nejprve představena společnost Aircraft Industries, a.s., dále je zde popsána analýza současného stavu marketingového mixu společnosti a analýza SWOT. Na závěr jsou uvedeny jednotlivé návrhy a doporučení pro zlepšení marketingového mixu společnosti Aircraft Industries, a.s.

Klíčová slova: Marketing, marketingový mix, produkt, cena, propagace, distribuce, SWOT analýza.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of the marketing mix of Aircraft Industries, Inc. The work is devided into a theoretical and a practical part. The theoretical part analyzes the problem of marketing, marketing mix and its individual components on the basis of literature. In the practical part there is first introduced Aircraft Industries, Inc., next decribed an analysis of current state of marketing mix and SWOT analysis. Finally there are individual proposals and recommendations for improvement of marketing mix Aircraft Industries, Inc.

Keywords: Marketing, marketing mix, product, price, promotion, distribution, SWOT analysis.

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Růženě Ředinové za odborné rady, ochotu a především čas, který mi věnovala během celého zpracování.

V neposlední řadě chci poděkovat ostatním zaměstnancům společnosti Aircraft Industries a.s., kteří mi poskytli potřebné materiály a informace.

Velké díky patří i mé konzultantce paní Ing. Ivaně Londové za cenné rady, připomínky a předání bohatých zkušeností.

„Marketing je umění nacházet příležitosti, rozvíjet je a výnosně jich využívat.“

Philip Kotler

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 MARKETING **12**

1.1 DEFINICE MARKETINGU 12

2 MARKETINGOVÝ MIX A JEHO PRVKY **13**

2.1 PRODUKT 14

2.1.1 Úrovně produktu 14
2.1.2 Výrobní sortiment 15
2.1.3 Životní cyklus produktu 15
2.1.4 Značka 16
2.1.5 Design 16
2.1.6 Kvalita 16
2.1.7 Vývoj nových produktů 16

2.2 CENA 17

2.2.1 Cíle firmy při stanovení ceny 18
2.2.2 Metody stanovení ceny 18
2.2.3 Strategie stanovení ceny 18
2.2.4 Změna ceny 19

2.3 PROPAGACE 19

2.3.1 Reklama 20
2.3.2 Podpora prodeje 20
2.3.3 Přímý (direct) marketing 21
2.3.4 Public relations 21
2.3.5 Osobní prodej 21
2.3.6 Sponzoring 22
2.3.7 Veletrhy a výstavy 22

2.4 DISTRIBUCE 22

2.4.1 Distribuční cesty 23
2.4.2 Distribuční mezičlánky 23
2.4.3 Distribuční strategie 24

3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA **25**

3.1 SWOT ANALÝZA 25

II PRAKTICKÁ ČÁST **27**

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **28**

4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI 28

4.2 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI 28

4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 30

4.4 PODNIKOVÉ VIZE 31

5 MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI **32**

5.1 PRODUKT 32

5.1.1 Výrobní sortiment 32
5.1.2 Služby 34
5.1.3 Obchodní značka 35

5.1.4 Design 36
5.1.5 Kvalita 36
5.1.6 Výzkum a vývoj 37
5.2 CENA 38
5.2.1 Způsob stanovení ceny 38
5.2.2 Faktory ovlivňující cenu 39
5.2.3 Způsoby financování 40
5.3 PROPAGACE 40
5.3.1 Reklama 41
5.3.2 Podpora prodeje 42
5.3.3 Přímý marketing 42
5.3.4 Public relations 43
5.3.4.1 Interní komunikace 43
5.3.4.2 Externí komunikace 44
5.3.5 Osobní prodej 45
5.3.6 Sponzoring 45
5.3.7 Veletrhy a výstavy 46
5.4 DISTRIBUCE 48
5.4.1 Distribuční cesty 48
5.4.2 Systém objednávání 49
5.4.3 Doprava 49
6 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA 51
6.1 SWOT ANALÝZA 51
6.1.1 Silné a slabé stránky 51
6.1.2 Příležitosti a hrozby 53
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ 55
7.1 PRODUKT 55
7.2 CENA 56
7.3 PROPAGACE 56
7.4 DISTRIBUCE 58
ZÁVĚR 59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 63
SEZNAM OBRÁZKŮ 64
SEZNAM TABULEK 65
SEZNAM GRAFŮ 66
SEZNAM PŘÍLOH 67

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zpracována pro společnost Aircraft Industries, a.s., která má sídlo v Kunovicích. Jedná se o největšího českého výrobce civilní letecké techniky, navazující na sedmdesátiletou tradici letecké výroby podniku LET Kunovice. Hlavním aktuálním produktem společnosti jsou dvoumotorové turbovrtulové letouny řady L-410.

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Analýzu marketingového mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. Toto téma jsem si vybrala z důvodů důležitosti celého marketingu v současné době, který představuje klíč k úspěšnému fungování každé firmy. Jelikož podnik poskytuje služby spíše jako okrajovou činnost, zaměřila jsem se pouze na klasický model marketingového mixu skládající se ze „4P".

Hlavním cílem mé bakalářské práce je aplikovat jednotlivé nástroje marketingového mixu na společnost Aircraft Industries a.s., a na základě těchto získaných poznatků navrhnout firmě efektivnější využívání a zdokonalení celého marketingového mixu.

Práce je rozdělena na dvě části tj. teoretickou a praktickou část. V teoretické části je nejprve s využitím odborné literatury zpracována problematika vztahující se k marketingovému mixu. Konkrétně jsou zde vysvětleny pojmy marketing, marketingový mix a jeho prvky – produkt, cena, propagace, distribuce. Každý nástroj je pak důsledně popsán a přesně charakterizován. V neposlední řadě této části je zmíněna a podrobně rozebrána analýza SWOT.

V praktické části je jako první představena společnost, její historie i současnost, organizační členění a podnikové vize. Následně je provedena podrobná analýza současného stavu marketingového mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. Další částí je vypracování marketingové analýzy SWOT, jejímž cílem je především zjistit silné i slabé stránky, příležitosti a hrozby pro firmu do budoucna. Na základě získaných dat a výsledků jsou navrženy jednotlivé možnosti na zdokonalení marketingového mixu společnosti Aircraft Industries, a.s.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

1.1 Definice marketingu

V současné době můžeme nalézt celou řadu definic marketingu, mezi nejznámější a nejvýstižnější z nich řadíme definici, ve které Kotler tvrdí, že z hlediska celospolečenského je „*marketing sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují, anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze*." (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 10)

Podle definice, kterou uvádí Americká marketingová asociace, „*marketing představuje proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací*." (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 10)

Marketing se značně odlišuje od pouhého prodeje zboží. Zatímco prodej se snaží přesvědčit zákazníky k nákupu takového zboží, které bylo již v podniku vyrobeno, marketing usiluje o to, aby se v podniku vyrábělo a prodávalo zboží, které zákazník požaduje. V podniku k tomu jako nástroj slouží zjištění potřeb a přání zákazníků, přizpůsobení produktů, stejně tak jejich cen, způsobu prodeje, propagace, balení a další faktory. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 10)

Konkrétní definice marketingu nejsou jenom ze strany autorů odborných knih, kteří se zabývají marketingem, vidět je můžeme i u řady renomovaných institucí a společností. Vždy je pro ně společný alespoň jeden subjekt, a to je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání. Důležitá je spokojenost všech, kteří jsou v transakci zapojeni. (Světlík, 2005, s. 10)

Světlík (2005, s. 10) definuje „*marketing jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace*."

2 MARKETINGOVÝ MIX A JEHO PRVKY

Pojem marketingový mix hraje důležitou roli v marketingovém procesu. Marketingový mix lze chápat jako soubor úkolů a dílčích opatření, které napomáhají uspokojit požadavky zákazníků způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů a to optimální cestou. Firmy, které podnikají ve stejném oboru, se mohou zaměřit na různé marketingové mixy. Právě tato skutečnost může určité firmě poskytnout konkurenční výhody oproti jejím konkurentům. (Majaro, 1996, s. 39)

Klasická podoba marketingového mixu zahrnuje tyto čtyři prvky: produkt (Product), cena (Price), místo (Place), propagace (Promotion). Často se setkáváme s označením „čtyři P“, což je podle začátečních písmen anglických názvů. Pro sestavování marketingového mixu se musí respektovat vzájemné vazby všech prvků, jelikož jejich úspěch na trhu pak závisí na správném poměru či kombinaci a to s ohledem na cílové zákazníky. (Foret, 2012, s. 97)

Majaro (1996, s. 40) tvrdí, že teorie čtyř P vychází z toho: „*snažíme-li se vyrobit správný výrobek za správnou cenu se správnou marketingovou komunikací na správném místě, bude marketingový program účinný a úspěšný*.“ Důležité je si uvědomit, že každé ze čtyř P se dá dělit na celou řadu jednotlivých komponentů.

Výrobek	Cena	Distribuční místo	Marketingová komunikace
Značka	Úvěrové podmínky	Distribuční cesty	Reklama
Balení	Doby splatnosti	Umístění	Podpora prodeje
Podmínky	Slevy	Přeprava	Public relations a publicita
Služby	Splátky	Dodávky	Osobní prodej
Vzhled	Provize	Zásady	
Záruky	Celkové náklady	Celní podmínky	

Zdroj: Upraveno dle (Majaro, 1996, s. 40)

Tab. 1. Komponenty čtyř P

V některých oborech však klasická podoba marketingového mixu představuje příliš úzký rámec, proto se marketingový mix rozšiřuje o další „P“. Týká se to především oblasti služeb. (Foret, 2012, s. 98)

2.1 Produkt

Kotler (2007, s. 615) definuje „*produkt jako cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Produkty zahrnují více než jen hmotné zboží. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky*.“

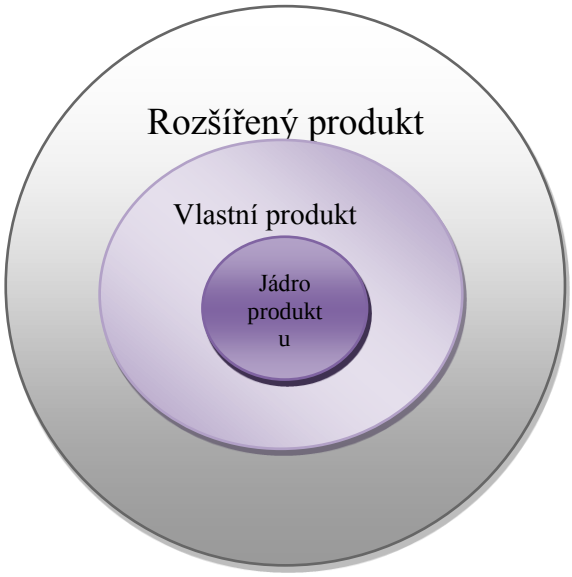
2.1.1 Úrovně produktu

U produktu rozlišujeme následující tři úrovně:

Základní produkt (jádro produktu) – jedná se o základní přínosy, které jsou vyhledávány spotřebiteli k řešení jejich problémů. Jsou hlavním důvodem koupě produktu.

Vlastní produkt – řadíme sem součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, obal a další složky zajišťující základní přínosy produktu.

Rozšířený produkt – patří sem různé doplňkové služby a přínosy, které jsou určené spotřebitelům a jsou spjaty se základním a vlastním produktem. (Kotler, 2007, s. 615-616)



Zdroj: Upraveno dle (Kotler, 2007, s. 616)

Obr. 1. Tři úrovně produktu

2.1.2 Výrobní sortiment

Některé podniky nabízejí na trhu jeden výrobek, daleko častěji se však setkáváme s větším počtem nabízených výrobku u jednotlivých podniků. Výrobní sortiment, na který se firma zaměřuje, představuje určitou oblast z celkového sortimentu v daném odvětví. (Světlík, 2005, s. 105-106)

Výrobní sortiment můžeme označit jako souhrn všech výrobků, které podnik nabízí trhu. Sortiment tvoří jednotlivé výrobkové řady. Výrobková řada se skládá z výrobkové linie, kterou utvářejí různé modely. Šíře sortimentu je určena počtem výrobkových řad, hloubka sortimentu počtem linií v řadě a délka sortimentu celkovým počtem položek. Podle počtu řad a jejich vzájemných souvislostí se dá zjistit jaký je stupeň specializace či diversifikace firmy. Firmy můžou realizovat změny sortimentu a to:

- **rozšířením sortimentu** – zvýší se počet výrobkových řad,
- **prohloubením sortimentu** – zvýší se počet linií či modelů,
- **prodloužením sortimentu** – zvýší se celkový počet položek,
- **diverzifikací sortimentu** – sníží se soudržnost výrobkových řad.

Důležité pro podnik je, aby sledoval, jak si vede na trhu jednotlivý produkt a jestli plní funkce, které mu byly předem určeny. Nezbytné je stanovit kritéria, které nám napoví, zda je výrobek dobrý či nikoli. Mezi nejdůležitější kritéria můžeme zahrnout: zisk, výše prodeje, podíl na trhu i jeho vývoj, stáří a funkci výrobku, náročnost na zdroje, ekologické důsledky výroby či spotřeby. (Boučková, 2003, s. 166-167)

2.1.3 Životní cyklus produktu

U každého produktu rozlišujeme životní cyklus i přesto, že se jeho průběh či délka nedají dopředu určit. Životní cyklus především vypovídá o vývoji celkového prodeje a zisku v různých fázích životnosti produktu. Obvykle rozlišujeme pět základních fází:

Vývojová fáze zahrnuje vyhledání a rozvíjení námětu na nový produkt. Prodeje firmy jsou nulové a náklady na investice se zvyšují.

Zaváděcí fáze se vystihuje jako pomalý růst prodejů. Tady firma nedosahuje zisku, jelikož má vysoké náklady, které souvisí se zaváděním produktu na trh.

Růstová fáze představuje přijetí produktu trhem. U firmy dochází k velkému růstu zisku.

Fáze zralosti znázorňuje pokles prodejů, jelikož zde už byl produkt přijat většinou potenciálních zákazníků. Firma se musí bránit proti zvýšené konkurenci, což zvyšuje marketingové výdaje a v neposlední řadě stagnuje či klesá zisk**.**

Fáze úpadku se dá charakterizovat jako období, kdy klesá prodej i zisk. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 462-463)

2.1.4 Značka

V současné době velká většina výrobků na trhu vystupuje pod určitou značkou. Díky značce můžeme výrobek firmy odlišovat od konkurence, napomáhá k jeho identifikaci a je zárukou kvality. Značka slouží k rozpoznání jednotlivého zboží od různých výrobců a to pomocí jména, symbolu, čísla, tvaru nebo jejich vzájemnou kombinací. (Světlík, 2005, s. 107) Součástí značky je rovněž její barva, popřípadě barevná kombinace. Značka by neměla být obtížná na výslovnost, měla by poskytovat pozitivní představy a mít vztah k doplňujícímu symbolu. Základem je však jedinečnost a originalita. Někdy může právě značka ulehčit zákazníkovi rozhodování o koupi výrobku, často totiž přitahuje jeho pozornost.(Foret, 2011, s. 195-199)

2.1.5 Design

Design napomáhá zlepšit užitné vlastnosti produktu a zvyšuje jeho funkčnost. Velmi často je design účinnou konkurenční výhodou v marketingu jednotlivých firem. Právě prostřednictvím designu můžeme přilákat pozornost zákazníků, zlepšit samotnou výkonnost produktu či snížit výrobní náklady. Dalo by se říci, že i prostřednictvím designu může produkt komunikovat. (Foret, 2011, s. 195)

2.1.6 Kvalita

Kvalita produktu představuje jeden z hlavních prostředků sloužící k budování pozice na daném trhu. Obecně ukazuje schopnost produktu plnit své funkce. Vymezuje se určitými znaky, jako jsou životnost, spolehlivost, přesnost, způsob fungování, materiál apod. Z marketingového pohledu se dá tvrdit, že kvalita produktu je taková, jak ji vnímá a vidí zákazník. (Foret, 2011, s. 193)

2.1.7 Vývoj nových produktů

Každá firma by měla inovovat, jinak jí může hrozit stagnace či dokonce zánik. Pokud uvažujeme o vývoji nových produktů, musíme pro ně nejprve nalézt dostupné trhy, jelikož

každým dalším vývojem nového produktu firma může riskovat neúspěch. Statistiky uvádějí, že převážná většina nových produktů je neúspěšných. Důležité je do vývoje zahrnout i proces minimalizace rizika. Je známo, že vývoj nového produktu, je mnohem více riskantní než samotné prodlužování již stávající vývojové řady produktů či jejich zdokonalování. (Majaro, 1996, s. 105-106)

Základním principem inovace je určitá, pozitivně vnímaná změna, kterou by měl vnímat především spotřebitel. Tato změna se může týkat nejen nástroje marketingového mixu, ale také technologie, organizace, apod. Možnost inovovat závisí na celkovém rozvoji podniku. Důvody inovací můžou být různé např. kvůli relativní nasycenosti trhů. Změna je dána podstatou či mírou. Podstatou se rozumí změny technického charakteru výrobku, jeho složení, funkce i estetická stránka (povrch výrobku, barva, tvar, velikost apod.) Míra změny udává odlišnost od dosavadního výrobku. Inovace se dá dělit do tří kategorií:

- **Výrobky zásadně nové** – zobrazují převratné změny.
- **Modifikace dosavadních výrobků** – ukazuje kvalitativní změny.
- **Výrobky analogické** – představují jen malou změnu. (Hesková a kol. 2003, s. 96)

2.2 Cena

Cena se dá charakterizovat jako výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu. Prostřednictvím ceny získává podnik podstatné informace o trhu. Můžeme tvrdit, že pouze cena přináší podniku tržby z prodeje, kdežto ostatní prvky mixu vytváří pouze náklady. Cena určuje také hodnotu výrobku či služby zákazníkovy. Tedy kolik je zákazník za ně ochoten zaplatit. A právě cena vystupuje jako nejdůležitější činitel ovlivňující poptávku po zboží. (Světlík, 2005, s. 130-131)

Cena představuje jeden ze zásadních prvků marketingového mixu. Můžeme ji označit jako všestranný nástroj ovlivňující úspěšnost firmy i její zisk. Cenová politika však působí i na psychologické reakce a chování. Jedná se o kvantitativní ukazatel, který se dá snadno měnit. Za cenu špatnou označujeme takovou cenu, která splňuje jen strategická kritéria firmy a nesplňuje očekávání trhu, stejně je tomu však i naopak. (Majaro, 1996, s. 119)

Cena by měla být stanovena z celkové marketingové strategie, jelikož právě stanovení ceny ovlivňuje budoucí tržní podíl, obrat, zisk či goodwill podniku. V dnešní době některé firmy svou cenovou politiku neuplatňují správným způsobem, i přestože správné stanovení ceny je jedním z nejdůležitějších faktorů podnikání. Při vytváření cen podnik chybuje

hlavně v důsledku toho, že sleduje pouze své náklady a nevěnuje pozornost změnám, ke kterým dochází na trhu. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 101)

2.2.1 Cíle firmy při stanovení ceny

Většina firem při stanovení cen vychází z cílů, kterých chtějí do budoucna dosáhnout a jsou pro ně prioritní. Důležitým bodem pro určení výše ceny výrobku je skutečnost, zda se jedná o nový výrobek nebo o výrobek v určité fázi životního cyklu. Mezi hlavní cíle podniku řadíme např. zisk i jeho maximalizaci, tržní podíl, růst objemu prodeje, návratnost investic, špičkovou kvalitu výrobku a jiné cíle. (Světlík, 2005, s. 131-133)

2.2.2 Metody stanovení ceny

Každý podnik si může zvolit jinou metodu stanovení ceny. Musí však vycházet z vlastního záměru, z krátkodobých a dlouhodobých cílů či z podmínek, ve kterých se podnik momentálně nachází. Rozlišujeme následující metody stanovení ceny: nákladově orientovanou metodu tvorby cen, metodu orientovanou na konkurenci, metodu stanovení cen hodnoty výrobku vnímané zákazníkem, metodu orientovanou na poptávku a v neposlední řadě cenu stanovenou na základě výběrového řízení či smluvní cenu. (Světlík, 2005, s. 133-140)

2.2.3 Strategie stanovení ceny

Vhledem k různým fázím životního cyklu výrobku máme několik typů stanovení ceny:

- **Strategie pronikání na trh** – používá se tehdy, pokud firma přichází s novým výrobkem na trh. Většinou zde spadají výrobky podobné či identické s produkty, které již na trhu existují. Velmi nízká počáteční cena.
- **Strategie sbírání smetany (skimming)** – typická u nově se objevujících výrobků na trhu. Od ostatních výrobků se liší svým použitím nebo unikátností. Jejich počáteční cena je obvykle vysoká.
- **Strategie stanovení cen ve výrobních skupinách** – je vhodná u firem, které nabízejí více druhů výrobků. Cílem je stanovit cenu i její rozdíly u jednotlivých produktů.
- **Psychologická hlediska ceny** – ukazují, že zákazník často vnímá cenu jako rozhodující ukazatel při koupi výrobků. Jestliže zákazník nemá dostačující informace o ceně, bere vyšší cenu jako záruku vysoké kvality.

- **Diskriminační stanovení ceny** – zde se jedná o to, že firmy často modifikují výši cen svých produktů různým segmentům, i když jsou náklady na jejich výrobu totožné.(Soukalová, 2005, s. 40-42)

2.2.4 Změna ceny

Setkáváme se s celou řadou příčin, kdy prodejci mění cenu svého zboží. Mezi nejznámější důvody patří např. chování konkurence, nesprávné využití výrobní kapacity, snížení tržního podílu firmy, nesoulad mezi poptávkou a nabídkou či zvýšení nákladů. Prodejci často využívají různých nástrojů pro stanovení ceny, kterými mohou zvýhodnit kupující při nákupu. Může se jednat o různé podoby slev:

- **Srážka při platbě** – používá se tehdy, pokud zákazník zaplatí fakturu dříve. Splatnost je obvykle jeden měsíc.
- **Kvantitativní srážka** – jedná se o snížení ceny při nákupu velkého objemu zboží, o kterém je zákazník informován předem.
- **Sezonní srážka** – představuje snížení ceny, pokud zákazník nakupuje zboží nebo služby mimo sezonu. Prodejce tak plně využívá svou kapacitu během celého roku.
- **Funkční srážka** – je určena distribučním článkům, které na sebe přebírají různé marketingové funkce.
- **Prémie** – je poskytnuta pravidelným zákazníkům, kteří nakupují zboží během celého roku a to v předem určené výši
- **Prodej na protiúčet** – používá se především u zboží, které má dlouhodobou spotřebu např. u automobilů. Jedná se o zvýhodnění zákazníka při koupi nového výrobku, kdy zákazník poskytne prodejci výrobek starý. (Světlík, 2005, s. 145-147)

2.3 Propagace

Z marketingového hlediska se jedná o činnost, která má za úkol informovat, přesvědčovat a ovlivňovat chování zákazníka při nákupu. Často se pojem propagace zaměňuje se slovem reklama, což je nesprávné tvrzení, jelikož právě reklama je pouze součástí komunikačního mixu. V marketingu rozlišujeme pět základních částí komunikace, které se označují jako komunikační mix, což je reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej. (Světlík, 2003, s. 70)

2.3.1 Reklama

Většina firem považuje reklamu za hlavní a nejdůležitější prvek celé komunikace. „*Reklama je neosobní forma komunikace, kdy různé subjekty prostřednictvím různých médií oslovují své současné a potenciální zákazníky s cílem informovat je a přesvědčit o užitečnosti svých výrobků, služeb či myšlenek.“* Hlavním cílem reklamy pro většinu firem je zvýšení obratu. Komunikačním cílem je především umění přesvědčit, informovat či připomenout zákazníkovi nabídku. Reklama často slouží jako nástroj k posílení image firmy či její značky. Pokud je reklama účinná, dokáže u zákazníka vyvolat silnější vnímání kvality zboží nebo služby. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 66-68)

Reklama se dá dělit podle základního cíle sdělení:

- **Informační reklama** – je typická v zaváděcí fázi životního cyklu výrobku. Cílem je u zákazníků vyvolat zájem a vzbudit jejich pozornost o novém výrobku na trhu.
- **Přesvědčovací reklama** – je vhodná ve fázi růstu nebo zralosti životního cyklu výrobku. Snaží se zvýšit poptávku po výrobku či službě.
- **Připomínková reklama** – setkáváme se s ní především ve fázi poklesu životního cyklu výrobku. Jejím úkolem je zachovat pozici značky a doplnit předchozí činnosti spojené s reklamou. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 68-69)

2.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se dá označit za klíčový bod marketingových kampaní. „*Zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky*.“ Reklama vytváří důvod proč má zákazník koupit zboží, kdežto podpora prodeje je stimulem k nákupu. V dnešní době podporu prodeje ke své činnosti využívá většina firem včetně výrobců, distributorů, maloobchodníků i neziskových organizací. (Kotler, 2001, s. 590)

Mezi hlavní nástroje podpory prodeje řadíme:

- **Slevy, výprodeje –** prodejci chtějí nalákat zákazníka na nižší a výhodnější cenu. Jedná se o nejúčinnější a nejrozšířenější prostředek podpory prodeje.
- **Vzorky, ochutnávky (sampling) –** většinou jsou poskytovány zdarma. Účinná forma avšak nákladná.

- **Kupony –** při jejich předložení zákazník obdrží při nákupu reklamní dárkový předmět či určitou úsporu.
- **Odměny za věrnost –** obdrží většinou věrní zákazníci za pravidelné nakupování. Často se poskytují v hotovosti nebo v jiné formě např. věrnostní karty.
- **Soutěže a výherní loterie –** umožňují zákazníkům vyhrát hotovost, zajímavé zboží či výlet. (Foret, 2011, s. 282-284)

2.3.3 Přímý (direct) marketing

Dříve byl přímý marketing označován jako zásilka zboží od výrobce ke spotřebiteli. Dnes se definuje jako „*interaktivní marketingový systém, který používá jedno, nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě.“* Přímý marketing v podstatě obsahuje všechny činnosti, které vedou k přímému kontaktu s cílovou skupinou na trhu. Za nevýhodu se dá považovat vyšší nákladovost. V dnešní době se setkáváme s různými formami přímého marketingu, jako jsou např. katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping či některé další formy využívající hlavně internet.(Boučková, 2003, s. 239-240)

2.3.4 Public relations

Public relations se dá česky přeložit jako vztahy s veřejností. Jedná se o danou činnost, jejímž cílem je, aby firma neustále udržovala dobré vztahy s veřejností. Za veřejnost se považují vlastní zaměstnanci firmy, její majitelé, akcionáři, investoři, novináři, místní obyvatelstvo či představitelé zastupitelských orgánů. Obecně public relations slouží ke zlepšení image a pozice firmy u veřejnosti. Za hlavní nástroje public relations se dá považovat:

- **Aktivní publicita** – zde spadají tiskové zprávy, tiskové konference, interview, výroční zprávy i podnikové interní materiály (časopisy)
- **Events (organizování událostí)** – jde o předvedení nového produktu či různé firemní oslavy
- **Lobbying** – jedná se o prezentování názorů podniku, podávání informací a to prostřednictvím vyjednávání se zákonodárci a politiky (Foret, 2011, s. 307-310)

2.3.5 Osobní prodej

Osobní prodej se dá charakterizovat jako prostředek přímé komunikace. „*Spočívá především v osobní komunikaci obchodních agentů firmy s potenciálními zákazníky,*

představuje velmi účinný a důležitý nástroj propagace zboží nebo služeb daného produktu.“ Osobní prodej řadíme mezi velmi nákladné nástroje propagace. U osobního prodeje je důležité vzájemné působení mezi zúčastněnými stranami. Hlavní roli zde hraje osobní agent, který by měl mít schopnosti umění jednat s lidmi a vystupovat jako harmonická osoba. (Horáková, 1992, s. 335-336)

2.3.6 Sponzoring

Sponzoring se dá vysvětlit jako vztah mezi poskytovatelem finančních či jiných prostředků a jedincem nebo organizací, kteří nabízí jako protislužbu svá práva a asociace na komerční využití. Někteří autoři řadí sponzoring do aktivit PR, obecně můžeme spíše tvrdit, že se jedná o samostatnou složku komunikačního mixu. I když je sponzoring považován za velmi účinný nástroj marketingu, může tu vždy hrozit řada rizik. Proto je důležité pečlivě a dokonale zpracovat celkový sponzorský plán. Setkáváme se s několika druhy sponzoringu, mezi nejznámější patří např. sportovní, kulturní, společenský, sociální, profesní či vědecký sponzoring. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 130-135)

2.3.7 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy jsou významným prostředkem komunikačního mixu. Zobrazují účinnou a souhrnnou aktivitu, v jejímž rámci se aplikují některé nástroje marketingové komunikace většinou ve velmi krátkém časovém období. Veletrhy a výstavy nepůsobí jenom na potenciální zákazníky, ale i na obchodní partnery či konkurenty. Mezi hlavní cíle, proč se firmy účastní veletrhů či výstav, můžeme řadit následující:

- Ukázat nové produkty
- Nalézt nové distribuční cesty
- Získat nové potenciální zákazníky
- Zlepšit a také rozšířit vztahy se současnými zákazníky
- Vylepšit firemní image, zvýšit povědomí o značce či o společnosti (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 135-138)

2.4 Distribuce

Podle Foreta (2005, s. 109) je pojem distribuce označován jako „*pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo opakovaného užívání*.“ Podstatou distribuce je nabídnout zákazníkovi produkty a služby na správném místě, ve správný čas a

ve správném množství. Z marketingového hlediska si můžeme pod pojmem distribuce představit soubor činností všech jedinců, kteří se podílejí na přenosu produktů konečným uživatelům, a to pomocí tzv. distribučních cest. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 109)

2.4.1 Distribuční cesty

Distribuční cesty se dají členit podle počtu článků na přímé a nepřímé. Základním typem je přímá distribuční cesta, kdy se jedná o spojení mezi výrobcem a zákazníkem bez jakéhokoliv prostředníka. Zde se vůbec nevyskytuje distribuční mezičlánek. Obecně se rozlišují čtyři typy přímého marketingu:

- Prodej ve vlastních prodejnách
- Podomní prodej
- Prodej pomocí automatů
- Přímý marketing

Co se týká nepřímé distribuční cesty, zde výrobce ponechává část prodejních činností na jednotlivém distribučním článku. Podle počtu mezičlánků existují různé druhy nepřímých cest:

- **Jednoúrovňová cesta** – zde vystupuje pouze jeden zprostředkovatel, většinou se jedná o maloobchodníka.
- **Dvouúrovňová cesta** – součástí jsou dva zprostředkovatelé. Na trzích, kde se vyskytuje spotřební zboží, to může být maloobchodník a velkoobchodník.
- **Tříúrovňová cesta** – skládá se ze tří zprostředkovatelů. Zde se kromě maloobchodníka a velkoobchodníka může vyskytnout i prostředník.

2.4.2 Distribuční mezičlánky

Rozeznáváme různé typy distribučních mezičlánků, které obsahují tyto účastníky celkového distribučního procesu:

Prostředníci – jejich náplní práce je nakupovat zboží od výrobce, jednu dobu ho vlastnit a v neposlední řadě ho znovu prodat.

Zprostředkovatelé – do jejich činnosti spadá vyhledávání kontaktů mezi výrobcem a zprostředkovatelem. Zde však zboží nemůžou vlastnit.

Podpůrné distribuční mezičlánky – díky nim je směna zboží snadnější. Nejedná se ani o vlastníky přepravovaného zboží ani o zprostředkovatele obchodů s výrobcem či spotřebitelem.

2.4.3 Distribuční strategie

Počet prostředníků, kteří by měli být přítomni na určitých úrovních prodejních cest je dán rysy jako je povaha produktu, způsob nákupu, úroveň poskytovaných služeb či možnost kontroly prodejních podmínek. Firma by měla pro každý produkt nebo službu stanovit vhodný způsob distribuční strategie. Můžeme se setkat se třemi typy distribuční strategie:

- **Intenzivní distribuce** – je typická u zboží, které zákazník nakupuje často. Setkáváme se s velkým počtem prodejen v určité oblasti. Cílem je, aby byla zajištěna dostupnost produktu.
- **Výlučná distribuce** – jedná se o protiklad intenzivní distribuce. Spadá sem především drahé a luxusní zboží. Zde už je počet prodejců velmi omezen.
- **Selektivní distribuce** – vystupuje jako takový mezistupeň mezi oběma zmíněnými distribucemi. (Kincl, 2004, s. 69-70)

3 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza napomáhá ke zjištění současného stavu podniku. Má za úkol shrnout všechny faktory, které by mohly mít vliv na efektivnost marketingových aktivit či ovlivňovat cíle podniku. Podnik se může zaměřit jak na vnitřní prostředí firmy, zde budeme hovořit o S – W analýze, tak na vnější prostředí což se nazývá O – T analýza. Termín SWOT analýza vychází z počátečních písmen příslušných anglických slov:

S – Strengths – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – příležitosti

T – Threats – hrozby (Horáková, 2003, s. 45-46)

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
Příležitosti (O)	**Hrozby (T)**

Zdroj: Upraveno dle (Blažková, 2007, s. 155)

Obr. 2. SWOT matice

Silné stránky – lze charakterizovat jako kladné činitele, kteří značným způsobem ovlivňují prosperitu firmy či její úspěšný rozvoj. Mezi nejdůležitější řadíme takové silné stránky, které nelze jednoduše okopírovat a jejichž předpokladem je, že budou přinášet dlouhodobě zisk, čili vytvářet konkurenční výhodu. Mezi silné stránky lze zařadit např. kvalitní výrobky, image značky, nízké výrobní náklady, vysoká úroveň výzkumu a vývoje.

Slabé stránky – dají se označit jako nedostatky firmy či určitá omezení, díky nimž firma nedosahuje plně svého efektivního výkonu. Jedná se o kritická místa, které by se měla firma snažit co nejvíce eliminovat. Zde spadají např. nekvalitní výrobky, vysoké náklady, příliš velká zadluženost firmy, špatné jméno firmy, zastaralé technologie či příliš nízká inovace.

Příležitosti – vytvářejí nové možnosti pro firmu, jejichž prostřednictvím firma může lépe využít své zdroje a dosáhnout stanovených cílů do budoucna. S nejvíce příležitostmi se

firma setkává u změn geografických, politických, legislativních či ekonomických a to při respektování konkurenčních podmínek. Za příležitosti se dá pokládat např. rozvoj a využití nových trhů, moderní a nové trendy v technologiích, neexistence domácí nebo zahraniční konkurence.

Hrozby – jedná se o nepříznivé situace vyskytující se v okolí podniku, které vytvářejí překážky pro jeho činnost a negativně působí na jeho dobré postavení. Můžou také způsobit oslabení pozice podniku, vystavit ho nebezpečí či dokonce úpadku. Mezi hrozby lze začlenit např. volný příchod zahraniční konkurence na domácí trh, příchod konkurence na trh s lepším výrobkem či službou a jiné. (Horáková, 2003, s. 42-45)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Aircraft Industries, a.s.

Sídlo: Kunovice, Na Záhonech 1177, PSČ 686 04

Identifikační číslo: 271 74 841

Právní forma: Akciová společnost

Zápis do obchodního rejstříku: Krajský soud v Brně, dne 16. 9. 2004, oddíl B, vložka 4444

Základní kapitál: 112 000 000 Kč

Počet zaměstnanců: 850

Statutární orgány:

Představenstvo

Předseda představenstva: Dr. Oleg Melyukhov

Členové představenstva: Ing. Vladimír Kolotuškin, Ing. Roman Planička, Ing. Martin Drahoš

Dozorčí rada

Předseda dozorčí rady: Ing. Štěpánka Dejmková

Členové dozorčí rady: Jelena Li, Vojtěch Johaník

4.2 Historie a současnost společnosti

Historické milníky

1936 – Vznik pobočného závodu továrny Avia Letňany, která byla součástí koncernového podniku Škodových závodů. Původním záměrem byla ucelená výroba letadel, po dobu války však byl závod využíván pouze k opravám letounů.

1955 – Byla ustavena samostatná vývojová konstrukce, která zrealizovala první vlastní konstrukci a prototyp letounu L-200 A Morava.

1969 – První vzlet letounu L-410, zahájena sériová výroba letounu.

1991 – Vznik akciové společnosti Let.

1998 – Státní podíl prodán americké společnosti Ayres Corporation Inc., se záměrem vyvinout a vyrábět letoun Loadmaster. Tento projekt nebyl zrealizován.

2001 – V dalším výběrovém řízení se jediným akcionářem podniku stává společnost Moravan Aeroplanes, a.s., Otrokovice, podnik pokračuje pod názvem Letecké závody, a.s.

2005 – Novým majitelem se stává česká obchodní společnost PAMCO INT. a.s. a podnik přebírá i nový název Aircraft Industries, a.s. Je zahájena revitalizace podniku a obnovena výroba letounů L-410.

2006 – Zahájeny dodávky nových letounů L-410 do Brazílie, Jižní Koreje a na Martinik. Společnost realizuje vysoký nárůst tržeb.

2008 – Do společnosti vstupuje ruský akcionář UGMK. Jsou dodány 3 nové letouny (Brazílie, Mauritius, Alžírsko) a jeden repasovaný do Alžírska. AI se prezentuje na významných leteckých výstavách Fidae a Farnborough.

2009 – Letoun L-410 UVP-E20 získává ruský typový certifikát a společnost se úspěšně vrací na ruský trh. Prezentace firmy na letecké výstavě MAKS v Moskvě. Vyrobeno celkem 7 nových letounů. V rámci projektu ADATO je zahájena modernizace letounu a výrobních kapacit.

2010 – Společnost zahajuje realizaci zásadního modernizačního projektu MOSTA. Nasazuje nový informační systém pro optimalizaci všech procesů ve firmě. Úspěšně se prezentuje na mezinárodních výstavách v Bratislavě a Farnborough. Je dodáno 9 nových letounů (Brazílie, Bulharsko, Slovensko, Francouzská Guyana, Rusko).

Profil společnosti

Aircraft Industries, a.s. je největší český výrobce civilní letecké techniky, navazující na sedmdesátiletou tradici letecké výroby podniku LET Kunovice. Hlavním aktuálním produktem společnosti jsou dvoumotorové turbovrtulové letouny řady L-410, kterých bylo vyrobeno a do celého světa dodáno již více než 1 100 kusů.

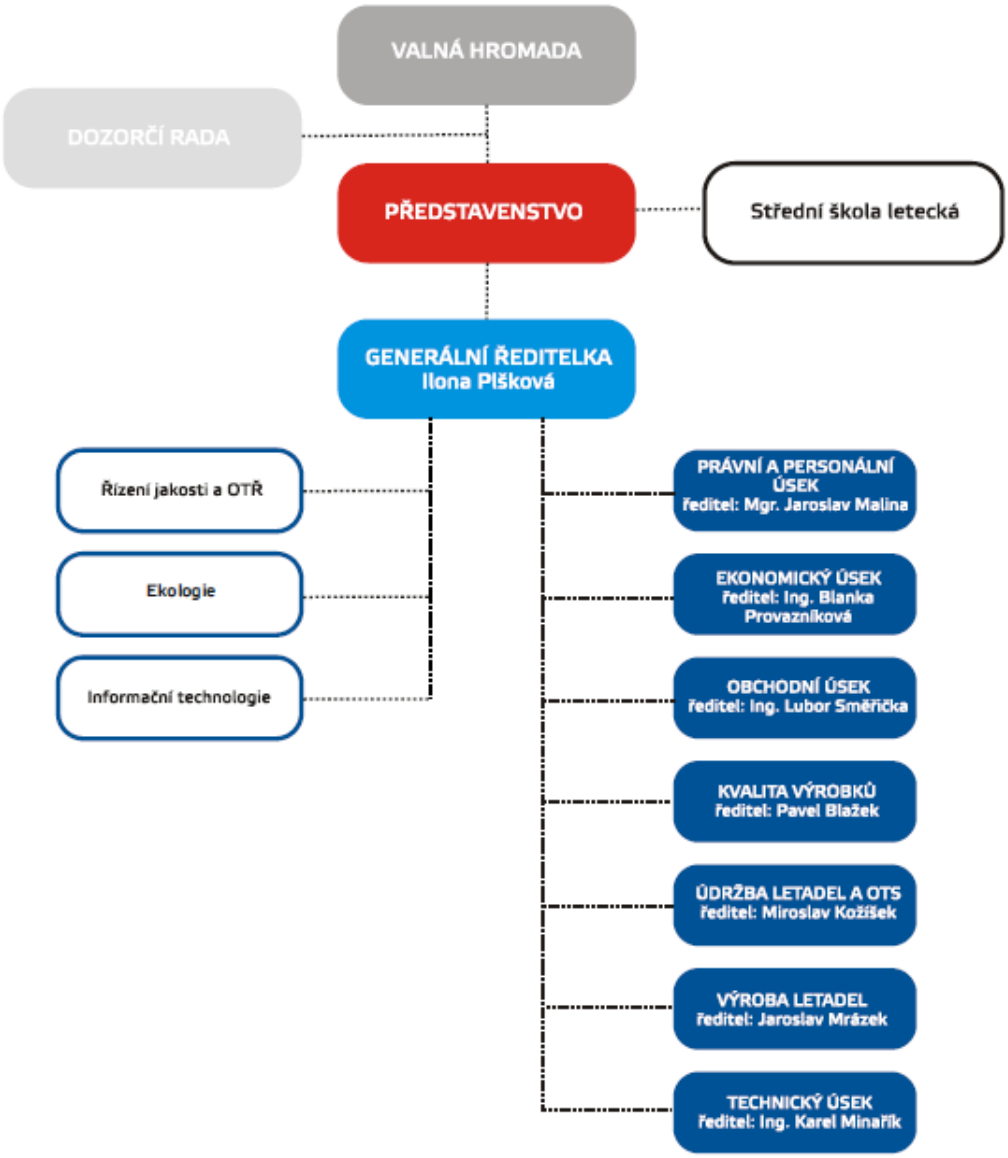
Hlavní předmět činnosti firmy

Do hlavní činnosti společnosti Aircraft Industries, a.s. spadá vývoj, výroba, montáž, údržba a prodej letounů L-410. Dále se společnost zabývá servisní činností, prodejem náhradních dílů, modifikací a modernizací letounů. Důležitou roli hraje vývojová činnost a výrobní kooperace. Velkou předností je to, že společnost provozuje vlastní mezinárodní letiště v

Kunovicích. Součástí společnosti je Střední odborná škola letecká, která je určena pro výcvik leteckých mechaniků všech kategorií.

4.3 Organizační struktura společnosti

V současné době má společnost kolem 850 zaměstnanců, proto je organizační struktura poměrně hodně široká. Na obrázku můžeme vidět organizační schéma firmy, které se skládá z jednotlivých úseků. Každý úsek má pak svého ředitele.



Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 3. Organizační struktura společnosti

4.4 Podnikové vize

Cílem společnosti Aircraft Industries, a.s. je vyrábět letouny nejvyšší kvality, které zajistí zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů i zboží, a to s co nejnižšími náklady. Společnost se také snaží udržovat vysokou úroveň doprovodných služeb a usilovat tak o vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky a partnery. Důležitou vizí do budoucna je, aby Aircraft Industries, a.s. vystupovala jako plnohodnotný partner vyspělých světových výrobců v leteckém průmyslu. Dalším cílem společnosti je schopnost udržet a neustále zabezpečovat kvalitu prostřednictvím využívání informačních technologií a moderních metod.

5 MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI

5.1 Produkt

5.1.1 Výrobní sortiment

Výrobní sortiment společnosti Aircraft Industries, a.s. vzhledem k její hlavní náplni, kterou je letecká výroba, není příliš široký. V současné době se AI zaměřuje především na výrobu letounů L-410 UVP-E20, také na jejich vývoj, montáž, údržbu a prodej. Kromě toho nabízí využití svých volných výrobních možností a poskytování služeb. Produkce je určena jak pro průmyslový trh, tak pro spotřební trh.

Letoun L-410 UVP-E20

Jedná se o turbovrtulový dopravní letoun, který dokáže přepravit až 19 cestujících. Je poháněn dvěma turbovrtulovými motory GE Walter M-601 E. Letoun L-410 je žádaný především kvůli pevné konstrukci, snadné manipulaci a schopnosti pracovat i v extrémních klimatických podmínkách v rozmezí teplot od -50^{o}C do +50^{o}C. Do současné doby bylo vyrobeno a dodáno více jak 1100 letadel řady L-410. Vlastníci a provozovatelé letounu oceňují jeho schopnost vzletu nebo přistání na krátkých nezpevněných drahách. Letoun L-410 UVP-E20 je certifikován dle předpisů letové způsobilosti FAR 23 určených pro malá letadla všeobecného letectví a má typové osvědčení vydané agenturou EASA v rámci Evropské Unie. Tento typový certifikát byl validován v mnoha dalších zemích po celém světě včetně Ruska, Argentiny, Austrálie, Brazílie, Kuby, Chile, Indonésie nebo Jižní Koreji. Mezi hlavní teritoria, se kterými společnost obchoduje, se řadí Latinská Amerika, Afrika a Rusko. Nyní je v provozu kolem 500 letounů ve více jak 50 zemích světa. Letouny L-410 slouží jak provozovatelům komerční letecké dopravy, tak třeba i vládním agenturám, armádě nebo aeroklubům po celém světě.

Letoun je vyráběn v několika verzích:

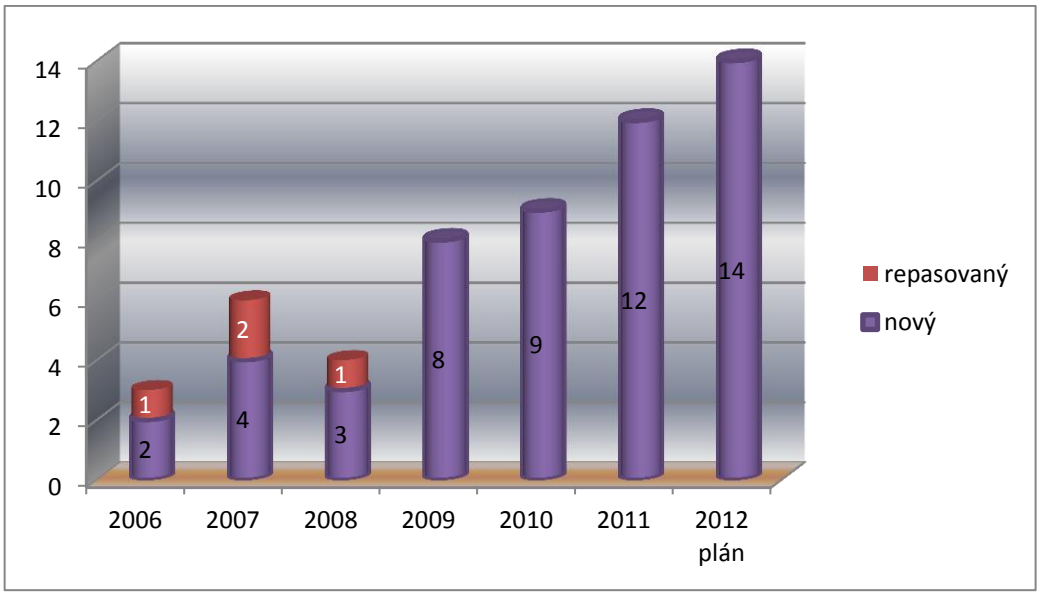
- Cestovní (standardní sedadlová pro cestující)
- Nákladní
- VIP salónní verze
- Letecká ambulance
- Verze pro výsadkáře
- Patrolovací verze

- Fotogrammetrická verze

Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 4. Letoun L-410 UVP-E20

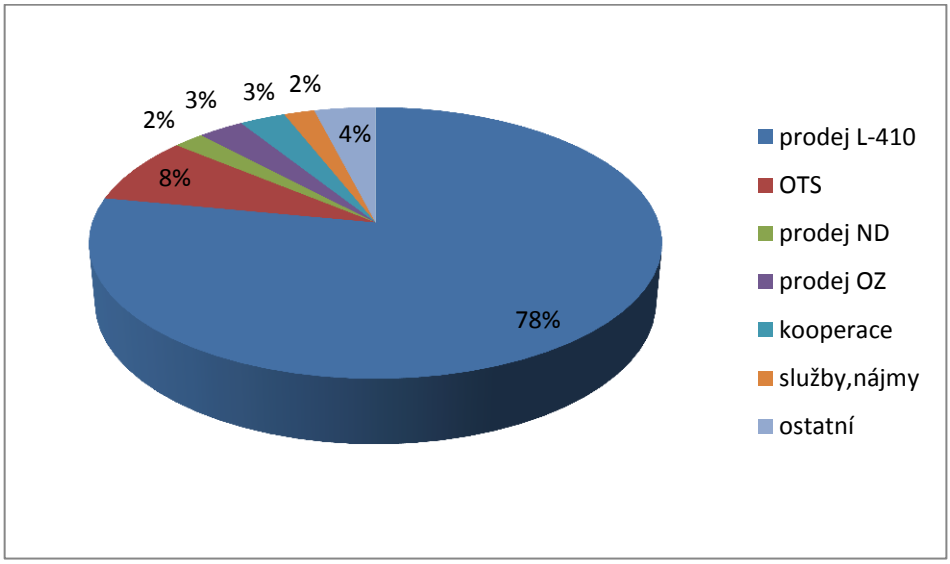
Produkce nových letounů L-410 každoročně stoupá. Následující graf ukazuje vývoj dle termínu předání letounů zákazníkům od roku 2006. Na grafu můžeme vidět, že rok 2011 byl zatím pro společnost nejúspěšnější, kdy se prodalo až 12 letounů. Nárůst se předpokládá i v dalších letech.



Zdroj: Interní materiály firmy

Graf 1. Vývoj počtu vyrobených letounů L-410

Následující graf zobrazuje podíl tržeb jednotlivých produktových skupin na celkových tržbách v uvedeném období. Z grafu je zřejmé, že se na celkových tržbách podílí nejvíce prodej letadel (78 %) a tento podíl by se měl ve vztahu k ostatním produktovým skupinám proti předchozím letům zvýšit.



Zdroj: Interní materiály firmy

Graf 2. Struktura tržeb za rok 2011

Další výrobní možnosti

- Výroba detailů a podsestav
- Výroba speciálního nářadí a přípravků - přípravky pro obrábění, tváření, lepení, svařování, přípravky pro sestavy a montáže
- Kooperace v oblasti strojní výroby a tváření
- Speciální technologie - kalení, povrchové úpravy hliníku a jeho slitin, lakování
- Ostatní technologie - lepení, výroba potrubí, zpracování plastů a kompozitů, výroba kabelových svazků a čalounické práce

5.1.2 Služby

Vzhledem k širokému technologickému zázemí poskytuje společnost řadu služeb pro zákazníky z různých průmyslových oborů, ale především z oboru letectví. Jedná se o údržbu, opravy a také repase letounů. Mohlo by se zdát, že repasování starých letounů může limitovat prodeje nových, ale společnost považuje za nezbytné maximalizovat podíl AI na trhu používaných letadel, a tím i podíl na dodávkách souvisejících služeb a materiálu. Takovými službami mohou být různé typy školení. Kromě toho také firma

provozuje Střední školu leteckou a mezinárodní letiště, čímž se okruh poskytovaných služeb dále rozšiřuje.

Údržba letounů

V rámci údržby letounů společnost nabízí následující služby:

- Provádění periodické údržby letounů
- Provedení modifikace, upgrade či modernizace letounů publikované v servisních bulletinech
- Typové přestavby letounu L-410 UVP-E na L-410 UVP-E20
- Změnu systému údržby letounů L-410 UVP a L-410 UVP-E ze systému údržby s generální opravou na systém údržby bez generální opravy
- Opravy poškození letounů L-410 přímo u zákazníka nebo ve vlastní údržbové organizaci
- Modifikace interiéru letadla

Školení

AI nabízí široké spektrum školení a zkoušek. Všichni úspěšní absolventi zkoušek obdrží na konci osvědčení. Jednotlivá školení jsou vedena zkušenými instruktory, kteří mají dlouhodobou praxi v oboru. Společnost nabízí následující typy školení:

- Školení pro piloty L-410
- Školení pro letecké mechaniky
- Školení pro pozemní personál

5.1.3 Obchodní značka

Obchodní značku společnosti znázorňuje charakteristická silueta bílého letadla v modrém poli s pojmenováním LET. I když původní jméno společnosti v současném názvu není použito, právě obchodní značka zachovává kontinuitu společnosti známé svými letouny na všech kontinentech. Firma využívá k propagaci své logo, pod kterým se prezentuje na domácím i zahraničním trhu. Tato značka není jen logem, ale má charakter ochranné známky. Kombinace barev – bílé a modré - je velmi dobře zapamatovatelná a dá se označit, že nese charakteristické znaky společnosti.

Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 5. Obchodní značka Aircraft Industries,a.s.

5.1.4 Design

Firma se snaží neustále zlepšovat a zdokonalovat design letounu L-410 a přicházet s novými nápady na trh, aby oslovila co nejvíce zákazníků. I samotný design je brán jako velmi účinná konkurenční zbraň, které využívá řada firem, stejně tak i AI. V současné době nabízí společnost několik verzí letounů, přičemž největší důraz na celkový design je kladen u VIP salónní verze. Zde zákazník může ocenit především nápaditost a exkluzivitu interiéru. Společnost zaměstnává řadu specializovaných odborníků, kteří se zabývají právě touto problematikou. Cílem AI je uspokojovat požadavky všech zákazníků a to právě i prostřednictvím dokonale propracovaného designu.

5.1.5 Kvalita

Kvalita se dá považovat za jeden z rozhodujících faktorů pro koupi produktu. Firma se neustále snaží zvyšovat spolehlivost letounu, což je v letectví jeden z nejdůležitějších znaků. Důkazem toho jsou i požadavky na vysoce kvalitní materiál, přístroje a agregáty používané při výrobě. Na celkové kvalitě letounu L-410 se výrazně podílí celá řada dodavatelů. Firma dokonce v roce 2011 pořádala Den kvality, který byl určen k navázání užších kontaktů s dodavateli a ke zlepšování úrovně dodávek pro letouny L-410. V zájmu zajištění maximální bezpečnosti letu a spokojenosti zákazníka firma vždy vyvíjela velmi silný důraz na kvalitu produkce, o čem svědčí velký počet inovačních projektů, kterých se účastní. Všichni současní provozovatelé si cení především vynikající spolehlivosti letounů L-410, vysokého komfortu, nákladovou efektivitu provozu, stejně jako včasné, komplexní technické podpory. Firma využívá různé technologie, moderní metody či nástroje pro zabezpečení jakosti systému podniku, která souvisí s důvěrou zákazníků a dohlížecích úřadů ve schopnost podniku trvale zabezpečit jakost výrobku. Aircraft Industries, a.s. je

držitelem norem jakosti ISO 9001:2008, což svědčí o tom, že výrobky splňují potřebnou kvalitu. U kvality výrobku hraje velmi významnou roli také pracovní síla, která musí být dostatečně kvalifikovaná. K tomu přispívá vlastní SOU letecké, které připravuje ve čtyřletém studijním oboru letecké mechaniky nejvyšší kategorie. Důraz je kladen i na celoživotní vzdělávání organizované pro zaměstnance vlastním vzdělávacím střediskem.

5.1.6 Výzkum a vývoj

Inovační a modernizační projekty jsou základním předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti výrobků společnosti. Dlouholeté zkušenosti a odborná kvalifikace pracovníků AI přispívají k možnosti jejího intenzivnějšího zapojení do evropských a národních dotačních programů. Společnost tak může i nadále pokračovat v tradici významného středoevropského výrobce letadel.

Firma si plně uvědomuje, že celková inovace a modernizace L-410 je základní podmínkou pro další uplatnění letounu na trhu. Pro modernizaci využívá AI jak své vlastní finanční prostředky tak evropské a národní dotační fondy. Proces modernizace se začal uplatňovat ve společnosti již v roce 2009, a to zahájením projektu ADATO. Společnost v současné době uplatňuje 5 projektů pro celkový výzkum a vývoj (ADATO, ENTIS, MOSTA, INKOM a SIGMA) a 2 projekty pro inovaci produktu a procesu (Inovace výroby a Glasscockpit).

Projekt MOSTA

Za klíčový projekt je nyní ve firmě považován projekt MOSTA, který především slouží k modernizaci malého dopravního letounu za účelem zvýšení efektivnosti a ekonomie jeho provozu. Tento projekt byl zahájen v dubnu 2010 a jeho předpokládaná doba trvání je 4 roky. Náklady se odhadují na 460 mil. Kč. Do projektu jsou kromě AI zapojeny ještě další subjekty z leteckého průmyslu jako je např. společnosti Avia Propeller, Evektor, GE Aviation Czech, Jihlavan, MESIT, Aero Vodochody, UNIS, VR Group, Vysoké učení technické Brno. Snahou je vytvořit nový model letounu L-410NG, jehož cílem bude především zvýšení maximálního platícího zatížení, zvýšení cestovní rychlosti, zvětšení zavazadlových prostorů, prodloužení doletu na více jak dvojnásobek, modernizace pilotní kabiny či prodloužení životnosti letounu alespoň na 30 000 letových hodin. První vzlet prototypu L-410NG se předpokládá v roce 2013 a možné zahájení sériové výroby v roce 2015.

Projekt ADATO

Další významný projekt, na kterém se AI podílí, je projekt ADATO. Jeho cílem je zvýšení životnosti draku malého dopravního letounu filozofií Damage Tolerance. Dalšími spoluřešiteli, kteří jsou do projektu zapojeni, jsou firmy EVEKTOR, s.r.o. a Výzkumný a zkušební letecký ústav. Tohoto projektu se firma účastní od roku 2009. Náklady projektu se odhadují na 50 mil. Kč. Bezpečnost a ekonomie provozu jsou prvořadými faktory letecké dopravy a úzce spolu souvisí.

5.2 Cena

Cenu můžeme označit za nejpružnější nástroj marketingového mixu, jelikož se dá lehce a snadno měnit. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pouze cena přináší společnosti tržby z prodeje výrobků a služeb. Firma proto jejímu stanovení věnuje dostatečně velkou pozornost. Při stanovení přihlíží ke svým cílům, výrobním nákladům a faktorům, které na cenu mohou značně působit a ovlivnit tak její celkovou výši. Díky ceně si společnost může udržovat své stávající zákazníky nebo přilákat nové potenciální odběratele.

5.2.1 Způsob stanovení ceny

Mezi hlavní cíle společnosti při stanovení ceny patří zisk a jeho maximalizace, zvyšování objemu prodeje letounů s ohledem na konkurenci či pokrytí výrobních nákladů. Dále firma musí dbát na špičkovou kvalitu výrobků, neustále zvyšovat svůj tržní podíl a při tom co nejvíce rozvíjet firmu. Společnost Aircraft Industries, a.s. využívá v současné době nákladově orientovanou metodu pro tvorbu cen. Tato metoda vychází z analýzy jednotlivých nákladů. Ve firmě je k dispozici informační systém, který sleduje veškeré celkové náklady a jejich strukturu. Díky němu se tedy dá stanovit, kolik stojí výroba jednoho letounu. Je zde určena spodní hranice, pod kterou nemůže firma jít, což znamená, že nemůže prodávat za nákladovou cenu. K nákladům na výrobu si pak ještě AI přičte ziskovou přirážku. Firma musí i přesto neustále brát na vědomí cenovou nabídku konkurence. Společnost používá obecný ceník, avšak pro každou zakázku je to individuální, jelikož se musí zohlednit specifika letounu, veškeré doprovodné služby a další náležitosti obchodního případu. Ceny se v AI nemění každý měsíc, většinou před koncem roku. Cenová politika společnosti AI se dá označit za velmi příznivou, především co se týče srovnání s konkurencí.

5.2.2 Faktory ovlivňující cenu

Existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit cenu. Lze je rozdělit do dvou skupin, na interní a externí. Cenovou politiku ve společnosti Aircraft Industries, a.s. ovlivňují především tyto faktory:

Marketingové cíle firmy - pokud má společnost dosáhnout výše zmíněných marketingových cílů, musí pečlivě sledovat a vyhodnocovat situaci na trhu a citlivě pracovat s interními faktory.

Náklady – zde spadají veškeré náklady, které jsou vynaloženy na výrobu letounů. Patří sem především náklady na materiál a suroviny, energie, mzdy zaměstnanců, náklady na dopravu či vývojovou činnost letounů a další. Pokud poroste jejich hodnota, automaticky se zvýší i konečná cena výrobku.

Konkurence – se dá považovat za jeden z hlavních faktorů ovlivňující cenu. I když celosvětově existuje několik producentů letounů pro stejný počet cestujících, přímého konkurenta letoun L-410 v současnosti nemá. Jedná se totiž o robustní letoun určený pro vzlet a přistání na nezpevněných plochách, a takové turbovrtulové letouny v současné době nikdo nevyrábí. Existují letouny rychlejší a s delším doletem, ale tyto se provozují pouze na letištích s pevnou vzletovou a přistávací dráhou. Firma tak může uplatňovat nákladovou metodu stanovení ceny, vždy při tom musí přihlédnout na cenovou politiku konkurence. Kromě nových letounů této kategorie má potenciální zákazník ještě další volbu, a tou jsou repase již dříve provozovaných letounů. Paradoxně se tak letouny L-410, prodané v minulosti do bývalého Sovětského svazu a následně repasované, stávají přímými konkurenty nově vyráběných letadel.

Poptávka a povaha trhu – trh letadel je velmi specifický**,** nejedná se o zboží každodenní spotřeby. I přestože poptávka je velká, procento realizovaných případů je menší. Než dojde ke shodě mezi požadavky zákazníka a možnostmi nabízeného typu letounu, je třeba vést důkladná a často i časově náročná technická a obchodní jednání. Protože se jedná ve velké míře o trhy rozvojového světa, je marketingový mix výrobku velmi rozmanitý a téměř každý obchodní případ vyžaduje individuální podmínky realizace.

Kurzové riziko – tento faktor hraje důležitou roli při stanovení ceny. Na jedné straně je zahraniční zákazník, který platí ve světové měně, a na straně druhé jsou dodavatelé finančně nákladných přístrojů a agregátů, které jsou také nakupovány v zahraničí. Vzhledem k průběžné době výroby letounu, která se nepočítá na hodiny a dny (jako

v automobilovém průmyslu), ale na měsíce, může oboustranný pohyb kurzu vytvořit napětí mezi náklady a výnosy. Protože kurz jednotlivých měn je proměnlivý, je tento faktor pro společnost velmi důležitý a musí jej zohledňovat.

Teritoria – kvůli svým technickým charakteristikám je produkt – letoun L-410 – určen především pro trh v rozvojových zemích prakticky celého světa. Tím je dána obrovská různorodost nejen technických požadavků, ale také legislativních kritérií. Každá země má svoji leteckou inspekci a různé předpisy pro provozování letounů. Liší se i obecné nároky zákazníků v dané zemi. Proto je teritorium každého obchodního případu významným faktorem.

5.2.3 Způsoby financování

Firma realizuje prodej letounů především hotovostně nebo pomocí bankovního převodu. Někdy může být bankovní převod doprovázen akreditivem. Někteří zákazníci často využívají k financování odběratelský úvěr, a to prostřednictvím své banky. Firma spolupracuje také s pojišťovací společností EGAP a.s., která vystupuje na trhu jako státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb z České republiky. Konkrétní spolupráce EGAPu s AI spočívá v tom, že EGAP pojišťuje případ, vyhodnotí případná rizika a následně potvrdí úvěr či nikoli. Stanovuje také veškeré podmínky. Při financování letounů má firma určenou zálohu, která se musí zaplatit při podpisu smlouvy. Záloha se pohybuje ve výši 15 až 30 %. Zbytek hradí zákazník až při předání letounu. Co se týče platebních podmínek dodavatelů, kteří dodávají do AI, můžou se různě lišit.

Prodeje letounů se pohybují v počtech jednotlivých kusů ročně. Proto společnost neposkytuje příliš mnoho slev. Jednalo by se pouze o množstevní slevu, a to v případě zakoupení většího množství letadel jako je tři až pět, ale tohle nebývá příliš často obvyklé. Spíše společnost poskytuje výhody, a to v podobě doprovodných služeb, technické pomoci, servisní podpory prodeje, kde se jedná o vyškolení pilotů a mechaniků či slevy formou dodání náhradních dílů.

5.3 Propagace

Propagace je považována za velmi důležitý nástroj marketingového mixu, a proto je jí věnována značná pozornost. Propagační aktivity firmy slouží k informování zákazníků o produktech či službách s cílem přimět je následně ke koupi, ale také jako významný nástroj

k dosažení svých strategických cílů. Jelikož je obor letectví velmi specifický, firma se zaměřuje u propagace pouze na úzký segment trhu. Pro tyto účely využívá marketingový útvar, kde v současné době pracují dvě kvalifikované pracovnice. Prosazování marketingové strategie a dalších záměrů společnosti vyžaduje jednotnou vizuální komunikaci se zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami i s širokou veřejností.

5.3.1 Reklama

V současné době společnost využívá různé typy reklamy, kterými se propaguje jak na regionálním (místním) tak celorepublikovém, ale především na světovém trhu. AI především sází na dlouholetou tradici spojenou s obchodní značkou LET, a také na dobrý zvuk letounu L-410. Firma využívá následující reklamní prostředky:

Tištěná reklama

Firma se často prezentuje v tisku a to prostřednictvím PR článků nebo inzerce. Jedná se o noviny či odborné časopisy, které vycházejí u nás nebo v zahraniční. Čtenáři se zde mohou dočíst o novinkách ve společnosti a o samotném produktu. Z regionálních deníků firma spolupracuje především s novinami Slovácký deník, Dobrý den s Kurýrem nebo Kunovjan. Co se týče celorepublikových novin, zde můžeme zařadit MF Dnes, Hospodářské noviny a Právo. Společnost hodně využívá také inzerce v odborných časopisech, jako je např. magazín Český průmysl, Svět průmyslu či Letectví a kosmonautika. Ze zahraničních časopisů stojí za zmínku Airlines, Airline Business, Aerospace, Airnews, Flight International, Flight Global, Flap a další. U těchto se firma zaměřuje především na tištěnou inzerci, která je placená.

Další formou tištěné reklamy, kterou firma hojně využívá, jsou letáky a propagační materiály. K dispozici jsou především na veletrzích a výstavách, různých akcích či přímo ve firmě. Lze je použít i v rámci různých podnikatelských misí, během obchodních návštěv ve společnosti nebo se zasílají potenciální klientům. Tyto letáky a propagační materiály si firma nechává vyrobit u specializovaných agentur. O roznos a umístění se pak stará sama.

Internet

Společnost se na internetu prezentuje hlavně prostřednictvím vlastních internetových stránek www.let.cz., které se snaží neustále vylepšovat. Na stránkách jsou zveřejněny především informace týkající se firmy. O stránky se stará marketingový úvar AI. Co se týče vzhledu stránek, objevuje se zde kombinace charakteristických barev AI, což je bílá a

modrá. Vzhledem k tomu, že společnost v současné době připravuje nový vizuální styl – corporate identity, uvažuje se o celkové změně stránek, s cílem dosáhnout větší přehlednosti a důraznosti. Firma využívá i sociální sítě, které nyní hýbou světem. Jedná se o sociální síť facebook, kde si AI založila v roce 2010 vlastní profil, a to především z důvodů efektivního šíření informací o společnosti či zvýšení obecného povědomí o její činnosti. Firma na internetu využívá také inzerce na speciálních serverech o letectví, a to buď zahraničních, nebo českých. U nás se jedná např. o www.letectví.cz, www.airways,cz, www.planes.cz, www.flymag.cz nebo www.aeroweb.cz. V zahraničí jsou to stránky www.aero-news.net, www.airframer.com a další.

Televize

Televizní reklamu firma nevyužívá často, neboť pro tento produkt není příliš obvyklá. Prostřednictvím televize společnost vstupuje do veřejného povědomí, ale pro vlastní podporu prodeje letounů se tento způsob reklamy neuplatňuje. V minulosti spolupracovala společnost AI především s regionálními stanicemi jako jsou televize Slovácko, RTA Zlín či Česká televize – redakce zpravodajství Zlín. Ve většině případů se jednalo o rozhovory s generální ředitelkou Ilonou Plškovou.

5.3.2 Podpora prodeje

Vhledem k charakteru produktu není tento způsob příliš rozvinutý. Zde si firma zaměřuje pouze na propagační předměty.

Propagační předměty

Propagační předměty jsou většinou určeny pro stálé zákazníky, dále je firma rozdává při událostech jako je např. den otevřených dveří ve firmě nebo na veletrzích a výstavách, kterých se pravidelně účastní. Propagačními předměty firmy jsou např. kšiltovky, odznaky L-410, propisky, hrnky s logem, obaly na víno, diplomatky – složky, vizitkáře, klíčenky, luxusní pera, šňůrky na krk, usb flash disky ve tvaru loga, golfové míčky s logem či obaly na cd. Společnost má k dispozici i modely letadel, které poskytuje zákazníkovi k prodaným letounům. Tyto modely si mohou příznivci letectví také koupit dokonce ve dvou velikostech.

5.3.3 Přímý marketing

Přímý marketing nebo-li direct marketing firma využívá jen okrajově. Jedná se o rozesílání e-mailů zákazníkům s informacemi o produktu, pozvánky na různé veletrhy, kterých se

účastní, nebo propagační brožury. Několik let firma rozesílá svým zákazníkům přání do Nového roku. Tím chce hlavně udržet a posílit dobré obchodní vztahy. Přání si AI navrhuje a realizuje sama. K těmto účelům si vede společnost databázi všech zákazníků a to prostřednictvím počítačového programu.

5.3.4 Public relations

Firma hojně využívá tento způsob propagace, a to v různých podobách. Můžeme jej rozdělit na interní a externí public relations.

5.3.4.1 Interní komunikace

Zde se jedná především o vztahy se zaměstnanci. K tomu AI využívá následující nástroje:

Pravidelné týmové porady – zde se jedná o porady vedení, porady jednotlivých úseků ve firmě např. obchodního či technického, výrobní porady s mistry a v neposlední řadě porady malých pracovních skupin.

Pravidelné školení, semináře – pracovníci firmy se pravidelně účastní různých školení nebo odborných seminářů a to podle jejich pracovního zařazení. Firma má v současné době nově otevřené školicí středisko, které využívá právě k těmto účelům. Tyto školení a semináře si AI organizuje a pořádá sama, avšak současně k tomu využívá spolupráce s dalšími specializovanými institucemi, jako je např. JVN – vzdělávací agentura (projekt „Školení je šance“).

Elektronická pošta – tento způsob komunikace je ve firmě běžný již několik let a využívá ho velký počet zaměstnanců

Intranet – v současné době firma využívá pouze síť sdílených složek a dokumentů s omezeným přístupem. V budoucnosti se však plánuje aktualizace této sítě formou intranetu.

Firemní směrnice a pravidla organizace – tyto předpisy musí dodržovat každý zaměstnanec, jsou stanoveny závazně firmou.

Nástěnky a informační tabule – tyto nástroje slouží pro všeobecnou informovanost všech zaměstnanců. Většinou jsou umístěny ve výrobních halách, chodbách či administrativních prostorách celé firmy. Najdeme na nich základní informace o společnosti a jejich výsledcích. Jsou průběžně aktualizovány o novinky a aktuální dění ve firmě a tak slouží i jako motivační prvek pro podporu zaměstnanců.

Firemní časopis AIR PRESS – jedná se o časopis, který si vydává společnost sama na své náklady. Je určen pouze zaměstnancům firmy nikoli široké veřejnosti. Zaměstnanci ho obdrží zdarma a to každé čtvrtletí v roce. Časopis vychází ve firmě od roku 2006.

5.3.4.2 Externí komunikace

Do externí komunikace používané ve firmě můžeme zařadit:

Dny otevřených dveří – firma pravidelně pořádá každý rok pro veřejnost, studenty z různých škol, představitele řady firem či pro vlastní zaměstnance a jejich rodiny. Pro návštěvníky je vždy připravený bohatý program. Můžou si zde projít jednotlivými části firmy a podívat se tak na výrobu letounů L-410.

Setkání s bývalými zaměstnanci společnosti – se koná ve firmě už řadu let a to vždy většinou na konci května. Účastníci setkání nejprve absolvují prohlídku provozů AI a v rámci ohlédnutí za historií pak shlížejí soubor fotek mapující celou historii. Obvykle program doplní i účast generální ředitelky AI pí Ilony Plškové, která informuje o současném stavu společnosti a odpovídá na zvídavé otázky.

Tiskové konference – pořádá firma vždy k nějakému významnému tématu a události, často se konají na letišti.

Interwiev – se pravidelně účastní především generální ředitelka Ilona Plšková, některé byly otištěny i v tisku.

Zveřejňování údajů o firmě – Firma už několik let zpracovává výroční zprávy a účetní závěrky, které zobrazují všechny významné události ve firmě za uplynulý rok. Tyto zprávy pak uvádí na svých webových stránkách nebo poskytuje internetovému portálu www.justice.cz, kde je může vidět široká veřejnost.

Corporate identity – jedná se o jednotný vizuální styl, který společnost uplatňuje a v současné době modernizuje. JVS svým obsahem vyjadřuje základní identifikaci AI. Vytváří image firmy, demonstruje její jednotu a stabilitu, je znakem síly a prosperity, zvyšuje povědomí o existenci firmy – stává se tak významným marketingovým nástrojem. Hlavním účelem je informovat, upoutat a působit na cílovou skupinu zejména na zákazníky, obchodní partnery a další zainteresované strany. JVS se týká loga a grafických prvků, elektronické prezentace, tiskovin a propagačních předmětů. Firma také používá certifikační loga ISO 9001 a 3EC. K jednotnému vizuálnímu stylu je možné zařadit i další prvky, jako jsou:

- *Vizitky* – slouží především pro komunikační účely zaměstnanců při obchodních schůzkách. Jsou velmi jednoduše tvořeny. Zahrnují logo společnosti, jméno zaměstnance a jeho pracovní náplň, adresu společnosti, telefon, e-mailovou adresu, fax a internetové stránky firmy.
- *Reklamní tabule a plakáty* – firma využívá především uvnitř firmy jako výzdobu na stěnách, chodbě, ve školících místnostech, ředitelně, zasedací místnosti a jinde. Některé se nacházejí i v prostorách Střední odborné školy letecké a na letišti.
- *Navigační směrovky* – se nacházejí v blízkém okolí firmy a především ve městě Kunovice. Většinou jsou umístěny u hlavních cest a slouží jako navigace či orientace pro nové zákazníky. Na směrovkách je vyobrazen směr cesty v podobě šipek a název společnosti.

5.3.5 Osobní prodej

Osobní prodej je důležitou součástí propagace, a proto jej společnost také uplatňuje. Jedná se o přímý kontakt obchodních zástupců firmy se zákazníky. Většinou k němu dochází při obchodních jednáních, akvizičních cestách, prezentacích letounu ve vybraných teritoriích nebo na veletrzích a výstavách, kterých se AI pravidelně účastní. Jelikož firma prodává své produkty do mnoha zemí světa, každý obchodník se pak stará o určitou oblast. Důležité jsou především jazykové a komunikační schopnosti každého z nich. Velmi často jsou potenciální zákazníci pozváni přímo do společnosti. Cílem těchto setkání je především osobní kontakt, ale také projednání případných možností uzavření obchodu. Zákazník má možnost zhlédnout ve firmě celkový výrobní proces a technologie, které firma uplatňuje a používá.

5.3.6 Sponzoring

Společnost AI má podepsanou smlouvu s městem Kunovice na sponzorování celé řady událostí, které se ve městě během roku konají. Na základě této smlouvy poskytne firma městu část finančních prostředků a město jí za to na oplátku zviditelní logo na propagačních materiálech k jednotlivým akcím. Jedná se o události, jako je např. Fašank, Jízda králů, Den dětí, Kunovské léto, Hody s právem, Škola lidových tanců, Adventní koncert či Ples města. Součástí smlouvy je i propůjčení loga na turistických mapách. Navíc společnost sponzoruje různé plesy, které se konají v místním regionu. Jedná se o Vodácky ples, Dračí ples, Dobrovolní hasiči nebo ples ZŠ Kunovice. Další činnost, na které se AI

podílí, je biologická ochrana letiště Kunovice. Jedná se o spolupráci se Záchrannou stanicí volně žijících živočichů v Buchlovicích a Sokolnickým střediskem Uherské Hradiště. Náplní této spolupráce je domluva, aby Záchranná stanice v rámci tréninku jejich loveckých dravců prováděla plašení zvěře a především ptáků z letištních ploch. Tato činnost je prováděna bezplatně.

5.3.7 Veletrhy a výstavy

Firma se už několik let pravidelně účastní řady veletrhů a výstav. Většinou se jedná o veletrhy a výstavy v zahraničí. Zde je hlavním cílem společnosti, aby získala nové kontakty, zjistila co nejvíce informací o konkurenci a především prezentovala samotný produkt, tedy letoun L-410. Mezi nejvýznamnější veletrhy a výstavy, kterých se AI účastní, patří:

- Letecká výstava Farnborough International Airshow ve Velké Británii
- Mezinárodní výstava pro letectví a vesmír MAKS v Moskvě
- LAAD v Brazílii – největší veletrh obrany a bezpečnosti
- Paris Air Show na letišti v Le Bourget
- Mezinárodní veletrh obranné techniky IDEB v Bratislavě
- Mezinárodní veletrh obranné a bezpečnostní techniky IDET v Brně
- INDIA AVIATION v Indii – veletrh civilního letectví

Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 6. Stánek na Veletrhu INDIA AVIATION 2012

Zdroj: Interní materiály firmy

Obr. 7. Stánek na výstavu Farnborough 2012

Další akce, kterých se společnost účastní u nás, jsou např.:

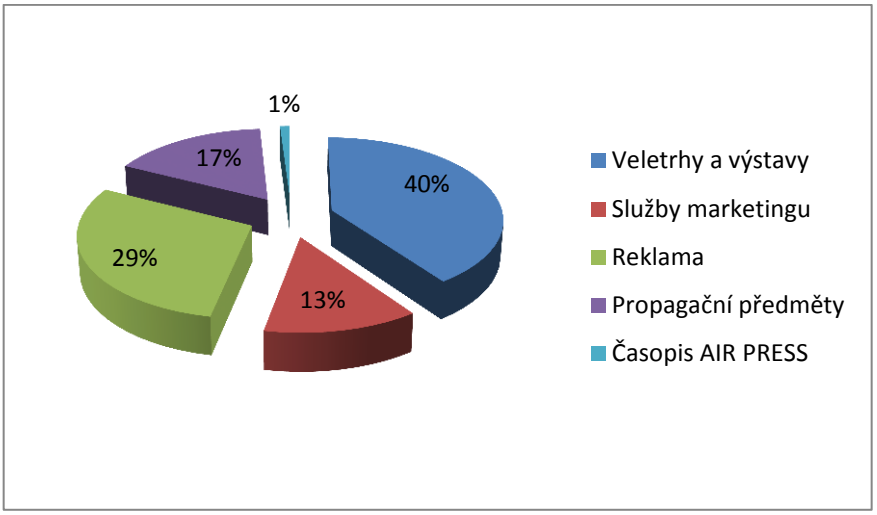
- Dobový letecký den v Mladé Boleslavi
- Letecký den v Hradci Králové
- Letecký den v Pardubicích

Veletrhy a výstavy	**40,13%**
Služby marketingu	12,96%
Reklama	29,37%
Propagační předměty	16,52%
Časopis AIR PRESS	1,03%

Zdroj: Interní materiály firmy

Tab. 2. Průměrné rozložení výdajů na propagaci

Následující graf zobrazuje průměrné rozložení výdajů na různé oblasti propagace. Každý rok se tyty výdaje mohou mírně lišit. Největší část z výdajů obvykle tvoří veletrhy a výstavy, dále pak výdaje na reklamu, jako je inzerce, propagační tiskoviny a další. Výdaje na propagační předměty, jejichž součástí jsou také modely letounů L-410, mohou zaujímat až 17 %.



Zdroj: Interní materiály firmy

Graf 3. Průměrné rozložení výdajů na propagaci

5.4 Distribuce

Distribuci lze považovat za velmi důležitou součást marketingového mixu, jelikož právě díky ní se dostávají produkty od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Firma si tuto skutečnost plně uvědomuje, a proto dbá při výběru a způsobu distribuce především na spokojenost zákazníků.

Výrobní místa firmy Aircraft Industries, a.s. se nachází pouze v Kunovicích, prodejní místa jsou i v různých teritoriích, se kterými společnost spolupracuje. Především se jedná o Rusko, Brazílii nebo Indii. Všechny budovy i haly v Kunovicích jsou majetkem společnosti, v teritoriích majetkem zástupce.

5.4.1 Distribuční cesty

Firma Aircraft Industries a.s. uplatňuje v současné době oba dva způsoby distribučních cest, tedy přímou i nepřímou a to jak u tuzemských tak zahraničních spotřebitelů. Za poslední roky však převládá přímá distribuční cesta. Záleží vždy na konkrétním případu a odběrateli. Přímá distribuční cesta je využívána zahraničními klienty, jako jsou např. Brazílie, Afrika, či Asie. U nás není trh letounů L-410 příliš rozvinutý. Do Ruska jsou dodávány letouny přes našeho vlastníka, tedy dceřinou společnost. Lze proto tvrdit, že Rusko vystupuje v roli prostředníka. Určitou dobu letadlo vlastní než ho pak následně prodá konečnému spotřebiteli. Co se týče náhradních dílů a služeb, které firma poskytuje, i

zde se využívá spíše přímá distribuční cesta, v několika málo případech nepřímá. Níže jsou znázorněny oba dva případy distribučních cest používané ve firmě.

Zdroj: Upraveno dle (Kincl, 2004, s. 71)

Obr. 8. Přímá distribuční cesta

Zdroj: Upraveno dle (Kincl, 2004, s. 71)

Obr. 9. Nepřímá distribuční cesta

5.4.2 Systém objednávání

Firma vyřizuje objednávky vždy pro konkrétní zákazníky, z toho vyplývá, že nevyrábí letouny L-410 vůbec na sklad. V AI se vyrábí tzv. zelený letoun, který je společný pro všechny zákazníky. Následně se pak podle přání a specifických požadavků spotřebitele, letoun dovybaví do konečné verze. Co se týče náhradních dílů a služeb, některé firma poskytuje přímo k letounu, jiné se dají doobjednat prostřednictvím obchodního oddělení nebo pomocí jednotlivých zástupců v teritoriích. Náhradní díly lze objednat klasickou formou přes e-mail nebo telefonicky. U letounů se musí uzavřít nejprve smlouva a následně pak plnit její podmínky. Objednávky přijímá i vyřizuje ve firmě obchodní úsek. Objednávka se stává závaznou, jakmile zákazník splní podmínky, které jsou uvedeny ve smlouvě. Nezávaznou objednávkou může být taková, ve které zákazník např. nezaplatí plnou cenu, nebo pokud neposkytne všechny potřebné dokumenty pro vydání úvěru. Existuje celá řada podmínek. Dodací termín se pohybuje obvykle kolem 8 měsíců od podpisu smlouvy, a to z důvodů, že už má firma letouny rozpracované.

5.4.3 Doprava

Přeprava letadla trvá pět dní - maximálně týden, záleží ovšem na destinaci, kam je letadlo určeno. Cena dopravy bývá uvedena zvlášť ve smlouvě. Doprava může být hrazena jako samostatný přelet nebo je součástí smlouvy prodeje letounu. Co se týče předání letadla,

existují dvě základní varianty. Buď prodejce předá letoun přímo v místě výroby, tedy v Kunovicích a zákazník zajistí přelet sám nebo druhá varianta, kdy přelet provedou školení piloti společnosti AI a předají letoun zákazníkovi až na místě. Tato skutečnost musí být ale vždy uvedena ve smlouvě předem. Náhradní díly jsou dopravovány mnoha způsoby, záleží vždy na destinaci, do které jsou určeny. Doba přepravy u náhradních dílů je různá, většinou jsou však dodány nejpozději do 3 pracovních dnů prostřednictvím sjednaného přepravce. Firma k tomuto účelu vyžívá specializované speditérské a zásilkové služby pro přepravu.

6 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za jednu z nejjednodušších a nejúčinnějších metod, díky níž může firma vyhodnotit své současné fungování, nalézt nedostatky případně nové možnosti zdokonalování. U SWOT analýzy se podnik může zaměřit jak na vnitřní prostředí firmy tj. silné a slabé stránky, tak na vnější prostředí firmy, tedy příležitosti a hrozby. SWOT analýzu společnosti Aircraft Inustries, a.s. jsem zpracovala proto, abych zjistila, jaké strategické změny by mohly ve firmě nastat v budoucnosti. K vypracování této analýzy jsem použila informace a poznatky získané v průběhu praxe, kterou jsem zde vykonávala.

6.1.1 Silné a slabé stránky

Silné stránky

- Vysoká kvalita nabízených produktů
- Vysoká image firmy
- Dlouholetá tradice – zde se firma opírá o více jak sedmdesáti pětiletou historii v oboru leteckého průmyslu
- Poskytování služeb v rámci údržby letounů a různých typů školení
- Personál firmy – kvalifikovaní pracovníci s bohatými zkušenostmi a dovednostmi v oboru
- Péče o zaměstnance – je zajištěna kolektivní smlouvou, která zahrnuje základní nároky zaměstnance. Jsou to odměny při prvním odchodu do důchodu, předčasného důchodu a invalidního důchodu. Věrnostní odměny jsou vypláceny za počet nepřetržitě odpracovaných let. Zaměstnavatel poskytuje stravenky a závodní stravování, a vytváří sociální fond.
- Finanční stabilita firmy – od roku 2006 je firma stabilizovaná
- Výhodná poloha firmy u letiště, vlastní soukromé parkoviště či možnost využívání autobusových linek během celého dne
- Stabilní personál
- Pravidelná účast na světových veletrzích a výstavách
- Příznivá cenová politika, výhodnější ceny oproti konkurenci
- Kvalita podpořená certifikátem ISO 9001:2008

- Vlastní letecká výroba – celkový proces od prvotního návrhu a vývoje nového letounu až po výrobu, montáž, údržbu, certifikaci a následně prodej
- Využívání nových technologií a kvalitní vývojové zázemí – firma disponuje moderní technikou i vysoce propracovaným výzkumem a vývojem v rámci inovačních a modernizačních projektů

Slabé stránky

- Individuální zakázková výroba, téměř každý letoun je unikát na přání zákazníka
- Nízký stupeň standardizace letounu, což znamená vysoké náklady na výrobu
- Nedostatečná propagace firmy z hlediska jednotlivých nástrojů komunikačního mixu
- Omezené finanční zdroje na marketingové účely
- Kvůli stagnaci v devadesátých letech schází generace zkušených technických i výrobních pracovníků
- Finančně nákladné a náročné školení pracovníků v oboru letectví

U SWOT analýzy jsem se nejprve zaměřila na vnitřní prostředí firmy tj. silné a slabé stránky. Společnost by měla pravidelně vyhodnocovat své silné a slabé stránky. Poté by se měla především snažit o maximalizaci efektu silných stránek a současně eliminovat dopady svých slabých stránek. Ze zpracované analýzy vyplývá, že u společnosti převažují ty silné stránky, které pro ni představují konkurenční výhodu a klíč k úspěchu do budoucna. Mezi silné stránky patří především vysoká kvalita nabízených produktů, tedy letounů L-410. Významnou roli z hlediska kvality hraje certifikát jakosti ISO 9001:2008, který společnost v současné době používá a uplatňuje. V neposlední řadě je předností použití kvalitního materiálu, který ocení především zákazník. Za další přednost lze považovat více jak sedmdesátipětiletou působnost firmy na trhu leteckého průmyslu, která posiluje i její současnou image. Za zmínku stojí také to, že firma disponuje vysoce kvalitní technikou, která je potřebná především v rámci modernizačních a inovačních projektů.

Co se týče slabých stránek, je hlavním cílem firmy omezení jejich dopadu a následné odstranění. Slabé stránky představují nevýhody, tedy slabá místa, kterých by mohla využít především konkurence. Z hlediska projektování a technické přípravy výroby jsou slabými místy nízká standardizace výroby a s tím spojená vysoká nákladnost výroby letounů. Z hlediska obchodní strategie se mezi hlavní pochybení firmy dá zařadit nedostatečná propagace a především nevyužívání všech nástrojů komunikačního mixu. Tato skutečnost

je však z důvodů omezených finančních zdrojů, které má firma v současné době k dispozici na všechny marketingové aktivity. Za další nevýhodu lze považovat příliš náročné školení zaměstnanců. Jedná se hlavně o pracovníky na speciálních pozicích, jako jsou zkušební piloti, konstruktéři, technologové, kvalitáři a další. Školení jsou náročná jak časově, tak také finančně.

6.1.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti

- Zvyšování podílu letounů L-410 na zahraničním trhu, získat větší počet potenciálních zákazníků – např. Jižní Amerika, Asie, Afrika, Indonésie
- Získání kontaktů a navázání spolupráce s dalšími firmami v oboru leteckého průmyslu u nás i v zahraničí
- Rozvoj nových technologií, modernizací či inovací v podniku
- Neustále rozvíjet a rozšiřovat nabízený sortiment produktů a služeb
- Vytvářet nové pracovní místa a pozice a tím zvýšit i počet kvalifikovaných zaměstnanců
- Získat vyšší podporu financování projektů z evropských a národních fondů
- Ekonomický růst a zvyšování životní úrovně v zemích tzv. třetího světa
- Růst poptávky po produktech z oboru leteckého průmyslu v těchto zemích
- Znalost konkurenční nabídky a jejich cenové politiky
- Zvýšení povědomí o firmě prostřednictvím větší a kvalitnější propagace

Hrozby

- Hospodářský pokles v leteckém průmyslu
- Rostoucí konkurence v leteckém průmyslu především v zahraničí
- Příchod konkurence s lepšími a zajímavějšími produkty či službami, s lepší cenovou politikou např. nabídka produktů za nižší ceny a nižší kvalitu
- Ztráta dobrého jména v důsledku nespokojenosti zákazníků
- Finanční krize = nižší poptávka po produktech a službách z leteckého průmyslu
- Hrozba v podobě prodeje podvržených a nekvalitních náhradních dílů a také nelegální přestavby a repase letounů L-410 neautorizovanými subjekty
- Rostoucí daň, daňová zátěž, která má vliv na podniky zaměstnávající velký počet zaměstnanců
- Snížení kupní síly konečných zákazníků

- Platební neschopnost některých zákazníků
- Růst cen energie, pohonných hmot, cen ropy, vstupních materiál a surovin, růst mezd
- Kolísání kurzu koruny či jiné zahraniční měny
- Změny ekonomické situace v ČR a v zemích, do kterých společnost vyváží, se kterými obchoduje
- Hrozba substitutů z neleteckého průmyslu

V druhé části SWOT analýzy jsem vyhodnocovala vnější prostředí firmy, kde jsem se snažila nalézt pro firmu možné příležitosti do budoucna a zároveň upozornit na případné hrozby, které by se mohly objevit. Na současném trhu lze pro společnost identifikovat celou řadu příležitostí. Nejvýznamnější je především rozvíjet a rozšiřovat místo působnosti a tím pádem získat i větší počet potenciálních zákazníků především na zahraničním trhu. Firma totiž může využít skutečnosti, že přímého konkurenta letounu L-410 v současné době nemá. S tím ovšem souvisí případná hrozba, jelikož se na současném trhu v leteckém průmyslu mohou objevit repase již dříve provozovaných letounů. Paradoxně se pak tyto repasované letouny L-410 stávají přímými konkurenty nově vyráběných letadel. Jelikož se firma v současné době účastní několika inovačních a vývojových projektů, velkou příležitostí by pro ni bylo získání vyšší finanční podpory z evropských a národních dotačních fondů. Z důvodů nedostatečné propagace firmy, by pro ni bylo velkým pozitivem efektivní využívání všech nástrojů komunikačního mixu a tím pádem by se současně zvětšilo i povědomí o firmě.

Firmu by mohla především ohrozit případná recese v leteckém průmyslu, což by vyvolalo snížení celkové poptávky po jejích produktech. Hrozbou je také růst cen energie, pohonných hmot, surovin či materiálu, který firma hojně využívá ke své výrobě. Tato skutečnost by se pak také projevila na konečné ceně letounu. Co se týče konkurence, zde je největším ohrožením existence subjektů, které na trh dodávají nekvalitní náhradní díly nebo se přímo zabývají přestavbami již dříve provozovaných letounů L-410. Významnou roli hraje i ekonomická situace a stabilita jak v ČR tak především v zemích tzv. třetího světa. Případné nepokoje či finanční krize by se určitě odrazily i v leteckém průmyslu. Firma by si měla vést případný seznam všech klientů, se kterými obchoduje a vyvarovat se tak další hrozby v podobě platební neschopnosti některých zákazníků.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

Na základě provedené analýzy současného stavu marketingového mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. a zpracované analýzy SWOT jsou zde uvedeny následující návrhy a možnosti na zlepšení jednotlivých částí marketingového mixu.

7.1 Produkt

V současné době se firma orientuje především na výrobu letounů L-410 UVP E-20 a v rámci vývoje modernizuje tento letoun na novou verzi NG (New Generation). Jak již bylo uvedeno, přímého konkurenta tento typ letounů nemá. Proto si myslím, že pro firmu nebude přínosem ani příliš efektivní zavádět zcela nové výrobky, i z důvodů nedostatku potřebných finančních zdrojů. Společnost by se měla snažit o celkovou stabilizaci, dále o udržení stávajícího výrobního sortimentu a spíše se zaměřit na jeho zdokonalení, vývoj a modernizaci. K tomu právě slouží a hrají podstatnou roli inovační a modernizační projekty, kterých se firma nyní účastní. Jelikož jsou ale tyto projekty velmi nákladné a firma nedisponuje potřebnými vlastními zdroji k jejich realizaci, měla by se především snažit o získání vyšší podpory z evropských a národních dotačních fondů.

Doporučovala bych také získání dalších zákazníků ve stávajících, ale i nových teritoriích. I když jsou v současné době největšími odběrateli především země Latinské Ameriky, Rusko či Afrika, rozšířila bych je o další možnosti jako je např. Jižní Korea, Indie, jihovýchodní Asie či Indonézie.

Co se týče obchodní značky, kterou společnost používá, zde si myslím, že není vhodné ji nějak předělávat či měnit. Jelikož právě díky ní je zachována spojitost společnosti s kvalitními letouny známými po celém světě.

Po vzoru jiných společností lze zavést u poskytovaných služeb kromě údržby a školení, které nyní firma poskytuje, i technické poradenství, a to např. prostřednictvím osobních návštěv zástupců v jednotlivých teritoriích nebo přes speciální telefonní linku či online na webových stránkách. Zákazník by získal odpovědi na konkrétní dotazy či odborné rady. S tím souvisí i samotný rozvoj elektronického obchodování a objednávání produktů přes internet. Přínosem by mohlo být také zpracování katalogu, ve kterém by byla uvedena aktuální nabídka náhradních dílů, nářadí i pozemního vybavení.

7.2 Cena

V této oblasti je velmi těžké dělat nějaké radikální změny. Jedná se totiž o velmi citlivé místo každé firmy. Jak jsem se zde už zmínila, firma využívá v současné době nákladově orientovanou metodu stanovení ceny, ovšem i tato metoda může mít řadu nevýhod. Jelikož právě zákazníka nezajímá jaké náklady firma má a kolik ji stojí vyrobit v konečné fázi výrobek. Zákazník chce především uspokojit své potřeby co nejvýhodnějším způsobem, tedy příznivou cenou produktů či služeb. Firma by proto měla především sledovat, jakou cenovou strategii uplatňuje konkurence a snažit se vždy přicházet s lepšími a příznivějšími cenami. Hlavním cílem je pro firmu maximalizace zisku. Zvýšit ziskovou marži tedy i v konečném důsledku zisk lze tak, že společnost bude uplatňovat prodej pouze přímou distribuční cestou, aby se jí díky tomu snížily náklady vynaložené na prostředníka či zprostředkovatele. Jelikož firma v současnosti neposkytuje příliš mnoho slev, mohla by uvažovat o zavedení různých motivačních a věrnostních programů, především pro stálé zákazníky. Případně poskytovat slevy v rozmezí 2 až 5% na služby v rámci údržby letounů nebo na jednotlivé typy školení či na náhradní díly. Firma by se také měla vyvarovat nesolventnosti některých odběratelů, zde bych proto doporučila si vést případný seznam všech klientů a jejich platební morálky, a především věnovat pozornost při sepisování samotné smlouvy, kde často vzniká řada nesrovnalostí, neboť smlouvy jsou projednávány na úrovni zástupců s různými kompetencemi, a v důsledku toho mohou být (technické) požadavky provozovatelů v rozporu s (finančními) představami obchodníků. Doporučila bych také zavést ceník, ať už v tištěné či elektronické podobě, který by byl k dispozici pro zákazníky. Jinak si myslím, že cenová politika společnosti je v současné době na velmi dobré úrovni.

7.3 Propagace

Jak vyplývá i z provedené SWOT analýzy, firma by se měla zaměřit především na větší propagaci a využívání všech nástrojů marketingového mixu v celosvětovém měřítku. Náklady na zvolený způsob propagace nejsou vždy přímo úměrné efektu, který přinesou, proto bych firmě nedoporučovala využívat nákladné formy propagace jako je např. reklama v televizi nebo rádiu, neboť to by nebylo příliš účinné.

V českém prostředí bych se zaměřila na propagaci společnosti se záměrem podpořit její dobré jméno, v mezinárodním prostředí bych se orientovala spíše na propagaci cílenou na potenciální provozovatele (turistické rezorty, regionální přepravce osob a nákladů).

Jako jednu ze slabých stránek jsem uvedla scházející generaci spolehlivých výzkumných a technických, ale také výrobních pracovníků. Kvůli této slabé stránce bych navrhla, aby firma více spolupracovala s médii, aby vstoupila po letech stagnace znovu do povědomí veřejnosti jako silná a perspektivní společnost. Vystoupeními v televizi apod. by tak měla vzbuzovat v lidech jistotu, že firma je v pořádku, aby měli zájem pracovat ve společnosti, která má budoucnost. Nestačí, že mladí lidé vystudují příslušející odborné učiliště, a potom odejdou pracovat do jiné oblasti nebo dokonce do jiného průmyslového oboru. Je třeba vést tyto lidi k zodpovědnému přístupu již před nástupem do zaměstnání, protože firma si vzhledem k náročnému leteckému prostředí své špičkové pracovníky opravdu vybírá.

V oblasti reklamy bych navrhla, aby si firma vytvořila vlastní propagační video přístupné v českém, ale i dalších světových jazycích jako je např. angličtina, ruština či španělština. Jeho prostřednictvím by se mohla AI prezentovat na veletrzích a výstavách, případně je poskytovat svým zákazníkům. Nebylo by špatné video zveřejnit i na internetových stránkách www.youtube.cz., které mají v současné době velkou návštěvnost, dále na vlastním facebookovém profilu nebo na internetových stránkách firmy.

Další možností, jak zvýšit povědomí o firmě, by byla větší medializace letiště, které v současné době společnost provozuje. Zde by se mohl i jednou ročně konat tzv. letecký den pro širokou veřejnost a především pro zákazníky, kde by byl připravený bohatý program s možností vyzkoušet si let.

V oblasti sponzorování bych firmě doporučila zaměřit se i na další akce pořádané v regionu, např. sportovní či kulturní a to nejen ve městě Kunovice.

Co se týče reklamních tabulí a plakátů, bylo by dobré je umístit nejenom uvnitř firmy, ale také externě např. u leteckého muzea v Kunovicích nebo v rámci smlouvy s městem Kunovice na viditelná místa. Další variantou pro umístění by mohl být aquapark v Uherském Hradišti či nově zrekonstruované prostory kina.

Firma by ke své propagaci mohla využívat i firemní vlajky. Jejich výroba totiž není příliš nákladná. Výhodou je především jejich mnohostranné a dlouhodobé využití, a to jak v rámci pravidelných veletrhů a výstav, tak také na akcích jako jsou dny otevřených dveří, letecké dny a jiné. Na vlajku bych umístila logo a název firmy. Vhodná by byla také kombinace charakteristických barev firmy tedy modré a bílé.

Pro zjednodušení a zkvalitnění marketingové komunikace s potenciálními zákazníky by bylo pro firmu výhodné zpracovat provozní dokumentaci k typu L-410 UVP-E20 do

elektronické podoby, stejně tak i vytvoření katalogu náhradních dílů, nářadí či poskytovaných služeb a školení.

Jak jsem se již zmínila, firma připravuje v současné době celkovou vizuální změnu svých dosavadních internetových stránek, s cílem dosáhnout větší přehlednosti a důraznosti. V rámci toho bych doporučovala zavést stránky v několika světových jazycích a to především kvůli zahraničním zákazníkům, kterých je převážná většina. V rámci internetových stránek firmy bych zavedla online objednávání především náhradních dílů a nářadí. U školení by bylo dobré zavést možnost vyplnění elektronické přihlášky či formuláře, což by případně ušetřilo oběma stranám čas.

Firma se v současné době prezentuje především prostřednictvím PR článků a inzerce. V rámci inzerce bych doporučovala se soustředit především na odborný tisk, jelikož letecký průmysl je velmi úzký a specifický, nebylo by zde příliš účinné využívat periodika zaměřené na více cílových skupin.

Co se týče podpory prodeje či direct marketingu, zde bych nedělala příliš velké změny, a to z důvodů charakteru produktu a celkového zaměření firmy.

7.4 Distribuce

V současné době společnost využívá přímou i nepřímou distribuční cestu. Zde bych však firmě doporučila se zaměřit pouze na přímou distribuci, jelikož by tím ušetřila potřebný čas a finanční náklady na prostředníka či distributora, jelikož právě jim připadá určitá část ziskové marže z prodeje. Firma v současné době spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, ne všichni jsou ale vždy spolehliví. Proto bych doporučovala vyčlenit jen pár z nich, se kterými by i nadále udržovala dobré obchodní vztahy. Ty pak můžou firmě do budoucna přinést řadu výhod, především kvalitní dodávky a v neposlední řadě ušetřit případné spory a neshody v dodávkách.

Myslím si však, že má nyní firma dostatečně a velmi kvalitně zavedenou distribuční síť, proto zde není nutné provádět příliš radikální a velké změny.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provést důkladnou analýzu stávajícího stavu marketingového mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. a na základě zjištěných skutečností se pak pokusit navrhnout případné změny, které by vedly k efektivnějšímu využívání jednotlivých nástrojů marketingového mixu a především ke konečné spokojenosti zákazníků.

Z analýzy jsem zjistila, že společnost Aircraft Industries, a.s. má současný stav marketingového mixu poměrně dobře a efektivně zpracovaný. I přesto jsem však nalezla v každé části malé nedostatky, které jsem se snažila vylepšit či v konečné fázi zcela odstranit.

Významnou roli hrálo v praktické části zpracování marketingové situační analýzy SWOT, ze které jsem vycházela především u jednotlivých návrhů a doporučení pro zlepšení celkového marketingového mixu. Z analýzy vyplynulo, že vedle silných stránek, u kterých má významnou roli především vysoká kvalita nabízených produktů, se našly i slabé stránky a to v oblasti propagace nebo z hlediska samotné výroby letounů, kde je příliš nízká standardizace, což způsobuje v konečné fázi vysoké výrobní náklady.

Velkou příležitost pro firmu vidím v získání nových zákazníků ve stávajících, ale i nových teritoriích. Zde bych doporučila se zaměřit především na působnost v zemích jako je Jižní Korea, Indie, jihovýchodní Asie či Indonésie.

V oblasti cenové politiky, jsem firmě doporučila zavedení různých motivačních a věrnostních programů či poskytování slev na služby, jednotlivé typy školení nebo náhradní díly. Velmi výhodné by pro firmu bylo zpracování ceníku v elektronické podobě.

V oblasti propagace vyplývá pro firmu skutečnost, aby se v českém prostředí zaměřila spíše na podporu dobrého jména společnosti a v mezinárodním prostředí se orientovala přímo na potenciální provozovatele.

Mezi další důležitější návrhy v oblasti marketingové komunikace lze zařadit medializaci letiště, jelikož je velká škoda, že v současnosti není příliš v povědomí místních obyvatel ani zákazníků. Příležitostí pro firmu je vytvoření vlastního propagačního videa, se kterým by se mohla prezentovat i na internetu.

U distribuční sítě používané nyní ve společnosti bych neprováděla příliš radikální a velké změny, tu si myslím má AI na velmi dobré a kvalitní úrovni.

Celkové působení na praxi můžu zhodnotit velmi pozitivně, jelikož jsem se dozvěděla spoustu nových informací z velmi netradiční oblasti jako je letecká výroba, dále z marketingové, obchodní ale i personální sféry. Věřím, že by firma mohla alespoň část mých doporučení či návrhů využít v budoucnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
3. FORET, Miroslav, PROCHÁZKA Petr a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing – základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.
4. FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
5. FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
6. HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing– produktový mix, tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86473-89-9.
7. HESKOVÁ, Marie a kol., 2003. *Marketing*. Vyd. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta. ISBN 80-7040-620-8.
8. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.
9. HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-85424-83-5.
10. KINCL, Jan a kolektiv, 2004. *Marketing podletrhů*.Vyd.1. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
11. KOTLER, Philip, 2001. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.
12. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
13. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169-297-2.

15. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
16. SOUKALOVÁ, Radomila, 2005. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-177-0.
17. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing a reklama*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-140-1.
18. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
19. PECKADESIGN. Inovace letounu L410 E20: projekt MOSTA v Aircraft Industries, a.s. Technodat [online]. © 2010 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: http://www.technodat.cz/inovace-letounu-l410-e20-projekt-mosta-v-aircraft-industries-a-s
20. EJUSTICE. Obchodní rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. © 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a100008234&typ=actual&klic=CscSKDBgsGKNbUcanvudbw%3d%3d
21. EGAP. EGAP. O nás. Profil společnosti [online]. © 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: http://www.egap.cz/o-nas/profil-spolecnosti/index.php
22. Interní materiály společnosti Aircraft Industries, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Např.	Například
PR	Public Relations
AI	Aircraft Industries,a.s.
FAR	Federal Aviation Regulation
EASA	Evropská agentura pro bezpečnost letectví
Inc.	Incorporated
ISO	Certifikace systémů řízení
SOU	Střední odborné učiliště
NG	New Generation
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
RTA	Regionální televizní agentura Zlín
JVS	Jednotný vizuální styl
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
OTS	Obchodně technické služby
ND	Náhradní díly
OZ	Obchodní zboží

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Tři úrovně produktu 14
Obr. 2. SWOT matice 25
Obr. 3. Organizační struktura společnosti 30
Obr. 4. Letoun L-410 UVP-E20 33
Obr. 5. Obchodní značka Aircraft Industries,a.s. 36
Obr. 6. Stánek na Veletrhu INDIA AVIATION 2012 46
Obr. 7. Stánek na výstavu Farnborough 2012 47
Obr. 8. Přímá distribuční cesta 49
Obr. 9. Nepřímá distribuční cesta 49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Komponenty čtyř P 13
Tab. 2. Průměrné rozložení výdajů na propagaci 47

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj počtu vyrobených letounů L-410 33
Graf 2. Struktura tržeb za rok 2011 34
Graf 3. Průměrné rozložení výdajů na propagaci 48

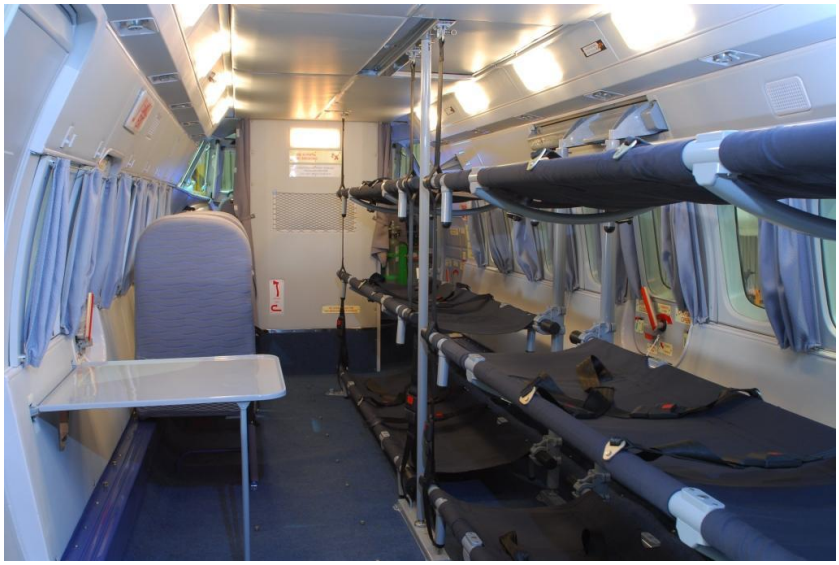
SEZNAM PŘÍLOH

P I Areál firmy Aircraft Industries, a.s.

P II Verze letounu

PŘÍLOHA P I: AREÁL FIRMY AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

PŘÍLOHA P II: VERZE LETOUNU



VÝCHOD
EXIT