



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ PLÁN PRO LETOUN L410 NG SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

MARKETING PLAN OF THE AIRCRAFT L410 NG FROM AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA JURÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Juráková Hana, Bc.

Rízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingový plán pro letoun L410 NG společnosti Aircraft Industries, a.s.

v anglickém jazyce:

Marketing Plan of the Aircraft L410 NG from Aircraft Industries, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FORET, M. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- KOTLER, P. a K. KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. et al. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MCDONALD, M. a H. WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán Pfel. J. Vejdělek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 15.01.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá sestavením marketingového plánu pro letoun L 410 NG, vyráběný firmou Aircraft Industries a.s. První část práce zahrnuje obecné teoretické poznatky, zaměřující se na proces sestavení plánu pomocí rozboru vnějšího okolí SLEPTE, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy SWOT a marketingového mixu 5P. Ve druhé analytické části je tato základní teorie aplikována na uvedenou firmu. V závěrečné části práce jsou na základě zjištěných fakt a výsledků analýz navrženy jednotlivé kroky nového marketingového plánu včetně nákladů a časového harmonogramu.

Abstract

This master's thesis deals with compiling a marketing plan for L 410 NG aircraft, manufactured by Aircraft Industries a.s.. The first part includes general theoretical knowledge, focusing on the process of formulating a plan by analyzing the external environment SLEPTE, Porter's five forces model, SWOT analysis and marketing mix 5P. In the second analytical part, the fundamental theory is applied to the company. On the basis of the results achieved, the individual steps of a new marketing plan, including costs and time schedule are formulated in the final part of the thesis.

Klíčová slova

Marketingový plán, SLEPTE analýza vnějšího okolí, Porterův model pěti konkurenčních sil, Marketingový mix 5P, SWOT analýza, letecký průmysl, mezinárodní marketing.

Key words

Marketing plan, SLEPTE analysis, Porter's five forces analysis, marketing mix 5P, SWOT analysis, aircraft industry, international marketing.

Biografická citace díla

JURÁKOVÁ, H. *Marketingový plán pro letoun L410 NG společnosti Aircraft Industries, a.s.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 111s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 1. 2014

.....

Poděkování

Ráda bych na tomto místě chtěla poděkovat svému vedoucímu práce, panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D., za odborné vedení a konzultace při zpracování této diplomové práce, a také zaměstnancům obchodního oddělení společnosti Aircraft Industries a.s. za ochotu a věnovaný čas.

Obsah

Úvod	10
1 Cíle a metody zpracování.....	12
2 Teoretická část	13
2.1 Marketing.....	13
2.2 Marketingový plán a strategie.....	13
2.3 Obecné okolí firmy	15
2.3.1 PEST analýza	16
2.4 Oborové prostředí firmy	18
2.4.1 Porterův model konkurenčních sil.....	18
2.5 Marketingový mix.....	21
2.5.2 SWOT analýza	25
3 Analytická část	27
3.1 Popis společnosti Aircraft Industries, a.s.....	27
3.1.1 Obecné informace.....	27
3.1.2 Výrobní program.....	31
3.1.3 Podnikové cíle.....	32
3.2 Audit marketingového prostředí - Analýza obecného okolí firmy.....	34
3.2.1 SLEPTE analýza	38
3.3 Analýza oborového okolí firmy	46
3.3.1 Porterův model konkurenčních sil.....	46
3.3.2 Analýza konkurence	54
3.4 Audit marketingové činnosti - Marketingový mix.....	65
3.4.1 Product - Výrobek	65
3.4.2 Price – Cena	73
3.4.3 Place – Distribuce.....	74

3.4.4	Promotion – Propagace	75
3.4.5	People – Lidé.....	79
3.5	SWOT analýza	81
3.6	Finanční analýza	83
4	Návrhová část.....	85
4.1	Marketingové cíle.....	85
4.2	Plán marketingového mixu	85
4.2.1	Produktový plán	85
4.2.2	Cenový plán.....	87
4.2.3	Plán distribuce	87
4.2.4	Plán propagace	88
4.2.5	Organizační plán	91
4.3	Kontrola plánu	91
4.4	Souhrn a zhodnocení návrhů marketingového mixu.....	92
4.5	Finanční zhodnocení návrhů pro rok 2014.....	92
4.5.1	Tržby	92
4.5.2	Náklady na marketing	93
4.6	Časový harmonogram realizace návrhů marketingového plánu pro rok 2014 .	96
5	Závěr	98
6	Seznam použitých zdrojů	100
7	Seznam použitých zkratk	104
8	Seznam tabulek a obrázků	105
9	Seznam příloh.....	107
	Přílohy	108

ÚVOD

Abych vám blíže představila, co bude v obsahu následujících několika stran plných textu, tabulek a grafů, musím přeskočit až na samotný konec této diplomové práce. Při formulaci konečných návrhů vyplývajících z celoročního úsilí jsem si vzpomněla na jeden předmět, který shodou okolností vyučoval vedoucí této práce Ing. Vít Chlebovský Ph.D.. Předmět se jmenoval strategický marketing a v průběhu celého semestru jsme ve cvičeních hráli strategickou hru zaměřenou na simulaci tržního prostředí, ve kterém proti sobě soupeřilo pět týmů. Každý tým měl stejnou startovní pozici, malou firmu na výrobu počítačů. Vítězem se měl stát tým, který dosáhne největšího tržního podílu, přičemž jsme měli k dispozici účetní výkazy, informace o zákaznících a trzích, každý kvartál jsme mohli přesouvat peněžní prostředky, zavádět novou výrobu, otevírat nové pobočky přesně tak, jako bychom firmu vlastnili a spravovali. Náš tým nakonec skončil druhý, a když jsme se ptali vítězů, jaká byla jejich taktika, sdělili nám, že vše, co vydělali, opět vložili do firmy, zakládali nové pobočky na všech dostupných kontinentech, neustále inovovali své produkty a investovali do výroby a reklamy. Naše strategie byla podobná, bohužel jsme se na začátku hry poněkud báli dělat větší změny s tím, že jsme si řekli, že napřed zjistíme, jak se trh chová a jak zareaguje, a to byla chyba. Ztrátu jedno kvartálu jsme již nedohnali. Někdo může namítat, že je to pouze hra, ve které si můžete nastavit obtížnost, že takto to v opravdovém tržním světě nefunguje, nicméně mi to připomnělo výrok slavného zakladatele moderního managementu Petera Druckera, který prohlásil: "Podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady." Jak se zdálo, vzhledem k našim výsledkům ve hře, měl pravdu.

Jsem ráda, že se podle tohoto nepsaného pravidla řídí i společnost Aircraft Industries, kterou jsem si pro svou diplomovou práci vybrala. Má v plánu zavést výrobu nového turboletu L 410 NG. Inovaci bychom tudíž měli, teď je na řadě marketing. Když jsem sestavovala rozpočet marketingových realizací, které se pohybovaly v řádech statisíců, uvědomila jsem si, že náklady na marketing jsou opravdu obrovské, a některé firmy se toho bojí, tak jako jsme z toho měli obavu i my. Ale musíte mít na paměti, že tady se šetřit nedá. Pokud omezíte náklady na výrobu, tak zkrátka vyrobíte o tolik méně,

o kolik jste zamýšleli. Pokud ale omezíte náklady například na mezinárodní veletrhy, jen těžko můžete vyčíslit ušlé zisky, protože nikdy přesně nevíte, jaký dopad bude mít taková výstava na zákazníky, veřejnost nebo konkurenci.

Úkolem marketingu tedy zůstává dobrá analýza a včasná reakce na tržní změny a příležitosti. Neustálé budování image značky, protože to je hlavní prodejní motor, ze kterého vychází pojetí moderního marketingu. Investovat, inovovat, propagovat a prodávat. Kdo nechce ztratit krok, musí umět využívat i moderní komunikační kanály a internetovou komunikaci, jako jsou služby pro sdílení videí, fotografií, novinek a vlastních názorů. Dokázat zákazníkům, že nejen kvalitní výrobek, ale i služby a komunikace jsou pro vás na prvním místě. A více než to. Při své práci jsem zjistila, že pokud chcete být dobrý marketér, musíte zkrátka a dobře spolupracovat nejen se zákazníky, ale také s každým oddělením ve firmě, protože marketing se dotýká veškerých činností v podniku. Při sestavování prodejního plánu musíte brát v potaz logistiku, výrobu, finance, právo a personalistiku, poprodejní servis v rámci obchodně-technických služeb, a také musíte neustále sledovat konkurenci a nové zprávy z odvětví, jakož i celé ekonomiky a světového vývoje. Je to komplexní práce, která není jednoduchá, ale dokáže vás plně pohltnout, a já si této zkušenosti velmi vážím.

1 CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je návrh marketingového plánu pro budoucí výrobu a prodej inovovaného letounu L 410 NG a s ohledem na aktuální finanční situaci navrhnout marketingový plán, který pomůže získat tržní podíl na nových trzích a také zvýší odbyt a tržby společnosti. Tím si získá pozornost nových zákazníků a pozvedne povědomí o nabízených produktech a službách společnosti s dlouholetou tradicí.

Zaměřím se na zjištění současného stavu a vyhodnotím jak vnější prostředí firmy, tak i její vnitřní strukturu. Jako metody pro zpracování projektu budou využity zejména: Analýza marketingového mixu, SLEPT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a také ukazatele finanční stability. Na základě zjištěných údajů budou v závěru práce rozepsány návrhy na řešení projektu, časový harmonogram a finanční náročnost. Tyto podklady budou firmě sloužit jako návrhy marketingové strategie a současně jako opatření pro celkový budoucí vývoj společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Marketing

Hlavním cílem marketingu je zajištění a naplnění lidských a společenských potřeb, za účelem vytvoření zisku. Pro zajištění těchto potřeb se využívají marketingové postupy a nástroje např. marketingový výzkum, marketingový mix, marketingový plán a další.¹

Moderní pojetí marketingu je založeno na dosažení tří cílů, a těmi jsou:

- maximalizace příjmů,
- minimalizace nákladů,
- maximalizace návratnosti investic.²

2.2 Marketingový plán a strategie

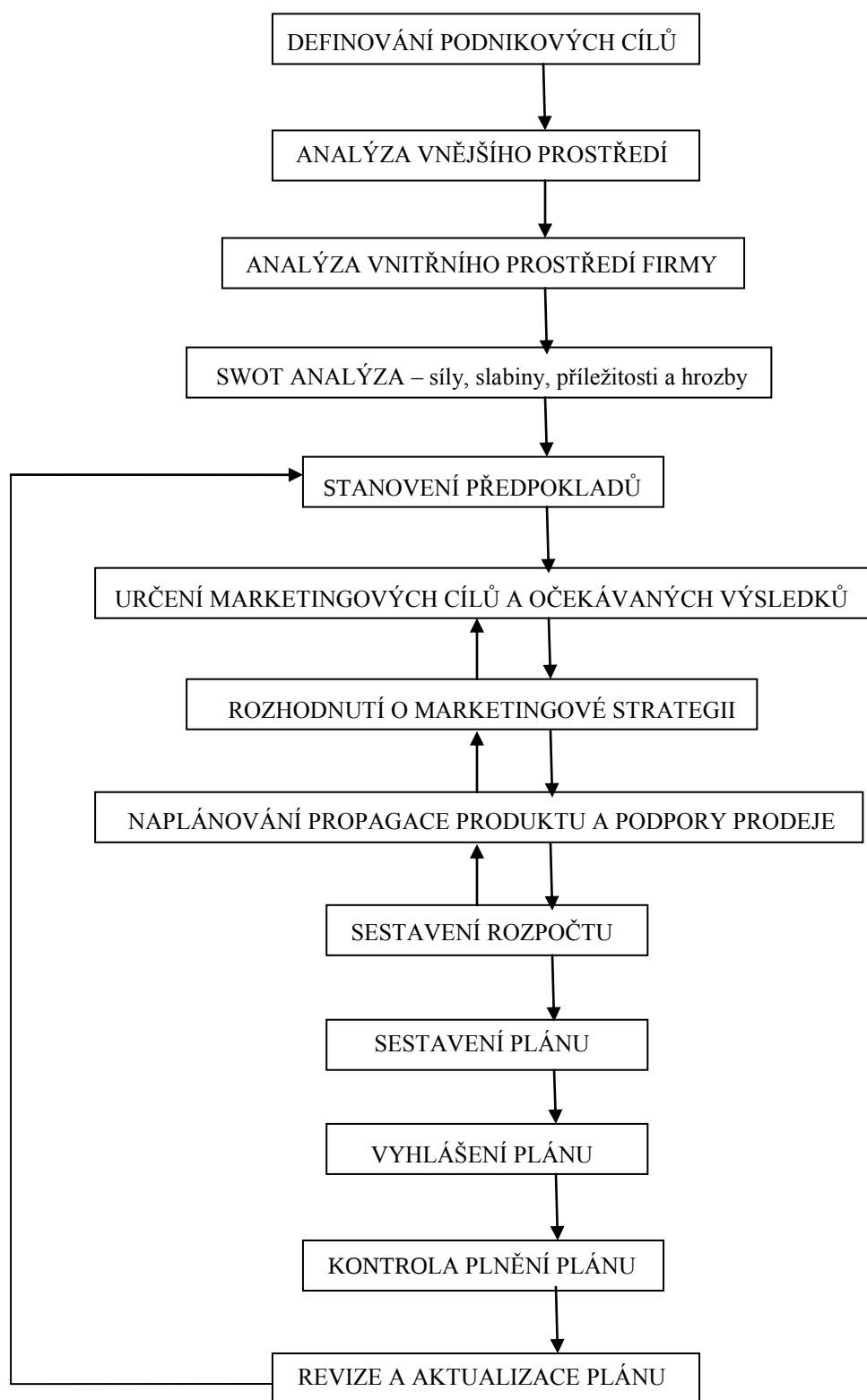
Marketingové plánování slouží k rozdělení trhu na jednotlivé segmenty, identifikaci tržní pozice, k predikci velikosti trhu, na který se firma bude chtít zaměřit, a k definování budoucího tržního podílu v rámci daného segmentu trhu. Tento proces je nutné opakovat v průběhu celého plnění plánu, při kterém dochází ke kontrole a případně také k jeho aktualizaci.

Plánovací proces by měl pomoci zlepšit využitelnost firemních zdrojů a odhalit marketingové příležitosti, a pomůže tak podniku dosáhnout určených cílů. Navíc slouží jako široká informační základna pro budoucí i současně realizované projekty.³

¹ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 5.

² MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. s. 9

³ WESTOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 13-17.



Obrázek 1 Proces marketingového plánování. Zdroj: ⁴

⁴ WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 15

Po vypracování nezbytných analýz (vnitřní, vnější prostředí, SWOT apod.) dochází ke stanovení předpokladů, které mají vztah k vnějším ekonomickým, technologickým a dalším faktorům, které ovlivňují soutěživost a konkurenceschopnost podniku. Dalším a klíčovým krokem je stanovení marketingových cílů a ohodnocení očekávaných výsledků. Musí být jasně definovatelné a vyjádřeny v hodnotových veličinách např. v procentech tržního podílu apod. Na jejich základě se vypracují takové strategie, které zabezpečí dosažení těchto cílů a vztahují se především na prvky marketingového mixu (4P). Současně se nadefinují programy tím, že se určí odpovědnost pracovníků za jednotlivé úkoly v určitém časovém horizontu (kdo, co, kdy kde a jak udělá). Neméně důležitou složkou je také finanční plánování a rozpočtování celého projektu, aby byl z hlediska nákladů efektivní a co možná nejméně rizikový. Představení marketingového plánu by bylo být jasné všem zainteresovaným pracovníkům, aby co nejméně docházelo k chybám a neplnění plánu z důvodu nejasností nebo nepochopení. Velkou předností je správně nastavený interní informační systém, který zároveň pomůže při kontrole plnění plánu a dílčích cílů.⁵

2.3 Obecné okolí firmy

Při analýze okolí firmy dochází k identifikaci a vyhodnocení příležitostí a hrozeb, se kterými se může podnik setkat. Podrobnější analýza vnějšího prostředí firmy nám poodhalí především nové vývojové trendy, které může firma využít ve svůj prospěch, jelikož je zřejmé, že ji mohou v budoucnu významněji ovlivňovat.

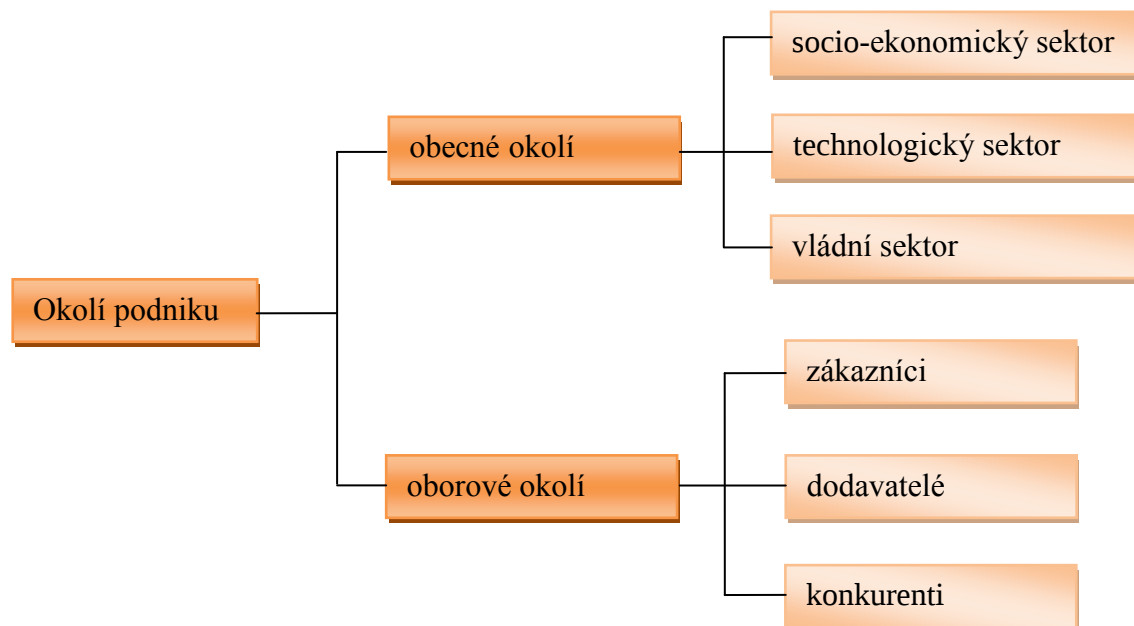
Analýzu firemního okolí je vhodné provést v následujících krocích:

Analýza dosavadní strategie – > Předpověď vývoje okolí - > Ohodnocení významnosti identifikovaných změn.

Provede se zhodnocení stávající strategie a porovnají se předpoklady, na jejichž základech byla vybudována stávající strategie. Pokud se předpoklady nezměnily, není nutné nic měnit a podnik tak i dosáhne požadovaných výsledků. Naopak pokud se objevily nové příležitosti nebo hrozby v okolí, mělo by se to také projevit na vytvoření

⁵ WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 38-55.

nové strategie, aby tak mohl podnik lépe reagovat na nastalé situace případně eliminovat možné hrozby.⁶



Obrázek 2 Členění okolí firmy dle Jaucha a Gluecka. Zdroj: ⁷

2.3.1 PEST analýza

Je součástí strategického managementu a hraje významnou roli při rozhodování nad dlouhodobým strategickým záměrem nebo při realizaci nového projektu ať už v domovské zemi nebo v cizině. Může se jednat o vstup na nový trh, rozšíření výroby, zrušení pobočky nebo zavedení nového produktu. V této analýze by mělo být zastoupeno co největší množství nezávislých faktů, které poskytnou např. národní vlády, zákonodárné orgány, centrální banky nebo statistické úřady.⁸

P – Politické prostředí

Analýza politické situace např. stabilita politické scény a legislativy tj. limity v podnikání, podmínky zaměstnávání pracovníků, ekologická legislativa atd. Sledování

⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 40-43.

⁷ Tamtéž, s. 44

⁸ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 60-61.

podstatných zákonů a návrhů zákonů, které mohou mít vliv na činnost podniku, např. antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, ochrana podnikatelských subjektů, zahraniční konflikty a embarga.

E – Ekonomické prostředí

Sběrem informací získáme důležitá fakta pro stanovení ceny pracovní síly i odhad cen produktů a služeb. Analyzují se a sledují ekonomické ukazatele např. výše daňových sazeb (spotřební daň, DPH apod.) cla, měnová stabilita a citlivost kurzových rozdílů, výše úrokových sazeb, míru inflace a zadlužení státu, aktuální situace hospodářského cyklu, makroekonomické ukazatele jako je HDP. S ekonomickým růstem dochází také ke zvýšení spotřeby, příležitosti na trhu se zvyšují a naopak. Výše úrokové míry ovlivňuje využití finančních prostředků a jejich cenu, tím se myslí kapitálu vloženého do podnikových záměrů. Nízká hodnota úrokových měr vytváří výhodné prostředí pro investování. Také státní poptávky přináší řadu příležitostí pro podniky, proto je dobré včas odhadnout záměry státu v různých tržních oblastech.

S – Sociální a demografické prostředí

Patří mezi tu část PEST analýzy, která jde nejsnadněji zpracovat, jelikož téměř všechna data se dají dohledat v údajích národních statistických úřadů. Tato část je důležitá především pro firmy, které prodávají své zboží a služby koncovým zákazníkům. Zobrazuje demografické ukazatele, jako je velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické a etnické rozložení, rozdělení příjmů, míru nezaměstnanosti, životní úroveň, míru vzdělání obyvatelstva apod.

T – Technologické prostředí

V rámci technologického prostředí se získávají informace o infrastruktuře a dopravě včetně potrubní, surovinách, energiích a telekomunikaci. Jak daný region podporuje vláda v oblasti výzkumu, jak rychle se realizují nové technologie a také jak dobře jsou nové patenty, užité a průmyslové vzory chráněny zákonem.⁹

⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 16-20.

2.4 Oborové prostředí firmy

2.4.1 Porterův model konkurenčních sil

Tuto analýzu poprvé zformuloval profesor Michael Eugene Porter v roce 1979 na prestižní Harvard Business School. Definoval pět sil, které ovlivňují podnikání firem v daném odvětví. Původně byla uváděna jako protipól ke SWOT analýze, o které se domníval, že je málo exaktní, nicméně v současné době se používají obě stejnou měrou, ovšem každá v jiné fázi firemní strategie.¹⁰

Konkurenční rivalita

Sledují se konkurenční tlaky na daném trhu, náklady na propagaci zvoleného výrobku nebo služby, naše schopnost jak rozvinout a využít konkurenční výhody v praxi a zda má trh takovou dynamiku, abychom udrželi krok s konkurencí.

Rivalita na trhu je vysoká když:

- trh je velmi málo rostoucí,
- jde o nové lukrativní odvětví,
- existuje velké množství konkurentů v odvětví,
- ziskovost odvětví je velmi malá,
- existují vysoké bariéry odchodu z odvětví,
- konkurenční výrobky jsou málo diferenciovány.¹¹

Aby firmy získaly co největší podíl na trhu, používají mnoho nástrojů, mezi které se nejčastěji řadí:

- technologické inovace,
- cenové rivalita,
- věrohodná reklama,
- servis a poskytování služeb zákazníkům,
- zavedení nových výrobků.

¹⁰ DEDOUCOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*, s. 17, 18.

¹¹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 53-55.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Kromě stávající konkurence se nutné brát v potaz také možnost objevení nové firmy na trhu. Především trhy a odvětví s vysokou ziskovostí jsou velkým lákadlem pro mnoho nových firem. Existují ovšem bariéry vstupu, které brání vstupu nových hráčů na trh.

Hrozba nové konkurence je nižší když:

- fixní náklady v odvětví jsou vysoké,
- existuje přirozený monopol,
- existující firmy jsou silnými protihráči,
- výrobky jsou vysoce diferenciované.

Hrozba substitutů

Substituty jsou takové výrobky a služby, které jsou velmi blízké stávajícímu produktu, mají pro zákazníka stejnou funkci, ale jsou založeny na jiné, podobné technologii. I pouhá existence substitutů je pro firmu hrozbou. Především jejich cena, pokud je výrazně nižší, má velký dopad na firmu.¹²

Hrozba substitutů je nižší když:

- konkurence vyrábí substituty s vyššími náklady,
- konkurence nezvyšuje nabídku substitutů,
- cena výrobku, pro který existuje substitut, je pro zákazníka výhodnější.

Síla dodavatelů

Každá firma ke své produkci potřebuje zdroje – pracovní sílu, materiál, komponenty či jiné zásoby. Tímto vztahem se vytváří vazba mezi dodavateli a odběrateli, a tím nám vzniká další faktor a to je síla dodavatelů, která se ovšem liší v závislosti na odvětví, ve kterém firma podniká. V potravinářství je téměř nulová naopak ve strojírenství nebo elektronice může být vliv větší. Přirozeně je síla dodavatelů větší, čím víc je na nich firma závislá.

¹² BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management*, str. 39-42.

Dále platí že:

- na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů,
- hrozí jejich sdružování do větších celků,
- odběratelé by bez zásobování dodavateli byli nuceni zastavit výrobu,
- existují snadno dostupné substituty,
- zákazník má k dispozici důležité tržní informace.

Síla odběratelů

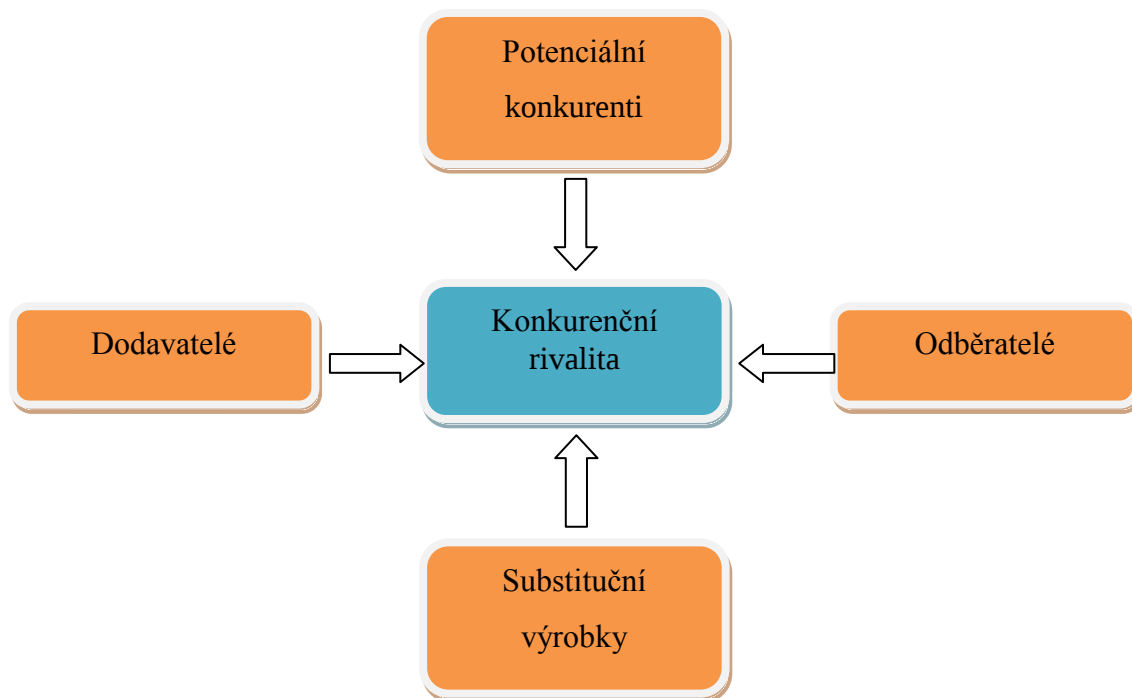
Hlavní silou kupujících je vyjednávání o ceně. Může se jednat o přímé smlouvání nebo o nepřímé, kdy zákazník omezí nákup našeho zboží nebo služeb, nebo dokonce přejde ke konkurenci. Proto je důležité nepodceňovat tento faktor a snažit se naslouchat potřebám a přáním zákazníka. Dnes již zákazníci běžně ovlivňují ceny komodit jako je pojištění, bankovní služby, telekomunikační služby apod. jelikož brzy zjistili, že především v době krize mohou výhodně smlouvat o nabídkách, které jsou pro firmy významné z hlediska přežití nepříznivého období.¹³

Síla zákazníků je větší když:

- se jedná o významného zákazníka,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci,
- má zákazník k dispozici potřebné tržní informace,
- existují snadno dostupné substituty,
- jsou zákazníci velmi citliví na cenové změny.¹⁴

¹³ ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 53-55.



Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil. Zdroj:¹⁵

2.5 Marketingový mix

Jedná se marketingový nástroj, jehož účelem je dosažení firemních cílů, pomocí analýzy marketingových ukazatelů – produktu, ceny, distribuce a reklamy. Poprvé byl tento model představen roku 1949 Neilem H. Bordenem. Jedná se o nástroj pro taktické řízení, nikoliv pro řízení strategické. Dříve než bude použit marketingový mix, je nutné vyřešit strategické problémy a to hlavně: ¹⁶

- segmentaci (segmentation),
- zacílení (targeting),
- umístění (positioning).

Segmentací se rozumí rozdělení zákazníků, jak minulých tak i současných potažmo potenciálních, podle určitého vzorce. Např. podle geografického rozdělení, nákupního chování, věkové skupiny apod. Touto analýzou dokáže firma odhadnout, jak

¹⁵ DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku, s. 18

¹⁶ KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, s. 70.

budou zákazníci reagovat a jaká nabídka by tedy pro ně byla nejvhodnější a na těchto výsledcích se pak bude odvíjet druhá fáze zacílení. Závěrečný bod je spojen s marketingovou komunikací mezi zákazníkem a firmou, který má za cíl zákazníkovi ukázat přidanou hodnotu našeho výrobku tak, aby přesně věděl, proč by si měl výrobek koupit právě od naší firmy, ačkoliv se bude třeba jen nepatrně lišit od konkurence. Je nutné zákazníka oslovit tak, aby neměl potřebu obcházet i konkurenci, což je vždy rizikové, ale aby jako první zamířil k nám.

Jakmile firma splní výše zmíněné body, bude pak pro ni jednodušší sestavit marketingový mix. Můžeme se setkat s tím, že tato analýza má 4-7 prvků, vše záleží na dané firmě, která kritéria pro ni budou důležitá.

Marketingový mix, jinak nazývaný analýza „4P“, se skládá ze čtyř částí:

- Product – výrobek nebo služba, produkt obecně.
- Price – cena.
- Placement – místo prodeje, distribuce.
- Promotion – reklama, propagace, marketingová komunikace.¹⁷

Tato analýza se může ještě rozšířit o následující prvky:

- People – lidé, zaměstnanci.
- Process – firemní procesy.
- Physical evidence – hmatatelné důkazy.
- Politics – politika.
- Public opinion – veřejné mínění.¹⁸

Všechny čtyři části marketingového mixu spolu vytváří určitou pozici výrobku či služby na trhu. Jejím účelem je „namíchat“ všechny složky marketingového mixu tak,

¹⁷ FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*, s. 97

¹⁸ NĚMEC, Robert. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Robertnemec.com* [online]. 21.6.2005. [cit. 2013-10-25].
Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

aby došlo k odlišení a individualizaci výrobku, aby byl pro zákazníky snadno identifikovatelný a mohli jej odlišit od konkurenčních výrobků.¹⁹

2.5.1.1 Produkt

Jedná se o výrobek, případně službu, které firma dodává na trh, aby uspokojila potřeby a přání zákazníka. Nemusí to být pouze věc samotná, ale může zahrnovat také záruku, zákaznický servis nebo podporu. Produkt může mít několik úrovní – samotné jádro čili výrobek nebo služba. Další úrovní je obal, kvalita, značka a design, poslední vrstvou je pak servis a záruka nebo také rychlost dodávky.²⁰

Firma by si měla odpovědět na otázky typu:

- jaké jméno výrobek ponese,
- jakou bude mít celkovou image,
- jaké bude mít vlastnosti,
- zda bude nabízen i v jiných variantách,
- jestli bude prodáván v obalu a jak by měl vypadat,
- jaký bude životní cyklus výrobku,
- v jakém časovém horizontu bude nutné provést inovace a vyvíjet nový výrobek.

2.5.1.2 Cena

Cena představuje hodnotu výrobku nebo služby, kterou je zákazník ochotný vynaložit na její získání. Stanovení ceny je složitý proces, který by měl zahrnovat náklady na výrobu, inovace a vývoj, marketingovou komunikaci a také by se měl brát zřetel na pohled zákazníka na výrobek. Na jeho základě se může firma rozhodnout, zda bude nabízet výrobky z kategorie luxusních, běžných nebo levných produktů. Dávno neplatí, že by dražší zboží znamenalo kvalitu. Zákazník si u luxusního zboží často kupuje pouze image a jméno firmy, zatímco kvalita takového zboží může být srovnatelná nebo i horší v porovnání s levnější nabídkou konkurence.

¹⁹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. s. 45

²⁰ PAVLEČKA, Václav. Marketingový mix. *Marketing journal* [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html

2.5.1.3 Distribuce

Tato složka marketingového mixu se zabývá procesem přemístěním výrobku ke koncovému uživateli a zároveň minimalizací nákladů v tím spojených. V praxi rozlišujeme dva druhy distribuce: přímá, kdy neexistuje žádný mezičlánek (meziprodejce) mezi výrobcem a uživatelem; a nepřímá distribuce, která takový článek obsahuje. Může se jednat o velkoobchod, maloobchod nebo o jejich kombinaci. Toto řešení může navýšit cenu produktu, nicméně pomůže k lepšímu pokrytí dostupnosti zboží na trhu. Navíc se firma zbavuje starostí s logistikou, jelikož svůj produkt prodá distributorovi, kterého navíc může dále motivovat k prosazování výrobků nebo služeb s ním spojeným.²¹

2.5.1.4 Marketingová komunikace

Cílem je komunikace se zákazníkem za účelem přesvědčení o kvalitách zboží nebo služby a následným prodejem. Firma musí právně identifikovat, jakou strategii využije v závislosti na tržním segmentu, kterému chce produkt nabízet. Může vybírat z pěti základních forem: reklama, public relations (publicita), osobní prodej, podpora prodeje a direct marketing (přímý marketing).²²

2.5.1.5 Lidé

Do této položky se budou řadit nejenom zaměstnanci firmy, která produkt vyrábí, ale všichni, kteří s výrobkem přicházejí do styku. Mohou to být prodejci, distributoři, pracovníci help linek, reklamační oddělení a.j.. Pro všechny tyto lidi platí, že by měli být správně motivováni tak, aby se jejich vystupování shodovalo s celou firemní identitou a strategií, protože i oni vytváří celkovou image výrobku nebo služby. Pokud zákazníka obsluhuje příjemný a motivovaný personál, který bude mít náležité znalosti o produktu, bude pro zákazníka jednodušší se ke koupi odhodlat, jelikož taková komunikace působí věrohodně a profesionálně.

²¹ PAVLEČKA, Václav. Marketingový mix. *Marketing journal* [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html

²² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. s.48

2.5.2 SWOT analýza

Úkolem této jednoduché analýzy je zjištění silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) společnosti, a to na základě vnitřního (interního) a vnějšího (externího) auditu prostřední. Výsledky této analýzy pomohou firmě při určení účinné strategie do dalšího období. Firma by se měla snažit omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat nabízených příležitostí a předvídat a jistit se proti možným hrozbám.

Analýza interního prostředí

Oblast zájmu: silné a slabé stránky

Analýza vnitřního prostředí firmy, je zaměřena na její silné a slabé stránky. Je nutno říci, že se jedná o ukazatele relativní, nikoliv absolutní. To znamená, že je firma může ovlivnit a také změnit. Firma by měla zjistit, v čem je lepší než konkurence, v čem má navrch. Také musí zjistit, v čem tkví její nedostatky, které mohou překážet ve schopnosti firmy dosáhnout svých cílů.

Analýza externího prostředí

Oblast zájmu: příležitosti a hrozby

Do analýzy vnějšího prostředí řadíme fakta o příležitostech a možných hrozbách. Tyto faktory však firma nedokáže ovlivnit. Abychom tato fakta správně definovali, je nutné provést analýzu mikroprostředí a makroprostředí.

V makroprostředí analyzujeme demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní sféry; v mikroprostředí jsou to konkurenti, zákazníci, dodavatelé, distributoři nebo dealeři.

Příležitosti vyjadřují oblast potřeb a přání kupujících a lze je rozdělit do tří oblastí. První oblastí je příležitost dodávat produkt nebo službu, které je nedostatek. Druhou je inovovat již existující výrobek, resp. službu, novým způsobem, který bude pro zákazníky lepší a zajímavější. Posledním, třetím, typem příležitostí je vytvoření nového výrobku či služby, který na trhu doposud chybí, tzn. najít díru na trhu.

Hrozby podniku vznikají nepříznivými trendy nebo vývoji ekonomického prostředí. Mohou vést k poklesu profitu nebo obratu společnosti. Hrozby lze rozdělit podle vážnosti

a pravděpodobnosti výskytu. Při velkém riziku hrozby musí vedení podniku vytvořit obranný plán, který zmírní případné ztráty a negativní následky.²³

²³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 90-92.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Popis společnosti Aircraft Industries, a.s.

3.1.1 Obecné informace

Název: Aircraft Industries, a.s.

Sídlo: Kunovice, Na Záhonech 1177, PSČ 686 04

Identifikační číslo: 27174841

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- zámečnictví, nástrojářství,
- silniční motorová doprava - vnitrostátní příležitostná osobní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- obráběčství,
- galvanizérství, smaltérství,
- ostraha majetku a osob,
- provozování letiště Kunovice jako mezinárodního neveřejného s vnější hranicí,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- poskytování služeb při odbavovacím procesu na letišti Kunovice zahrnujících manipulaci s leteckými pohonnými hmotami a oleji,
- poskytování služeb při odbavovacím procesu na letišti Kunovice zahrnující technické a provozní odbavení letadel na odbavovací ploše, odbavení cestujících a jejich zavazadel a odbavení nákladu a pošty,
- poskytování letecké meteorologické služby,
- poskytování letových provozních služeb.

Datum zápisu: 16.9.2004

Statutární orgán: Oleg Melyukhov – předseda představenstva
Vladimír Kolotuškin – člen představenstva
Anton Slobodin – člen představenstva
Ing. Martin Drahoš – člen představenstva

Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo podepisují a jednají navenek jménem společnosti samostatně předseda představenstva nebo dva členové představenstva společně.

Dozorčí rada: Josef Mikula – člen dozorčí rady
Štěpánka Dejmková – člen dozorčí rady
Jeleni Li – člen dozorčí rady

Základní kapitál: 112 000 000 Kč

Kmenové akcie na jméno 20 000, počet akcií: 5 600 v listinné podobě, akcie jsou převoditelné se souhlasem valné hromady společnosti



Obrázek 4 Logo Společnosti Aircraft Industries, bývalý Let Kunovice. Zdroj:

24

Firma má dlouholetou tradici, která sahá až do roku 1936, kdy vznikly první tovární budovy pobočných závodů AVIA Letňany, pro opravy letadel značky Avia. Nová továrna byla dokončena v roce 1954 a začala sériově vyrábět letadla typu Jak-11, a později dvoumotorové Aero Ae-45. První prototyp letounu L 410 vzlétl roku 1969, a do současnosti jej bylo vyrobeno přes 1100 ks v různých modifikacích. Od roku 2005

²⁴ LOGOBOX. Aircraft Industries. Logobox. [online]. [cit. 2013-09-01].
Dostupné z: <http://www.logobox.cz/getimage.ashx?id=CZ27174841&size=big&rate=1>

se novým majitelem stává česká obchodní společnost Pamco a firma vystupuje pod novým obchodním názvem a to Aircraft Industries, a.s.

Aircraft Industries je akciová společnost, operuje se základním kapitálem ve výši 112 000 000Kč. Od roku 2008 vlastnila 51% akcií významná ruská těžařská společnost UGMK – Holding, zbylých 49% pak česká obchodní společnost PAMCO INT. a.s..

V srpnu 2013 odkoupila společnost UGMK zbývající podíl akcií a stává se tak jejím stoprocentním vlastníkem.²⁵

Hlavním výrobním programem firmy je vývoj, výroba, údržba a prodej turbovrtulového letounu L 410, jehož výroba trvá více než 40 let. Za existenci firmy jej bylo vyrobeno přes 1100 kusů, přičemž většina letounů míří na export.

Další činností společnosti je poskytování poprodejního servisu, plánování modifikací a modernizace letounů, vývojová činnost a výrobní kooperace s dalšími firmami, provoz neveřejného mezinárodního letiště Kunovice a provoz Střední školy letecké.

V rámci kooperace dodává firma část náběžných hran křidel pro letoun Boeing 787, vstupy vzduchu do motoru letounu CASA 235 a dále probíhá spolupráce s českými podniky jako je Aero Vodochody, Evektor, Karosa, ČKD Vagonka, Kovokom 5M a.j.²⁶

Rok	Počet zaměstnanců	Počet vyrobených letounů	Tržby (v tis.)	VH po zdanění (v tis.)	Nerozdělený zisk min. let (v tis.)
2010	675	9	1 173 825	173 581	221 735
2011	802	12	1 122 419	19 443	388 905
2012	874	6	768 757	4 736	408 348

Tabulka 1 Informace o firmě na základě výročních zpráv z let 2010-2012.

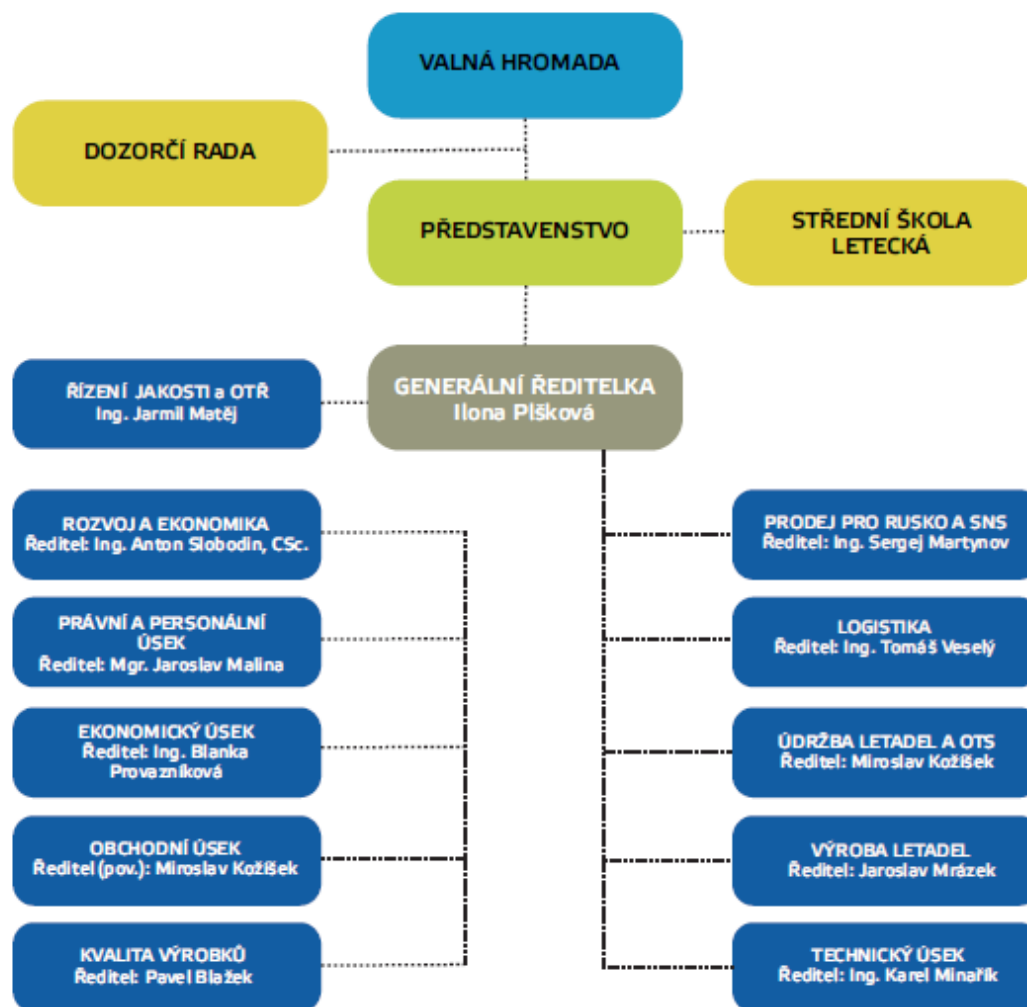
Zdroj: interní.

²⁵ LET. Historie. Let.cz. [online]. [cit. 2013-10-25].
Dostupné z: http://www.let.cz/clanek_285_historie.html

²⁶ LET. Výroční zpráva za rok 2011. Let.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-10-25].
Dostupné z: http://www.let.cz/files//format_A5.pdf

Výše v tabulkovém přehledu za poslední tři roky je vidět, že firma má srovnatelné tržby, což značí o stabilním odbytu letounů a dalších aktivitách, které přináší zisk (kooperace s partnery, servis letadel). Výsledek hospodaření v roce 2010 i 2011 byl převeden do nerozděleného zisku minulých let, který tak k roku 2012 dosáhl hodnoty 408 348 tis. Kč. Nižší výsledek hospodaření v posledním roce je způsobený nižšími tržbami z prodeje zboží, výrobků a služeb, jelikož se kvůli zpožděnému vyplácení dotací neuskutečnily plánované prodeje. Předání a prodej letounů tak proběhne v roce 2013 a projeví se v účetních výkazech za tento rok. Nemalé investice do výroby a na pořízení nových strojů hrají velkou roli pro zajištění vysoké kvality produktu, efektivity výroby a především vyšší výrobní kapacity. To souvisí se záměrem trvalého nábory a zaškolování nových zaměstnanců.

Na **Obrázku 5** dole můžeme vidět organizační strukturu společnosti, přičemž manažerské pozice vytváří 1% z celkového počtu všech zaměstnanců. Zajímavou skutečností je zřízení a spravování Střední školy letecké, se záměrem vyškolení nových mladých kvalifikovaných pracovníků.



Obrázek 5 Organizační struktura firmy ke dni 31.12.2012. Zdroj: Výroční zpráva za rok 2012. ²⁷

3.1.2 Výrobní program

Firma se zaměřuje na zakázkovou výrobu daného typu letounu. Každý zákazník má jiné nároky a preference, protože každá zakázka má jiné parametry např. širší výbavu, mění se počet sedaček v závislosti na využití letounu pro dopravu lidí nebo materiálu apod.

Z hlediska typu výroby se jedná o *výrobu zakázkovou*.

²⁷ LET. Výroční zpráva za rok 2012. *Let.cz*. [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: http://www.let.cz/files/file/Media/Vyrocnizpravy/VYROCNI_ZPRAVA_2012_092013.pdf

Zázemí výroby:

- lakovna,
- kalírna,
- obrobna – výroba dílů obráběním,
- hala pro tváření, povrchové úpravy a tepelné zpracování,
- nýtovací hala pro drakové části letounu,
- montážní hala pro výrobu a údržbu letadel,
- sklad nakupovaného materiálu.

V současné době probíhá nákup nových strojů a zařízení, aby byly postupně nahrazovány starší stroje novým zařízením s vyšší produktivitou a minimální poruchovostí tak, aby bylo reálné dosažení plánovaného množství produkce.

3.1.3 Podnikové cíle

Jako cíle podniku si firma vytyčila zabezpečení stálého ekonomického růstu, zvýšení objemu tržeb na 2 376 mil. Kč v roce 2015, který bude podpořen zvýšením produkce letounů ze 14ks na 24ks ročně mezi lety 2012-2015. Dokončením modernizace letounu na verzi L 410 UVP-E20/H80 a následně na verzi L 410 NG dojde jak ke zvýšení výkonu a kvality letounu, tak i k vyšší spolehlivosti a moderní konstrukci. Nezbytnou součástí strategie je technologické zajištění celého projektu modernizace při použití nových strojů a také odborně zaškoleného personálu.

Plánovaná produkce a odbyt letounů mezi roky 2013 – 2015:

r. 2012 – 14 ks verze L 410 UVP-E20

r. 2013 – 16 ks verze L 410 UVP-E20/H80

r. 2014 – 20 ks verze L 410 UVP-E20/H80 + 2 ks prototypy L 410 NG

r. 2015 – 21 ks verze L 410 UVP-E20/H80 + 3 ks L 410 NG

Záměrem podniku v roce 2014 je vyrobit dva plně funkční prototypy pro letové zkoušky potřebné k certifikaci letounů pro klíčové tržní oblasti jako je Rusko a Asie. Prodej prvního letounu NG by se měl uskutečnit v roce 2015, nejspíš v jeho posledním kvartálu. Do té doby bude firma připravovat a instalovat odpovídající technologické vybavení výroby pro jeho výrobu.



Obrázek 6 Montážní linka. Zdroj: ²⁸

²⁸ LET. Fotografie z výroby. *Let.cz*. [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: http://www.let.cz/files/image/galerie/vyroba/DSC_0313.JPG

3.2 Audit marketingového prostředí - Analýza obecného okolí firmy

V této kapitole blíže popíšu vlastnosti trhů, na kterých se v současné době firma pohybuje, a také vyhodnotím tržní situaci v zemích, ve kterých firma zatím nefiguruje, ale které z hlediska rozvoje dopravní infrastruktury představují velkou tržní příležitost.

Český trh je pro letoun L 410 příliš malý, a tak firma největší část produkce směřuje na export téměř do všech kontinentů světa. Z historických údajů dle výročních zpráv lze vyčíst, že největší část produkce míří na ruský trh, pro který byl letoun prioritně konstruován. Své využití ale najde také v zemích, které kvůli svému geografickému rozložení a poloze nalézají v letounu L 410 prostředek, který dokáže splnit požadavky dopravních společností, vládních institucí i soukromníků.

	Rusko	Evropa	Asie	Afrika	Jižní Amerika	Celkem
2007	-	-	2	-	2	4
2008	-	-	-	2	1	3
2009	4	-	-	2	-	6
2010	3	3	-	-	3	9
2011	9	-	1	1	1	12
2012	5	1	-	-	-	6
Celkem	21	4	3	5	7	40

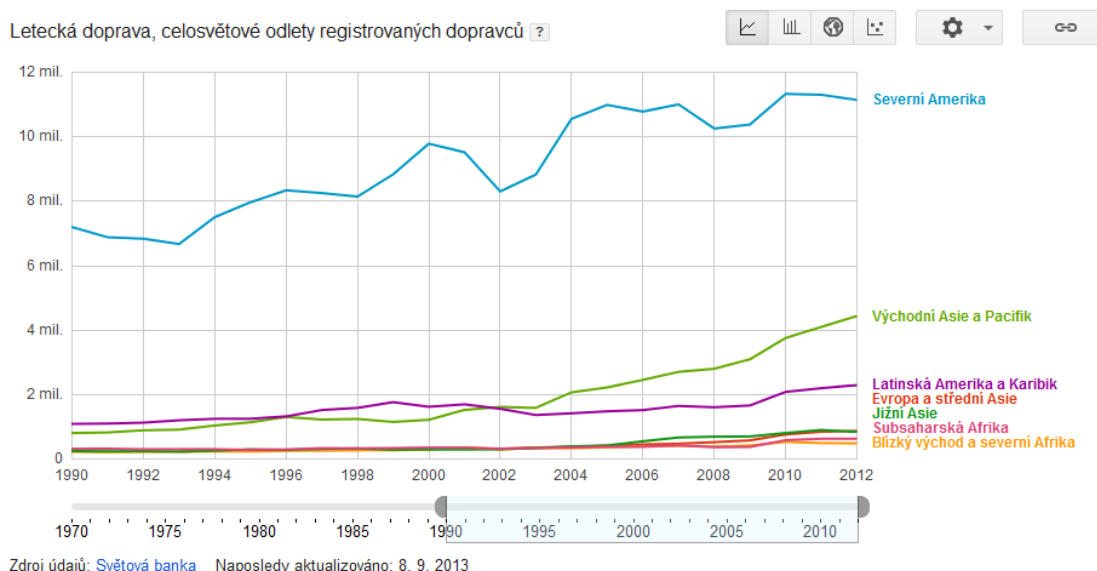
Tabulka 2 Počet prodaných letounů mezi lety 2007 - 2012 podle trhů. Zdroj: vlastní.

Jak je z **Tabulky 2** výše patrné, největším odběratelem je Ruská federace, dále část produkce míří do jižní Ameriky, kde jsou nejsilnějšími odběratelskými zeměmi Brazílie, Venezuela a Francouzská Guyana. Tam letoun slouží malým leteckým společnostem pro přepravu osob a nákladu.

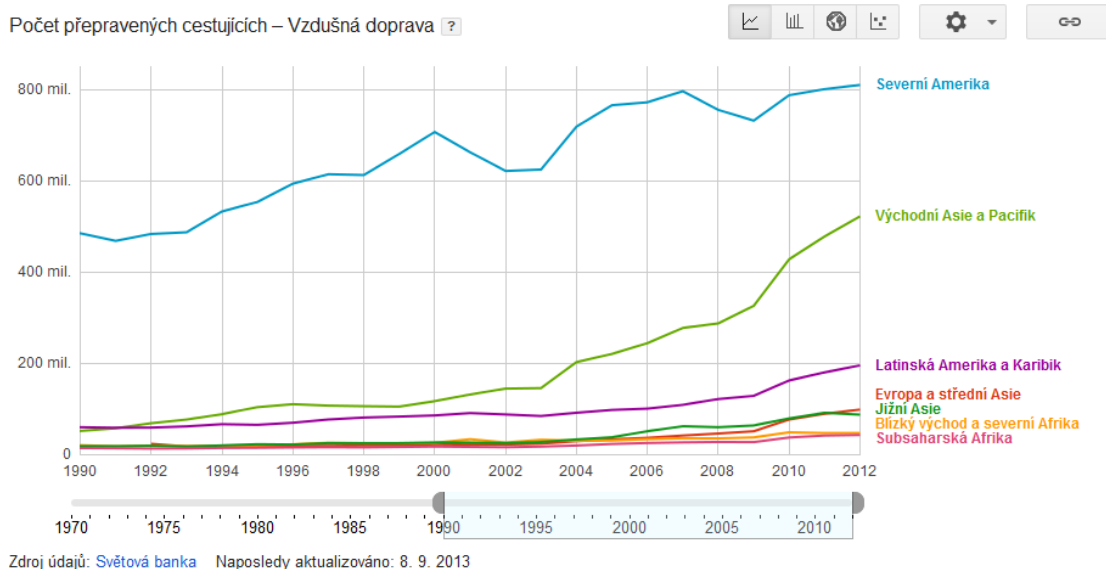
Společnost hodlá dále upevňovat vývoz turboletů na ruský trh, který bude i nadále perspektivním trhem z důvodu nemalých státních dotací do regionální dopravy.

Silný ruský investor společnosti je také výhodou pro získání nových obchodních kontaktů v této lokalitě.

Nejméně letounů bylo za posledních pět let prodáno do Asie, a to pouze tři stroje, v čemž vidím největší slabinu. Díky službě Public Data od společnosti Google, jsem si vyhledala statistiky týkající se letecké dopravy a zjistila jsem, že region východní Asie a Pacifiku zaznamenává největší přírůstky, co do počtu odletů i přepravených cestujících, jak je vidět na **Obrázku 7** a **Obrázku 8** dole. Proto je dle mého uvážení nutné zareagovat na tento růst tím, že se výrazně posílí propagace, distribuce a prodej právě do tohoto regionu, kde růst poptávky představuje vidinu nových zisků. Především v hornatých a ostrovních státech např. Indonésii, Nepálu, Pákistánu, kde je letecká přeprava nutností a mnohdy i jedinou možností. (Pozn. více podrobnějších statistik z těchto regionů naleznete v přílohách)



Obrázek 7 Vývoj letecké dopravy od roku 1990 – 2012. Zdroj: Google.com, Public Data



Obrázek 8 Vývoj počtu přepravených cestujících leteckou dopravou v letech 1990 – 2012. Zdroj: Google.com, Public Data

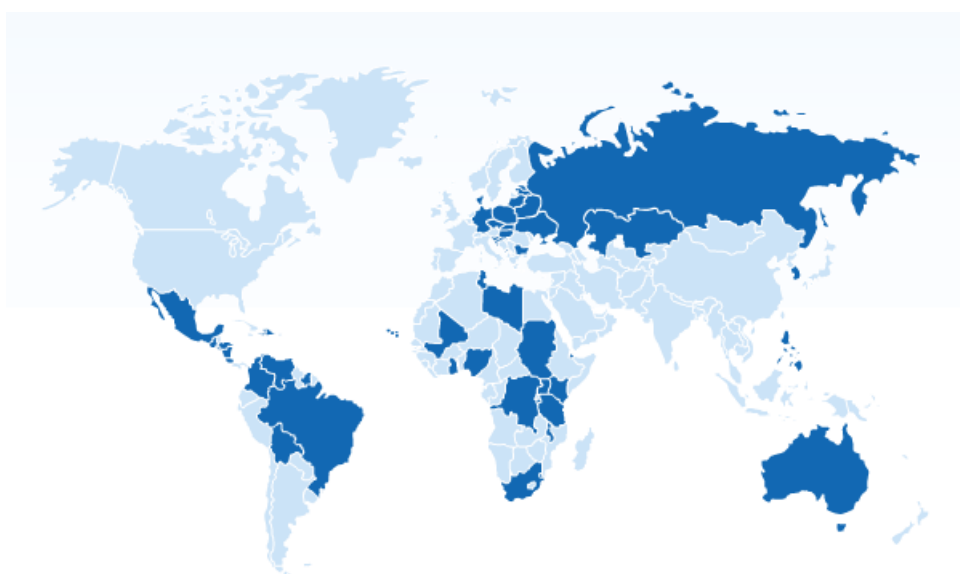
Příznivé predikce a vývoj na trhu turbovrtulových strojů dále otevírají společnosti možnosti budoucích objednávek jak ze distribučních stávajících teritorií, tak i nových. Jak je vidět v níže uvedené **Tabulce 3**, zveřejněné na internetové stránce zabývající se letectvím, jsou v uplynulých dvou letech největší přírůstky v počtu prodaných letounů a tržbách právě v kategorii, do níž spadá L 410.

Letouny	2011	2012	Rozdíl
Pístové	577	597	+3,5%
Turbovrtulové	333	368	+10,5%
Proudové	427	428	+0,2%
Celkem dodáno	1337	1393	+4,2%
Celková hodnota	12.1 mld. USD	12,3 mld. USD	+1,4%

Tabulka 3 Vývoj prodeje letounů na světovém trhu. Zdroj: ²⁹

²⁹ LAU, Stuart. Workhorse turboprops: Sales continue to outpace those of jets, based on strong economics, large cabins and flexible mission profiles. *Propilotmag.com* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z: http://www.propilotmag.com/archives/2012/December%2012/A4_Turboprops_p1.html

Z hlediska dlouhodobější strategie se podnik rozhodl upevnit pozici na ruském trhu, na kterém je, podle ruské státní zpravodajské agentury RIA Novosti, předpokládaná poptávka ve výši 200 letounů po následujících deset let³⁰. Do oblasti autonomní Republiky Komi a Orenburgu už nyní směřuje část produkce pro přepravní společnost Komiaviatrans, a dále podnik hodlá podle vývoje trhů zacílit na oblast východní Asie a Pacifiku, kde podle **Obrázku 9** dole, nemá téměř žádné zastoupení. O to důslednější a rychlejší musí být marketingová strategie, aby nedošlo k obsazení rozvíjejícího se trhu konkurentem např. indonéským N219.



Obrázek 9 Státy, ve kterých létá L 410. Zdroj: ³¹

³⁰ RIA NOVOSTI. Russian Firm Plans to Assemble Canadian Planes – Paper. *Rianovosti.ru*. [online]. [cit. 2013-11-22].

Dostupné z: <http://en.ria.ru/world/20130806/182600204.html>

³¹ LET. Kde létají L 410. *Let.cz*. [online]. [cit. 2013-10-25].

Dostupné z: http://www.let.cz/clanek_276_kde-letaji-l410.html?lang=1

3.2.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza obecného prostředí			
Charakteristika rizik			
Faktor	Hodnocení 1- nejlepší 10 – nejhorší	Váha 1- nejnižší 5 - nejvyšší	Celková míra rizika
Sociální oblast	2	1	2
Legislativa	4	2	8
Ekonomika	3	5	15
Politika	3	3	9
Technologie	2	3	6
Ekologie	2	2	4
Charakteristika příležitosti			
Faktor	Hodnocení	Váha	Celková míra příležitosti
Sociální oblast	2	1	2
Legislativa	2	2	4
Ekonomika	5	5	25
Politika	3	4	12
Technologie	4	4	16
Ekologie	3	1	3

Tabulka 4 SLEPTE analýza, hodnocení rizik a příležitostí. Zdroj: vlastní

Podnik při své činnosti čelí různým vlivům z vnějšího prostředí, které řadíme do několika kategorií. Tyto vlivy je nutné sledovat tak, aby mohl podnik reagovat na předvídané změny a mohl čelit hrozbám nebo naopak využít nových příležitostí. Do analýzy obecného okolí firmy jsem zahrnula jak region EU a Českou republiku, tak

i oblast Ruska, východní Asie a Pacifiku, jelikož se jedná o strategicky zajímavý trh s velkým potenciálem, jak jsem již uvedla v předcházející kapitole.

V **Tabulce 4** nahoře jsem ohodnotila jednotlivé faktory a připojila k nim váhu jejich možného vlivu a dopadu na firmu. Jako největší hrozbu považují ekonomické faktory, které jsou blíže rozepsány v podkapitole níže, kvůli největším finančním dopadům spojených s rizikem další finanční krize, která se díky globálnímu začlenění bank může rychle rozšířit. Na druhou stranu, tyto faktory také představují největší množství příležitostí např. rostoucí investice a dotace do rozvoje dopravy, proexportní politika ČR a rostoucí poptávka.

3.2.1.1 Sociálně-kulturní faktory

- Pro některé regiony může mít nepříznivý vliv povědomí, že se jedná o ruský stroj resp. vyrobený v zemi bývalého východního bloku, který zřejmě nebude dosahovat takových kvalit jako produkce západní Evropy např. německé auto, švýcarská optika = známka kvality. Tento fakt se dá ovlivnit argumentací, že ČR patří do EU a pod touto skutečností se nadále prezentovat. Firma se proti těmto předsudkům staví do aktivní role, kdy zve zájemce o koupi na prohlídku celého závodu, aby ubezpečila zákazníka, že vše probíhá v profesionálních podmínkách výroby
- Rozdílné jsou také nároky uživatelů v závislosti na jejich ekonomické vyspělosti a kultuře. V chudších zemích může být určitý výrobek považován za luxus, zatímco ve vyspělém státě nemusí být takto vnímán např. Nepál vs. Japonsko
- Hustě obydlené státy jako je Čína nebo Indie mají za následek větší poptávku po dopravních prostředcích

3.2.1.2 Politicko-legislativní faktory

Společnost Aircraft Industries, a.s. má sídlo v České republice, nicméně nabízí a prodává své výrobky a služby především v zahraničí. Proto ji ovlivňují nejen vnitrozemské zákony, ale také politika EU a dalších zemí.

Česká republika

- Poplatníci, kteří mají na území ČR své sídlo podnikání, jsou povinni odvádět státu daň z příjmu. Tuto sazbu daně z příjmů právnických osob upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Sazba je za poslední 3 roky neměnná a to 19%.
- Nestabilní politická situace s předčasnými volbami (2013) zapříčinila nepřehlednost v politické sféře a v predikcích dalšího vývoje jakož i identifikaci možných hrozeb nebo příležitostí v legislativě.
- Vstupem České republiky do Evropské unie dnem 1. 5. 2004 převzala ČR celní legislativu EU, včetně celního sazebníku a obchodně politických opatření. Firma musí brát v potaz výši stávajícího cla, vztahující se na dovoz surovin a materiálu. Jeho výše se určuje podle druhu importovaného materiálu, uvedeného v celním sazebníku, který má formu vládního nařízení a je vydáván ve Sbírce zákonů.
- K určení druhu zboží se celosvětově používá harmonizovaný systém, tzv. kombinovaná nomenklatura. Ta zboží rozděluje do 21 základních tříd a dále do 97 kapitol.
- Postup celních orgánů v celním řízení se řídí celním zákonem (13/1993 Sb.) a zákonem o správním řízení (71/1967 Sb.), upravující práva a povinnosti občanů ve styku s orgány státní správy. Celní orgány spravují také DPH a spotřební daně při dovozu zboží – v tom případě se použije zákon o správě daní a poplatků (337/1992 Sb.).³²
- Nutnost certifikace letounu pro státy, které neuznávají certifikační předpisy EU, a s tím také spojené náklady.
- V leteckém průmyslu je nutností zajištění nejvyšší stálé jakosti materiálu a spolehlivosti přístrojů používaných při výrobě a instalaci příslušenství, proto veškerý materiál a součásti musí projít vstupními zkouškami podle předpisů

³² PILECKÝ, Ondřej. Cla a zdanění při dovozu. *Měšec.cz* [online]. [cit. 2013-09-19]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/cla-a-zdaneni-pri-dovoze/>

daných leteckými úřady činnými v této oblasti např. FAA, JAA, EASA.³³

- Následně je kontrolována i průběžná výroba, kde je při návrhu a konstrukci letounů nutné zohlednit a následně prokázat požadavky konstrukčních a provozních předpisů, které definují požadavky na letové charakteristiky, pevnost a únavové charakteristiky konstrukce, minimální vybavení letounů, přístrojové a navigační vybavení, spolehlivost. Tyto dokumenty rovněž vydávají zmíněné letecké úřady.
- Výhodou je podpora vývojových a propagačních aktivit podniků ministerstvy a dotacemi z EU.

Ruská federace, jihovýchodní Asie a Pacifik

- Na tento typ výrobku se nevztahují žádná embarga vývozu.
- Také zde je velmi významný pozitivní vliv ruské vlády pro rozvoj letecké přepravy.
- Pro oblast Malajsie je letecký provoz podřízen pravidly EASA jako je tomu v zemích EU.

3.2.1.3 Ekonomické faktory

Celkově pro všechny regiony můžeme zmínit velký vliv rostoucí ceny pohonných hmot, a s tím spojenou vyšší poptávku po turbovrtulových strojích, které jsou výhodné především díky nižší spotřebě oproti proudovým motorům.

Česká republika

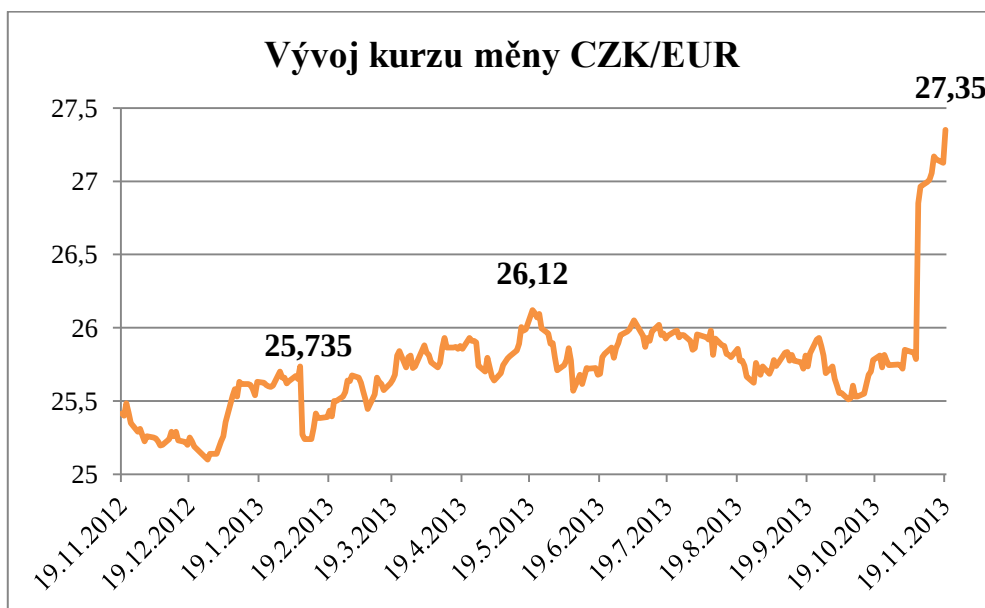
- Podle prognózy ČNB pro meziroční růst reálného HDP můžeme sice v roce 2013 čekat propad o -1,5%, nicméně podle odhadů bude v následujících letech meziroční růst HDP v roce 2014 na úrovni 2,1% a v roce 2015 na úrovni 3,3%.
- Úrokové sazby pokračují v dlouhodobém klesajícím trendu a v současné době (říjen 2013) je diskontní sazba ČNB na historickém minimu 0,05%, čímž se úvěry stávají levnější za účelem podpory nových investic a zvýšení ekonomického růstu a HDP. Tato nízká míra se pravděpodobně udrží až do

³³ FAA – *Federal Aviation Administration*, Agentura ministerstva dopravy Spojených států amerických, JAA – *Joint Aviation Authorities*, Sdružené letecké úřady, mezinárodní letecký úřad sdružující letecké úřady většiny evropských států, EASA – *European Aviation Safety Agency*, Evropská agentura pro bezpečnost letectví

poloviny roku 2014. U nových úvěrů nefinančním podnikům došlo k poklesu sazby na 2,13 %. Sazba z úvěrů s objemem do 7,5 mil. Kč vzrostla na 4,28 %, úvěry s objemem 7,5 - 30 mil. Kč se snížily na 2,46 % a úroková sazba u nových úvěrů s objemem nad 30 mil. Kč poklesla na 1,94 % (Zdroj: ČNB).

V průměru se úroková sazba z úvěru pohybuje okolo 5,41% (Zdroj: Světová banka).

- Výnosová míra státních dluhopisů se pohybuje od 0,5-0,85% (Zdroj: Ministerstvo financí).
- V roce 2013 nadále klesá míra meziroční inflace, kdy v lednu dosahovala výše 1,9%, v říjnu klesla na 0,9% ³⁴.
- Vývoj kurzu české koruny k euru, byl podle ČNB v následujících třech letech stabilní až mírně klesající v rozmezí 25,7 až 25,2 CZK/EUR. V listopadu 2013 zavedla ČNB devizové intervence za účelem oslabení koruny, aby tak zvýšila inflaci a posílila vývoz z ČR, to se ovšem také odrazí na vyšších cenách dováženého zboží i materiálu. Jak můžete vidět v grafu na **Obrázku 10** dole, hodnota kurzu se pohybuje okolo 27 CZK/EUR (listopad 2013).

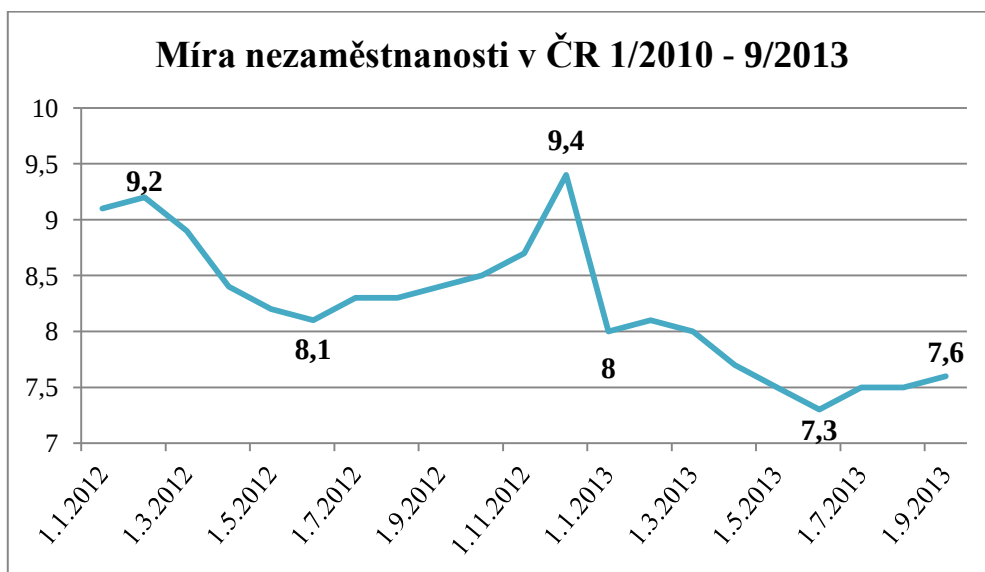


Obrázek 10 Vývoj kurzu měny CZK/EUR. Zdroj: ³⁵

³⁴ KURZY. Inflace - 2013, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2013-11-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

³⁵ FIREMNÍ FINANCE. Kurzovní lístek ČNB. *Firemnifinance.cz*. [online]. [cit. 2013-11-19]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/kurzy-men-a-akcii/kurzovni-listek-cnb/>

- Relativně nízká míra nezaměstnanosti (7,6% čili 557 058 nezaměstnaných osob za období červenec 2013) statisticky snižuje počet vhodných zaměstnanců.



Obrázek 11 Míra nezaměstnanosti v ČR leden 2010 – září 2013. Zdroj:³⁶

Ruská federace, jihovýchodní Asie a Pacifik

- Makroekonomické ukazatele jako jsou úroková sazba z úvěru a vývoj HDP tvoří hlavní ukazatel budoucího vývoje ekonomiky. Podle dat ze Světové banky je úroková míra (strategicky vybraných zemí) nejnižší v Japonsku 1,41%, Číně 6%, v Rusku 9,1%, Indii 10,6%, Indonésii 11,8% a naopak nejvyšší v Mongolsku, a to 18,1%. Tyto údaje je možné využít při nabídce odběratelského úvěru zákazníkům, pro které bude výhodnější financování úvěrem od českých bank než od jejich domácích.
- Největší hodnoty HDP na obyvatele k roku 2012 ve vybraných klíčových zemích tohoto regionu představuje Rusko (USD 14 037) a Malajsie (USD 10 380), následovaná Maledivy (USD 6 566), Čínou (USD 6 091), Thajskem (USD 5 473) a Indonésií (USD 3 556). Nižšího HDP a také pomalejšího tempa růstu dosahuje Indie (USD 1 489). Z tohoto srovnání můžeme jasně vidět rozdíly mezi výkonnostmi ekonomik. Důležité je také srovnání meziročního růstu nebo

³⁶ FINANCE. Nezaměstnanost. *Finance.cz*. [online]. [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

poklesu mezi lety 2011 a 2012. Zajistit růst HDP se podařilo všem ekonomikám následujících států, přičemž největší přírůstky patří Thajsku při hodnotě 6,5% (růst o 6,4%) Filipínám 6,8% (+3,5%) a Malajsii 5,6% (+0,5%). Nižší, avšak stále kladné tempo růstu zaznamenala Indonésie 6,2%, Čína 7,8%, Rusko 3,4%, Indie 3,2% a Maledivy 3,4%.³⁷

- Kladný vliv má také rostoucí poptávka právě z tohoto regionu.

3.2.1.4 Technologicko-ekologické faktory

Česká republika

- Firma se nachází v blízkosti rušné aglomerace Uherského Hradiště, která má výbornou dopravní obslužnost. Firma vlastní a spravuje letiště, dále má přístup ke kolejím (v současné době se nevyužívá), které vedou do závodu z nedalekého nádraží Kunovice. To navazuje na vlakový koridor Břeclav – Přerov. V těsné blízkosti je také silnice E50, která je druhou nejdelší evropskou silnicí 1. třídy s délkou kolem 6000 kilometrů. Spojuje námořní přístav Brest ve Francii s ruskou Machačkalou na pobřeží Kaspického moře.
- Firma nevlastní žádné alternativní zdroje energie jako jsou fotovoltaické elektrárny nebo solární panely pro ohřev vody, veškerou energii odebírá od dodavatelů.
- Jako výrobní firma musí AI splňovat technologické nároky vymezené jak interními dodavatelsko-odběratelskými podmínkami, tak i mezinárodními standardy, aby bylo vše v souladu s normami a předpisy.
- Společnost získala několik certifikátů a osvědčení o kvalitě a způsobilosti pro svou činnost:

Oprávnění organizace k výrobě Part 21, POA č. CZ.21G.0043

Oprávnění organizace k údržbě Part 145, MOA č. CZ.145.0038

Osvědčení organizace k výcviku údržby Part 147, MTO č. CZ.147.0010

Oprávnění organizace k projektování Part 21, DOA č. EASA.21J.119

³⁷ WORLD BANK. GDP growth (annual %). *WorldBank.org*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

Oprávnění organizace ke zkouškám letadel CAA-TI-012-3/99, č. L-3-059/4

Osvědčení o shodě systému jakosti s požadavky ČOS 051622 (AQAP 2110)

Certifikát systému managementu jakosti ISO 9001:2008

- Z ekologického hlediska se v ČR musí fyzické i právnické osoby řídit zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech, který je v souladu s právem EU. Zákon upravuje předcházení vzniku odpadů, nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí, ochrany zdraví člověka a trvale udržitelného rozvoje. Vymezuje pravidla nakládání s odpady, práva a povinnosti osob, které jsou zainteresovány v odpadovém hospodářství, a v neposlední řadě také upravuje působnost orgánů veřejné správy.
- Sankce za porušení tohoto zákona jsou v rozmezí od 300 000 Kč až do 50 000 000 Kč.
- Při výrobě vzniká množství odpadu jak běžného, tak i nebezpečného (např. barvy a laky), které se musí likvidovat v souladu s předpisy. Ve firmě je zaměstnán ekolog a firma se aktivně zapojuje do sanačních prací na likvidaci ekologické zátěže a snižování množství odpadu, čímž mimo jiné dochází ke snižování budoucích nákladů. Zvláštní pozornost se musí klást na fakt, že firma a celá výroba sídlí nedaleko ochranného pásma pitné vody Ostrožské Nové Vsi, a musí tak zajistit, aby podzemní vody nebyly kontaminovány chemikáliemi, použitými při výrobě a v údržbě. Sanační práce musí provádět akreditovaná firma, nicméně firma může požádat o dotace Ministerstvo financí nebo Ministerstvo životního prostředí, které také pomohou kontrolovat průběh všech sanačních prací v souladu s legislativou.

Ruská federace, Jihovýchodní Asie a Pacifik

- Nejen firma ale také výrobek, který bude dodán do různých regionů světa, musí splňovat platné legislativní a technické předpisy a také ekologické normy. Proces a nároky certifikace se mohou lišit v závislosti na jednotlivých zemích a bez certifikačního dokladu nesmí být výrobek prodáván ani distribuován.

3.3 Analýza oborového okolí firmy

V následující kapitole se budu zajímat o oborové okolí firmy, se kterým přichází společnost denně do styku. Jedná se o vliv konkurence, hrozba vstupu nových výrobců, alternativní nabídka tzv. substitutů neboli náhražek, vliv a síla dodavatelů a odběratelů, se kterými firma uzavírá smlouvy. Vše je zahrnuto v analýze podle ekonoma Michaela Portera, která už běžně patří do procesu tvorby marketingového plánu.

3.3.1 Porterův model konkurenčních sil

Analýza oborového prostředí – Porter			
Charakteristika rizik			
Faktor	Hodnocení 1- nejlepší 10 – nejhorší	Váha 1- nejnižší 5 - nejvyšší	Celková míra rizika
Stávající konkurence	7	4	28
Nová konkurence	4	4	16
Substituty	2	1	2
Dodavatelé	2	2	4
Odběratelé	3	2	6
Charakteristika příležitosti			
Faktor	Hodnocení	Váha	Celková míra příležitosti
Stávající konkurence	3	4	12
Nová konkurence	2	2	4
Substituty	4	3	12
Dodavatelé	2	3	6
Odběratelé	6	5	30

Tabulka 5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, hodnocení rizik a příležitostí. Zdroj: vlastní

Také pro tuto analýzu jsem vypracovala tabulku zachycující hrozby a příležitosti vyplývající z Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které řadíme do bližšího okolí firmy. Největší riziko představuje současná konkurence, a to především nově otevřený pobočný závod hlavního konkurenta v Rusku, a také počet nově uzavřených kontraktů téhož výrobce. Naopak největší míra příležitostí se skrývá u odběratelů opět díky vysoké poptávce trhu. Další faktory vyplývající z tohoto modelu jsou popsány níže.

3.3.1.1 Rivalita mezi konkurenty

Největší konkurenty tvoří zahraniční firmy, které již vyrábí letouny ve stejné kategorii, a kteří také operují na mezinárodním trhu. Soupeření mezi konkurenty není tak vyhrančené, jelikož poptávka dlouhodobě převyšuje nabídku.

Značnou výhodou konkurence je fakt, že oba hlavní rivalové již mají modernizované letouny nejen v prodeji ale i v provozu. Ačkoliv není L 410 NG dosud v prodeji, její stávající verze L 410 EVP-E20 se modernizovaným typům téměř vyrovná.

Novou hrozbu představuje založení nové výroby v závodu v Ujlanovsku hlavním konkurentem kanadskou společností Viking, která vyrábí model Twin Otter DHC-6 Series 400. Tento letoun nedávno získal certifikát pro provoz v této lokalitě, přičemž firma plánuje vyrábět cca 20ks ročně.

3.3.1.2 Vstup konkurentů na trh

Díky velkému růstovému potenciálu poptávky v tomto odvětví, jsou zde patrné snahy o vstup na tento trh. Vývoj, výzkum a certifikace jsou časově a finančně velmi náročné, díky tomu se mohou stávající výrobci připravit na novou situaci, pokud by mělo dojít ke vstupu nového výrobce. Následující níže uvedené budoucí konkurenty jsem seřadila od největší potenciální hrozby pro AI, z hlediska stádia vývoje nového letounu.

Indonesian Aerospace - Indonésie

Model: N219



Obrázek 12 Indonesian Aerospace – N219. Zdroj: ³⁸

Společnost připravuje výrobu prvních tří 19-ti místných prototypů v roce 2015, které vyžadují investice ve výši 45 mil. USD. Následně budou v roce 2016 vyrobeny čtyř nové stroje, přičemž je celkovým záměrem vyrobit až 12 letounů ročně. Již nyní firma obdržela poptávku na 100 kusů od indonéské společnosti Lion Air, a také 20ks pro aerolinku Merpati Nusantara, která tak chce nahradit starší letouny Twin Otter. Na oficiálních stránkách však zatím nenajdeme jedinou zmínku o tomto letounu, ačkoliv je projekt silně podporován institucemi jako Indonesian Assessment and Application of Technology Board a Indonesian National Aeronautics and Space Institute. Firma měla v minulosti problémy s dotacemi od místní vlády, kvůli které dříve ukončila projekt obnovy letounu N-250.

³⁸ FLIGHT GLOBAL. Indonesia's IAE to build high-wing 19-seat turboprop. *Flightglobal.com*. [online]. [cit. 2013-09-01].

Dostupné z: http://www.flightglobal.com/blogs/wp-content/uploads/mt/flightglobalweb/blogs/aircraft-pictures/assets_c/2010/05/IAe%20N219-thumb-560x303-75053.jpg

National Aerospace Laboratories – Indie

Model: **Saras**



Obrázek 13 National Aerospace Laboratories – Saras. Zdroj: ³⁹

Indická státní organizace, která již v roce 2009 vyrobila dva prototypy 14-ti místního letounu, upustila od záměru výroby civilního dopravního letounu a nyní vyvíjí úsilí o certifikaci v kategorii vojenských letounů, jelikož má objednávky na 15 kusů pro indické vládní vzdušné síly Indian Air Force. Společnost měla problémy s financováním projektu, a také došlo k vyšetřování nehody, při které se druhý zmíněný prototyp zřítil při letových zkouškách v roce 2009.

GippsAero – Austrálie

Model: **GA18**



Obrázek 14 GippsAero – GA18. Zdroj: ⁴⁰

³⁹ VIPIN BLOGER. NAL regional jet, has saras forgotten?. *Vipinpv20.blogspot.cz*. [online]. [cit. 2013-09-01].

Dostupné z: [http://3.bp.blogspot.com/-](http://3.bp.blogspot.com/-RGHr8Tza3PU/Tg7OyZfazUI/AAAAAAAAAMo/X56EQ9p7Ky/s1600/NAL_Saras_VT-XRM.jpg)

[RGHr8Tza3PU/Tg7OyZfazUI/AAAAAAAAAMo/X56EQ9p7Ky/s1600/NAL_Saras_VT-XRM.jpg](http://3.bp.blogspot.com/-RGHr8Tza3PU/Tg7OyZfazUI/AAAAAAAAAMo/X56EQ9p7Ky/s1600/NAL_Saras_VT-XRM.jpg)

Zatím nebyl vyrobený prototyp tohoto 18-ti místného letounu, jehož projekt je podporován indickým investorem. Jedná se o modernizaci staršího typu NOMAD, jehož výroba byla zastavena v roce 1984 s celkovou bilancí 170 vyrobených kusů.

GECI International Company – Francie

Model: Skylander SK-105



Obrázek 15 GECI International Company – Skylander SK-105. Zdroj: ⁴¹

V minulých letech se hovořilo také o novém 19-ti místném letounu ve vývoji francouzské společnosti s názvem Skylander SK-150, který měl velice podobné vlastnosti jako L 410. Projekt byl financován třemi společnostmi např. Korean Aerospace Industries, avšak do současnosti se nepodařilo vyrobit ani prototyp letadla. Celý projekt byl zrušen, ačkoliv již byly ohlášeny objednávky na cca 50 kusů, především do Ruska (Aviamost) a Indonésie (Sky Aviation). Z této skutečnosti může AI profitovat tím, že právě tyto společnosti osloví s nabídkou nákupu L 410.

Vstupní bariéru pro obor výroby letadel tvoří velké počáteční investice do výzkumu a vývoje konstrukce letounů, do zázemí výroby, získání know-how, licencí

⁴⁰ GIPPS AERO. Aircraft GA18. *Gippsaero.com*. [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: <http://www.gippsaero.com/media/33510/2.jpg>

⁴¹ BUSINESS WEEK. 2009 Paris Air Show. *Businessweek.com*. [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: http://images.businessweek.com/ss/09/06/0616_aircraft_smaller_makers/5.htm

a také na vyškolení kvalifikovaného personálu. Pokud firma zdárně dokončí výrobu prototypu, následuje proces letových zkoušek a certifikací a ani v této fázi není zaručeno, že projekt dosáhne očekávaných výsledků a rozběhne se výroba, tak jak to můžeme vyčíst z příkladů uvedených výše.

3.3.1.3 Hrozba substitučních výrobků

Mezi substituční výrobky můžeme zařadit jakoukoliv konkurenci, která nabízí shodný produkt, ale využívá jiné technologie. Zařadila bych zde substituty ze strany letounů, využívající proudové motory. Tyto letouny sice dosahují vyšší cestovní rychlosti avšak na úkor hospodárnosti. Turbovrtulové stroje jsou nabízeny za nižší prodejní ceny, jsou výhodnější pro své nízké náklady na provoz a údržbu. Proto má tato hrozba ze strany proudových letounů malý vliv.

Do kategorie substitutů můžeme zařadit také vrtulníky, díky srovnatelným charakteristikám STOL, teda krátké potřebné vzdálenosti pro odlet a přistání, které jsou v řádu několika metrů. Nicméně podstatně nedosahují charakteristik letounů. Vrtulníky neunesou takové množství nákladu, mají krátký dolet a vysokou spotřebu paliva.

3.3.1.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Kvalita vstupních přípravků a materiálu musí být na té nejvyšší úrovni a musí splňovat bezpečnostní a certifikační normy, které jsou v leteckém průmyslu velmi přísné, proto je kladen velký důraz na dodavatele kvalitních surovin. Nevýhodou, která vytváří velkou vyjednávací sílu dodavatelů, je jejich malé množství, a někdy také jejich monopolní postavení vzhledem k odborným znalostem a kvalitě. Proto je značně omezená možnost pro vyjednávání a soutěžení mezi dodavateli na účelem dosažení lepších dodacích podmínek a cen.

Firma má sepsané návrhy smluv pro dodavatele ve verzích „Kupní smlouva“ a „Smlouva o dílo“, ve kterých jsou jasně dána pravidla a povinnosti plynoucí ze závazků. Tyto smlouvy jsou volně dostupné ke stažení na webových stránkách společnosti, kde jsou také dokumenty týkající se probíhajících výběrových řízení na dodávky materiálu a zařízení. Nicméně probíhající modernizace letounu je velkým lákadlem pro odbytnost nových zařízení od stávajících dodavatelů, kteří se na jaře 2013

účastnili výběrových řízení, a je tedy možné, že byla dohodnuta spolupráce za lepších podmínek.

Nejvíce materiálu pro výrobu je dodáváno z Ruska, jedná se především o součásti do pilotní kabiny, vyhřívaná čelní skla, hutní materiál zejména duralové plechy na výrobu potahu letounu apod. Přístroje do pilotní kabiny a avionika jsou dodávány ze západní Evropy stejně jako ocel. Motory dodává firma GE Motors a vrtule česká společnost Avia Propellers.

3.3.1.5 Vyjednávací síla zákazníků

Určení tržních segmentů není jednoduché. Každá přijatá objednávka má své specifické požadavky a zakázky se mohou od sebe velmi lišit způsobem využití. Obecně se dá říci, že mezi zákazníky patří především menší letecké a přepravní společnosti, zahraniční ministerstva obrany, soukromé osoby, firmy a také aerokluby. Geografické rozložení tržních segmentů je také značně proměnné a liší se rok od roku.

2009 – předáno 6 nových letounů

Rovníková Guinea – dva letouny, jeden je ve službách prezidentské kanceláře

Rusko – Letecké učiliště v Sasovu – dva letouny pro výcvik budoucích pilotů, již vlastní dva letouny starší verze

Letecká společnost – dva letouny pro přepravu v oblasti Republiky Baškortost

2010 – předáno 9 letounů

Brazílie – NOAR – dva letouny pro leteckou společnost

Bulharsko – jeden letoun pro humanitární mise OSN v Africe,

Francouzská Guyana – Air Guyane Express – jeden letoun pro přepravu na pravidelných linkách mezi Fr. Gayanou, Guadelupe a Martinikem

Slovensko – Ministerstvo obrany – dva letouny

Rusko – letecká společnost - tři letouny pro přepravu osob a nákladu na Kamčatce

2011 – předáno 12 letounů

Rusko – Ministerstvo obrany - pět letounů, z toho dva ve VIP verzi

Letecké učiliště v Sasovu – jeden letoun pro výcvik budoucích pilotů,
již vlastní dva letouny

Jamal dopravní společnost – dva letouny

Kazachstán – jeden letoun pro soukromé účely majitelů

Francouzská Guyana – CAIRE – jeden letoun pro dopravní společnost, firma již
vlastní dva letouny L 410

Djibouti – jeden letoun pro vládní složky

2012 – předáno 6 letounů

Rusko – Uktus Avia – pět letounů v základním vybavení pro dopravu v oblasti
Krasnojarsku a Jamalu

Slovensko – jeden letoun pro vládní složky

Ačkoliv se podařilo dosáhnout výrobního plánu za daný rok, jako prodané letouny jsou označovány ty, které byly úspěšně předány novým vlastníkům. Jelikož došlo ke zpoždění při vyplácení dotací, a tedy i k platbě, nemohly být letouny předány v roce 2012, ale stalo se tak hned v roce následujícím. Plán byl splněn, ale projeví se to až ve výroční zprávě k roku 2013. Celkový rostoucí objem výroby je zaznamenán v grafu na **Obrázku 16** dole.

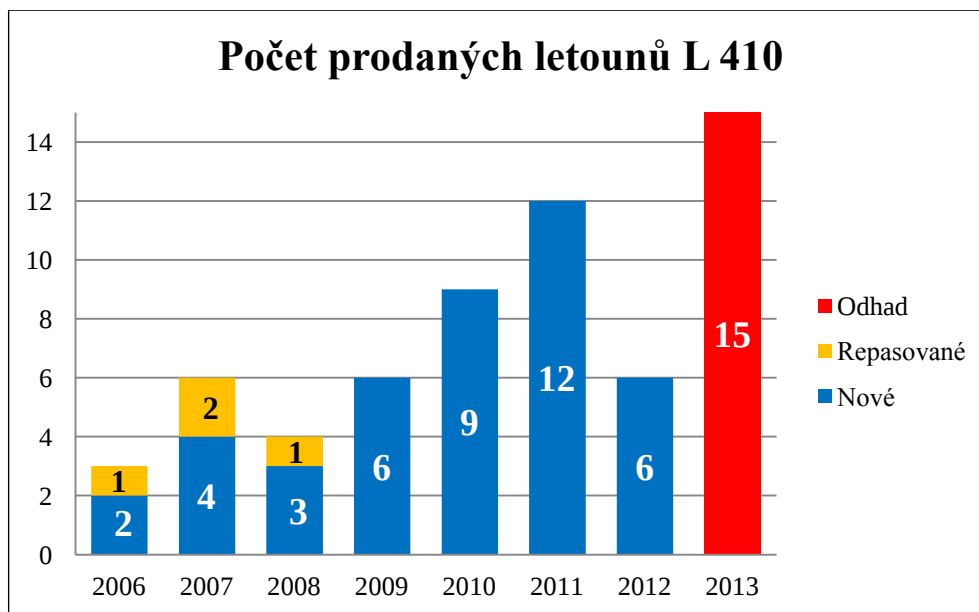
2013 – v plánu je předání cca 15 letounů

Rusko – Uktus Avia – tři letouny pro dopravní přepravu

Komiaviatrans – tři letouny pro dopravní přepravu

Nespecifikovaní zákazníci – osm letounů z toho šest v modernizované
verzi EVP-E20 H80 pro oblasti Orenburgu a Chabarovsku

Slovensko – jeden stroj pro vládní složky



Obrázek 16 Počet prodaných letounů mezi lety 2006-2012. Zdroj: vlastní.

Největší podíl na tržbách od jednoho odběratele je cca 7% z čeho lze usuzovat, že zákazník má vyšší vyjednávací postavení. Zákazník také do velké míry ovlivňuje cenu, jelikož se jedná o výrobek „dělaný na míru“. Proto se firma snaží vyjít jeho požadavkům maximálně vstříc, aby neztratila důležitý zisk z obchodního styku.

3.3.2 Analýza konkurence

Při bližší analýze trhu jsem vybrala jako dva největší konkurenty, co se podobnosti vyráběného produktu týče, zahraniční společnosti *RUAG* a *Viking*. Po konzultaci s obchodním oddělením AI jsem zjistila, že porovnání obou konkurentů bude o to obtížnější, jelikož zahraniční společnosti nejsou povinny vydávat výroční zprávy. Je tudíž složitější získat potřebné relevantní informace. V omezeném množství jsou dostupné na jejich vlastních internetových stránkách, z informačních brožur k letounům, a v Public Relations (PR) článcích uveřejněných na webových stránkách zabývajících se leteckým průmyslem. Není proto snadné získat přehled o obdržených zakázkách, výrobním plánu nebo o ekonomické bilanci. Jako hlavní zdroj informací slouží obchodnímu oddělení především zákazníci, kteří sami vyjádří (např. v rozhovoru při návštěvě firmy) své přání, dojmy z konkurenčních letounů, výhody i nevýhody

konkurenční nabídky a.j. Navíc přináší i cenné informace z trhů a oblastí, kde mají v plánu letoun provozovat a jaké jsou jejich důvody pro koupi letounu.

V této podkapitole se budu věnovat analýze vyjmenovaných konkurentů z certifikované kategorie *commuter* a také porovnám vlastnosti nabízených letounů.

Pozn:

Kategorie commuter je dle evropských a amerických předpisů charakterizována následovně:

Podle evropských předpisů CS – 23

Kategorie pro sběrnou dopravu (commuter) platí pro dvoumotorové, vrtulí poháněné letouny do 19-ti sedadel vyjma sedadla pilota a MTOW(maximální váha pro vzlet) do 8618kg.

*Podle amerického předpisu FAR Part 23*⁴²

Letadlo do 19 sedadel (vyjma pilotních). MTOW do 8 618 kilogramů (19 000 lb). Vícemotorový, poháněný vrtulemi. Letová omezení jako pro normal kategorii. Kromě kategorie commuter, může být letadlo certifikováno ve více kategoriích.

3.3.2.1 RUAG Aviation - Švýcarsko

Model: Dornier DO 22 NG



Obrázek 17 Švýcarský Dornier DO 228 NG. Zdroj:⁴³

⁴² FAR - Federal Aviation Regulations, Federální letecké předpisy Spojených států amerických

Švýcarský výrobce letadel Ruag Aviation patří do skupiny Ruag Holding, která podniká v oboru letectví a kosmonautiky, obrany a zbrojního průmyslu. Výroba letadel byla zahájena v roce 1981. Od té doby bylo vyrobeno více než 280 letounů, z nichž je v provozu zhruba 200 kusů. Z názvu je patrné, že letoun již prošel modernizací a jeho cena se nyní pohybuje v rozmezí 8-11 mil. USD.

Nabízí se v několika verzích:

Commuter PAX – přeprava max. 19 pasažérů a 2 členů posádky, klimatizace bez příplatku jako standardní vybavení.

Cargo – nákladní verze, kdy se odstraní sedadla a vznikne tak prostor pro max. 2 000 kg nákladu.

Special – úzce se zaměřuje na vojenské technologie pro patrolovací a hlídkovací činnosti.

Podle výročních a tiskových zpráv zveřejněných na oficiálních stránkách společnosti se za poslední tři roky uskutečnily tyto prodeje:

2010 – kontrakty na 4 letouny

Japonsko - New Central Airservices – jeden letoun pro civilní přepravu mezi Tokyem a Izu ostrovy s krátkou přistávací dráhou, tato společnost již deset let využívá letouny Do 228-212 starší verze.

Norsko – Lufttransport AS - jeden letoun pro stálého klienta, který bude zajišťovat přepravu lidí a nákladu na souostroví Špicberky, jedná se o první DO 228 NG operující v Evropě.

Vietnam - Science Technology & Commerce Corp – dva letouny.

2011 – kontrakty na 1 letoun

Německo – jeden letoun pro speciální mise námořnictva.

2013 – kontrakty na 3 letouny.

⁴³ AUSTRALIAN AVIATION. RUAG receives certification for Do228NG. *Australianaviation.com.au* [online]. [cit. 2013-09-03].
Dostupné z: http://australianaviation.com.au/wp-content/uploads/2010/08/Do228NG_new.jpg

Bangladéš - Bangladéšské námořnictvo – dva letouny pro pobřežní hlídkovací mise.

Japonsko – jeden letoun pro společnost New Central Airservices pro civilní přepravu mezi Tokyem.⁴⁴

Podle výše uvedených prodejů je celková bilance šest letadel za tři roky, a tak konkurence zaostává za produkcí AI. Ruag Aviation má však celou řadu dílčích aktivit a výroba letadel není prioritou. Jedná se především o údržbu letadel, vývoj nových technologií a přístrojů pro švýcarské letectvo, a.j.. Firma zaměstnává bezmála 2000 zaměstnanců v pobočkách ve Švýcarsku, Německu, USA, Austrálii, Malajsii a Brazílii.

Společnost má po celém světě čtyři zástupce, každý operuje v jednom z těchto regionů:

- Evropa a jižní Asie,
- Severní Amerika,
- Jižní Amerika a Afrika,
- Střední a dálný východ, Austrálie, Pacifik, bývalý Sovětský svaz.

Ve výroční zprávě z roku 2012 je zveřejněn krátký přehled o finančních výsledcích přičemž tržby (net sales) dosáhly při kurzu 22,1 CZK/CHF hodnoty 10 740 600 tis. Kč, zisk před zdaněním a úroky neboli provozní hospodářský výsledek (EBIT) hodnoty 618 800 tis. Kč. Nicméně nelze určit, jaká hodnota představuje zisk z prodeje letounů, protože se firma od roku 2011 zaměřila na strategii vojenské a civilní údržby letadel (neboli MRO - Maintenance, Repair and Operations).

⁴⁴ RUAG. Media Releases. *Ruag.com* [online]. [cit. 2013-09-08].
Dostupné z: http://www.ruag.com/en/Aviation/Aviation_Home/Media

3.3.2.2 Viking Air - Kanada

Model: Twin Otter DHC-6 Series 400



Obrázek 18 Kanadský Twin Otter Series 400. Zdroj: ⁴⁵

Tato kanadská společnost zahájila svou činnost v roce 1970 a v té době poskytovala zejména služby v oblasti prodeje, servisu a montážních úprav letadel. Posléze začala vyrábět náhradní díly pro de Havilland Canada Aircraft (DHC). Teprve v roce 2006 Viking Air odkoupil od společnosti Bombardier Aerospace typové certifikáty na výrobu letadel značky DHC. Získal tak exkluzivní práva na výrobu a prodej sedmi letounů této značky, včetně konkurenčního DHC-6 Twin Otter.

Nabízené verze:

Commuter – letoun pro přepravu až 19ti cestujících s pevným podvozkem, v nabídce jsou také plováky pro přistání na vodě, lyže s koly pro přistání na sněhu, nebo masivní pneumatiky pro přistání v měkké půdě tundry, které tak rozšiřují možnosti využití.

Cargo – přeprava nákladu do max. hmotnosti 1 700 kg.

VIP – vybaven luxusními sedadly a kuchyňkou.

Guardian – speciální vojenské úpravy.

⁴⁵ SCHEME DESIGNERS. Twin Otter Series 400. *Schemedesigners.com* [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.schemedesigners.com/images/TwinOtter-Viking-Photo3.jpg>

Viking Air nemá zveřejněné výroční zprávy (Annual report) na webových stránkách, jak je tomu u AI a Ruagu. Veškeré informace o uzavřených obchodních kontraktech jsem čerpala z tiskových zpráv uvedených na webových stránkách společnosti, které začínají rokem 2010. Pomocí internetového vyhledávače např. Google, se dají dohledat i starší zveřejněné záznamy, ale ty se však na samotných stránkách společnosti dohledat nedají.

Firma spolupracuje s ruským výrobcem Vityaz Avia sídlící v ekonomicky výhodné lokalitě Ulyanovsku, se kterým Viking Air uzavřel dohodu na zahájení výroby cca 24 letounů Twin Otter pro ruský trh v roce 2014, čímž vytvořila velkou konkurenční výhodu oproti AI.

Podle dostupných tiskových zpráv uveřejněných na jejich oficiálním webu, má Viking Air uzavřené kontrakty přesahující hodnotu 400 mil. USD, jejich letouny operují v devatenácti zemích světa, od roku 2012 mají platnou certifikaci pro americký i ruský trh. Z celkového počtu objednávek je cca 25% na typ Guardian pro speciální vojenské mise s příslušným vybavením.

V kupní smlouvě pro vietnamské námořnictvo je dohodnuto i roční školení posádky a pozemní podpory, které zahrnuje výuku anglického jazyka se zaměřením na leteckou terminologii a školení obsluhy a následné údržby. Tento program se uskuteční přímo u výrobce v Kanadě.

Objednávky jsou uzavřené dopředu s tím, že dodací lhůta může činit 2-4 roky i více.

Níže je seznam dohodnutých objednávek podle roků, ve kterých byly uzavřeny:

2010 – kontrakty na 2 letouny.

Uganda – Zimex Aviation - dva letouny pro podporu v ropném a plynárenském průmyslu. Společnost vlastní celkem 12 letounů Twin Otter starší série 300.

2011 – kontrakty na 20 letounů.

Seychely – Air Seychelles - jeden letoun pro leteckou přepravu.

USA – Loch Ard Otter – sedm letounů pro společnost, která je dále pronajímá.

Peru – Peruvian Air Force – dvanáct letounů s podvozkem a plováky, již vlastní 5 letounů.

2012 - kontrakty na 38 letounů.

Maledivy - Trans Maledivian Airways – tři letouny vybavené plováky pro leteckou přepravu, společnost vlastní 20 letounů starší verze.

Papua Nová Guinea – Ok Tedi Developement Foundation – dva letouny pro podporu těžebních prací.

Nigérie – Caverton Helicopters of Lagos – jeden letoun pro přepravu cestujících, již vlastní 2 letouny starší verze.

Chile a Peru - nejmenovaný zákazník – čtyři letouny.

Panama – nejmenovaný VIP zákazník – jeden letoun s plováky.

Tahiti – nejmenovaný VIP zákazník – jeden letoun.

Libye – Petro Air – jeden letoun pro využití v ropném a plynárenském průmyslu.

Indonésie – Airfast Indonesia– čtyři letouny pro podporu těžebního průmyslu.

Vietnam – Vietnamské námořnictvo - šest letounů pro přepravu, zásobování, námořní dohled a záchranné akce při pobřeží.

Turecko – Seabird Airlines of Istanbul – šest letounů s plováky pro komerční využití.

Rusko - Vityaz Avia Corporation of Moscow – devět letounů pro ruského obchodního zástupce na zajištění dopravy v severních regionech, vlastní již 2 stroje.

2013 – kontrakty na prozatím 21 letounů.

Čína – Meiya Air of Hainan Province – pět letounů s plováky pro charterové lety a přímořské vyhlídkové lety v okolí Sanya v jihočínském moři.

Malajsie – Malaysia Airlines – šest letounů pro regionální přepravu se základnou v Kota Kinabalu.

USA – US Army Golden Knights – tři letouny s parašutickým kitem.

Asie – Aerostar Leasing Group – čtyři letouny pro další pronájem.

Seychely – Air Seychelles – tři letouny pro osobní přepravu.

Servisní střediska vznikají na základě smlouvy mezi Vikingem a vybranou firmou, která pak ponese obecné označení FECC (Factory Endorsed Component Centers) nebo FESC (Factory Endorsed Service Centers) z hlediska zaměření na údržbu letounů nebo jednotlivých součástí. V USA se nachází dvě taková střediska na Floridě. První má na starosti údržbu konstrukčních částí a náhradních dílů, druhé se zaměřuje na aviatonické příslušenství. Další se nachází v Texasu, Minnesotě, Kalifornii, Filipínách, Argentině (vojenské údržby).

Co se týče propagace, firma již v roce 2012 představila nový model při významném mezinárodním veletrhu v Singapuru, který se koná jednou za dva roky. Letoun byl vystavován v celé jihovýchodní Asii a Austrálii jak pro veřejnost, tak i pro komerční účely a média, pro vojenské a vládní organizace a poté byl předán novému majiteli. V roce 2013 vystavovala na ruském veletrhu MAKS v Moskvě, stejně jako AI.

V **Tabulce 6** dole je jednoduché srovnání hlavních stávajících konkurentů.

hlavní konkurenti	RUAG (Švýcarsko)	Viking Air (Kanada)	Aircraft Industries (ČR)
zahájení činnosti	1981	1970	1969
počet zaměstnanců	cca 2 000	cca 600	cca 900
letoun	Dornier DO 228	Twin Otter DHC-6	L 410
počet vyrobených kusů celkem	280+	850+	1100+
počet letounů v provozu	cca 200	cca 600	cca 400
modernizace	ano Dornier DO 228 NG	ano Twin Otter DHC-6 Series 400	probíhá L 410 NG
první dodávka NG	2010	2010	2014
počet vyrobených NG	cca 6	-	0
tržní specializace	patrolovací/hlídkovací verze	ostrovní země	sdužené nezávislé státy (bývalý SSSR)
konkurenční výhoda	speciální vojenské vybavení	plováky, lyže, obojživelná verze	největší objem kabiny, nejkratší vzletová dráha
cena	8-11 mil. USD	7 mil. USD	5-7 mil. USD
plán výroby 2014	max 20ks/rok	max 40ks/rok	max 20ks/rok

Tabulka 6 Porovnání největších konkurentů. Zdroj: vlastní zpracování

V **Tabulce 7** níže, jsou vypsány charakteristiky a letové vlastnosti srovnávaných konkurenčních letounů a L 410. Nový model NG se snaží dorovnat konkurenci

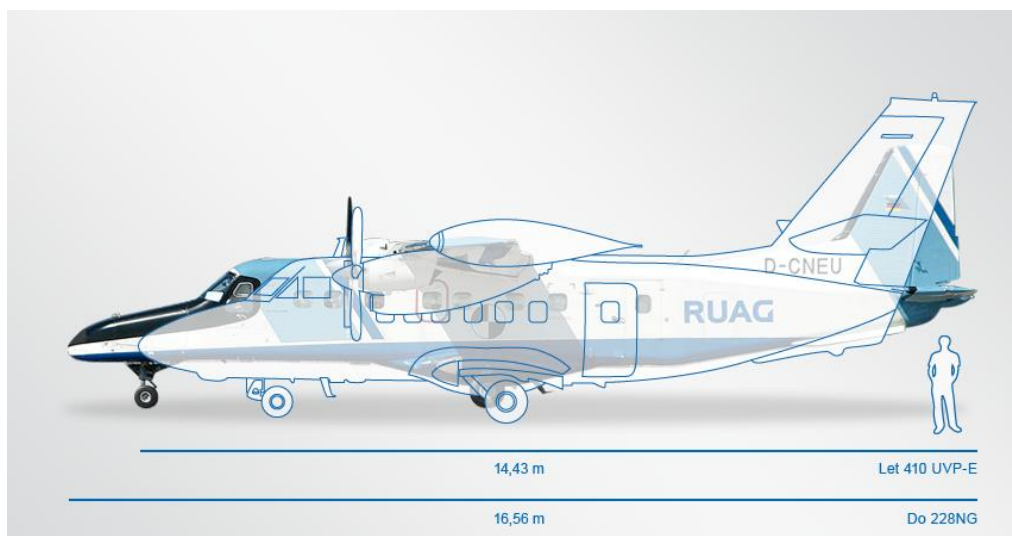
a v mnohých případech také nabídnout lepší vlastnosti např. dolet, vytrvalost, maximální váha nákladu a apod.

	RUAG (Švýcarsko)	Viking Air (Kanada)	Aircraft Industries (ČR)	Aircraft Industries (ČR)
letoun	Dornier DO 228 NG	Twin Otter DHC-6 Series 400	L 410 UVP-E20	L 410 NG
počet cestujících	19	19	19	19
rozměry průřezu trupu	1550 x 1350 mm	1500 x 1600 mm	1660 x 1960 mm	1660 x 1960 mm
max. letová rychlost	430 km/h	340 km/h	405km/h	420 km/h
max. dolet při min. zatížením	-	1 500 km	1 520 km	2 600 km
STOL charakteristiky	311 m, 305 m	365 m, 320 m	300 m, 310m	-
max. vzletové zatížení	6 400 kg	5 670 kg	6 600 kg	7 000 kg
max. váha nákladu	2 000 kg	1700 kg	1 800 kg	2 200 kg
kapacita palivové nádrže	1 885 kg	1172 kg	1 300 kg	2 540 kg
spotřeba paliva	200kg/h *	212kg/h	260kg/h *	-
vytrvalost	7 h	7 h	5 h	9 h
cena	8-11 mil. USD*	7 mil. USD*	5-5,3 mil. USD*	5,5-7 mil. USD*

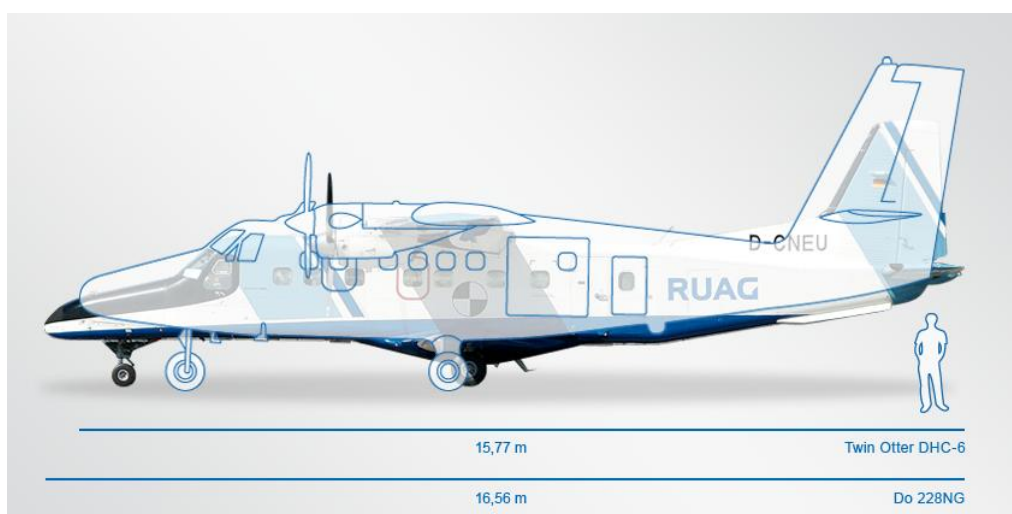
*Neoficiální údaj, (pozn. cena je vždy určena typem a výbavou, není pevně stanovena)

Tabulka 7 Srovnání vlastností konkurenčních letounů. Zdroj: vlastní zpracování

Na **Obrázku 19** a **Obrázku 20** dole je pro představu bližší velikostní srovnání obou konkurenčních letounů a L 410, které jsem převzala z oficiálních stránek společnosti Ruag.



Obrázek 19 Porovnání letounu Dornier Do228 NG a L 410 EVP-E. Zdroj:⁴⁶



Obrázek 20 Porovnání letounu Twin Otter DHC-6 a Dornier Do228 NG.

Zdroj:⁴⁷

⁴⁶ RUAG. AC Size Comparison. *Ruag.com* [online]. [cit. 2013-09-01].
Dostupné z: http://www.ruag.com/do228ng_en/Do_228NG/Performance/AC_Size_Comparison

⁴⁷ Tamtéž

3.4 Audit marketingové činnosti - Marketingový mix

3.4.1 Product - Výrobek

Hlavním výrobním programem firmy je vývoj, výroba, údržba a prodej letounu L 410, jehož výroba trvá více než 40 let, přičemž se jeho konstrukce změnila jen minimálně. Za existenci firmy jej bylo vyrobeno přes 1100 kusů, z toho více než 50ks od založení společnosti AI, přičemž většina letounů (až 90%) míří na export. V současnosti (2013) se vyrábí letoun L 410 UVP-E20/H80, který je nejpokročilejší verzí předcházejících letounů řady L 410. Změny v konstrukci jsou následující:

- nové motory GE H80,
- nové vrtule AV 725,
- zvětšené směrové kormidlo.

Odolná bytelná konstrukce, možnost provozu i v extrémních teplotách až do 50°C a nejširší obvod trupu letounu ve své kategorii s objemem kabiny bezmála 18m³, dodávají letounu vyšší přidanou hodnotu a pomáhají při udržení konkurenceschopnosti.



Obrázek 21 L 410 s přidavnými palivovými nádržemi na koncích křídel.

*Zdroj:*⁴⁸

⁴⁸ LET. Fotografie letounu L 410 UVP-E20. *Let.cz* [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.let.cz/files/image/galerie/L410UVPE20/Ve%20vzduchu.jpg>

Z hlediska legislativy musí mít každý letoun certifikaci pro určitý stát nebo region, ve kterém bude provozován. Ačkoliv je certifikát EASA, který letoun vlastní, platný pro celou EU, některé státy (jak v EU tak i mimo ni) mají své vnitřní standardy, a proto musí letoun splňovat také jejich normy. Poslední významná certifikace proběhla v prosinci roku 2013, kdy letoun úspěšně přistál v Nepálu na letišti Lukla, které je označováno za nejnebezpečnější letiště na světě, jelikož leží vysoko v Himalájském pohoří a má velmi krátkou a svažitou přistávací dráhu. Piloti musí projít cvičením na simulátoru dříve, než dojde k samotnému letu. Odměnou je udělení certifikátu pro tuto zemi, a také prokázání STOL vlastností. V současné době má typ L 410 UVP-E20 s novým motorem GE H80-200 a vrtulí AV-725 uznány certifikáty v následujících zemích:

Certifikát	Země
EASA.A.026	EU
IAC CT302-L 410 UVP-E20	Ruská federace
71-04	ČR
14/90	Švédsko
EA-9401	Brazílie
72-0341-1 LS/ps	Dánsko
AV-9703	Argentina
5VT9800015	Filipíny
A-02	Chile
1-99	Kuba
2067	Německo
A204	Austrálie
A048	Indonésie
Recognition letter 727-2006-MTC/12.04	Peru
Registration letter ZS-OBS	Jižní Afrika
CAAN	Nepál

Tabulka 8 Získané certifikáty. Zdroj: ⁴⁹

⁴⁹ LET. Certifikáty L 410. *Let.cz*. [online]. [cit. 2013-10-25].
Dostupné z: http://www.let.cz/clanek_274_certifikaty-l-410.html

Letoun je nabízen ve variantách:

Standardní – pro přepravu 19 cestujících a dodatečného nákladu max. 250kg s chemickou toaletou v zadní části. Dále se mohou nainstalovat servisní stolky, sklopná sedačka pro stevardku, VIP toaleta, LCD obrazovka, DVD přehrávač, sluchátka ke každému sedadlu, variabilní zavazadlový prostor nebo klimatizace.

Nákladní – bez sedadel pro celkové využití prostoru do max. váhy nákladu 2 200 kg (NG).

Pro větší variabilitu jsou v nabídce také dodatečné sady tzv. KITy, které slouží k transformaci letounu z verze pro přepravu cestujících na verzi nákladní, ambulantní pro přepravu pacientů na nosítkách nebo para verzi nebo VIP. K dispozici jsou tyto sady:

Sada pro uložení nákladu, sada pro verzi „ambulance“, lehké sklopné sedačky, které umožní změnit interiér na nákladní prostor bez nutnosti demontáže sedaček, sada pro výsadekovou verzi.

Ve Francouzské Guyaně, používají místní aerolinky letoun tak, že se na první trase letu využívá pro přepravu cestujících a poté se pro zpáteční cestu sklopí lehká sedadla a celý prostor je využit pro přepravu nákladu.

Jednouúčelové verze:

VIP salonní verze – nadstandardní vybavení pro větší komfort, pohodlnější sedadla, mini kuchyňka, audiovizuální technika, VIP toaleta.

Speciální využití – fotogrammetrická, patrolovací MPA (hlídkovací) verze nebo úpravy pro speciální civilní či vojenské účely jako je záchrana osob, zásah během živelných pohrom, kontrola znečištění vod, management lodní dopravy, monitoring rybářských aktivit, ochrana státní hranice. Nainstalované zařízení obsahuje např. vyhledávací radar, digitální kamery nebo bublinová okna pro lepší pozorovací schopnosti.

Největší zájem je o první dvě varianty Commuter a Cargo. Nižší prodeje jsou u jednouúčelových verzí VIP a Special, které převážně poptávají ministerstva obrany.

Na letoun se vztahuje záruční doba jednoho roku nebo 1200 letových hodin, případně záleží na dohodě.



Obrázek 22 L 410 v poušti. Zdroj: ⁵⁰

3.4.1.1 L 410 NG

Aby firma udržela krok s konkurencí i požadavky klientů, zaměřuje se v současné době na vývoj a certifikaci inovovaného modelu L 410 NG, nebo-li „nové generace“. Pro jeho výrobu je zapotřebí provést modernizaci stávajícího výrobního zařízení a prostor, efektivní uspořádání pracovní plochy výrobní haly a rozmístění jednotlivých úseků výroby tak, aby se minimalizovaly časové ztráty a firma tak mohla podle záměru vyrábět až 24 letounů za rok. Na projektu modernizace letounu spolupracuje 12 českých firem (Jihostroj, Evektor, Mesit a.j.), výzkumných a vzdělávacích subjektů a je také podporován ze státních fondů Ministerstva průmyslu a obchodu. Odhaduje se, že projekt MOSTA – Modern Small Transport Airplane, přesáhne částku 460 mil. Kč. Firma sama přispěje bezmála 160 mil. Kč ze svého zisku.⁵¹

Motor i vrtule zůstanou původní z verze L 410 UVP-E20/H80. Ke změně ale dojde v konstrukci křídla, díky níž bude mít letoun lepší letové vlastnosti, dále také k prodloužení zadní i přední části letounu tzv. čumáku, čímž se rozšíří stávající objem

⁵⁰ LET. Fotografie letounu L 410 UVP-E20. *Let.cz* [online]. [cit. 2013-09-03]. Dostupné z: <http://www.let.cz/files/image/galerie/L410UVPE20/RHLS1%204a.jpg>

⁵¹ LET. Napsali o nás. *Let.cz* [online]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.let.cz/files/file/Media/NapsaliONas/L%20410%20New%20Generation.pdf>

zavazadlového prostoru na 3m³. Palubní vybavení bude využívat zobrazovací metody technologie Glass Cockpit a.j.. Modernizace na verzi L 410 NG, oproti současně vyráběnému typu, by měla přinést tato zlepšení:

	L 410 UVP-E20/H80	L 410 NG	rozdíl
Max. cestovní rychlost	386 km/h	420 km/h	+ 34km/h
Max. provozní výška	4270 m	6 100 m	+1830 m
Dolet	1400 km	2600 km	+ 1200 km
Vytrvalost	5 hod	9 hod	+ 4 hod
Užitečný náklad	1800 kg	2200 kg	+ 400 kg
Objem zavazadlového prostoru	1,4m ³	3m ³	+ 1,6m ³
Vzletový výkon	560 kW	597 kW	+ 37 kW
Životnost	20 000 let. hodin	30 000 let. hodin	+ 10 000 hod

Tabulka 9 Porovnání vlastností modernizovaného letounu L 410 NG. Zdroj:
vlastní zpracování

Zvýšení vzletového výkonu přináší výhodu zejména pro ty uživatele, kteří provozují tyto letouny na letištích s vysokou nadmořskou výškou, krátkou vzletovou a přistávací dráhou a vysokými/nízkými atmosférickými teplotami. Ačkoliv se výkon zvýšil, díky novým motorům a vrtulím se podařilo současně snížit spotřebu paliva o 5%, snížit hmotnost a také hlučnost v kabině. Lepší manévrovací vlastnosti jsou dosaženy zvětšením směrového kormidla. Díky větší životnosti a prodloužením doby mezi generálními opravami motorů se podařilo zajistit snížení provozních nákladů. Výkonnější stroj s delším doletem tak otevírá možnosti využití v lokalitách, kde to dříve nebylo možné a nabízí se tak možnosti nových trhů a zákazníků např. Indonésie a ostrovní státy.

Výše uvedené vlastnosti letounu jsou velkou výzvou pro konkurenční stroje a dalo by se říci, že také jejich velkou hrozbou. Jejich stroje jsou již po modernizacích a jejich vlastnosti nedosahují takových výsledků, jako tomu bude u letounu L 410 NG.

3.4.1.2 Služby

K výrobku je poskytována celá řada služeb. Mezi ty předprodejní patří zajištění financování českými bankami ve spolupráci s EGAPem⁵², avšak největší podíl mají poprodejní služby, jejichž rozsah je rozepsaný níže a jedná se především o údržbu letadel. Pro představu bylo v roce 2012 na úseku údržby letadel provedeno 12 revizí letounů včetně přestavby a modifikace avioniky, byly řešeny reklamace poruch apod. Kvalifikovaní zaměstnanci pracovišť údržby letadel s příslušnou licenci vykonávají tuto práci v zázemí společnosti nebo při zahraničních cestách (např. u společnosti Air Tec v JAR), kterých bylo v roce 2012 uskutečněno celkem 62.

Firma provádí celý rozsah údržby letounu podle nařízení (EK) č.2042/2003 a jeho přílohy (Part 145). V rámci údržby se také nabízí:

- periodické údržby,
- revize R1-R3,
- modifikace, upgrade nebo modernizace letounu,
- přestavba starších letounů na verzi L 410 UVP-E20,
- provedení nového nátěru dle požadavků,
- úpravy interiéru,
- oprava poškozených letounů u zákazníka nebo ve firemní údržbové organizaci.

V rámci technické podpory a servisu dále firma nabízí:

- asistenci leteckých mechaniků a techniků certifikovaných při uvedení nového letounu do provozu,

⁵² *Exportní garanční a pojišťovací společnost, česká úvěrová pojišťovna se zaměřením na tržně nepojistitelná politická a komerční rizika spojená s financováním vývozu zboží, služeb a investic z České republiky*

- asistenci při opravách, včetně provedení strukturální analýzy a analýzy technologických postupů potřebných k opravám,
- typový výcvik pilotů a mechaniků prováděný výcvikovou organizací schválenou dle EASA Part 147,
- dodávky originálních a certifikovaných náhradních dílů,
- poskytnutí speciálního servisního a testovacího zařízení předepsaného pro údržbu letounů,
- dodávku a aktualizaci provozní a údržbové dokumentace,
- asistenci při přeletu nebo jeho zajištění,
- vyslání specialistů za účelem poskytnutí podpory při provozu letounů nebo z vypracování inspekčních nálezů,
- veškeré technické konzultace – asistence specialistů spojená s opravami, prohlídkami a řešením problémů při provozu letounů,
- bulletinovou službu (viz níže),
- traťové a ekonomické analýzy.

Servisní centra s náhradními díly se nacházejí v pěti zemích světa, a to v:

ČR (Aircraft Industries a.s., Kunovice),

Rusku (Aviakompanija UKTUS, Jekatěrinburg),

Brazílii (NHT Linhas Aéreas Ltda., Porto Alegre),

Venezuele (SOLO AVIATION SYSTEMS, C.A., Ocumare del Tuy) a

Republice Jižní Afrike (Air-Tec Aviation Maintenance, Bethlehem).

Z interního průzkumu spokojenosti zákazníků, který si firma vypracovala, vyplynulo, že největší nespokojenost vyvolává slabá dostupnost náhradních dílů. Vzhledem k tomu, že regiony, ve kterých jsou letouny využívány, jsou velmi rozsáhlé,

bude nutné rozšíření skladů náhradních dílů, a to i vzhledem k plánovanému obsazení nových trhů.

Posílení servisní středisek, kde bude možné zajistit vysoce kvalitní údržbu, by s sebou přineslo také snížení nehodovosti. Především v Jižní Americe a Africe je pravidelná údržba přehlížena, a tak zde dochází k častým nehodám, při kterých je poškozena pověst L 410 jako kvalitního letounu. Například v Brazílii byly po jedné takové letecké nehodě L 410 uzemněny a měly zákaz provozu, ačkoliv nebylo vyšetřování uzavřeno. Ve většině případů je příčinou nehod chyba pilota nebo právě špatná údržba letounu.

Aby se předešlo technickým závadám nebo opomenutí důležitých bezpečnostních kontrol, zajišťuje AI tzv. závazné bulletiny pro zachování letové způsobilosti. Jedná se o zasílání důležitých email s instrukcemi pro kontrolu určitých částí, které mohou skrývat závady nebo opotřebení, například pro přímořské státy platí vyšší riziko koroze při provozu ve vlhkém a teplém prostředí.

Další službou je portál pro provozovatele servisních středisek a letounů vyrobených v AI. Tato služba je vzniká uzavřením smlouvy mezi zákazníkem nebo partnerem a AI s vymezením práv a povinností obou zúčastněných stran, ve kterých se zákazník zavazuje např. k pololetním hlášením o vzniklých závadách na letounu, aktuálním počtu letových hodinách a změnách majitele nebo provozovatele. Na základě této smlouvy je možné za poplatek objednat letovou příručku a manuály potřebné k údržbě, ilustrovaný katalog náhradních dílů a.j.. Tato služba je placená a odvíjí se od typu letounů, roční poplatek pro bulletinovou službu k letounu L 410 EVP-E20 činí 8.200 Kč + DPH. Do této klientské zóny se uživatel přihlásí pod jménem a heslem přímo na webových stránkách. Účelem je zajištění informací o aktuálním stavu a případných změnách týkajících se letounu a také poskytnutí poprodejního servisu.

Neméně významnou přidanou hodnotou je také školení pilotů, mechaniků a pozemního personálu údržby. Zkoušky probíhají buď ve spolupráci se Střední školou leteckou v Kunovicích, nebo v Leteckém tréninkovém centru v Ostravě.

3.4.2 Price – Cena

Cena za L 410 EVP-E20 se pohybuje od 5 do 5,3 mil. USD v závislosti na požadavcích zákazníka, úpravách a výbavě. Cena za nový letoun L 410 NG ještě není přesně stanovena, ale společnost nechce přesáhnout částku 7 mil. USD, za kterou se prodává konkurenční Dornier 228 od Ruagu. Platba může probíhat ve formě splátek, přičemž první splátku tvoří 20-30% z prodejní ceny. Tato částka je splacena před samotnou výrobou a slouží k nákupu potřebných dílů a materiálu pro zakázku.

Společnost nabízí také financování formou odběratelského úvěru, během něhož je schopná nabídnout zákazníkovi lepší úrok z úvěru než například jeho domovské banky. V Mongolsku nebo Indonésii se úrok z úvěru pohybuje nad deseti procenty, je tedy pravděpodobné, že zákazníci z těchto regionů využijí tuto formu financování. Výše celkového úvěru se pohybuje od 70% až do výše 85% z celkové prodejní částky, přičemž je úvěr poskytnut maximálně na dobu dvanácti let. První splátku úvěru je nutné uhradit do šesti měsíců od předání letounu. Výše úroku je stanovena na základě hodnocení EGAPu vzhledem k riziku podnikatelských aktivit a návrhu výše úroku bankou.

Nicméně při žádosti o úvěr musí zákazníci (kupující) předložit bance následující podklady:

- výpis z obchodního rejstříku a zakladatelskou listinu, obojí přeložené do angličtiny nebo češtiny,
- rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow za poslední tři roky potvrzené auditorem nebo příslušným daňovým orgánem.

Dále Business plán, který zahrnuje:

- krátkou historii firmy (rok založení, předchozí podnikatelské aktivity),
- vlastnickou strukturu a organizační strukturu firmy,
- popis příslušného trhu, ve kterém chce vyvíjet svou činnost (příležitosti, konkurence, regulace, legislativní omezení),
- popis současného podnikání firma (veškeré aktivity např. letecká údržba a servis,

- soupis současného leteckého parku, přehled o vlastních nebo leasingovaných letounech,
- seznam veškerých dlouhodobých kontraktů např. pro charterové linky, v současnosti obsluhované pravidelné letecké linky,
- přehled o dosaženém vzdělání zaměstnanců, zkušenosti a kompetence managementu a.j.),
- a v neposlední řadě popis nově zamýšlené podnikatelského záměru, pro jehož účely je letoun poptáván,
- očekávané budoucí finanční projekce zachycené v ekonomických výkazech.

3.4.3 Place – Distribuce

Firma je schopná vyrobit a předat letoun za 8 měsíců od přijetí zakázky. Díky vysoké poptávce nemá firma problémy s dodržáním ročního výrobního plánu a ve většině případů je firma sama oslovována zákazníky, kteří si přejí zakoupit letoun. Prodej letounů probíhá pomocí tří distribučních kanálů. Nejčastěji jde o přímý prodej, kdy firma obdrží zakázku přes své oficiální webové stránky, dále je to pomocí obchodních zástupců, kteří oslovují potenciální zákazníky např. letecké společnosti, ale tito zástupci nemají výhradní právo. Třetí možností je koupě letounu přes tři autorizované agenty, kteří pokrývají specifické tržní úseky. Tito distributoři mají oficiální smlouvu s AI, mají sestavený odběrový plán, který by měli dodržet, kontrola tohoto plánu probíhá každý kvartál. Mohou nabízet i jiné stroje, letadla nebo vrtulníky, ale mají smluvně zakázáno nabízet konkurenční letoun ve stejné kategorii jako je L 410.

Autorizovaní distributoři L 410 ve světě:

AIR-TEC MAURITIUS LIMITED - Zástupce pro francouzská zámořská území, Botswanu, Namibii, Keňu, Madagaskar, Mauricius, Tanzánii, Ugandu, Seychelské ostrovy.

InterGlobe Established Pvt. Ltd. (THE ESTD) - Zástupce pro Indii, Bhútán, Myanmar, Srí Lanku, Nepál, Maledivy.

MANIPUL s.r.o. - Zástupce pro Slovenskou republiku.

Nemalý podíl na odbytu prodaných letadel mají také tzv. informátoři, kteří poskytují firmě informace o vypsaných státních zakázkách a výběrových řízeních, do kterých se může firma přihlásit.

Letiště Kunovice má status mezinárodního letiště, takže nové stroje mohou odlétat přímo z Kunovic do země zákazníka, což značně snižuje logistické náklady. Pokud by tomu tak nebylo, musely by letouny napřed přeletět na nejbližší mezinárodní letiště např. Brno-Tuřany nebo Přerov, kde by proběhlo odbavení a teprve následný odlet. Na plánované odlety nových strojů je zvána široká veřejnost v rámci PR image, které se budu věnovat v následující kapitole.

3.4.4 Promotion – Propagace

Vzhledem k tomu, že nejvíce přijatých poptávek přichází přes oficiální webové stránky, je důležité zajistit co nejvyšší kvalitu a funkčnost těchto stránek, což se společnosti daří. Podle mého uvážení se jedná o klíčový prvek ve firemní marketingové komunikaci a má také široké možnosti využití. Oficiální webové stránky jsou ve třech jazykových verzích - české, anglické a ruské. Na stránkách, které mají jednotnou barevnou kompozici (zelené, modré a šedé barvy), je představen produkt a jeho charakteristiky bližší informace o společnosti, uveřejňují se zde oficiální tiskové zprávy a také články z novin a časopisů, které jsou překládány také do ostatních jazyků. Přes tyto stránky mají provozovatelé přístup do interního poprodejního portálu.

Důležitá role při marketingové komunikaci patří interaktivním médiím, jako jsou video záběry uveřejněné na serveru YouTube, založení a správa profilu společnosti na portálech Facebook a LinkedIn, kterou jsou v současnosti zanedbávané. Poslední příspěvek na Facebooku byl vyvěšen v listopadu 2011. Z dalších asi tří facebookových profilů věnujících se L 410 je neaktivnější ta s názvem *Turbolet L410*, která byla založena v lednu 2013 pravděpodobně fanouškem nebo přímo zaměstnancem, jelikož je zde hodně fotek i ze zázemí výroby. Stránka má asi sto odběratelů, nicméně se nedá považovat za oficiální stránku, ale spíše fanklub.

Co se týče video propagace má sice společnost svůj kanál na YouTube, ale nemá žádné odběratele a je zde vystavené pouze jedno video, což je tristně málo. Velkou výhodu vidím především v možnostech vkládat komentáře od uživatelů případně

odběratelů, a tím získávat primární informace, ze kterých si firma může udělat vlastní závěry a celkový obrázek o tom, jaký dojem letoun vytváří. Tato služba může nahradit stávající dotazníky zasílané provozovatelům, které nemají potřebné očekávané výsledky. Pokud budou videa zajímavá, uživatelé je mohou snadno sdílet a šířit dále. Virální marketing je rychlý způsob jak zaujmout nadšence, širokou veřejnost i zdánlivé laiky a dostat se tak více do podvědomí.

Díky službě LinkedIn si může firma zajistit profesionální zaměstnance a uveřejňovat pracovní nabídky, vytvořit síť kontaktů a také se celkově zviditelnit. Tyto služby jsou buďto zdarma nebo v případě LinkedInu za mírný poplatek v závislosti na míře poskytovaných služeb (cca 500-2000 Kč/měsíc).

Dále firma poskytuje tištěné brožury jak o letounu, tak o společnosti, které jsou taktéž dostupné na stránkách na formátu pdf.

Významným komunikačním kanálem je pravidelná účast AI na mezinárodních leteckých výstavách, veletrzích a leteckých dne v rámci propagace svého letounu. Jedná se o klíčové příležitosti jak získat nejen nové obchodní zástupce pro daný region, ale i případné budoucí kontrakty. Důležitý je také vliv na konkurenci, jelikož dochází ke zvyšování povědomosti o letounu a také. Tyto veletrhy patří mezi nejnákladnější položku marketingového plánu, přičemž ceny jsou v řádu statisíců za jeden veletrh.

V posledních třech letech se firma zúčastnila několika výstav, přičemž nejvíce výstav a veletrhů s účastí AI proběhlo v roce 2012, jak je patrné z **Tabulky 10** dole.

<i>Rok</i>	<i>Země</i>	<i>Veletrh</i>
2011	Rusko	Maks
	Francie	Paris Air Show Le Bourget
2012	Velká Británie	Farnborough
	Čína	Airshow China
	Republika Jižní Afrika	Africa Aerospace Defence
	Indonésie	Indodefence
	Turecko	Airex

2012	Brazílie	Expo Aero Brasil
	Indie	India Aviation
2013	Rusko	Maks
	ČR	IDET

Tabulka 10 Uskutečněné mezinárodní výstavy a veletrhy s účastí AI. Zdroj:
výroční zprávy

Letoun je propagován také v rámci leteckých dnů, které jsou v ČR velmi oblíbené a divácky atraktivní. V roce 2013 byly následující:

- 1.6. – 2.6. Aviatická pouť, Pardubice,
- 7.9. – 8.9. CIAF, Hradec Králové,
- 21.9. – 22.9. Dny NATO, Ostrava.

Přínosem je rozšiřování podvědomí o letounu, značce a firemních aktivitách mezi veřejnost a také budování image podniku. Vzhledem k nedostatku klíčových pracovníků jako je nýtař a frézař je vhodné využít těchto akcí i pro zviditelnění Střední školy letecké a oslovení potenciálních zaměstnanců.

V **Tabulce 11** dole je přehled budoucích veletrhů a výstav pořádaných v roce 2014.

<i>Datum</i>	<i>Země</i>	<i>Název</i>	<i>Popis</i>
11.2. – 16.2.	Singapur	Singapore Airshow	letecký veletrh
12.3. – 14.3.	Indie	India Aviation	mezinárodní výstava a konference o civilním letectví
16.4. – 19.4.	Nigérie	Nigeria Air Expo	mezinárodní letecká přehlídka
19.6.-21.6.	ČR	Aviation Expo Europe	veřejný letecký den
14.7. – 20.7.	Velká Británie	Farnborough International Airshow	mezinárodní výstava letecké techniky
5.11. – 8.11.	Indonésie	Indo Aerospace	veletrh letadel a leteckých technologií
11.11. – 16.11.	Čína	Airshow China	mezinárodní veletrh letectví a kosmonautiky

Tabulka 11 Významné veletrhy a přehlídky pro rok 2014. Zdroj: ^{53 54}

Výstavy pro rok 2015 ještě nemají přesně určené datum, nicméně za pozornost stojí veletrh MAKS v Rusku, pořádaný jednou za dva roky, na kterém se firma pravidelně objevuje,

Společnost uvádí v rámci PR a komunikace články v časopisech zaměřených na letectví a kosmonautiku, nicméně není jasné, jak významný vliv mají na prodej a kolik zákazníků tato forma prezentace zaujala. Hlavním cílem je proto především informativní hledisko. Pro představu jsem uvedla ceny inzerce v českém časopise Letectví a kosmonautika do **Tabulky 12** dole.

Ceník plošné inzerce v časopise Letectví a kosmonautika	
Velikost strany	Cena v Kč
1/8	8 000
1/4	13 000
1/2	22 000
1/1 (jednostranná)	40 000
2/1 (dvoustranná)	76 000
2. strana obálky	68 000
3. strana obálky	64 000
4. strana obálky	72 000
PR články	
1/2	20 000
1/1	40 000

Tabulka 12 Ceník inzerce v časopise Letectví a kosmonautika. Zdroj: ⁵⁵

⁵³ DEFENCE CATALOGUE. Kalendář akcí a výstav. *Defencecatalogue.cz* [online]. [cit. 2013-12-08]. Dostupné z: <http://www.defencecatalogue.cz/informacni-centrum/kalendar-akci-a-vystav/>

⁵⁴ TRADE FAIR DATES. Aviation and Defence Trade Shows. *Tradefairdates.com* [online]. [cit. 2013-12-08]. Dostupné z: <http://www.tradefairdates.com/Aviation-and-Defence-Trade-Shows-Y224-S4.html>

⁵⁵ LETECTVÍ. Ceník inzerce AeroMedia. *Letectvi.cz* [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://work.letectvi.cz/inzerce/lk.pdf>

Důležitou složku PR tvoří také pozvání zájemců o koupi letounu přímo do Kunovického závodu. Cílem je ukázat moderní pracovní zázemí a celý proces výroby, který stojí za kvalitním výrobkem. Pokud již zájemce o koupi projeví zájem o osobní prohlídku, jejíž náklady si hradí sám, je velmi pravděpodobné, že má o letoun eminentní zájem.

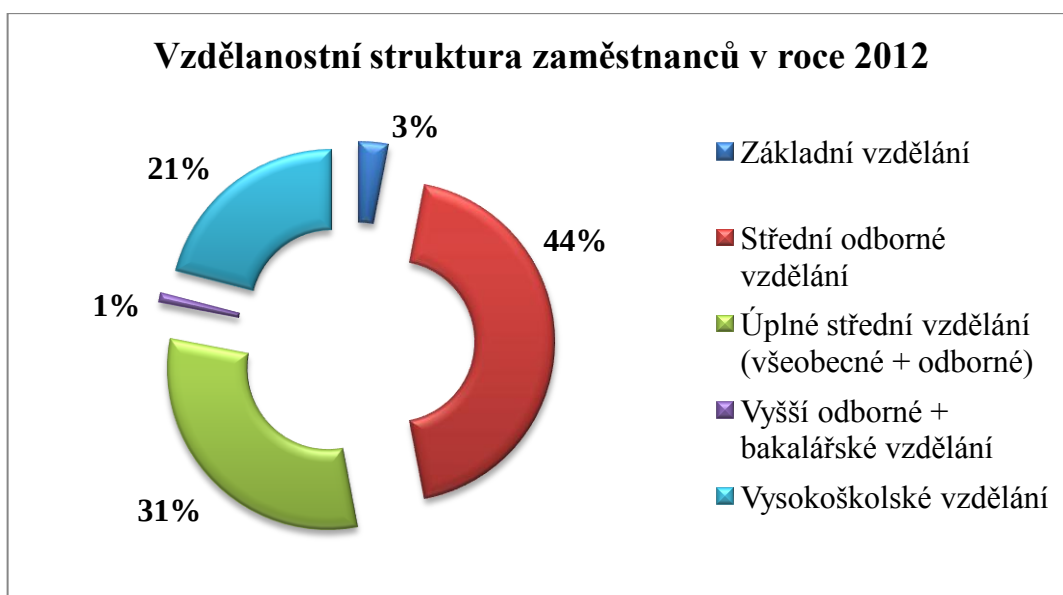
3.4.5 People – Lidé

Dalším, neméně důležitým vstupním faktorem pro výrobu a řízení podniku jsou lidé. Společnost AI zřizuje Střední školu leteckou, jedinou střední školu v České republice, která je vedena u leteckých úřadů EU jako výcviková organizace pro letecké mechaniky všech kategorií letadel a žákům školy je uznávána praxe z doby jejich studia.

Škola nabízí tři obory a to:

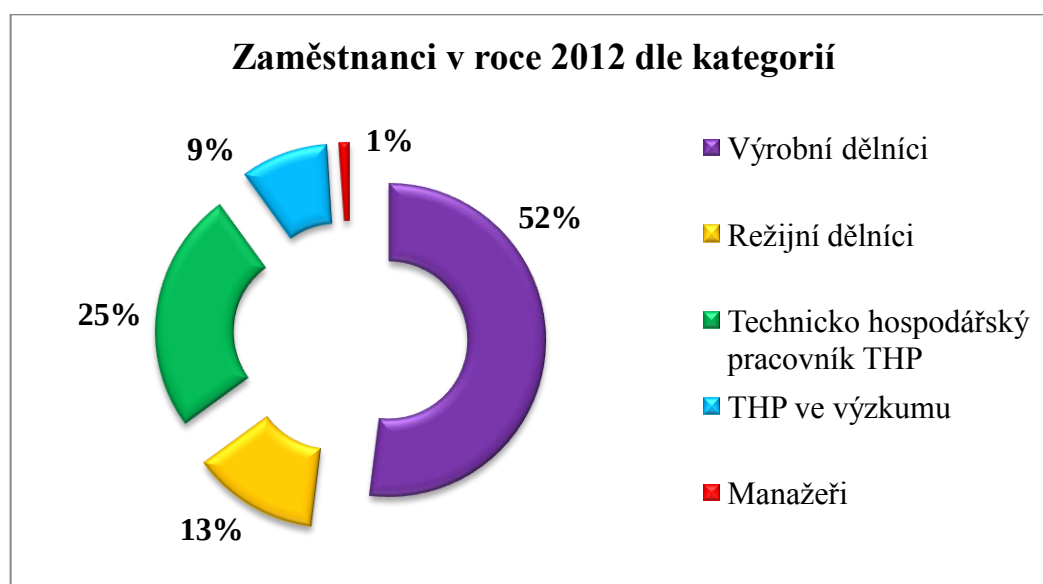
- technik letadel, čtyřletý obor, který je ukončen maturitní zkouškou,
- mechanik letadel, tříletý obor s výučním listem,
- klempíř letadel, tříletý obor s výučním listem.

Studenti mají k dispozici přímo letoun L 410, na kterém probíhá odborná praxe za dohledu kvalifikovaných lektorů. Úzká spolupráce mezi školou a výrobou má za cíl zaručení dostatečného množství budoucích kvalifikovaných zaměstnanců. Studenti mají ihned po absolvování možnost práce v závodě, ale i v zemích EU, kde jsou také často vyhledáváni pro svoji odbornost. Proto je nutné studenti motivovat tak, aby kapitál do nich vložený firmou byl využit při výrobě L 410 v kunovickém závodě. Na **Obrázku 23** je graficky zobrazena vzdělanostní struktura zaměstnanců podniku, přičemž největší podíl 44% zastávají pracovníci se středním odborným vzděláním.



Obrázek 23 *Stupeň dosaženého vzdělání zaměstnanců. Zdroj: výroční zpráva z roku 2012*

Firma získala v roce 2011 finance ze státního rozpočtu a dotace od EU v rámci evropského sociálního fondu na projekt „Školení je šance“, jehož cílem je zvyšování odborných dovedností pracovníků. V květnu 2012 na něj navázala novým projektem „Další krok k úspěšnému vzdělávání zaměstnanců“, který byl opět financován z dotačních prostředků EU, a bude probíhat následující dva roky.



Obrázek 24 *Zaměstnanci podle pozic. Zdroj: výroční zpráva z roku 2012*

Na **Obrázku 24** nahoře je zobrazeno rozdělení zaměstnanců podle pozic, přičemž je fialovou barvou zobrazena nejpočetnější skupina pracovníků, a to výrobních dělníků.

3.5 SWOT analýza

V níže uvedené **Tabulce 13** jsem stručně vypsala silné a slabé stránky firmy, a také příležitosti a možné hrozby, které vychází z předchozích analýz (viz. SLEPTE oborové prostředí, Porterova modelu pěti sil a marketingový mixu 5P).

SWOT analýza	
Vnitřní faktory	
<i>Silné stránky (Strengths)</i>	<i>Slabé stránky (Weaknesses)</i>
• dlouholetá tradice • silný investor • dobrá finanční situace podniku • modernizace výroby • doložitelná kvalita výrobku s lepšími letovými vlastnostmi • nižší cena než u konkurence • zajištění kvalifikované síly ze SŠ letecké • vzdělávání zaměstnanců	• malá výrobní kapacita • malý počet skladů náhradních dílů a servisních center ve světě • nespokojenost zákazníků s poprodejním servisem • chybějící obchodní zástupci a agenti v klíčových teritoriích • nedostatek pracovníků jako je nýtař, frézař • zpožděná modernizace oproti konkurenci

Vnější faktory	
<i>Příležitosti (Opportunities)</i>	<i>Hrozby (Threats)</i>
• certifikace NG pro nová území • rozvoj dopravních společností • rostoucí poptávka po turbovrtulových letounech • pro-exportní politika ČR • výběrová řízení, vládní zakázky • získání dotací od vlád nebo EU • návrh plováků a lyží • obnova starších letounů v provozu tzv. repasování a následný leasing • nahrazení dosluhujících letounů • propagace pomocí internetových služeb např. YouTube • letecké veletrhy	• ekonomická recese a propad finančních trhů • zvýšení nákladů na dovážené zboží kvůli slabé koruně • nedostatečné finanční možnosti budoucích zákazníků • rychlá reakce konkurence při obsazování nových trhů • pobočný závod konkurence Viking Air v Rusku • budoucí certifikace indonéského letounu N219 • nekvalifikovaná obsluha a údržba, a tím vyšší riziko nehodovosti

Tabulka 13 SWOT analýza. Zdroj: vlastní zpracování

Pro SWOT analýzu obecně platí, že vnitřní faktory může firma ovlivnit, zatímco vnější hrozby a příležitosti jsou téměř neovlivnitelné. Dobrou analýzou jim ale může firma v předstihu čelit nebo je naopak využít. Firma by měla co nejdříve odstranit výše uvedené slabé stránky, a maximálně využít příležitostí, které se jí nabízí.

Největší slabou stránkou je malá současná výrobní kapacita, která nemůže pokrýt požadavky poptávky a tak firma přichází o zisky z možných zakázek.

Největší hrozbu představuje zpožděná modernizace oproti konkurenci a vznik nového pobočného závodu firmy Viking Air v Rusku.

Největší silnou stránkou je kvalitní výrobek s výbornými charakteristikami.

Naopak největší příležitostí je:

- rozvoj dopravních společností, a s tím spojená vysoká poptávka a proexportní politika ČR,

- budoucí letecké veletrhy, na kterých může firma prezentovat své silné faktory, jako jsou neustálé investice do výroby a vývoje,
- a také kvalitní produkt, přičemž nová verze předčí konkurenční letouny.

3.6 Finanční analýza

Díky rozvaze a výkazu zisku a ztrát si můžeme udělat přehled, jak na tom společnost je z hlediska hospodaření, které zjistíme analýzou finančních ukazatelů jako je rentabilita, likvidita nebo zadluženost. Tyto ukazatele jsou zpracovány dole v **Tabulce 14**.

	ROE	ROE z provozního CF	ROA	Běžná likvidita (1,5-2,5)	Pohotová likvidita (0,7-1,2)	Okamžitá likvidita (0,2-0,5)	Celková zadluženost
2010	0,33	-	0,15	2,37	0,76	0,3	50,95%
2011	0,03	-0,20	0,013	2,76	1,16	0,2	58,16%
2012	0,008	0,23	0,002	1,93	0,52	0,3	68,01%

Tabulka 14 Finanční ukazatele firmy. Zdroj: vlastní zpracování

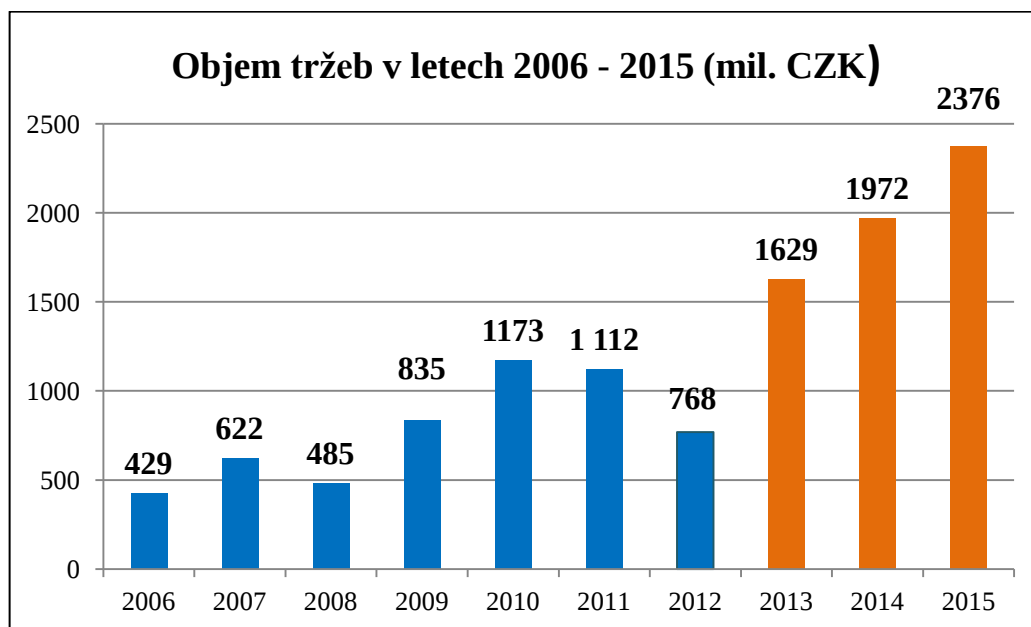
Akcionáře nejvíce zajímá rentabilita vlastního kapitálu (ROE) podle které mohou vidět, jakou mírou se jim zhodnocují vklady do společnosti. Není stanovena optimální míra tohoto ukazatele, nicméně se dá odůvodnit, že čím vyšší je hodnota, tím lépe pro akcionáře. Zároveň platí, že hodnota ROE by měla být vyšší než bezriziková úroková míra např. ze státních dluhopisů. Toto však výsledky firmy nesplňují, jelikož úrok ze státních dluhopisů je v současné době (říjen 2013) v rozmezí 0,5-6,5%. Další obecným pravidlem je, že rentabilita aktiv (ROA), by měla být vyšší než ROE, což je splněno.

Ukazatel likvidity nám prozrazuje, jak rychle je společnost schopná splácet své krátkodobé závazky a uspokojit tak věřitele. Jak je vidět z tabulky výše, likvidita se pohybuje s povolenou tolerancí v doporučených hodnotách.

Celková zadluženost firmy však neustále roste. Podle zlatého bilančního pravidla pro vyrovnaní rizika, by měl být poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem vyrovnaný. Z rozvahy lze vyčíst, že cizí zdroje v roce 2011 dosáhly 1,4 násobku vlastního kapitálu a v roce 2012 to bylo dokonce 2,1 násobku. Zadlužení zvyšují především rostoucí krátkodobé závazky z obchodních vztahů, krátkodobé přijaté zálohy, krátkodobé bankovní úvěry a jiné v rozvaze nespecifikované závazky. Tyto krátkodobé cizí zdroje jsou však plně kryty krátkodobými (oběžnými) aktivy. Mezi nevýhodu krátkodobého financování např. bankovními úvěry, patří vysoké náklady např. úroky.

Velké investice do výroby jsou patrné z vývoje hodnot dlouhodobého majetku, především samostatných movitých věcí, které měly v roce 2011 hodnotu 50 753 tis. Kč a v roce 2012 to bylo již 165 684 tis. Kč.

Na **Obrázku 25** níže je v grafu zpracovaný vývoj tržeb a jejich následná predikce pro další roky v závislosti na výrobním plánu a stálém odbytu. Propad tržeb v roce 2012 je zapříčiněn neuskutečněným předáním hotových strojů, kvůli zpožděným dotacím na jejich nákup. Jejich prodej a vyfakturování proběhne v roce 2013 a promítne se rovněž do nové rozvahy.



Obrázek 25 *Objem tržeb v letech 2006 - 2015 (mil. CZK,) predikce od roku 2013. Zdroj: výroční zprávy a interní zdroje.*

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

4.1 Marketingové cíle

Úkolem marketingu je zajistit podporu stanoveným podnikovým cílům, a těmi jsou zavedení výroby letounu L 410 NG se záměrem naplnění plánu výroby cca 20-25 kusů za rok. **Za tímto účelem jsem s přihlédnutím k výsledkům provedených analýz navrhla následující prioritní marketingové záměry:**

- Zvýšit prodej o 20%, tedy na 19-20 letounů ročně v souladu s odbytovým plánem.
- Začít s masivní plánovanou propagací nového letounu cca 6-9 měsíců před koncem certifikace, do té doby propagovat verze L410 EVP-E20/H80.
- Nadále budovat image moderního a všestranně využitelného letounu a vysoké technologické úrovně celého podniku.
- Aktualizovat a spravovat interaktivní formy internetové marketingové komunikace.
- Nadále podporovat prodej převážně do Ruské Federace, ve které má AI již vybudovaný tržní podíl, aby nebyla ohrožena přicházející konkurencí (Viking Air), 70-80% produkce směřovat do tohoto regionu.
- V rámci rozšiřování trhů se primárně zaměřit na oblast jihovýchodní Asie, vzhledem k rychle rostoucímu tržnímu potenciálu.
- Zajistit prodej alespoň dvou letounů ročně do oblasti jihovýchodní Asie od roku 2014.

4.2 Plán marketingového mixu

4.2.1 Produktový plán

Výrobek

Nová inovovaná verze letounu je navržena tak, aby svými užitkovými charakteristikami dohonila konkurenci a nabídla dokonce lepší letové vlastnosti. V rámci rozšiřování možností dalšího profesionálního použití, je vhodné zamyslet se,

zda by bylo možné k letounu navrhnout také plováky, lyže nebo jumbo kola pro oblasti zasahující do tundry, kde je podmáčená a méně stabilní půda. Cílem by bylo přilákání nových zákazníků z oblastí, pro které je letoun s takovým vybavením potřebný a také oslabit konkurenci Viking Air, která takové letouny nabízí s velkým úspěchem. Například v ostrovních oblastech jsou letouny s plováky ukotveny přímo u mola, není nutné přistát na letišti a platit poplatky za přistání nebo místo v hangáru. Lyže nebo plováky by našly uplatnění u letounů pro záchranné účely, při kterých může vzniknout situace, že letoun bude muset přistát na vodě nebo na sněhu, čímž by vzniklo širší portfolio pro možné využití.

Služby

- Provoz v přímořských státech přináší zvýšené riziko koroze a vlivu vlhkého podnebí, čímž vzniká častější potřeba údržby. Proto je vhodné rozšířit servisní centra do klíčových oblastí Ruska a nově jihovýchodní Asie a zviditelnit tuto službu při navazování budoucích kontraktů. Vycházet tak vstříc požadavkům zákazníků na lepší dostupnost takového servisu.
- U stávajících servisních středisek provést kontrolu činnosti a zavést reporting o uskutečněných opravách
- Posílit sklady náhradních dílů, aby se zvýšila spokojenost zákazníků, kteří jsou s touto službou v současnosti spíše nespokojeni. Tyto sklady a centra údržby mohou být přímo u prodejce v daném regionu nebo u smluvních partnerů, např. leteckých společností, které provozují L 410. Zavést pravidelné kontroly skladových zásob u stávajících skladů.
- Zajistit non-stop kontaktní linku pro servis náhradních dílů dostupný přes internetové stránky společnosti nebo na speciálním telefonním čísle a určit osoby zodpovědné za tuto funkci. Dnes již není problém vzhledem k internímu informačnímu systému, se připojit k firemním datům i z domova, pokud vznikne poptávka po náhradních dílech např. během víkendu nebo svátků.
- Zákazníkům nabídnout ve spolupráci s leteckou školou odborné zaškolení pro provoz a údržbu přímo ve firmě, uvážit nabídku jazykových kurzů pro technickou a odbornou angličtinu (zjistit, zda jsou v okolí lektoři, kteří mají s výukou těchto odborných pojmů zkušenosti). Vhodné je také zvážit pořízení letového simulátoru.

- Aktualizovat internetové stránky. Především portál pro poprodejní podporu, se kterou jsou zákazníci spíše nespokojeni a zjistit, co konkrétně jim nevyhovuje.
- Zvážit možnost čtvrtletních newsletterů, které by informovali zákazníky o činnosti společnosti, dalších aktivitách spojených s vývojem nového letounu a průběhem certifikace a také o aktualitách z leteckého průmyslu celkově (výběr zveřejněných článků na jiných serverech)

4.2.2 Cenový plán

Cena inovovaného stroje bude stanovena na základě nákladů a marže podniku. Záměrem je nepřesáhnout cenu konkurenčního letounu Twin Otter, která v současnosti představuje hodnotu cca 7 mil. USD. Je vhodné počítat s možností přidání lyží nebo plováků a určit předběžné náklady na jejich výrobu, a také celkovou cenu letounu s tímto vybavením. Pak ji porovnat s cenovou úrovní konkurence. Pokud bude užitná hodnota vyšší, vzhledem k letovým charakteristikám letounu s konkurencí, je vhodné zvážit dorovnání ceny s konkurencí a vytvářet konkurenční výhodu spíše kvalitami letounu, než nižší cenou.

- Spolupracovat s bankami, které v současnosti poskytují odběratelský úvěr. Těmto bankám prezentovat rostoucí potenciál na trhu letounů kategorie L 410 s tím, že je vhodné nabídnout lepší podmínky i úrok, vzhledem k rostoucí poptávce a ziskům, které z nich mohou plynout.
- Zvážit možnost leasingu letounů, pokud zákazník nedostane úvěr nebo nebude disponovat potřebnými financemi pro koupi nového letounu.

4.2.3 Plán distribuce

- Maximálně podporovat prodeje do Ruské Federace, která je hlavním odbytištěm.
- Provést kontrolu činnosti obchodních zástupců a autorizovaných agentů, popřípadě upravit smluvní podmínky spolupráce. Např. zvýšit tlak na prodej a na zpětnou vazbu o aktuální situaci na trzích, aby se obchodní zástupci stali hlavními zdroji informací pro marketingové oddělení.
- Vypracovat plány zpětné kontroly prodejců a smluvně je zajistit.

- Prodejce v regionu jižní Ameriky informovat o nutnosti napravení reputace letounu vzhledem k nehodám, které měly negativní vliv na prodej. Zdůraznit fakt, že nehody byly způsobeny neodbornou údržbou, za kterou firma nenese odpovědnost.
- Delegovat část činností spojených s PR na obchodní zástupce v regionech a s jejich pomocí vytvořit plán propagace. Např. v místních časopisech, televizích apod., jelikož obchodní zástupci mají lepší znalosti o místních médiích.
- Získat nové obchodní zástupce pro nepokryté regiony a stanovit motivační odměny z prodeje.
- Pro nejdůležitější odbytiště určit autorizované agenty s vyšší pravomocí a uzavřít s nimi smlouvu o užší spolupráci a marketingové propagaci. To především v zemích jihovýchodní Asie a Austrálie tak, aby právě oni realizovali nově uzavřené kontrakty.
- Využít služeb společnosti CzechTrade, při odhadování situace na konkrétních trzích a podmínkách místního prodeje.

4.2.4 Plán propagace

Celkovou masivní propagaci by bylo vhodné načasovat tak, aby začala 6-9 měsíců před plánovaným ukončením certifikace a udělení osvědčení, které je předběžně naplánováno na konec roku 2015. Cílem je, aby firma předběžně nepřišla o zakázky na starší verze letounů (L 410 UVP-E20, H80), pokryla plán výroby a mohla se připravit na výrobu nové série NG. Vycházela jsem také z údajů, že současná dodací lhůta nového stroje je cca 8 měsíců, do které se nepočítá doba do uzavření smlouvy. Nejvhodnějším řešením je naplnění výrobního plánu již dohodnutými kontrakty, aby nedošlo k situaci, že zákazníci si raději počkají na moderní verzi. Její cena bude sice vyšší, ale vzhledem k charakteristikám letounu jim přinese vyšší užitnou hodnotu, a tak budou schopni tuto situaci akceptovat. Je nutná úzká vzájemná spolupráce obchodního oddělení a marketingu s dalšími odděleními (výroba, logistika, certifikace) a také pečlivé sledování veškerých změn, např. časové prodlevy při výrobě prototypů vzhledem k plánu apod.

Oficiální webové stránky

- Uvážit rozšíření jazykové verze na francouzštinu pro regiony Afriky.

- Vkládat videa přímo do internetových stránek, ne pouze odkazy pro přesměrování na YouTube.
- Na úvodní stranu dát ikony služeb YouTube, LinkedIn a Facebook, aby je zákazník ihned zaregistroval. Cílem je propojení komunikačních prvků do sítě, která pomůže při propagaci a budování image firmy.
- Vytvořit interaktivní 3D animaci stávajícího i NG letounu jak z exteriéru, tak model interiéru.
- Novinové články překládat do všech jazykových verzí, aspoň ve formě krátkých zpráv.
- Lokalizovat jazykové verze tzn. pro každou verzi zvolit jinou strategii komunikace. Pro ruské stránky zdůraznit fakt, že se jedná o společnost s ruským investorem, a že letadlo bylo navrhované speciálně pro ruský region. V anglické verzi propagovat široké využití a moderní technologie. Zde bude nutná pečlivý výběr a analýza hodnot pro jednotlivé kultury a regiony, rozdílná propagační videa, ve kterých budou použity lokalizační prvky.
- Na úvodní stranu nebo formou pop-up okna uvést informaci o možnosti návštěvy podniku s odkazem na kontaktní formulář, aby měl zákazník dojem, že AI má eminentní zájem o bližší spolupráci.

Propagační materiály

- Zpracovat návrh nových propagačních letáků.
- Vytvořit model letounu NG v 3D provedení pro veletrhy a výstavy, tento úkol zadat např. studentům Střední školy letecké v rámci kroužku nebo předmětu.
- Vše ladit do stejných firemních barev, jako jsou webové stránky tedy modrá, zelená, šedá, aby zůstala ucelená image.
- Nadále uveřejňovat veškeré propagační letáky v PDF verzi na webové stránky.

Veletrhy a výstavy

- Primárně se zaměřit na letecké výstavy civilních letadel, na kterých budou dány k dispozici propagační materiály, případně reklamní předměty jako pozornosti. Dále je vhodné představit 3D model prototypu s bližšími parametry.
- Zvážit možnosti účasti na veletrzích zaměřených na vojenskou techniku.

- Dohodnout se s nejbližším provozovatelem L 410, jestli by byl ochotný ji propůjčit (a za jakou cenu) na výstavy na tzv. „stojánku“. Nejenom, že AI bude mít možnost prezentovat letoun jak z exteriéru, ale také z interiéru. Daný provozovatel může navíc tímto způsobem zviditelňovat veřejnosti svou firmu, aerolinku apod.
- Zajistit na veletrzích účast alespoň jednoho zaměstnance z obchodního oddělení.
- Zvážit možnost uspořádání leteckého dne v Kunovicích nebo alespoň přehlídky letounů a RC modelů.

Média a internet

- Natočit promo videa letounu pro jednotlivé lokalizované verze, využít nejvyšší kvality snímkování ve Full HD. Velmi efektivní jsou záběry z RC quadcoptéry, která dokáže natáčet při minimální výšce a v zápětí přejít do dynamického záběru během stoupání.
- Pozvat národní, ale i regionální televizní stanice, popřípadě také ruské, s nabídkou natočení zajímavé reportáže přímo z kunovického závodu.
- Co nejdříve aktualizovat profil firmy na Facebooku (poslední příspěvek 11/2011), kam i nadále vkládají uživatelé své komentáře (poslední komentář prosinec 2013).
- Vytvořit komunitu příznivců a získat odběratele na YouTube kanálu. Vkládat nová videa a zajímavosti týkající se AI a L 410, využít potenciálu virálního marketingu.
- Povolit vkládání komentářů pod videa s cílem získat zpětnou vazbu a nechat ostatní sdělit své dojmy a poznatky.
- Spravovat účet ve službě LinkedIn za účelem získání nových zaměstnanců a vytvoření sítě kontaktů.

Časopisy a periodika

- S pomocí obchodních zástupců v regionech zvážit, zda je i nadále vhodné investovat do reklamy v tištěných periodikách nebo se zaměřit především na interaktivní internetovou komunikaci popřípadě newsletterovou službu, která výrazně snižuje náklady.

Státní instituce MPO, ambasády

- Zapojit velvyslance a mezinárodní konzuly v klíčových zemích, aby přispěli k celkové propagaci při mezinárodních výstavách a jiných událostech. Jejich vliv můžeme vidět i při vyšetřování nehody L 410 v Brazílii, kvůli které byl v této zemi pozastaven provoz všech kunovických letounů, a byl zastaven jejich další prodej do této země. Velvyslanec se neformálně sešel s generálním ředitelem místního leteckého úřadu a apeloval za včasné uveřejnění nestranné závěrečné zprávy o nehodě.

4.2.5 Organizační plán

- S vyšším počtem předpokládaných aktivit v marketingové činnosti je také nutné zohlednit možnosti rozšíření tohoto oddělení o jednoho či dva nové pracovníky tak, aby byl zajištěn plynulý chod oddělení i během nepřítomnosti zkušených obchodníků, kteří budou během roku reprezentovat podnik na světových veletrzích. Důležitým faktem je dobrá jazyková vybavenost nových zaměstnanců, klíčové jazyky jsou angličtina a především ruština. Vhodné je také navázání spolupráce s vysokými školami, které se mohou podílet na budoucích projektech, na které lze získat dotace od EU a Ministerstva školství. Lze tak snížit náklady při realizaci procesů spojených s trvalým zvyšováním produktivity a prodeje. Zvýšit počet kvalifikovaných zaměstnanců údržby vzhledem k rostoucí servisní poptávce a záměru zvýšit produkci.

4.3 Kontrola plánu

Doporučuji zavést kvartální kontrolu plnění marketingového plánu ve shodě s podnikovým záměrem, aby došlo k synchronizaci firemních procesů a vhodnému načasování intenzivní propagace letounu NG, podle stavu vývoje prototypů pro letové zkoušky a certifikaci. Dále by bylo přínosné provést kontrolu činnosti distributorů a obchodních zástupců, podle podmínek vyplývajících ze smlouvy, kterou mají uzavřenou s AI. Tuto kontrolu je vhodné provést v období ledna až března, vzhledem ke klidnějšímu vývoji na trzích, především na ruském, kde se vánoční svátky slaví v lednu.

4.4 Souhrn a zhodnocení návrhů marketingového mixu

Výše uvedené návrhy marketingového plánu vychází z podnikového záměru inovovat stávající letoun L410 a zajistit jeho budoucí výrobu, odbyt a servis a současně rozšířit prodeje do nových oblastí a zvýšit produktivitu výroby na 24 letounů ročně počínaje rokem 2015.

Cílem je neustálé budování dobré image podniku a zintenzivnění komunikační politiky vůči zákazníkům pomocí marketingových nástrojů za účelem oslovení co největšího počtu leteckých společností, aeroklubů a státních institucí. Inovovat marketingovou komunikaci pomocí moderních komunikačních prostředků jako je Facebook a LinkedIn. Podporovat vznik komunity uživatelů, kteří se budou aktivně zajímat o L 410 například na serveru YouTube, a pomohou tak společnosti vytvořit zpětnovazební komunikační kanál.

Nejvýznamnějšími akcemi nadále zůstávají celosvětové veletrhy a výstavy, včetně synchronizace začátku intenzivní propagace NG, vzhledem k vývoji prototypu a procesu certifikace. Bude nutné posílit marketingové oddělení o další dobře jazykově vybavené zaměstnance a rozšířit síť obchodních zástupců ve světě, stejně tak i sklady náhradních dílů a servisní střediska.

4.5 Finanční zhodnocení návrhů pro rok 2014

4.5.1 Tržby

Odhad tržeb z prodeje letounů vychází z podnikového záměru, který je zmíněný výše v kapitole **3.1.3 Podnikové cíle**, přičemž uvádím dvě možné varianty vzhledem k optimistickému a pesimistickému vývoji na trzích. Přepočet na české koruny je vypočítán při kurzu 20 Kč/USD.

Optimistická varianta: Tržby 5,5mil. * 20ks/rok = 110 mil. USD = 2 200 mil. Kč

Realistická varianta: Tržby 5,5mil. * 18ks/rok = 99mil. USD = 1 980 mil. Kč

Pesimistická varianta: Tržby 5,5mil. * 16ks/rok = 88 mil. USD = 1 760 mil. Kč

Jak jsem uváděla v kapitole 3.2 *Audit marketingového prostředí - Analýza obecného okolí firmy*, dá se uvažovat o růstu tržeb v rozmezí 10-20%, které kopírují meziroční rostoucí trend poptávky. Firma předpokládá prodej patnácti nových letounů L410 v roce 2013, což by při současném růstu představovalo výrobu 17-18 letounů v roce 2014.

4.5.2 Náklady na marketing

Pro tuto podkapitolu jsem vytvořila tabulku s náklady na marketingové akce, které jsou naplánovány na celý rok 2014. Náklady na veletrhy a výstavy jsou stanoveny podle oficiálních ceníků dostupných na stránkách příslušné akce, přičemž cena zahrnuje výstavní prostor o velikosti cca 35m², vyhrazené místo na stojánce pro letoun, letenky a ubytování pro minimálně dvě osoby z AI. Cena za reklamu v tištěných médiích zahrnuje jednostrannou inzerci publikovanou ve čtyřech číslech za rok, přičemž může dojít k úpravám, např. menší formát inzerce nebo PR článku v pěti číslech za rok apod.

Mezi další náklady můžeme započítat mzdy nových zaměstnanců marketingového oddělení, pokud dojde k jeho posílení. Dále také náklady na předplacení služby LinkedIn nebo výdaje spojené s možností uskutečnění leteckého dne v Kunovicích. Proto je v tabulce uvedená finanční rezerva ve výši 10%.

Druh akce	Název akce	Termín	Cílová skupina	Náklady na akci v Kč
PR - Veletrhy a přehlídky	Singapour Airshow	11.2. – 16.2.	Obchodní zástupci, noví zákazníci, letecké společnosti	620 000
	India Aviation	12.3. – 14.3.		700 000
	Nigeria Air Expo	16.4. – 19.4.		250 000
	Aviation Expo Europe CZ	19.6.-21.6.		400 000
	Farnborough International Airshow	14.7. – 20.7.		450 000
	Indo Aerospace	5.11. – 8.11.		400 000
	Airshow China	11.11. – 16.11.		450 000
Propagace	3D model NG	leden, únor	zákazníci, veřejnost	20 000
	reklamní předměty	leden, únor	obchodní zástupci, zákazníci	15 000
	promo video	březen, duben, květen	obchodní zástupci, zákazníci, veřejnost	80 000
	interaktivní animace NG	listopad, prosinec	zákazníci, veřejnost	50 000

	propagační materiály NG	prosinec	obchodní zástupci, zákazníci	60 000
Reklama	tištěná periodika a časopisy	čtvrtletně	letecké společnosti, aerokluby, laická i odborná veřejnost	160 000
Finanční rezerva	finanční rezerva 10% pro předem nepředvídatelné příležitosti pro firmu			365 000
Celkem				4 021 000 Kč

Tabulka 15 Marketingový rozpočet pro rok 2014. Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Časový harmonogram realizace návrhů marketingového plánu pro rok 2014

Činnost	Název	Měsíce											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PR	veletrhy a výstavy												
	letecký den v Kunovicích												
Propagace	pozvání TV štábu												
	3D model NG												
	reklamní předměty												
	realizace promo videa												
	interaktivní animace NG												
	propagační materiály NG												
	založení a správa FB, LI a YT profilu												
	tištěná periodika a časopisy												
Reklama	celková kontrola činnosti OZ												
	uzavření smluv s novými OZ												
Služby	kontrola a zřízení skladů ND + SS												
	newsletterová komunikace												

Tabulka 16 Ganttův diagram marketingových akcí. Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce nahoře, která zachycuje časový harmonogram marketingových aktivit v roce 2014, jsem použila tři různé barvy, přičemž fialová představuje nejdůležitější činnosti, světle zelená zobrazuje akce, které mají nižší prioritu, a tmavě zelená pak představuje návrh nejvhodnějšího období realizace. V období konání veletrhů a výstav jsem zvýšila aktivity spojené s multimediální propagací především na internetu a naopak přesunula například pozvání TV štábu do klidnějšího období mezi dvěma následujícími veletrhy. Hlavním úkolem nadále zůstává selekce a uzavírání smluv s novými obchodními partnery a zástupci, a s tím spojené rozšíření skladů náhradních dílů a servisních středisek.

5 ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zpracována na základě zavedených postupů pro návrh a realizaci marketingového plánu. Společnost Aircraft Industries, a.s. jsem si vybrala po konzultaci s mým otcem a bratrem, kteří ve společnosti pracují, a měla jsem tak možnost získat primární informace a odborné konzultace.

V první části jsou popsána teoretická východiska celé práce, které jsem čerpala z uznávaných knih domácích i zahraničních autorů, a dále pak z internetových zdrojů, zaměřených na oblast marketingu a managementu. Tato teorie kopíruje současné trendy při sestavování marketingového plánu na základě prověřených metod, jako je analýza SLEPTE, Porterův model, marketingový mix a SWOT analýza.

V následující praktické části jsem představila historii vybrané společnosti a krátce popsala hlavní výrobní program. Důležité údaje nebo zajímavosti jsem vkládala do tabulek nebo zakreslila do grafů. Do zvolených analýz jsem použila data převážně ze zahraničních zdrojů, jelikož se firma pohybuje na celosvětovém trhu a hlavní konkurenti rovněž sídlí v zahraničí. Většina zdrojů byla pouze v angličtině, především internetové stránky konkurentů, tiskové zprávy o aktuálním dění v leteckém průmyslu a.j.. Terminologie a překlad mi však nedělaly žádné větší obtíže.

Na základě vývoje prodeje za pět let a podle nejnovějších zpráv z průmyslu a obchodu jsem zhodnotila stav na trzích, na kterých v současné době AI figuruje. Díky příznivým prognózám v oblasti prodeje turbovrtulových letounů jsem navrhla záměr intenzivní propagace především v oblasti jihovýchodní Asie a Pacifiku, kde má společnost nízké prodeje a slabou distribuční základnu. Vypracovala jsem analýzu SLEPTE zaměřující se právě na tuto oblast, a dále pak na oblast Ruska a samozřejmě i České republiky. Na základě výše uvedeného může být zvolena optimální marketingová strategie. Vzhledem k rostoucímu potenciálu poptávky v těchto oblastech se jedná o jedinečnou příležitost a je nutné ji řešit aktuálně.

Co se týká konkurence, vybrala jsem dva největší rivaly a porovnávala jsem charakteristiky jejich letounů s L 410. Dále jejich prodeje za posledních čtyři roky, nabízené služby a jejich finanční situaci. Neopomněla jsem také zmínit možnost vstupu nové konkurence a provedla výzkum v oblasti vývoje nových prototypů v závislosti na fázi vývoje.

V rámci marketingového mixu jsem představila produkt, tedy starší i novou verzi letounu L 410 NG a popsala jsem jeho novou přidanou hodnotu. Monitorovala jsem kvalitu služeb, distribuci a především stávající propagaci. Krátce jsem také zhodnotila finanční situaci AI a všechny předešlé analýzy jsem shrnula do SWOT analýzy, kde se ukázaly silné a slabé stránky společnosti, ale také nové příležitosti a možné budoucí hrozby.

V poslední - návrhové části jsem dále rozvíjela závěry, ke kterým jsem dospěla při podrobných analýzách v předchozí části. Navrhla jsem taková řešení, která povedou k lepší multimediální propagaci letounu za pomoci levného virálního marketingu díky internetovým službám jako je YouTube nebo LinkedIn. Tato řešení by měla přispět k navýšení prodejů ve strategicky zvoleném regionu jihovýchodní Asie. Popsala jsem nutné kroky pro jednotlivé části marketingového mixu tak, aby vycházely ze stanovených marketingových cílů. V neposlední řadě jsem sestavila rozpočet na propagační aktivity pro rok 2014 a také časový harmonogram jednotlivých úkolů.

Cílem této práce bylo vypracovat pro společnost Aircraft Industries plnohodnotný návrh aktivit a činností spojených s marketingovým plánem prodeje modernizovaného letounu L 410 NG.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knihy

BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI a Matthias SANDER. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, viii, 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. 2.vyd. Zlín: Ekka, 1994, 253 s.

WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán* Přel. J. Vejdělek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Internetové stránky

AUSTRALIAN AVIATION. RUAG receives certification for Do228NG. *Australianaviation.com.au* [online]. [cit. 2013-09-03]. Dostupné z: http://australianaviation.com.au/wp-content/uploads/2010/08/Do228NG_new.jpg

BUSINESS WEEK. 2009 Paris Air Show. *Businessweek.com*. [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: http://images.businessweek.com/ss/09/06/0616_aircraft_smaller_makers/5.htm

DEFENCE CATALOGUE. Kalendář akcí a výstav. *Defencecatalogue.cz* [online]. [cit. 2013-12-08]. Dostupné z: <http://www.defencecatalogue.cz/informacni-centrum/kalendar-akci-a-vystav/>

FINANCE. Nezaměstnanost. *Finance.cz*. [online]. [cit. 2013-10-19]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

FIREMNÍ FINANCE. Kurzovní lístek ČNB. *Firemnifinance.cz*. [online]. [cit. 2013-11-19]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/kurzy-men-a-akcii/kurzovni-listek-cnb/>

FLIGHTGLOBAL. Indonesia's IAe to build high-wing 19-seat turboprop. *Flightglobal.com*. [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: http://www.flightglobal.com/blogs/wp-content/uploads/mt/flightglobalweb/blogs/aircraft-pictures/assets_c/2010/05/IAe%20N219-thumb-560x303-75053.jpg

GIPPS AERO. Aircraft GA18. *Gippsaero.com*. [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: <http://www.gippsaero.com/media/33510/2.jpg>

GOOGLE. Public Data. Počet přepravených cestujících – Vzdušná doprava. *Google.com*. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: https://www.google.cz/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&hl=cs&dl=cs#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=passengers_carried&fdim_y=mode_of_transportation:1&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=region:ECA:MNA:SAS:LAC:NAC:SSA:EAP&ifdim=region&tstart=655509600000&tend=1349820000000&hl=cs&dl=cs&ind=false

GOOGLE. Public Data. Letecká doprava, celosvětové odlety registrovaných dopravců. *Google.com*. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: https://www.google.cz/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&hl=cs&dl=cs#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=is_air_dpvt&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=region:ECA:MNA:SAS:LAC:NAC:SSA:EAP&ifdim=region&hl=cs&dl=cs&ind=false

KURZY. Inflace - 2013, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzy.cz*. [online]. [cit. 2013-11-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

LAU, Stuart. Workhorse turboprops: Sales continue to outpace those of jets, based on strong economics, large cabins and flexible mission profiles. *Propilotmag.com* [online]. [cit. 2013-11-21]. Dostupné z:

http://www.propilotmag.com/archives/2012/December%2012/A4_Turboprops_p1.html

LET. Kde létají L 410. *Let.cz*. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z:

http://www.let.cz/clanek_276_kde-letaji-l410.html?lang=1

LET. Výroční zpráva za rok 2012. *Let.cz*. [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-10-25].

Dostupné z:

http://www.let.cz/files/file/Media/Vyrocnizpravy/VYROCNI_ZPRAVA_2012_092013.pdf

LET. Výroční zpráva za rok 2011. *Let.cz*. [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-10-25].

Dostupné z: http://www.let.cz/files//format_A5.pdf

LET. Fotografie z výroby. *Let.cz*. [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z:

http://www.let.cz/files/image/galerie/vyroba/DSC_0313.JPG

LET. Historie. *Let.cz*. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z:

http://www.let.cz/clanek_285_historie.html

LET. Certifikáty L 410. *Let.cz*. [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z:

http://www.let.cz/clanek_274_certifikaty-l-410.html

LET. Fotografie letounu L 410 UVP-E20. *Let.cz* [online]. [cit. 2013-09-03]. Dostupné

z: <http://www.let.cz/files/image/galerie/L410UVPE20/Ve%20vzduchu.jpg>

LET. Fotografie letounu L 410 UVP-E20. *Let.cz* [online]. [cit. 2013-09-03]. Dostupné

z: <http://www.let.cz/files/image/galerie/L410UVPE20/RHLS1%204a.jpg>

LET. Napsali o nás. *Let.cz* [online]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z:

<http://www.let.cz/files/file/Media/NapsaliONas/L%20410%20New%20Generation.pdf>

LETECTVÍ. Ceník inzerce AeroMedia. *Letectvi.cz* [online]. [cit. 2014-01-03].

Dostupné z: <http://work.letectvi.cz/inzerce/lk.pdf>

LOGOBOX. Aircraft Industries. *Logobox*. [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z:

<http://www.logobox.cz/getimage.ashx?id=CZ27174841&size=big&rate=1>

NĚMEC, Robert. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy.

Robertnemec.com [online]. 21.6.2005. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z:

<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

PAVLEČKA, Václav. Marketingový mix. *Marketing journal* [online]. [cit. 2013-10-

25]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html

PILECKÝ, Ondřej. Cla a zdanění při dovozu. *Měšec.cz* [online]. [cit. 2013-09-19]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/cla-a-zdaneni-pri-dovozu/>

RIA NOVOSTI. Russian Firm Plans to Assemble Canadian Planes – Paper. *Rianovosti.ru*. [online]. [cit. 2013-11-22]. Dostupné z: <http://en.ria.ru/world/20130806/182600204.html>

RUAG. Media Releases. *Ruag.com* [online]. [cit. 2013-09-08]. Dostupné z: http://www.ruag.com/en/Aviation/Aviation_Home/Media

RUAG. AC Size Comparison. *Ruag.com* [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: http://www.ruag.com/do228ng_en/Do_228NG/Performance/AC_Size_Comparison

SCHEME DESIGNERS. Twin Otter Series 400. *Schemedesigners.com* [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.schemedesigners.com/images/TwinOtter-Viking-Photo3.jpg>

TRADE FAIR DATES. Aviation and Defence Trade Shows. *Tradefairdates.com* [online]. [cit. 2013-12-08]. Dostupné z: <http://www.tradefairdates.com/Aviation-and-Defence-Trade-Shows-Y224-S4.html>

VIPIN BLOGGER. NAL regional jet, has saras forgotten?. *Vipinpv20.blogspot.cz*. [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: http://3.bp.blogspot.com/-RGHr8Tza3PU/Tg7OyZfazUI/AAAAAAAAAMo/X56EQ9p7Kyg/s1600/NAL_Saras_VT-XRM.jpg

WORLD BANK. GDP growth (annual %). *WorldBank.org*. [online]. [cit. 2013-06-04]. Dostupné z: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?order=wbapi_data_value_2012+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize.cz* [online]. [cit. 2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AI – *Aircraft Industries*

EASA – *European Aviation Safety Agency*, Evropská agentura pro bezpečnost letectví

EGAP - *Exportní garanční a pojišťovací společnost*

FAA – *Federal Aviation Administration*, Agentura ministerstva dopravy Spojených států amerických

FAR - *Federal Aviation Regulations*, Federální letecké předpisy Spojených států amerických

JAA – *Joint Aviation Authorities*, Sdružené letecké úřady, mezinárodní letecký úřad sdružující letecké úřady většiny evropských států

MTOW – *maximum take-off weight*, maximální vzletová hmotnost

NG – *New Generation*, nová generace

PR – *Public Relations*, vztahy s veřejností

STOL – *short take-off and landing*, krátký vzlet a přistání

8 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

<i>Tabulka 1 Informace o firmě na základě výročních zpráv z let 2010-2012.</i>	29
<i>Tabulka 2 Počet prodaných letounů mezi lety 2007 - 2012 podle trhů.</i>	34
<i>Tabulka 3 Vývoj prodeje letounů na světovém trhu,</i>	36
<i>Tabulka 4 SLEPTE analýza, hodnocení rizik a příležitostí.</i>	38
<i>Tabulka 5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, hodnocení rizik a příležitostí.</i>	46
<i>Tabulka 6 Porovnání největších konkurentů.</i>	62
<i>Tabulka 7 Srovnání vlastností konkurenčních letounů.</i>	63
<i>Tabulka 8 Získané certifikáty.</i>	66
<i>Tabulka 9 Porovnání vlastností modernizovaného letounu L 410 NG.</i>	69
<i>Tabulka 10 Uskutečněné mezinárodní výstavy a veletrhy s účastí AI.</i>	77
<i>Tabulka 11 Významné veletrhy a přehlídky pro rok 2014.</i>	78
<i>Tabulka 12 Ceník inzerce v časopise Letectví a kosmonautika.</i>	78
<i>Tabulka 13 SWOT analýza.</i>	82
<i>Tabulka 14 Finanční ukazatele firmy.</i>	83
<i>Tabulka 15 Marketingový rozpočet pro rok 2014.</i>	95
<i>Tabulka 16 Ganttův diagram marketingových akcí.</i>	96
<i>Obrázek 1 Proces marketingového plánování.</i>	14
<i>Obrázek 2 Členění okolí firmy dle Jaucha a Gluecka.</i>	16
<i>Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil.</i>	21
<i>Obrázek 4 Logo Společnosti Aircraft Industries, bývalý Let Kunovice.</i>	28
<i>Obrázek 5 Organizační struktura firmy ke dni 31.12.2012.</i>	31
<i>Obrázek 6 Montážní linka.</i>	33

<i>Obrázek 7 Vývoj letecké dopravy od roku 1990 – 2012.</i>	35
<i>Obrázek 8 Vývoj počtu přepravených cestujících leteckou dopravou v letech 1990 – 2012.</i>	36
<i>Obrázek 9 Státy, ve kterých létá L 410.</i>	37
<i>Obrázek 10 Vývoj kurzu měny CZK/EUR.</i>	42
<i>Obrázek 11 Míra nezaměstnanosti v ČR leden 2010 – září 2013.</i>	43
<i>Obrázek 12 Indonesian Aerospace – N219.</i>	48
<i>Obrázek 13 National Aerospace Laboratories – Saras.</i>	49
<i>Obrázek 14 GippsAero – GA18.</i>	49
<i>Obrázek 15 GECI International Company – Skylander SK-105.</i>	50
<i>Obrázek 16 Počet prodaných letounů mezi lety 2006-2012.</i>	54
<i>Obrázek 17 Švýcarský Dornier DO 228 NG.</i>	55
<i>Obrázek 18 Kanadský Twin Otter Series 400.</i>	58
<i>Obrázek 19 Porovnání letounu Dornier Do228 NG a L 410 EVP-E.</i>	64
<i>Obrázek 20 Porovnání letounu Twin Otter DHC-6 a Dornier Do228 NG.</i>	64
<i>Obrázek 21 L 410 s přidavnými palivovými nádržemi na koncích křídel.</i>	65
<i>Obrázek 22 L 410 v poušti.</i>	68
<i>Obrázek 23 Stupeň dosaženého vzdělání zaměstnanců.</i>	80
<i>Obrázek 24 Zaměstnanci podle pozic.</i>	80
<i>Obrázek 25 Objem tržeb v letech 2006 - 2015 (mil. CZK,) predikce od roku 2013.</i>	84

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Počet přepravených cestujících – Čína, Indonésie, Malajsie, Thajsko.

Příloha č.2: Počet odletů registrovaných dopravců – Čína, Indonésie, Malajsie, Thajsko.

Příloha č.3: Počet přepravených cestujících – Indie, Pákistán, Srí Lanka.

Příloha č.4: Počet odletů registrovaných dopravců – Indie, Pákistán, Srí Lanka.

Příloha č.5: Počet odletů registrovaných dopravců – Ukrajina Kazachstán.

Příloha č.6: Počet přepravených cestujících – Ukrajina, Kazachstán.

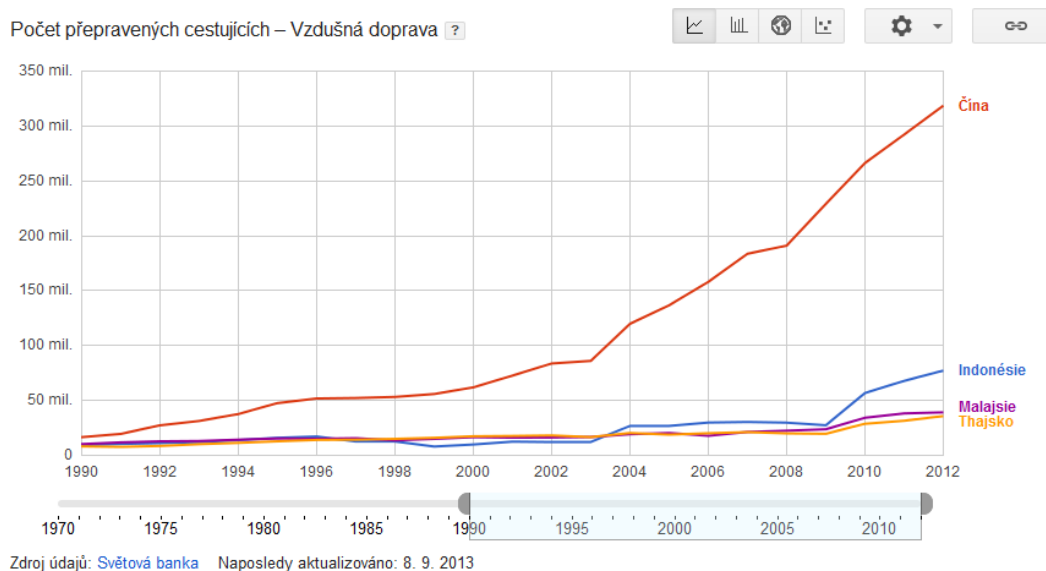
Příloha č.7: Počet odletů registrovaných dopravců – Rusko, Turecko.

Příloha č.8: Počet přepravených cestujících – Rusko, Turecko.

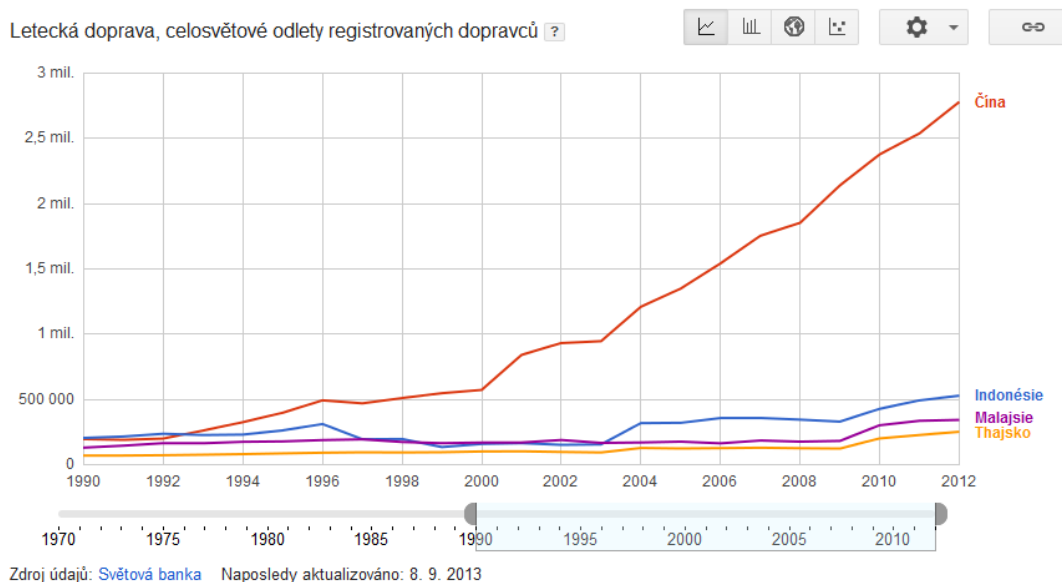
PŘÍLOHY

Příloha č.1: Počet přepravených cestujících – Čína, Indonésie, Malajsie, Thajsko.

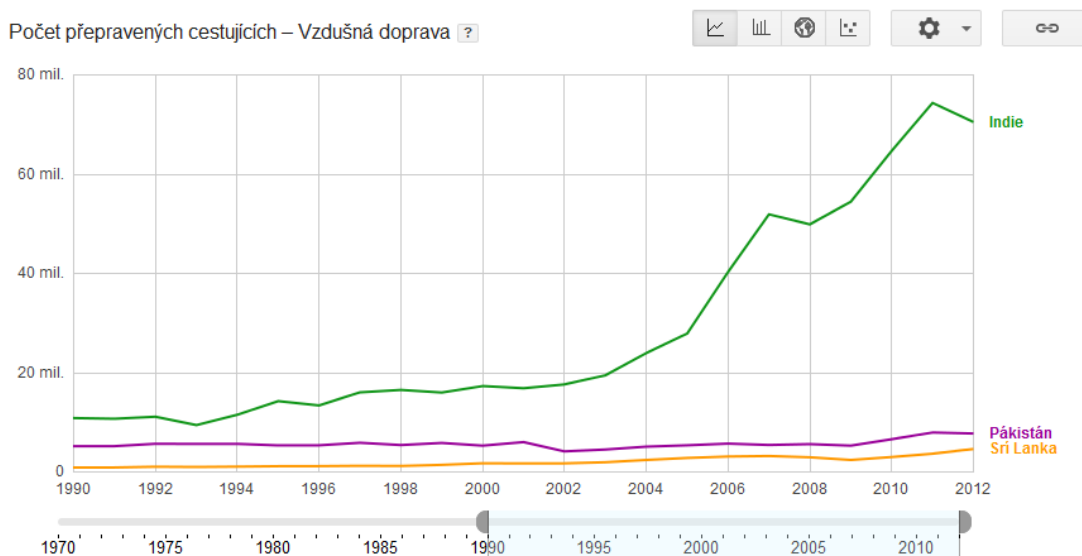
Zdroj: Google.com, Public Data.



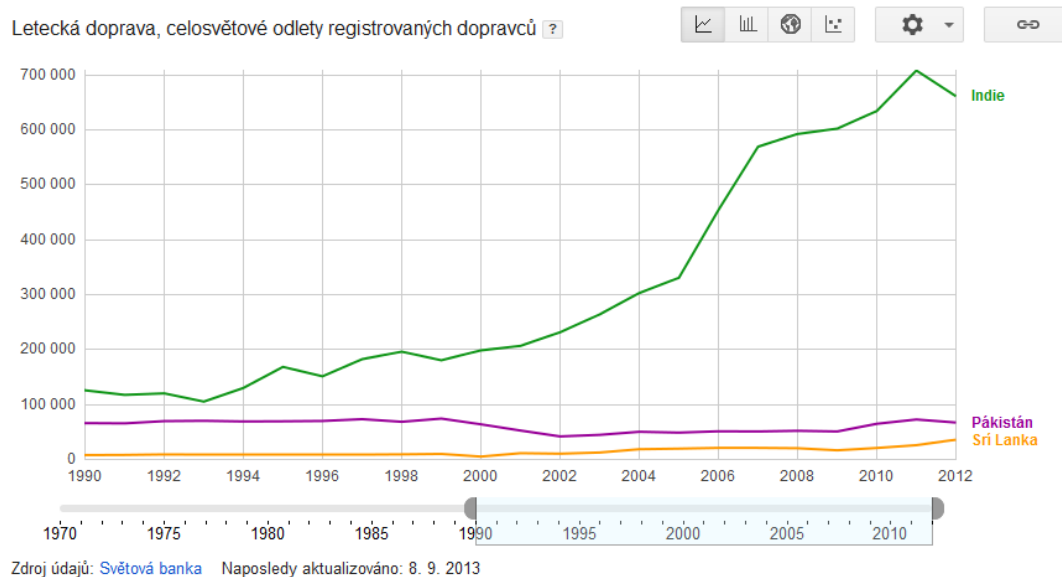
Příloha č.2: Počet odletů registrovaných dopravců – Čína, Indonésie, Malajsie, Thajsko. Zdroj: Google.com, Public Data.



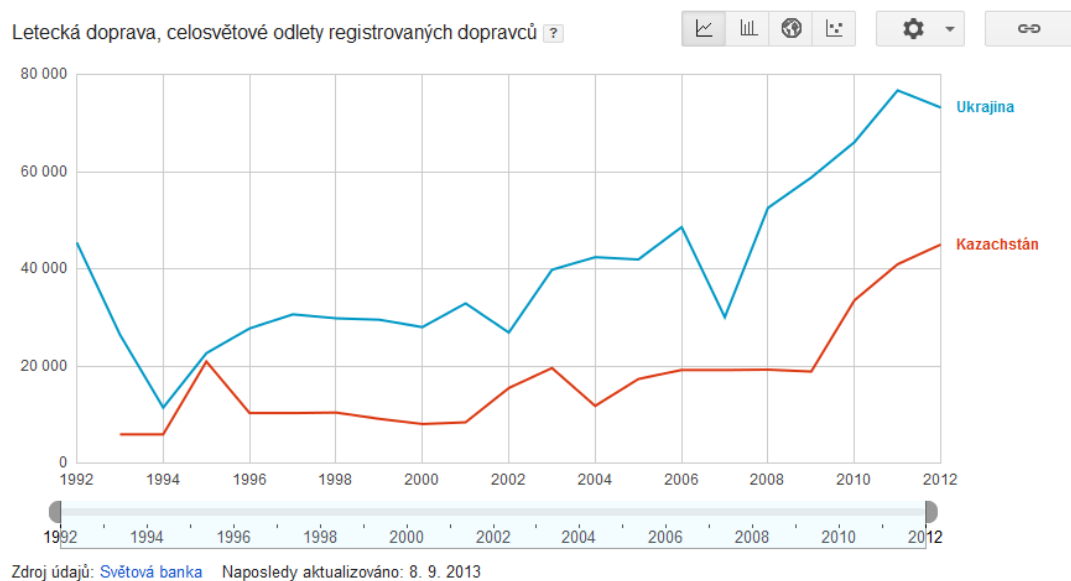
Příloha č.3: Počet přepravených cestujících – Indie, Pákistán, Srí Lanka. Zdroj: Google.com, Public Data.



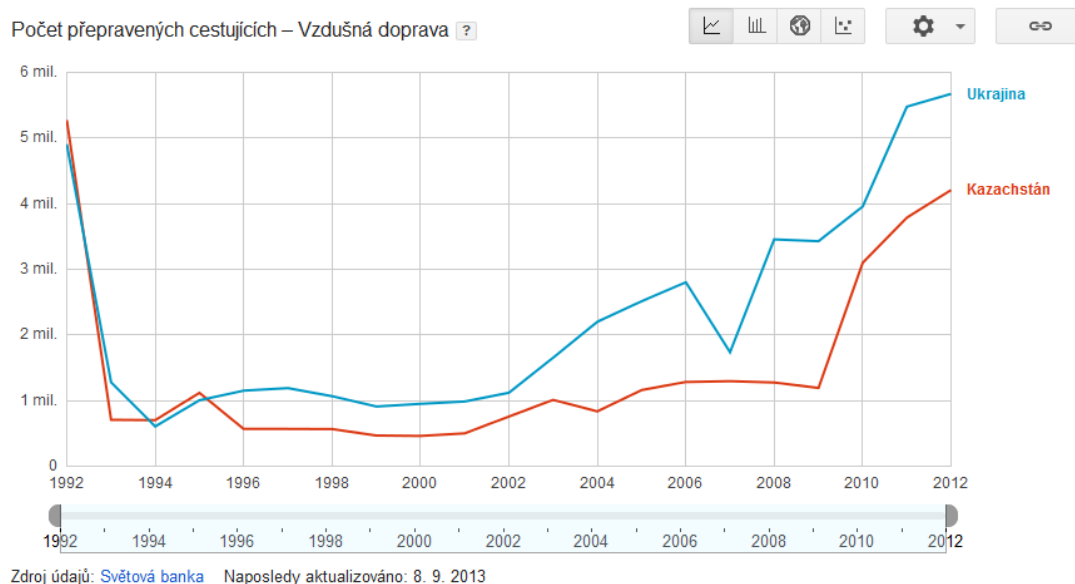
Příloha č.4: Počet odletů registrovaných dopravců – Indie, Pákistán, Srí Lanka. Zdroj: Google.com, Public Data.



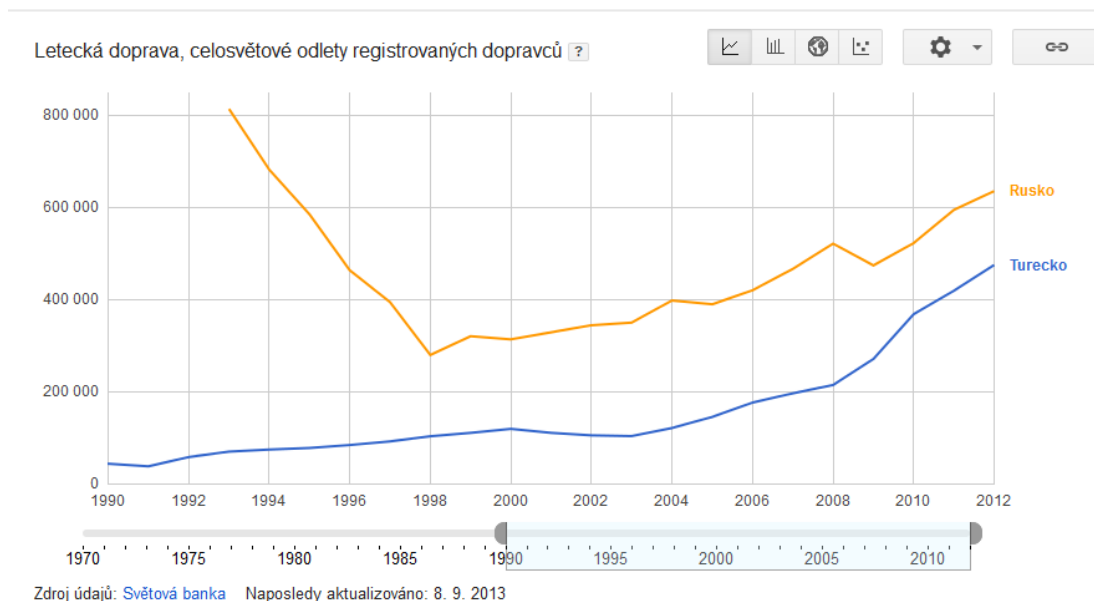
Příloha č.5: Počet odletů registrovaných dopravců – Ukrajina Kazachstán. Zdroj: Google.com, Public Data.



Příloha č.6: Počet přepravených cestujících – Ukrajina, Kazachstán. Zdroj: Google.com, Public Data.



Příloha č.7: Počet odletů registrovaných dopravců – Rusko, Turecko. Zdroj: Google.com, Public Data.



Příloha č.8: Počet přepravených cestujících – Rusko, Turecko. Zdroj: Google.com, Public Data.

