

Komunikační mix společnosti Aircraft Industries, a.s.

Helena Česalová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Helena Česalová**
Osobní číslo: **K19443**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Komunikační mix společnosti Aircraft Industries, a. s.**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu komunikačního mixu.
2. Formulujte cíle, výzkumné otázky a metodiku práce.
3. Charakterizujte vybranou společnost a její produkt.
4. Proveďte adekvátní analýzy.
5. Zhodnoťte výsledky analýz a navrhněte možná řešení pro zlepšení.

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

Seznam doporučené literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5865-7

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Rygl**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 12 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 22.04.2022

Jméno a příjmení studenta: Helena Česalová.

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje komunikačnímu mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. V teoretické části je sumarizován komunikační mix a popis jednotlivých vybraných analýz. V praktické části je nejprve představena společnost Aircraft Industries, a.s. a vyráběné letouny a jejich modifikace, následuje Porterova analýza, analýza komunikačního mixu a SWOT analýza. V návaznosti na provedené analýzy jsou navržena zlepšení komunikačního mixu společnosti.

Klíčová slova: marketing, marketingová komunikace, komunikační mix, letecká výroba

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the communication mix of the Aircraft Industries, a.s. company. In the theoretical part, the communication mix is summarized and the individual selected analyses are described. In the practical part, Aircraft Industries, a.s. company and the manufactured aircraft and their modifications are first introduced, followed by Porter's analysis, communication mix analysis, and SWOT analysis. Following the analyses, improvements to the company's communication mix are suggested.

Keywords: marketing, marketing communication, communication mix, aviation production

Ráda bych poděkovala panu Ing. Tomáši Ryglovi za odborné vedení a poskytování cenných rad a podmětů ke zlepšení během vypracovávání bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETING	11
1.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	12
1.2 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	12
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	14
2.1 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	14
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	17
3.1 KOMUNIKAČNÍ MIX	17
3.1.1 Reklama.....	18
3.1.2 Osobní prodej.....	21
3.1.3 Direct marketing.....	22
3.1.4 Podpora prodeje	23
3.1.5 Public relations.....	24
3.1.6 Sociální síť	25
3.1.7 Výstavy a veletrhy.....	26
3.2 SWOT ANALÝZA	26
4 METODIKA PRÁCE.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
5 SPOLEČNOST AIRCRAFT INDUSTRIES, A. S.	30
5.1 O HISTORII SPOLEČNOSTI.....	30
5.2 SOUČASNOST.....	31
5.3 KOOPERACE	31
6 LETOUNY L 410.....	32
6.1 MODIFIKACE LETOUNŮ.....	33
6.2 L 410 UVP-E20	34
6.3 L 410 NG	35
7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	37
7.1 STÁVAJÍCÍ KONKURENTI.....	37
7.1.1 DHC-6 Twin Otter	37
7.1.2 DORNIER 228 NG	38
7.2 POTENCIÁLNÍ KONKURENTI.....	40
7.2.1 Cessna SkyCourier	40
7.2.2 Desaer ATL-100.....	41
7.3 DODAVATELÉ.....	42
7.4 ODBĚRATELÉ.....	42

7.5	SUBSTITUTY	44
8	KOMUNIKAČNÍ MIX	46
8.1	REKLAMA.....	46
8.2	DIRECT MARKETING	47
8.3	OSOBNÍ PRODEJ	48
8.4	PODPORA PRODEJE	49
8.5	PUBLIC RELATIONS	50
8.6	SOCIÁLNÍ SÍTĚ	51
8.7	VÝSTAVY A VELETRHY.....	52
9	SWOT ANALÝZA	55
10	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU	57
11	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNOU OTÁZKU	62
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na komunikační mix letecké společnosti Aircraft Industries, a.s., která je v současné době největším leteckým výrobcem dopravních letounů v České republice s více jak osmdesátiletou tradicí v letectví a letecké výrobě. V současné době se společnost zaměřuje na produkci letadel z řady L 410 a to v modifikacích L 410 UVP-E20 a L 410 NG. Tyto letouny jsou víceúčelové a je možné je dodávat v různých verzích, dle plánovaného využití.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy za účelem objasnění následujících souvislostí v práci. Je zde uvedena definice marketingu a marketingové komunikace, dále pak jsou zde popsány jednotlivé body komunikačního mixu (reklama, přímý prodej, osobní prodej, PR, podpora prodeje) navýšené o sociální sítě, výstavy a veletrhy a jednotlivé analýzy (Porterova, komunikačního mixu, SWOT), které jsou následně aplikované v praktické části práce. Posledním bodem teoretické části je metodika práce.

V praktické části je nejprve představena společnost Aircraft Industries, a.s. – její vývoj až do současnosti, činnosti podnikání a letouny ze série L 410 v modifikacích L 410 UVP-E20 a L 410 NG. Následně jsou provedeny jednotlivé analýzy pro zjištění a specifikaci aktuálního stavu. Na základě zjištěných informací vyplývajících z výše uvedených analýz jsou sepsána navrhovaná řešení pro zlepšení komunikačního mixu, která by mohla společnost v budoucnu aplikovat pro zlepšení své jak externí, tak i interní komunikace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

V dnešní době existuje mnoho definic pro shrnutí toho, jak vlastně chápat, co je to marketing a co má za poselství. Mezi tu nejrozšířenější patří dozajista definice panem Phillipem Kotlerem (2007, s. 39), že: *„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“*

Dále také doplňuje, že marketing můžeme chápat jako strategický proces v interním prostředí společnosti, který má za cíl zjistit, pochopit a následně uspokojit potřeby a přání jednotlivých skupin zákazníků – koncových uživatelů. Po využití produktu nebo služby by měl zákazník tyto potřeby nejen základně uspokojit, ale především by měl být z procesu a provedení uspokojení potěšen (Kotler, 2007, s. 38-39).

V České republice bychom se mohli odkazovat na pojetí od pana Karlíčka, který chápe marketing jako jádro ve společnosti, které je rozhodujícím ukazatelem o úspěchu či neúspěchu podnikání. Ve středu zájmů je hlavní hodnota pro zákazníka a jeho uspokojování potřeb a přání. Aby byl proces fungování společnosti úspěšný, musí znát odpovědi na klíčové strategické marketingové a taktické marketingové otázky. Klíčové strategické marketingové otázky jsou těmi nezákladnějšími, jako je správná definice toho: „Kdo je náš zákazník“, „Co mu nabízíme“, „Jak se informujeme o jeho dlouhodobé spokojenosti“, „Jaká je naše konkurenční výhoda“ a „Jakými způsoby ji plánujeme vůči konkurenci udržovat“. Výše uvedené otázky strategického rozhodování si musí definovat samo vedení společnosti. Strategický marketing je ukazatelem efektivnosti vedení podniku a napomáhá řídit rozhodování ve vztahu nejen k zákazníkům, ale také ke konkurenci (Karlíček, 2018, s. 20).

Taktické marketingové otázky vznikají v návaznosti na předchozí strategická marketingová rozhodnutí. Zabývají se hlavně otázkami toho: „Jak bude vypadat náš produkt“, „Jaká bude cena“, „Kde, kdy a jak bude produkt potenciálním zákazníkům dostupný“. Správná marketingová rozhodnutí se odrážejí do kvalitních vztahů se zákazníky a budování silné značky (Karlíček, 2018, s. 20).

Ať se ztotožníme a budeme se řídit jakoukoli z výše uvedených definic, každá je v první řadě orientovaná na zákazníka, na jeho potřeby a přání a na hledání způsobů jejich uspokojování. Marketingem tvoříme pouto mezi společností a koncovým uživatelem (Přikrylová, 2019, s. 18).

1.1 Marketingová komunikace

Za marketingovou komunikaci můžeme považovat veškeré komerční komunikace s trhem. Od dob svého vzniku až do současnosti prošla marketingová komunikace velkým množstvím změn. Souběžně s tím, jak postupuje vývoj technologií, vznikají stále nové druhy komunikace v tomto odvětví (Vysekalová, Mikeš, 2018, s.15-16).

Marketingová komunikace se úzce pojí s komunikačním procesem přenášejícím sdělení od odesílatele k příjemci, tedy mezi společností a okolním prostředím, kterým jsou v první řadě zejména potenciální zákazníci nebo ostatní zájmové skupiny s odvětvím spjaté. Firma využívá marketingové komunikace za účelem zákazníky informovat, zaujmout nebo přímo motivovat ke koupi. Za tímto účelem společnosti využívají komunikační mix, který je v základu tvořen z pěti částí – reklamy, public relations, osobního prodeje, direct marketingu a podpory prodeje (Přikrylová, 2019, s. 23-24).

Jednoduše můžeme říct, že každý člověk má své potřeby a přání, které touží uspokojit. Posláním firmy je tyto potřeby a přání identifikovat a co nejefektivněji uspokojit. Orientace na přání cílové skupiny zahrnuje identifikaci a sumarizaci potřeb, které firma potřebuje znát pro vývoj, výrobu, nabídku a distribuci produktů či služeb za adekvátní ceny svým potenciálním zákazníkům. Zisk z užití by měl ve spotřebitelích generovat nejen pocit základního uspokojení, ale i přidané hodnoty, díky které budou ochotni koupit zopakovat (Přikrylová, 2019, s. 18).

1.2 Cíle marketingové komunikace

Stanovení správných cílů marketingové komunikace patří mezi nejdůležitější manažerská rozhodnutí. Jsou tvořeny tak, aby podpořily dosažení cílů stanovených společností. Pro vyhodnocování efektivnosti marketingově-komunikační kampaně je hlavním ukazatelem právě to, do jaké míry společnost skutečně naplnila předem stanovené cíle, se kterými byla kampaň spuštěna (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 157).

Jeden z hlavních faktorů pro stanovení cílů je bezpochyby správná segmentace naší cílové skupiny, kterou chceme v dané kampani oslovit. Zda to budou naši stávající zákazníci, noví potenciální uživatelé nebo zda se obrátíme na jednotlivce či skupiny. Důkladná charakteristika cílové skupiny je odrazovým můstkem pro určování toho, co, jakým způsobem, kde a kdy budeme prezentovat. Tato charakteristika může být definována na základě geografických, demografických, psychografických a psychologických aspektů. Protože čím lépe chápeme

a známe našeho zvoleného zákazníka a rozumíme vzorcům jeho chování a postupům rozhodování, tím větší je šance, že zacílení proběhne správně a nákup produktu či služby se reálně uskuteční (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 49).

Po identifikaci cílové skupiny je potřeba relevantní informace o produktu či službě prezentovat v dostatečné míře tak, aby zrcadlily potřeby a přání potenciálních spotřebitelů a tím vytvořit poptávku – zdůraznit benefity, které nákupem získají. Následně se snažit vzbudit žádanou asociaci v myslích spotřebitelů, se kterou si budou společnost, produkt či službu spojovat. Budování kladného vztahu se zákazníkem by měl být jeden z hlavních cílů každé společnosti, protože vytvořením stálé odběratelské skupiny si firma může zajistit stabilizaci svých příjmů (Přikrylová, 2019, s. 42-43).

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýzou vnějšího prostředí jsou zkoumány externí vlivy tuzemského i zahraničního prostředí, které na společnost působí. Zaměřuje se především na rozvoj trendů, které mohou společnost významně ovlivnit (Mallya, 2007, s. 41).

2.1 Porterova analýza pěti sil

Jedná se o způsob analýzy jednotlivých odvětví a jeho rizik. Modelem metody je vytváření kompetentních odpovědí v otázce vývoje konkurenční situace v analyzovaném odvětví. Činí se tak na základě hypotetických modelů chování pěti sil působících na daném trhu a rizik, kterým může podnik z jejich strany čelit (Analýza pěti sil, 2016).

Těmito subjekty a objekty jsou:

- stávající konkurenti – dokážou ovlivnit množství nabízeného produktu či služby a jejich cenu (Analýza pěti sil, 2016). Jedná se o firmy podnikající ve stejném odvětví a nabízející zboží nebo služby splňující stejná kritéria a poskytující alternativní uspokojení potřeb a přání zákazníka. Každá společnost by si měla definovat své konkurenční výhody, díky kterým může oslovit více zákazníků. Porter dělí konkurenční výhody na dva druhy: nákladová výhoda – nižší cena za zboží či službu ve srovnatelné kvalitě s konkurencí, vyšší kvalita produktu či služby v porovnání s konkurencí nebo vyšší výnos za zboží či službu ve stejné cenové hladině jako konkurence; a diferenciací výhoda – rychlejší dodání zboží či služby, atraktivnější vizualizace nebo další přidané hodnoty v ceně zboží či služby (Porterova analýza, 2021),
- potenciální konkurenti – budoucí hrozba, která může vstoupit na daný trh a ovlivnit tak množství či cenu nabízeného produktu nebo služby (Analýza pěti sil, 2016). Teoreticky může potenciální konkurence vstoupit na daný trh kdykoli, avšak je limitována mnoha faktory, kterými jsou například znalost legislativy, technologie, vysoké vstupní náklady, obtížné vybudování distribučních kanálů a zákaznického portfolia (Porterova analýza, 2021),
- dodavatelé – dokážou ovlivnit spoustu faktorů, kromě ceny také kvalitu a lhůtu dodávaného zboží či služeb, dále například dodávání energií či množství zásob nebo pracovní sílu. Vyjednávací síla vůči dodavatelům není vždy stejná, záleží na velikosti odběratele (Porterova analýza, 2021),

- kupující – dokážou ovlivnit skrze poptávané množství daného produktu či služby jejich cenu. Kromě množství mohou odběratelé ovlivňovat cenu i jinými způsoby, například svým potenciálním růstem, dále požadavky na kvalitu nebo svými specifickými potřebami. Žádný odběratel (kupující) nemůže být brán na lehkou váhu – jedna špatná recenze na internetu může od nákupu odradit spoustu potenciálních zákazníků (Porterova analýza, 2021),
- substituty – to, co je do určité míry schopno produkt či službu nahradit, ať už z pohledu ceny či nabízeného množství (Analýza pěti sil, 2016). Substituty nejsou přímými konkurenty, ale za jistých okolností mohou takto působit a produkt či službu na trhu ohrozit. Mezi nejčastější pochybení při posuzování substitučních výrobků může být například mylné přesvědčení, že je produkt nenahraditelný nebo chybné odhadnutí změn podmínek na trhu (Porterova analýza, 2021).



Obrázek 1 – Porterova analýza (Zdroj: managementmania.com, 2016)

Těchto pět sil, tedy soupeření mezi již existujícími konkurenty, poptávka ze strany zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, riziko náhražek produktu či služby a budoucí možní konkurenti, kteří mohou na daný trh vstoupit, určují a tvoří strukturu daného odvětví. Porterův model může být implementován do kteréhokoli odvětví, neboť v každém se uplatňuje stejná pětice působících sil. Analýza pěti sil udává v odvětví průměrné ceny, náklady a tím i průměrnou ziskovost, kterou se snaží každá společnost překonat. Cílem je správné pochopení, analýza a využití těchto vlivů a jejich následné dosazení a využití v co nejvyšší prospěch a ziskovost firmy (Magretta, 2012, s. 42-43).

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Hlavním cílem interních analýz je objektivní zjištění současného postavení společnosti a identifikace silných a slabých stránek. K tomu jsou nezbytné rozbory vnitřních faktorů, jako například faktory technického rozvoje, marketingové, distribuční, výrobní, podnikových a pracovních zdrojů nebo finanční a rozpočtové (Mallya, 2007, s. 53).

3.1 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikační mix slouží k podpoře dosažení cílů společnosti. Prvky komunikačního mixu dělíme ještě na další dvě kategorie, tedy na osobní a neosobní formy komunikace. Do kategorie osobní řadíme pouze jeden prvek, a to osobní prodej. Zbylé části komunikačního mixu spadají do neosobní formy komunikace a jsou jimi: reklama, direct marketing, public relations a podpora prodeje. Jako kombinaci těchto dvou kategorií se dají v rozšířeném provedení komunikačního mixu zahrnout například výstavy a veletrhy (Přikrylová, 2019, s. 45).

Každý z výše uvedených nástrojů plní svou nepostradatelnou úlohu a své důležité místo v komunikačním mixu. Správně zvolený poměr daných složek v mixu zajišťuje dosažení marketingových i firemních cílů (Přikrylová, 2019, s. 45).

Pro jednotlivé segmenty trhu neexistují jednotná kvantitativní kritéria generující konstantní výsledek. Z tohoto důvodu se vytvoření efektivního komunikačního mixu řadí mezi největší výzvy, kterým musí marketingový manažer čelit (Přikrylová, 2019, s. 49).

Musí brát v potaz faktory, kterými například jsou podstata cílového trhu, podstata nabízeného produktu či služby, stádium životního cyklu, cena, disponibilní finanční zdroje (Přikrylová, 2019, s. 49).

Výběr a sestavení adekvátního mixu záleží na tom, na jaký typ trhu cílí a jaký má propagovat produkt nebo službu. Každý komunikační mix je ovlivněn cílovým trhem a spotřebitelskou skupinou, kterou se firma snaží oslovit. Proto by se na svá sdělení měla dívat očima koncového uživatele a zhodnotit, zdali nabízí opravdu to, cílový segment žádá (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 20).

Následným, stejně důležitým ukazatelem pro stanovení optimálního komunikačního mixu, je produkt sám. Vyváženost jednotlivých prvků v komunikačním mixu si každý může stanovit dle svého uvážení, tudíž může být u různých prodejců odlišná, i když se jedná o stejnou výrobovou kategorii (Přikrylová, 2019, s. 51).

Je-li například propagovaným produktem spotřební zboží, nejsilnějším prvkem komunikačního mixu bývá zpravidla reklama, následována podporou prodeje, public relations a v neposlední řadě direct marketingem. Jedná-li se o trh výrobních prostředků, je stále nejdůležitější a nejsilnější složkou osobní prodej, dále podpora prodeje, direct marketing a reklama (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 20).

U produktů se bere v potaz, v jakém životním cyklu se výrobek nachází. Při zavádění zcela nového produktu na trh je na prvním místě reklama, pomocí níž chce společnost o novince co možná nejlépe informovat veřejnost. Ve stádiu růstu plní reklama funkci motivátora k nákupu a je posilována pomocí public relations. Následné stádium zralosti hojně využívá prvků podpory prodeje, kterými mohou být například slevy, množstevní slevy nebo dárky k nákupu. Při posledním stádiu, stádiu poklesu, je opět nejsilněji využívána reklama za účelem opětovného připomenutí upadajícího produktu. Firma obvykle na výrobek v této fázi vynakládá v porovnání s jinými fázemi minimum nákladů (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 20).

Cena produktu či služby je dalším ukazatelem pro adekvátní výběr prvků komunikačního mixu. Reklama je ideální jako dominantní prvek v mixu pro zboží s nižší cenou a s masovou distribucí, protože nejlépe zasáhne široké publikum a je tak proto při propagaci rychloobrátkového zboží nebo výrobků běžné spotřeby tím nejspolehlivějším nástrojem v komunikaci s daným trhem. Nedoporučuje se při tomto druhu zboží osobní reklama, neboť by náklady byly příliš vysoké. Forma osobního prodeje se preferuje u prémiovějšího zboží, ale to neznamená, že by zde prvek reklamy chyběl, má jen odlišnou formu prezentace a cílení (Přikrylová, 2019, s. 52).

Velikost rozpočtu může mít značný vliv při zavádění komunikační strategie. I když počet diváků klasické televize klesá, patří právě televizní reklama mezi ty nejdražší formy sebezprezentace, jejíž cenu si menší nebo střední firmy mnohdy nemohou dovolit investovat. Musí tedy hledat zástupné formy medií, skrze které by o sobě mohly dát veřejnosti vědět. Firma by měla mít jasno ve svých cílech a kreativně hledat cesty, jak jich dosáhnout s rozpočtem, kterým pro danou kampaň disponuje (Přikrylová, 2019, s. 53).

3.1.1 Reklama

Reklama je forma neosobní placené propagace výrobku nebo služby, uskutečněná skrze různé komunikační kanály a média. Je zadávána a financována veřejnými, soukromými, neziskovými subjekty nebo jednotlivými osobami s cílem oslovit co největší množství jedinců, ze kterých by se mohli stát potenciální zákazníci (Přikrylová, 2019, s. 46).

Jednou z hlavních funkcí reklamy je šíření povědomí o značce a snaha o ovlivnění postojů a asociací široké veřejnosti k ní. Reklamou si společnost také buduje své renomé (brand building). Z tohoto důvodu je reklama velmi důležitá a jen obtížně zastupitelná (Karlíček, 2018, s. 197).

Reklama si klade za cíl přesvědčit k nákupu. Funkce přesvědčovací má zákazníka ubezpečit o tom, že zrovna tento specifický produkt či služba dokáže plnohodnotně uspokojit jeho potřeby a přání. Dennodenně na nás ze všech stran působí všemožné formy reklamních sdělení, které mají za cíl motivovat nás k uskutečnění nákupu. Využívají k tomu různé nástroje, tím nejsilnějším jsou bezpochyby emoce. Snaží se v nás vzbudit požadované emoce, které budeme v daný okamžik při zhlédnutí sdělení pociťovat. Nebo emoce dlouhodobé, které si budeme asociovat se značkou, výrobkem či službou jako takovou (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 14).

Člověk mnohdy neuvažuje na základě racionálních faktů, ale na popud emocí. Ty ovlivňují různé kognitivní procesy, kterými jsou například pozornost, soustředění, schopnost učit se a paměť. Emoce mají vliv na tvorbu, uchovávání a následné využívání nabytých informací. Emocionální apel v reklamním sdělení je implementován tak, aby v divácích vzbudil odpovídající pocity a emoce na oslovení jejich tužeb, přání a potřeb. Míří na potřeby, které vedou ke vzbuzení zájmu o produkt či službu, k jednání a konečné nákupní fázi (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 95-96).

Máme k dispozici množství podnětů, které mohou mít na spotřebitele silný emocionální účinek, jako je například humor, děti, idylické prostředí, erotické motivy či barvy. Jejich využití musí být ale adekvátní a morálně vkusné, aby zapůsobilo tak, jak zadavatel reklamy plánuje (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 97).

Pro efektivní zapůsobení na spotřebitele je důležité se zamyslet nad rozložením reklam do odpovídajících mediálních kanálů, skrze která bude reklama prezentována. Média se volí tak, aby odpovídala firemním potřebám a aby optimálně cílila na požadovanou skupinu zákazníků, adekvátně informovala a vyvolala potřebné emoce a popudy ke koupi (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 40).

Média jsou dělena na:

- Elektronická média, mezi která patří televize a rozhlas. Hlavní výhodou televize je široký masový dopad, působení na více smyslů, tedy souběžného využívání vizualizace, zvuku, barev a pohybu. Stinnou stránkou je fakt, že musí čelit tomu, že

sledující mohou mezi kanály přepínat, panuje konkurenční přeplněnost reklamních spotů a omezená selektivita příjemců. Při využití rozhlasu je oproti televizní reklamě nespornou výhodou příznivá cena, vyšší segmentace posluchačů díky velkému množství různých stanic a rychlost zařazení či změny reklamy ve vysílání. Bohužel je často rozhlasová reklama brána jako medium v pozadí. Lidé se při poslechu mnohdy zabývají i jinou činností než pouze poslechem. Také to, že rozhlasová reklama má možnost pracovat pouze se zvukem, do značné míry ovlivňuje její možnosti (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 40-44).

- Tištěná média, kterými jsou především noviny a časopisy, ale také zde patří neperiodické publikace, kterými jsou například katalogy, ročenky nebo firemní časopisy. U tištěných médií převládá výhoda vědomého nákupu čtenáři skrze jejich preference, selekce obsahu nebo dle geografického prostředí prodeje média. Stejně jako u elektronických médií platí přeplněnost inzercí, která zvyšuje riziko přehlédnutí sdělení (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 41-42).
- Outdoorová média, tedy billboardy, megaboardy, plakáty, reklama na dopravních prostředcích i v nich, citylight vitríny nebo světelné panely. Tento typ reklamy slouží k předání jednoduchých informací a myšlenek, kterými jsou například logo, slogan, nový produkt či služba. Na rozdíl od elektronických médií, je výhodou u venkovní reklamy to, že ji nelze vypnout či přepnout a je stále přítomná. Je tedy vhodná na budování povědomí o značce, produktu či službě (Přikrylová, 2019, s. 85). Benefitem je velký počet míst k umístění, geografická flexibilita, nepřeborné pestrosti forem zpracování nebo novátorské tvůrčí příležitosti. Avšak čím dál tím více lidí trpí takzvanou reklamní slepotou, tudíž v přehršli reklam je mnohdy přehlížejí. Proto je při tvorbě reklamního sdělení důležitá čistota, přehlednost a čitelnost. Musí se také brát v potaz, že lidé reklamy míjejí za pochodu. Další nevýhodou by pak dále mohla být dlouhá doba realizace bez možnosti selektivního zacílení (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 45).
- Indoorová média jsou využívána pro reklamní komunikaci například uvnitř obchodních a sportovních center, ve školách a jiných vzdělávacích zařízeních nebo v místech zábavy. Tedy na místech, kde se naskýtá možnost oslovit velké množství potenciálních spotřebitelů. Jsou jimi reklamní rámečky, podlahová grafika, reklamní plachty, displeje v místě prodeje nebo také reklamní kostky. Tato forma reklamy usiluje o zviditelnění produktu či značky v místě prodeje a také o zacílení u lokálního

okruhu spotřebitelů. Oslovení závisí na originalitě provedení a umístění sdělení (Přikrylová, 2019, s. 86).

3.1.2 Osobní prodej

Umění osobního prodeje spočívá v tom být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka (Jakubíková, 2013, s. 320).

Osobní prodej je jediným z prvků komunikačního mixu, který probíhá formou interakce tváří v tvář prodávajícího s kupujícím. Tento oboustranný druh osobní komunikace má výhodu v tom, že se může akurátně adaptovat a pohotově reagovat na aktuální situaci či téma nebo měnit směr hovoru dle potřeb zákazníka (Přikrylová, 2019, s. 45).

Tato forma komunikace je hlavně užívána u prémiovějšího zboží. Osobním prodejem totiž vznikají v porovnání s ostatními prvky komunikačního mixu nejvyšší náklady na oslovení jedince. Je-li ovšem u produktu či služby správně zvolena cílová skupina a osobní komunikace proběhne taktéž správně, můžeme evidovat nižší „úmrtnost“ než při využívání neosobních forem komunikace (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 49).

Stěžejní nevýhodou osobního prodeje, mluvíme-li o B2C trhu, je fakt, že čím dál tím více zákazníků obtěžuje oslovování s nabídkou od prodejců. Což ale neplatí pro trh B2B, kde osobní prodej rozhodně není vnímán negativně. Na B2B trhu patří osobní prodej k těm nejužívanějším nástrojům komunikačního mixu (Karlíček a Král, 2011, s. 159-160).

Čím více chce být osobní komunikace lepší, tím více času bude obchodníka, potažmo firmu, stát. Je nezbytné investovat nemalé úsilí a čas pro vytvoření kvalitního vztahu se zákazníkem. Zmíněné budování vztahů má často v režii obchodník, který společnost prezentuje. V preferencích každé firmy by proto mělo být úsilí zaměstnávat dostatečné množství schopných obchodníků (Karlíček a Král, 2011, s. 160).

Mnoho výzkumů se již věnovalo otázce, jaké vlastnosti by měl úspěšný prodejce mít. Není podmínkou, že pro to, aby byl prodejce úspěšný, musí být povahově extrovert. Mezi prodejci se najdou i introverti, bez rozdílu pohlaví či výřečnosti. Podle Gallupova ústavu ale jsou důležité čtyři klíčové schopnosti:

- schopnost dokončit obchod a uzavřít smlouvu,
- vlastní sebemotivace – protože vnitřní motivace a děláním toho, co člověka skutečně naplňuje, bude vždy účinnější než vnější stimuly,

- sebekázeň – úspěšný prodejce je spolehlivý a dodržuje termíny,
- empatie – tedy nahlízet na věci očima zákazníka (Lyková, 2002, s. 87-89).

Filipová (2006, s. 10-14) rozšiřuje osobní předpoklady úspěšného prodejce o následující vlastnosti: kreativita, aktivnost, přátelskost, sebejistota, vytrvalost, poctivost a svědomitost, flexibilita a odolnost vůči zátěži.

Mimo osobnostní předpoklady by měl mít dobrý obchodní prodejce i znalosti a vědomosti o oboru, ve kterém se angažuje. Tedy povědomí o vlastní firmě i konkurenci, sortimentu, trhu, legislativě i o prodejních taktikách (Filipová, 2006, s. 17-19).

3.1.3 Direct marketing

Za direct marketing lze označit všechny tržní aktivity sloužící k přímému, adresnému nebo i neadresnému kontaktování cílového segmentu trhu. Výhodou tohoto prvku marketingového mixu je možnost účinnějšího oslovení požadované cílové skupiny (Přikrylová, 2019, s. 46).

V současné době společnosti začínají upouštět od masové komunikace a marketingu. A ve snaze navození pocitu personalizace čím dál tím více přecházejí k adresné komunikaci a cílenému marketingu. Cílí na vybrané zákazníky se záměrem o okamžitou interakci z jejich strany. Při využití direct marketingu je výhodou průkazná měřitelnost odezvy na zasláná sdělení. Do marketingu přímých vztahů spadají všechny tržní aktivity, které probíhají formou přímého kontaktu s cílovou skupinou (Přikrylová, 2019, s. 105).

Při využití přímého prodeje vznikají na straně zákazníka i prodávajícího bezesporu benefity v usnadnění procesu nákupu. V případě zákazníka je to zjednodušený a rychlý proces nákupu a výběr ze široké nabídky od mnoha potenciálních dodavatelů. Je také zachováno soukromí nakupujícího díky možnosti uskutečnit nákup i z pohodlí domova a v případě dotazů či nejasností je nespornou výhodou interaktivita s možností rychlé odezvy. Pro prodávajícího je výhodou snadnější a osobnější oslovení potenciálních zákazníků s možností přesného zacílení požadované skupiny, měřitelnost interakce s nimi nebo úspěšnosti prodeje, utajení prodeje před konkurencí a také ušetření nákladů jako alternativa místo osobního prodeje. Díky nejen výše uvedeným parametrům je přímý prodej stále více se rozvíjejícím nástrojem komunikačního mixu (Přikrylová, 2019, s. 106).

Jedná se o neosobní a mnohem levnější alternativu za osobní prodej. Namísto osobního kontaktu mezi prodávajícím a zákazníkem je cílové skupině potenciálních spotřebitelů odeslána customizovaná nabídka buďto dříve hlavně dopisem, nyní spíše emailem, či jinou

komunikační formou. Pro úspěšné využívání direct marketingu je nezbytností vlastnit databázi kontaktů na zákazníky, které máme v plánu kontaktovat skrze různá komunikační média, a to ať už poštou, pomocí internetu či telefonicky (Karlíček, 2018, s. 200).

3.1.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje je krátkodobý nástroj komunikačního mixu, který slouží ke zvýšení prodeje určitého výrobku nebo služby. Pracuje na základě limitovaných výhodných nabídek, které zákazníky motivují k uskutečnění nákupu. Mezi hlavní nástroje řadíme například časově omezenou zvýhodněnou cenu zboží nebo služby, množstevní slevu, slevové poukazy, vzorky zdarma, demonstrativní prezentace a další. Aby podpora prodeje měla efektivnější oslovující dopad, bývá většinou kombinována i s nějakou další formou propagace, nejčastěji reklamou, aby se promítla do povědomí nakupující z vícero zdrojů (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 46).

Podpora prodeje je nedílnou součástí v mnoha oblastech podnikání. Zastává funkci nejdůležitějšího krátkodobého nástroje v rámci využití v integrované marketingové komunikaci. Na rozdíl od reklamy, která má zákazníka zaujmout tak, aby začal kupit produktu zvažovat, podpora prodeje má vzbudit touhu a dát okamžitý impuls k uskutečnění nákupu. K dosažení napomáhá využití různých technik, které motivují zákazníka k nákupu nebo dokonce ke zvětšení objemu nákupu nad rámec toho, co původně plánoval zakoupit (Příkrylová, 2019, s. 98).

S těmito nástroji se v běžném životě setkáváme téměř neustále. Obchodníci na denní bázi využívají krátkodobých podnětů k aktivizaci nákupů nebo podpory výrobků či služeb. Nespornou výhodou je pružnost nástroje odvíjející se podle situace na trhu a také to, že ze strany zákazníků je zřetelná rychlejší odezva. Bohužel skrze nadměrné využívání podpory prodeje si společnost může také prokázat medvědí službu. Častým používáním se může firma ponížit v očích svých zákazníků, kteří na ni mohou začít nahlížet jako na levnou nebo mohou začít uvažovat nad kvalitou nabízených produktů či služeb, což může evokovat pokles poptávky, změnu klientely nebo přímo přechod k jinému dodavateli stejného segmentu (Příkrylová, 2019, s. 98-99).

Proto by si měla společnost čtenost využití tohoto nástroje dlouhodobě rozvrhnout. Využití nástroje v omezeném časovém charakteru, například při zavádění nového produktu, může napomoci ke tvorbě spotřebitelských preferencí, které mohou podpořit tržní pozici produktu (Příkrylová, 2019, s. 99).

Cíle tohoto nástroje jsou čistě motivační. Slouží k vyvolání zájmu o zakoupení nového produktu či služby, zvýšení informovanosti, rozšíření si základny uživatelů, zvýšení četnosti nákupů, poskytnutí něčeho navíc ve formě výhody či dárku při nákupu (Příkrylová, 2019, s. 99).

Jednotlivé stimuly pro uskutečnění nákupu se od sebe liší ve svém účinku. Sleva z ceny či vzorky zdarma podněcují spotřebitele k uskutečnění okamžitého nákupu, naopak věrnostní programy odměn si zakládají na budování věrnosti zákazníka ke značce, díky které se bude do firmy opakovaně vracet (Jakubíková, 2013, s. 316).

3.1.5 Public relations

Public relations nebo česky také vztahy s veřejností, jsou prvek marketingového mixu, který má za úkol tvorbu a budování oboustranného vztahu mezi organizací a okolním světem. Jedná se o strategickou komunikaci vytvářející symbiózní vztah, ať už se jedná o zákazníky, obchodní partnery nebo vztahy s odbory či vládou. Přijímá, zjišťuje a dále pracuje a ovlivňuje veřejné mínění o společnosti, vypořádává se s kauzami a problémy, které se mohou vyskytnout, také zastává informační funkci o dění ve společnosti a přesvědčuje okolní svět, aby pohlížel na firmu v tom světle, které sami chtějí. PR je specializovaný soubor komunikačních metod, technik, znalostí a dovedností. Stará se o reputaci a přispívá k dobrému jménu (Hejlová, 2015, s. 95-99).

Výše bylo definováno externí PR, tedy to, které směřuje komunikaci vně společnost. Ovšem nesmíme zapomínat ani na důležitost PR interního, které je cíleno na zaměstnance a ostatní pracovníky, kteří se podílejí na chodu společnosti. Tento prvek bychom neměli podceňovat, protože ať už jsou externí vztahy s veřejností na špičkové úrovni, musí být také bráno v potaz, že názory a reference zaměstnanců se šíří také. Proto by se měli zaměstnanci správně motivovat, informovat a celkově s firmou propojovat. V mnoha firmách existují například interní newslettery nebo časopisy, které informují o probíhajících akcích, novinkách, úspěších nebo plánech. K utužení kolektivu skvěle napomáhají teambuildingy nebo eventy, kterými mohou být různé kulturně-společenské akce nebo večírky. Další podpůrnou metodou jsou osobní setkání, kdy k zaměstnancům promluví vedení společnosti a nabudí je motivačním proslovem (Hejlová, 2015, s. 152).

Na rozdíl od reklamy nebývá a ani nemusí být PR komunikace označena, proto není na první pohled rozpoznatelná. Nemusí obsahovat nebo mnohdy ani nemá formulovaný apel k akci, protože tohle není jeho cílem. Cílem je vytvořit povědomí, představit téma, informovat

a hlavně budovat a podporovat image společnosti. PR je budováno již od založení společnosti, jedná se tedy o konstantní dlouhodobou strategickou záležitost (Hejlová, 2015, s. 103).

3.1.6 Sociální sítě

Mezi nejužívanější sociální sítě v dnešní době patří Facebook, Instagram, YouTube a Twitter. Komunikace skrze sociální sítě může být využita téměř ve všech prvcích komunikačního mixu, kromě osobního prodeje (Přikrylová, 2019, s. 181).

Na reklamy na sociálních sítích jsou kladeny zvýšené specifické požadavky na to, aby reklama byla schopna se přizpůsobit zobrazení napříč platformami, tedy aby byla optimalizována pro zobrazení na webu i v aplikaci a na desktopu stejně jako na mobilních zařízeních. Výhodou reklam na sociálních sítích je možnost jejich vysoké personalizace a adekvátní zacílení. Je tomu tak skrze množství informací, které o sobě uživatelé sdílejí. Sociální sítě sledují všechny kroky, které jejich uživatelé učiní, od založení účtu, přihlášení, tvorby příspěvků, propojení s ostatními uživateli či jinými aplikacemi, označování, sdílení příspěvků nebo projevy preferencí. Proto může být selektivně uživateli nabízeno to, o co se zajímá a co vyhledává. Nabízené reklamy odrážejí uživatelům kontext a uživatel proto reaguje kladněji na reklamní sdělení související s něčím, co je mu blízké (Přikrylová, 2019, s. 181-182).

Oblast digitálního online PR je sektorem, který se nezadržitelnou rychlostí neustále vyvíjí. Digitální komunikace právem patří mezi novodobé výzvy v oblasti PR a pracovníci proto musí držet krok s dobou, co se týče trendů, nových sociálních sítí a aplikací. Virtuální prostředí přináší jak nové pozitivní možnosti k zaujetí, tak na druhé straně i jisté riziko neúspěchu (Hejlová, 2015, s. 143).

Online prostředí umožňuje globalizaci public relations, při které může být osloven jakýkoli uživatel na světě zajímající se o dané odvětví. Umožňuje také dávat vědět o své činnosti, aktivitách, novinkách ve společnosti či plánech do budoucna. Skrze sociální sítě může společnost pořádat například online eventy či semináře. Zároveň je online prostředí mnohem více nepředvídatelné, co se týče reakcí. Příčinou toho mohou být kulturní či náboženské odlišnosti, nepochopení konceptu či PR přešlap, který se stejně jako sdělení samo může nezadržitelně šířit po síti. Proto je potřeba klást důraz na to, co a jak je na sociálních sítích sdíleno a jaký by to mohlo mít teoretický dopad na renomé společnosti (Přikrylová, 2019, s. 182-183).

3.1.7 Výstavy a veletrhy

Výstavy a veletrhy mohou mít různé podoby, které se od sebe odlišují nejen různými druhy prezentovaných subjektů, ale i geografickým dosahem akce a obchodním charakterem. Jejich hlavní využití spočívá v tom, že subjekty nejrůznějších oborů zde mohou prezentovat komplexní výsledky své produkce (Vysekalová, Hrubalová, Girgašová, 2004, s. 22).

Z obchodního pohledu výstavnické akce lze rozdělit na komerční a nekomerční. Nekomerční akce jsou nejčastěji pořádané státními institucemi, společenskými hnutími či zájmovými společenstvími a nejčastěji mají uměleckou, sběratelskou nebo informační podobu (Vysekalová, Hrubalová, Girgašová, 2004, s. 23).

Komerční výstavnictví jsou prezenční akce poznatků firem, jejich produktů a služeb a sdružení prezentovaných oborů. Mohou zastávat funkci čistě prodejní nebo kontraktační, anebo se může jednat o kombinaci těchto dvou charakterů (Vysekalová, Hrubalová, Girgašová, 2004, s. 23).

Komerční akce pak následně dělíme na prodejní výstavy a komerční veletrhy. Na prodejních výstavách v lokalitě konání akce se hlavně přímým způsobem nabízejí a prodávají produkty či služby firem. Tento typ akcí je specifický pro obory, jejichž výsledky práce jsou v cenové relaci ve stovkách až tisících korun, neboť nákup je vázán na platbu přímo na místě, často v hotovosti. Typickým příkladem jsou například trhy. Návštěvníky a kupujícími jsou převážně koncoví zákazníci. Naopak kontrakční veletrhy mají za hlavní cíl sjednávání obchodních smluv, objednávek a partnerství. Z finanční stránky se jedná o obchodní případy v řádech od desítek tisíc do řádů milionů. Utváří se zde charakter a budoucnost celého odvětví. Návštěvníckou skupinou jsou primárně zástupci firem, managementu, nákupčí či odborná veřejnost. Primárně je toto odvětví spjato s mezinárodními veletrhy (Vysekalová, Hrubalová, Girgašová, 2004, s. 23-24).

3.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je univerzální analytickou technikou, která se využívá ke zhodnocování vnitřních a vnějších faktorů, které mají dopad na úspěšnost společnosti jako takové nebo nějakého specifického zájmu. Nejčastěji nachází uplatnění jako analýza situační v rámci strategického řízení a marketingu (SWOT analýza, 2020).

SWOT analýza obsahuje tyto 4 části:

- Strengths – silné stránky, tedy to, v čem je společnost dobrá,

- Weaknesses – slabé stránky, nedostatky, na kterých je potřeba zapracovat,
- Opportunities – příležitosti, který by bylo možné využít,
- Threats – hrozby, tedy to, na co si dát pozor nebo se přímo vyvarovat (SWOT analýza, 2020).

SWOT analýza vznikla spojením dvou původních analýz, SW – silné a slabé stránky a OT – příležitosti a hrozby. Ve vnějším prostředí, ve kterém se firma pohybuje, jsou analyzovány příležitosti a hrozby, ať z pohledu makroprostředí (faktory ekonomické, technologické, sociálně-kulturní) nebo mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence). Vnitřní prostředí firmy (cíle, organizační struktura, systémy, procedury, materiální prostředí) analyzují silné a slabé stránky na základě vnitropodnikových analýz (Jakubíková, 2013, s.129-130).



Obrázek 2 – SWOT analýza (Zdroj: managementmania.com, 2016)

4 METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza aktuálního stavu komunikačního mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. Ke zjištění uvedeného cíle byla stanovena následující výzkumná otázka práce:

„S jakým komunikačním mixem společnost Aircraft Industries, a.s. v současné době pracuje a jaká by se dala navrhnout řešení k jeho inovaci?“.

Zjišťování je realizováno formou následujících analýz. Analýza komunikačního mixu společnosti – zjištění, jak firma komunikuje externě se svými obchodními partnery, zákazníky a odbornou i širokou veřejností, ale i interně se svými zaměstnanci.

Pro doplnění uceleného obrazu aktuálního stavu jsou vypracovány doplňující analýzy – Porterova analýza pěti sil, pomocí které jsou definovány externí faktory, které na společnost aktuálně působí a ovlivňují odvětví, ve kterém se pohybuje a nebo mohou působit a ovlivnit činnost a působení v budoucnu; a SWOT analýza, jež definuje interní silné a slabé stránky společnosti a externí příležitosti a hrozby.

Na základě těchto analýz je možné podrobněji definovat současný stav společnosti, její konkurenční výhody a nedostatky, na kterých by bylo dobré dále zapracovat. Ze zjištěných dat jsou dále navržena řešení pro zlepšení v jednotlivých prvcích komunikačního mixu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST AIRCRAFT INDUSTRIES, A. S.

Aircraft Industries, a.s. se sídlem v Kunovicích je tradiční česká společnost s více než osmdesátiletou tradicí v letectví a letecké výrobě. V současnosti zaujímá pozici největšího výrobce dopravních letounů v České republice. Od svého založení v roce 1936 zde bylo zkonstruováno více než 8 tisíc letadel (Profil Společnosti).



Obrázek 3 – Logo Aircraft Industries, a.s. (Zdroj: Aircraft Industries, a.s.)

5.1 O historii společnosti

Společnost si během více než osmdesáti let své existence dokázala vybudovat významnou pozici na tuzemském i zahraničním leteckém trhu. Svou dlouholetou cestu započala již v roce 1936, kdy byl v Kunovicích založen pobočný závod pro výrobu letadel AVIA Letňany, který v první řadě plnil funkci servisního závodu. Po skončení druhé světové války a s nástupem komunistického režimu byl podnik, jako všechny jiné, znárodněn. V roce 1951 se závod dočkal rekonstrukce, při které proběhla přestavba nového areálu. Současně dostal nové jméno – LET Kunovice (Profil Společnosti).

Dříve, než společnost přešla čistě na výrobu letounů z rodiny L 410, produkovala historicky i mnohé jiné letouny. V 50. letech a v první polovině 60. let byla zahájena výroba a produkce letounů C-11 (licence JAK 11), L-200 Morava, Aero Ae-145, L-13 Blaník, Z-37 Čmelák a L-29 Delfín (Profil Společnosti).

V roce 1969 byla prvotně spuštěna výroba hornoplošníku L 410, který se vyrábí dodnes. Za svou existenci prošel letoun nesčetnými úpravami a vylepšeními, díky kterým si udržuje své místo na trhu letadel své kategorie (Profil Společnosti).

Aircraft Industries, a.s. po revoluci vystřídala několik majitelů. Společnost byla začátkem 90. let privatizována a přetransformována na akciovou společnost. Stoprocentním vlastníkem se stala společnost AERO, tento stav ovšem trval jen pár let. V roce 1998 odkoupila většinový akciový podíl americká společnost Ayres Corporation Inc. a byl zahájen vývoj letounu

LM-200 Loadmaster. Kvůli finančním komplikacím byla firma nucena vstoupit do konkurzu a projekt byl v roce 2001 ukončen. V tom samém roce poznala společnost svého nového majitele, firmu MORAVAN – AEROPLANES a.s., Otrokovice, který ji přejmenoval na „Letecké závody“ (Profil Společnosti).

Své současné jméno Aircraft Industries, a.s., nese od roku 2005, kdy se stoprocentním vlastníkem stala společnost Pamco INT. a.s. V polovině roku 2008 odkupuje podíl 51 % ruská těžební společnost UGMK-Holding, čímž se stává většinovým vlastníkem. V roce 2013 byla touto společností odkoupena zbývající procenta podílu, díky čemuž se stala stoprocentním vlastníkem Aircraft Industries, a.s. V současné době je stoprocentním vlastníkem AI ruská společnost s ručením omezeným Ostov (Profil Společnosti).

5.2 Současnost

V současnosti je předmětem podnikání společnosti výzkum, vývoj, montáž, modernizace a prodej dvoumotorových turbovrtulových letadel z rodiny L 410, s čímž je následně spjata servisní činnost, výroba a distribuce náhradních dílů, projektování, zkoušky, modifikace a konstrukční změny letadel, jejich součástí a výrobků letecké techniky v souladu s předpisy EASA – oprávněná organizace k výrobě (Part 21) a oprávněná organizace k údržbě (Part 145) Firma provozuje soukromé neveřejné mezinárodní letiště, zřizuje Střední školu leteckou a je schválená jako výcviková organizace podle EASA s povolením vést školící centrum pro mechaniky na pozemní údržbu letadel (MTOA) a pro piloty (ATO-057) (Profil Společnosti).

Aircraft Industries, a.s. patří mezi jedny z největších zaměstnavatelů ve Zlínském kraji. Aktuálně ve společnosti pracuje přes tisíc zaměstnanců, jejichž počet se dále rozrůstá (Profil Společnosti).

5.3 Kooperace

Aircraft Industries, a.s. nabízí možnosti kooperace firmám jak z leteckého, tak i neleteckého sektoru. Mezi společnostmi, se kterými AI kooperuje, patří z letecké sféry například Aero Vodochody, Jihlavan, Evektor nebo britská společnost GKN. Spolupráce z neleteckého sektoru byla navázána se společnostmi Škoda, 5M nebo RPC Promens (Kooperace).

6 LETOUNY L 410

Produkce letounů L 410 započala v Kunovicích v roce 1969 a dodnes bylo zkonstruováno více než 1 200 letadel. Letouny z rodiny L 410 jsou turbovrtulové celokovové hornoplošníky charakteristické svou odolností, spolehlivostí, bezpečností provozu a všestranností. Maximální počet osob na palubě je 21, z čehož je nanejvýš 19 pasažérů a vždy 2 piloti. Letouny se velmi hodí na tzv. hubové létání – svážení menších skupin pasažérů či nákladu z malých na větší letiště, kde využijí přepravu velkými dopravními letadly (Profil společnosti).

Mezi hlavní přednosti letounů L 410 patří hlavně:

- STOL (Short Take-Off and Landing) charakteristika, tedy schopnost vzletu a přistání na krátkých drahách,
- odolný zatahovací podvozek umožňující vzlet a přistání na nezpevněných drahách zahrnující deštěm nasáklé trávy, písek, sníh nebo letiště s rozbředlým sněhem (nutná minimální pevnost přistávací dráhy $6,0 \text{ kg/cm}^2$ (85,3 psi)),
- schopnost bezpečného provozu i za extrémních klimatických podmínek a to od $-50 \text{ }^\circ\text{C}$ do $+50 \text{ }^\circ\text{C}$,
- skvělý výkon i ve vysokých nadmořských výškách,
- nejprostornější kabina v této kategorii letounů oproti konkurenci,
- všestranné využití – možnost rychlé instalace různých výměnných sad,
- nízké náklady na provoz a údržbu,
- bezpečnost provozu (Profil Společnosti).

Letouny L 410 jsou využívány v soukromém civilním letectví, státními organizacemi či armádou na pěti kontinentech a ve více než 60 zemích světa. Nejčastěji letouny L 410 směřují na území Ruské federace, do zemí Afriky, jihovýchodní Asie, Jižní a Střední Ameriky a do Evropy (Profil Společnosti).

6.1 Modifikace letounů

Kromě standardní pasažérské verze pro 19 cestujících, existuje celá řada modifikací. Verze jsou buďto jednoúčelové nebo víceúčelové. Víceúčelové modifikace je možno mezi sebou kombinovat a přemontovat na jinou sadu v krátkém časovém úseku (L 410 NG brochure)

Pasažérská verze – víceúčelová verze, sloužící k transportu 19 pasažérů.

Nákladní verze s kontejnery – víceúčelová verze, která v kontejnerech pojme náklad do tíhy až 1 700 kg. Náklad je jistěn speciálními sítěmi a pásy, tato verze nelze kombinovat pouze s modifikací sklopných sedaček, a to kvůli zástavbě úchytných bodů, který není slučitelný.

Verze se sklopnými sedačkami – víceúčelová verze, využívána hlavně v případech častého střídání transportu pasažérů a nákladu. Sklopné sedačky jsou celkem o 20 kg lehčí než klasické a dají se jednoduše klopat na stranu při transportu nákladu, který je bezpečně uchycen speciálními sítěmi přímo k podlaze.

Verze s posuvnou přepážkou – víceúčelová verze, která nabízí rozšíření nákladního prostoru za využití posuvné přepážky, čehož lze docílit při odstranění dvou nebo čtyř posledních pasažérských sedaček. Zvětší se tak prostor pro náklad na úkor menšího počtu cestujících.

Verze sanitní – víceúčelová verze, sloužící k transportu až 6 pacientů na lůžkách (nosítkách), které jsou vybaveny jistícími pásy pro bezpečný převoz. Dále jsou pak na palubě 3 sedadla pro doprovodný zdravotní personál a sesterský stolek.

Parašutistická verze – víceúčelová verze, která využívá oproti klasickým (výklopným) dveřím, dveře rolovací. Verze zahrnuje sklopné para lavice s bezpečnostními pásy pro transport až 18 parašutistů a signalizační světla.

Verze s operačním stolem – jednoúčelová verze, jejíž vybavení je určeno k okamžitému lékařskému ošetření jednoho až dvou pacientů. Kromě speciálního operačního stolu a specifického kyslíkového systému, se na palubě nacházejí sedadla jak pro doktora, tak pro doprovodný lékařský personál.

MPA verze – jednoúčelová verze pro vládní složky, armády nebo pobřežní a pohraniční stráž. Je určena na speciální mise, jako jsou mise pátrací, záchranné, hlídkovací, monitorovací, snímkové, lokalizační a mnohé další. Mezi speciální vybavení, které modifikace obsahuje, patří nejmodernější technologie, jako například search radary, EO/IR kamera vybavená speciálními senzory pro snímání, měření vzdáleností a scannování a mnohé další (L 410 NG brochure).

6.2 L 410 UVP-E20

Letoun L 410 UVP-E20 zůstává nejdéle vyráběným letounem z rodiny L 410. Označení UVP vychází z ruských slov označující krátký vzlet a přistání, E značí novější ekonomickou verzi a číslice 20 nejnovější verzi letounu ze všech UVP modifikací (L 410 UVP-E20 brochure).

Celokovový hornoplošníkovaný, turbovrtulový letoun L 410 UVP-E20 je poháněn dvěma motory GE H80-200, které nahradily dříve užívané motory M601 od značky Walter. Motory jsou dodávány českou společností GE Aviation Czech, s.r.o. Jedná se o dvouřídlové turbovrtulové motory s reverzním prouděním, volnou turbínou a rezervním průtokem vzduchu. Dosahují maximálního výkonu 597 kW / 800 SHP. Výhodou těchto motorů je, že není zapotřebí provádět u palivových trysek kontroly HSI – kontroly horkých částí (hot section inspection) (L 410 UVP-E20 brochure).

L 410 UVP-E20 využívá kovové dvojčinné pětistupňové vrtule AV-725 s rotací ve směru hodinových ručiček a s možností zpětného tahu. Větší počet listů vrtule snižuje hluk a zajišťuje příznivější podmínky pro cestující i palubní personál během letu. Vrtule jsou vybaveny systémem automatického a ručního praporevání (L 410 UVP-E20 brochure).

Avionika do letounu je dodávána od světově významných výrobců Honeywell, Universal a Garmin. Kokpit je „semi-glass“, se dvěma hlavními displeji EFIS, na kterých se promítají letové údaje (L 410 UVP-E20 brochure).

Dolet až 1 500 km (810 NM) umožňují přídavné palivové nádrže na konci křídel (tip tanks). V každé přídavné nádrži je 150 kg paliva navíc, což dohromady činí 300 kg. Letoun je schopen letět maximální rychlostí až 405 km/h (219 KTAS). Maximální doba letu je stanovena na 5,1 h (306 minut). V tomto časovém údaji není zahrnuta rezerva paliva na dalších 45 minut letu. Ke vzletu je zapotřebí dráha s délkou od 510 m (1 673 ft) a na přistání dráha o délce alespoň 500 m (1 640 ft). Maximální vzletová váha je stanovena na 6 600 kg (14 550 lb) a váha na přistání 6 400 kg (14 109 lb), z čehož užité zatížení (payload) může být do tíhy 1 800 kg (3 968 lb) (L 410 UVP-E20 brochure).

Model L 410 UVP-E20 je typově certifikován leteckými úřady Evropské unie (EASA), USA (FAA), Ruské federace (FATA) a úřady mnoha dalších zemí světa (L 410 UVP-E20 brochure).

6.3 L 410 NG

L 410 NG (Nová Generace) je nejmodernější modifikací letounu L 410, který po svých předchůdcích zdědil ty nejlepší charakteristiky a k tomu navíc nabízí výrazně vylepšené letové parametry a provozní vlastnosti. Vývoj letounu L 410 NG byl zahájen již v roce 2010 pod projektem MOSTA a sériová výroba byla spuštěna v roce 2018 (L 410 NG brochure).

Změnou oproti předchozímu modelu L 410 UVP-E20 je nově zkonstruovaná struktura křídla, protože zatímco L 410 UVP-E20 má v křídle klasické gumové nádrže na palivo, NG používá technologii „mokrého křídla“, kdy je palivo čerpáno přímo do vnitřního prostoru křídla, který je náležitě utěsněn. Proto se do křídla L 410 NG vejde mnohem více paliva než do L 410 UVP-E20, což výrazně zvyšuje maximální dolet letounu. Pro nové L 410 NG je řada dílů vyfrézována z jednoho kusu materiálu, což snižuje množství potřebných nýtů – oproti předchozímu modelu je to téměř o 42 tisíc nýtů méně pro celý letoun (L 410 NG brochure).

Letoun je poháněn výkonnějšími motory GE H85-200 a stejně jako předchozí model využívá také vrtule AV-725. Motory GE H85-200 jsou vybaveny pokročilým redukčním převodem se snížením maximálních otáček vrtule od 2 080 RPM do 1 950 RPM, což má za následek snížení vnějšího i vnitřního hluku. Redukce hluku v pasažérské kabině umožňuje zvýšení komfortu cestujících během letu. Stejně jako u předchozího modelu platí, že díky speciální konfiguraci motoru pozbývá v nutnost provádět kontroly horkých částí HSI a údržbu palivových trysek (L 410 NG brochure).

Kokpit letounu byl upgradován na full glass. Full glass kokpit je vybaven nejmodernější avionikou řízenou pokročilým palubním systémem GARMIN G3000. Zástavba G3000 byla provedena jako první na světě do turbovrtulového letounu L 410 NG. Systém obsahuje displeje s vysokým rozlišením a technologií SVT™, které umožňují dobře vidět i v podmínkách IFR. Displeje usnadňují zobrazení více systémů a senzorů s intuitivním rozhraním dotykového displeje se zvukovou zpětnou vazbou. Dále jsou obsaženy systémy automatického navádění a řízení letu, počasí, mapy, provoz, terén a možnosti globálního připojení (Garmin 3000, © 1996).

Letounu L 410 NG s navýšeným doletem dokáže uletět až 2 570 km (1 387 NM). Maximální rychlost dosahuje 417 km/h (225 KTAS). Zvýšena byla i maximální doba letu, a to více než o polovinu od předchozí verze na 10,5h (630 minut) + rezerva paliva na dalších 45 minut. Letoun dokáže vzlétnout na dráze o délce od 590 m (1 936 ft) a přistát na dráze o délce od 600 m (1 969 ft) (L 410 NG brochure).

Maximální vzletová váha je stanovena na 7 000 kg (15 432 lb) a váha na přistání 6 800 kg (14 991 lb). Užité zatížení (payload) může být do hmotnosti 2 300 kg (5 071 lb) a právě díky zvýšenému maximálnímu užitému zatížení uveze letoun o 500 kg nákladu navíc než předchozí model (L 410 NG brochure).

L 410 NG je stejně jako předchozí model L 410 UVP-E20 certifikován v souladu s předpisy EU (EASA), USA (FAA), Ruské federace (FATA) (L 410 NG brochure).

7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Pro účely této analýzy bude porovnávána současná a budoucí konkurence a substituty pouze pro nejnovější typ letounu a to L 410 NG.

7.1 Stávající konkurenti

I když společnost Aircraft Industries, a.s. v tuzemsku přímého konkurenta nemá, na světovém trhu se již s konkurencí potýká. Za nejsilnějšího konkurenta pro L 410 NG se řadí letouny de Havilland Canada DHC-6 Twin Otter série 400 od kanadské společnosti Viking Air Ltd. Menším, stále vyráběným konkurentem, je i Dornier 228 NG, zkonstruován společností RUAG International.

7.1.1 DHC-6 Twin Otter

Twin Otter, kanadský dvoumotorový turbovrtulový hornoplošník s pevným předovým podvozkem kategorie commuter, je stejně jako L 410 NG určený pro transport do 19 pasažérů.

Od počátku produkce, která byla zahájena v roce 1965, si letouny řady Twin Otter získaly po celém světě pověst všestranného a spolehlivého letadla. Nejoblíbenějším řešením využití je pro regionální spojení po celém světě. Specifické využití je také v přepravě na ostrovy (Twin Otter series 400).

V roce 2007 zahájila společnost Viking Air Ltd. výrobní program letounů Twin Otter 400, který stavěl na základech původního programu De Havilland série 300 Twin Otter z roku 1988. Bylo provedeno více jak 800 změn s cílem letoun upravit a modernizovat. Byl kladem důraz na bezpečnost, zlepšení výkonů i leteckých charakteristik. V současnosti operují letouny ve zhruba 30 zemích světa. Jsou dodávány v modifikacích civilní pasažérská, cargo, VIP, ambulanční nosítka, vojenská verze Guardian, plováková verze Seaplane a plováková verze s kolečky Amphibian. Poslední dvě zmíněné verze jsou hojně využívány pro ostrovní dopravu se silnou flotilou, například na Maledivách (The Viking Story).

Twin Otter série 400 pohání dva motory PT6A-34 o výkonu 559 kW / 750 SHP s jedním přívodem paliva, který zásobuje 14 trysek. V každé motorové gondole je standardně dodáván ostřikovací kroužek pro mytí motoru a systém detekce a hašení požárů, čímž je možné varovat před požárem a zajistit prostředky k jeho eliminaci. Využívané jsou třílisté kovové vrtule od společnosti Hartzell typu HC-B3TN-3D s regulací otáček. Kokpit je vybavený Honeywell Apex Suite (Technical Description).

Maximální rychlost dosahuje 337 km/h (182 KTAS), maximální dolet do 1 337 km (722 NM). Maximální vzletová váha je 5 670 kg (12 500 lb) a přistávací 5 579 kg (12 300 lb). Payload je určen podle délky letu – 1 842 kg (4 061 lb) do 185 km (100 NM) a 1375 kg (3 031 lb) do 741 km (400 NM) (Twin Otter series 400 technical specification).

V porovnání DHC-6 Twin Otter 400 s letouny L 410 NG jsou výhody L 410 NG následující:

- zatahovací podvozek,
- průběžné křídlo bez nosných vzpěr, díky čemuž má letadlo nižší aerodynamický odpor,
- vyšší maximální cestovní rychlost díky výkonnějšímu motoru a nižšímu aerodynamickému odporu,
- větší pohodlí pro cestující díky prostornějšímu trupu,
- větší zavazadlový prostor,
- téměř dvojnásobný maximální dolet a delší vytrvalost díky nové konstrukci křídla s integrovanou palivovou nádrží,
- účinnější program údržby motorů: motor GE nepotřebuje HSI (kontrolu horké části), u Twin Otteru je potřeba provést HSI po 2 000 FH.

Dále pak palivové nádrže jsou umístěny pod podlahou trupu, což představuje potenciální hrozbu při havárii či nutnosti nouzového přistání.

Naopak velkou výhodou je široká síť servisních center po celém světě, jak pro údržbu letadel, tak servisu motorů. Motory od Pratt & Whitney jsou pro letouny této kategorie častěji používané, proto je jejich údržba dostupnější. Právě motorizace je jeden ze základních prvků, proč si zákazníci, kteří buďto chtějí začít operovat či již operují a mají s touto značkou motorů zkušenosti, raději zvolí Twin Otter než L 410 NG.

7.1.2 DORNIER 228 NG

Dalším konkurentem je Dornier 228 NG. Letoun Dornier 228 NG spadá do stejné kategorie a má také kapacitu pro 19 pasažérů. Je vhodný pro provoz jak za vysokých teplot, tak i ve velkých nadmořských výškách (hot and high performances) (International is selling parts, 2020).

Roku 2002 převzala švýcarská společnost RUAG International od tehdejšího německého výrobce letadel Fairchild Dornier dvě divize Services a Components (divize výroby a údržby komponentů) pro Airbus. To zahrnovalo také veškerá práva na výrobu letounu Dornier

Do 228. O pět let později, v roce 2007, společnost započala vývoj letounu Do 228 NG (Nová Generace). Tento letoun vychází z předchůdce Dornier 228, který byl historicky vyvinut a produkován společností Dornier GmbH od roku 1981. Verze NG prošla více než 350 vylepšeními a inovacemi, čímž se stala nejmodernější modifikací (International is selling parts, 2020).

Firma RUAG International v roce 2021 prodala program Dornier 228 společnosti General Atomics Europe GmbH, která tímto počinem převzala veškeré obchodní aktivity související s výrobou a údržbou (International is selling parts, 2020).

Letoun Do 228 NG je poháněn dvěma jednohřídelovými turbovrtulovými motory s integrovanou převodovkou TPE 331-10 od společnosti Honeywell. Používá pětিলisté vrtule MT-Propeller s dřevěným jádrem a povrchem tvořeným několika vrstvami kompozitních vláken, využívané pro jejich lehkost. Kokpit je vybaven avionikou od UNIVERSAL®. Vzletová váha byla stanovena na 6 400 kg (14 110 lb) a přistávací váha na 6 100 kg (13 448 lb). Maximální payload byl stanoven na 2 000 kg (4 410 lb). Maximální rychlost byla stanovena na 444 km/h / 240 KTAS (Dornier 228 NG brochure).

Letoun je možné využít jak na standardní komerční provoz (přepravu pasažérů i nákladu) nebo na speciální mise (Dornier 228 NG brochure).

V porovnání Do 228 NG jsou výhody L 410 NG téměř shodné jako v případě porovnání s DHC-6 Twin Otter a to:

- průběžné křídlo bez nosných vzpěr pro nižší aerodynamický odpor,
- vyšší cestovní rychlost,
- větší kabina pro cestující,
- integrovaná palivová nádrž v křídlech,
- absence nutnosti HSI, která se na letounech Dornier 228 NG musí provádět,
- vrtule AV-725 lze přepravovat v rozebraném stavu (bez nutnosti vyvažování po instalaci).

Na druhou stranu TBO (doba mezi generálními opravami) je u Do 228 NG stanovena na 7 000 FH, u L 410 NG je to téměř poloviční doba 3 600 FH Z toho plyne pro provozovatele, že letoun Dornier má významně lepší provozní ekonomiku na motorech. Díky většímu TBO je významně nižší náklad na údržbu.

7.2 Potenciální konkurenti

Potenciální konkurenti představují možnou budoucí konkurenční hrozbu pro letouny L 410 NG. Mohou ovlivnit poptávku, a to hlavně z důvodu ceny, výkonů, legislativy, možnostech servisu či celkové dostupnosti.

7.2.1 Cessna SkyCourier

Silnou konkurencí může být nově vyráběný letoun SkyCourier od amerického výrobce Cessna. Jeho předběžné charakteristiky a letové vlastnosti jsou pozoruhodné.

Cessna SkyCourier je dvoumotorový turbovrtulový hornoplošník s typovým označením Cessna 408, byl představen 28. listopadu 2017 a zájem o něj projevila již společnost FedEx Express, která v současnosti využívá Cessna 208, oproti které bude mít SkyCourier téměř dvojnásobnou objemovou kapacitu. Stane se tak i prvním zákazníkem – letoun je prodáván na základě opcí. Pro ostatní komerční zákazníky bude letoun dostupný v horizontu přibližně 3 let (SkyCourier, © 2022).

Plánované uvedení do provozu bylo nejprve stanoveno na rok 2020, následně přesunuto na rok 2021, nakonec bude realizováno až v roce 2022 (Cessna SkyCourier, © 2022).

Model bude nabízen v modifikacích pro transport pasažérů nebo nákladu. V pasažérské konfiguraci bude letoun, stejně jako letouny L 410, schopen pojmout 19 pasažérů. Varianta bude mít oddělené dveře pro nástup osádky a cestujících. Letouny v nákladní verzi budou mít velké nákladní dveře (LCD) s rozměrem 87x 69 ft a nízko umístěné prahy pro snadné nakládání (Cessna SkyCourier, © 2022).

SkyCourier bude poháněn dvojicí motorů PT6A-65SC s výkonem 1 110 SHP/ 827 kW od výrobce Pratt & Whitney Canada. Motory budou mít dobu mezi generálními opravami (TBO) 6 000 hodin. Užitě vrtule budou od společnosti McCauley Blackmac – dvě čtyřlísté, hliníkové, automaticky pérující a reverzibilní vrtule (SkyCourier, © 2022).

Užitá avionika v letounech SkyCourier bude Garmin G1000 NXi. Kokpit bude možné opčně doplnit o Synthetic vision a TCAS II & TAWS A. Předpokládá se certifikace pro provoz s pouze jedním pilotem (SkyCourier, © 2022).

Maximální payload je stanoven na 2 722 kg (6 000 lb) pro převoz nákladu, pro transport pasažérů byl stanoven na 2 268 kg (5 000 lb). Dolet je plánován na 1 741 km (940 NM). Potřebná vzletová dráha musí dosahovat alespoň 823 m (2 700 ft) (SkyCourier, © 2022).

Vzlet je možný pouze za sucha a z pevné a rovné dráhy. Všechny údaje o výkonech letounu SkyCourier navíc předpokládají standardní podmínky a bezvětří (Cessna SkyCourier, © 2022).

Letoun Cessna 408 tvoří největší jednu z nejsilnějších potenciálních konkurenčních hrozeb pro letouny L 410 NG. V březnu 2022 FAA vydala pro letoun Typový certifikát, letoun však zatím není schválen EASA pro provoz na evropském trhu, bude to však rychle, protože FAA a EASA mají dohody o uznávání TC vzájemně (SkyCourier, © 2022). Společnost Cessna vede intenzivní marketingovou komunikaci s operátory a nabízí tento letoun i provozovatelům L 410.

7.2.2 Desaer ATL-100

Další potenciální konkurent by mohl být nově konstruovaný portugalský letoun Desaer ATL-100, turboprtulový hornoplošník, určený k přepravě 19 pasažérů, vyvíjený společností CeiiA ve spolupráci s brazilskou společností Desaer. Právě spojení a využití zkušeností společnosti Desaer má být pomocným schůdkem pro vývoj daného letounu. Začátkem roku 2020 byl založen společný podnik těchto dvou společností na vývoj a výrobu tohoto letounu. Daný projekt se dočkal i státní podpory, a to také z důvodu, že by se dalo mluvit o potenciálním partnerském programu mezi Evropou a Latinskou Amerikou s hlavním cílovým trhem v Evropě, Jižní Americe a portugalsky mluvících zemích v Africe (Osborne, 2021).

Jeho předběžné plánované využití by se mělo týkat komerčního ale i vojenského sektoru. Právě ATL-100 by mohlo být náhradou za Embraer-110 Bandeirante, který létá pro vojenské složky Brazílie. Pro komerční sektor je uvažuje nad možností výměnných kitů v modifikacích pro přepravu pasažérů nebo nákladu (Osborne, 2021).

První prototyp a první let je naplánován na rok 2023 a předpoklad certifikované sériové výroby pak na začátek roku 2026 (Osborne, 2021).

Technické parametry nejsou zatím stále přesně specifikovány, proto je nelze s již existujícími L 410 NG v danou chvíli zcela srovnávat. Spekuluje se o maximálním možném užitém zatížení ve váze 2 500 kg (5 512 lb), což je sice o 200 kg více než u L 410 NG, ale je otázkou, jak tento bod bude proveditelný. Doposud nejsou zcela známy vybrané motory či avionika.

Spekulativní je i navrhovaná nestandardně nízká cena, na základě které probíhají studie, zdali tato cena pokryje náklady a umožní prodej se ziskem (Osborne, 2021).

7.3 Dodavatelé

Letouny L 410 NG se zcela vyrábí a konstruuje na půdě továrny v Kunovicích. Do výrobního procesu letounů nezasahuje žádný externí subjekt. V tomto ohledu výrobních možností je společnost Aircraft Industries, a.s. unikátní.

Stavební a technologické moduly umožňují kompletní výrobu letounů o rozpětí 28 m a celkové výšce 9 m. Podnik vyrábí úplný sortiment dílů obráběných, klempířských a zámečnických, navazujících do nýtovaných, svařovaných a lepených sestav. Zajišťuje výrobu, kontrolu a oživení kabeláže elektrických soustav letounů, výrobu potrubí, táhel a mechanických soustav řízení. Dále vyrábí atestované agregáty pro elektronické a mechanické soustavy funkčních systémů letounů. V rámci předmontáží a montáží kompletuje, oživuje a zabezpečuje zálet všech typů vyráběných letounů. V podniku jsou vyráběny komponenty a konečná zástavba interiérů kabiny cestujících a posádky. Je prováděna kompletní povrchová ochrana detailů, podsestav a celých letounů.

Ale i přes své výrobní možnosti využívá společnost AI dodavatele z území tuzemska, Evropy či Spojených států amerických. V celkovém množství dodavatelů tvoří 70 % dodavatelé tuzemští a 30 % dodavatelé zahraniční.

Společnost od svých dodavatelů odebírá pouze motory, vrtule, podvozky, avioniku a některé agregáty, jinak je vše navrženo, vyrobeno a zastavěno v rámci výrobních schopností firmy.

Pro některé dodavatele je společnost AI malý partner, a proto není pro ně vždy prioritou, což se může projevat například v ochotě dodavatele vyjít vstříc s požadovanými úpravami či modifikacemi na dodávaném výrobku. Také pole odborných dodavatelů potřebných komponentů je dosti malé bez většího množství konkurence, proto také platí, že někteří dodavatelé jsou velmi složitě nahraditelní – unikátní dodavatelé.

Nevýhodou jsou následně dlouhé dodací lhůty, které jsou aktuálně způsobené také z části pandemickou situací, což zpomaluje proces výroby. Také ceny neustále rostou, což se následně také odráží na celkové ceně letounů.

7.4 Odběratelé

Mezi zákazníky společnosti Aircraft Industries, a.s. patří jak vládní organizace (armády, ministerstva, pobřežní a pohraniční stráž), tak i soukromí operátoři (regionální komerční aerolinky). Odběrateli z řad státních složek jsou vlády z celého světa. Letouny L 410 v různých všestranných i jednoúčelových modifikacích slouží ve službách například Air Force České

republiky, Slovenské republiky, Slovinska, Tuniska, Litvy, Džibuti, Bangladéše a Bulharska, dále pak u Pohraniční strážce Estonska, Pobřežní strážce a Námořního úřadu v Polsku nebo pro Ministerstvo dopravy a obrany Ruské Federace. Letouny L 410 operují ve více než 60 zemích světa a aktuálně jich je v provozu přes 350 kusů.

Nejsilnějším odběratelem letounů L 410 je hlavně Ruská federace a země SNS. Je to zvláště díky kompatibilitě schopností a vlastností letounu a klimatickým podmínkám, které v daném teritoriu panují. Mezi to se řadí právě schopnost letounu být plně funkční i při extrémních klatech, od $-50\text{ }^{\circ}\text{C}$ do $+50\text{ }^{\circ}\text{C}$. Dále pak parametry pro vzlet a přistání na nezpevněných drahách zahrnující deštěm nasáklé trávy, písek, sníh nebo letiště s rozbředlým sněhem jsou právě důvodem pro využití odolných a všestranných letounů z rodiny L 410 na daném území. Díky svým charakteristikám jsou letouny velice dobře známé v Rusku a v zemích SNS. Další výhodou je historická zkušenost a tradice využití letounu L 410, který mimo jiné vychoval několik generací civilních pilotů, kteří se na českých strojích učili létat a letounům důvěřují.

Jižní a Střední Amerika je ideální oblastí pro provozování turbovrtulových letounů. L 410 jsou ale v některých oblastech stále méně známé, což může způsobovat nedůvěru provozovatelů. Odborná veřejnost většinou považuje za jediný spolehlivý letoun v dané kategorii kanadský Twin Otter, který je hojně zastoupen jak v komerční sféře, tak v ozbrojených složkách. Potenciální provozovatelé preferují levnější variantu – olétané letouny.

Oblast Afriky umožňuje také uplatnit přednosti letounů L 410. Letadla jsou mezi místními provozovateli velmi známá a hojně provozovaná. Hlavním problémem je mnohdy nízká úroveň údržby, což poškozuje dobré jméno společnosti AI. Za účelem zvýšení úrovně údržby a provozu L 410 proběhly kampaně oslovující provozovatele i místní letecké úřady.

V Asii je dosud provoz L 410 minimální, což spolu s prudce se rozvíjející leteckou dopravou vytváří ideální podmínky pro expanzi. Oblast je charakteristická obtížně dostupnými územími a řadou ostrovů, kde je letecká přeprava jediným efektivním způsobem dopravy.

Z důvodu široké různorodosti provozovatelů L 410 nelze určit jednotnou vyjednávací sílu odběratelů. Jako často se vyskytující požadavek společnost eviduje rychlejší dodací lhůty jak letounů, tak náhradních dílů či jiných komponentů, nižší vstupní náklady, prodloužení záručních dob či možnost financování formou leasingů – dry leasing, wet leasing. V současnosti však společnost AI není v pozici, kdy by mohla poskytovat leasingové služby.

Palčivý problém, který se společnost snaží s provozovateli L 410 řešit, je řádná péče a proškolenost leteckého personálu, který s letouny pracuje. Existuje totiž sorta operátorů, kteří letouny (často dosluhující typy) pořídili z druhé ruky a nemají mnohdy dostatečné zkušenosti s provozem a nebo zanedbávají požadovanou údržbu. Společnost AI klade důraz a snahu navázat s těmito operátory komunikaci a pravidelně jim nabízí údržbu, školení leteckého personálu, revize, distribuci náhradních dílů či poskytnutí služby bulletin nebo CAMO. Ale i přes tuto snahu je komunikace mnohdy jednostranná a kvůli dosluhujícím kusům, chybám lidského faktoru či absenci údržby letounu jsou způsobeny havárie, které si odnáší lidské životy. Každá z těchto událostí je nenávratná a devastující. Tyto skutečnosti následně vrhají špatné světlo na letouny L 410 či společnost jako takovou.

7.5 Substituty

V dnešní době platí trend, který čím dál tím více dbá na ekologii a co nejvyšší udržitelnost, proto není překvapením, že letectví není výjimkou. I v letectví můžeme pozorovat výrazné nové směry vývoje s využitím alternativních paliv, jako například eklektický motor poháněný bateriemi nebo vodíkem. Právě tyto substituty by mohly do budoucna konkurovat nebo přímo nahradit letouny, které využívají klasická letecká paliva, mezi které patří i L 410. S ohledem na celospolečenskou snahu chovat se více ohleduplně k přírodě, jsou alternativní paliva tryskově na vzestupu. Návrhů projektů, které se alternativním palivům věnují, je čím dál více a patří mezi ně i známé letecké společnosti.

Přímý substitut pro letouny L 410 NG by mohl být elektrický letoun ES-19 od startupové švédské společnosti Heart Aerospace.

Letoun ES-19, který je stejně jako letouny L 410 NG určen k regionální přepravě maximálně 19 pasažérů, bude poháněn výhradně (lithiovými) bateriemi a elektromotory. Základem je elektrický pohonný systém (Heart Aerospace is one step, 2021).

U první generace těchto letadel se plánuje maximální dolet až 400 km (250 NM). Dolet by se dal následně teoreticky navýšit novou technologií lithiových baterií. V roce 2020 byl touto společností poprvé představen jejich elektrický pohonný systém, skládající se ze 400 kW elektromotorů, regulátorů a akumulátorů s integrovaným systémem BMS. ((Heart Aerospace is one step, 2021).

Dle slov společnosti letoun ES-19 nebude produkovat žádné provozní emise a umožní nižší provozní náklady v porovnání s letadly v podobné kategorii, které jsou poháněny fosilními

palivy. Počítá se i s nižší úrovní hlukového zatížení a vibracemi oproti letadlům se spalovacími motory. ES-19 se plánuje využívat na rozvoj regionální dopravy na krátké vzdálenosti. Společnost Heart Aerospace plánuje první let již v roce 2024 a komerční dodávky letounu v roce 2026 (Heart Aerospace is one step, 2021).

Do společnosti Heart Aerospace vkládají důvěru americká letecká společnost United Airlines, která si objednala 100 letounů ES-19, dále společnosti jako Mesa Air Group, Breakthrough Energy či Finnair (finská státní aerolinka) (Spirit, 2021).

Nepřímým substitutem, kvůli menší velikosti letounu, by se také mohl v určité formě stát pro letouny L 410 NG i vyvíjený čistě elektrický letoun Alice od izraelské společnosti Eviation. Letoun bude poháněn dvěma elektromotory Magni650, každý o výkonu 640 kW. Alice bude moci létat s jedním pilotem. Plánují se 3 konfigurace: pasažéřská, VIP a nákladní. První let se plánuje na rok 2022 a komerční představení letounu v roce 2023. (Alice).

Maximální payload byl stanoven na 1 134 kg (2 500 lb) a maximální vzletová váha 7 484 kg (16 500 lb). Maximální dolet je plánován na 815 km (440 NM) a maximální možná rychlost 463 km/h (250 KTAS) (Alice).

Letoun Alice byl jako první objednán společností Cape Air, regionální leteckou společností operující na území USA a karibské oblasti. Spuštění do provozu se plánuje na rok 2023 (Polek, 2021).

V roce 2021 se německá pošta Deutsche Post připojila k objednávkám 12 letounů, které plánuje využít ve společnosti DHL k přepravě nákladu – plánované dodání 2024 (DHL Express shapes, ©2022).

Výše zmíněné projekty jsou jen kapkou v moři všech ostatních projektů, které se na tomto poli realizují. Ekologie je důležitou podstatou budoucnosti, nevyjímaje letectví. Otázkou ale zůstává, zda opravdu alternativní pohony budou schopny plně nahradit veškerou leteckou dopravu. Důležitou stránkou věci jsou rozhodně finance, protože ne každá společnost má dostatečný rozpočet na modernizaci buďto motorů na stávajících letounech nebo celkovou obměnu flotily. Následuje také otázka finanční náročnosti nabíjení, servisu a doby plně použitelnosti.

Obecně vzato, letouny na alternativní pohon mohou zastupovat roli substitutů i pro letouny L 410. S postupem času bude nasnadě otázka, zda by se společnost Aircraft Industries, a.s. tímto směrem také neměla vydat – například uvažovat nad transformací na motory využívající vodík.

8 KOMUNIKAČNÍ MIX

Společnost Aircraft Industries, a.s. využívá v rámci propagace společnosti a letounů L 410 následující marketingové nástroje:

- představení letounů, aktualit, interních novinek z dění ve společnosti a dalších zajímavých informací na vlastních webových stránkách,
- publikace na sociálních sítích,
- inzerce na internetových portálech,
- propagace a inzerce v českých i zahraničních odborných časopisech,
- distribuce vlastních vícejazyčných informačních letáků, prezentací a katalogů,
- evidence činností obchodních zástupců v rámci celosvětové obchodní sítě,
- prezentace výrobků na odborných výstavách, veletrzích a seminářích v rámci ČR i v zahraničí,
- přímé oslovování trhu dle cílových skupin.

Webové stránky společnosti jsou k dispozici ve třech jazykových modifikacích a to česky, anglicky a rusky. Web je základním stavebním kamenem pro externí komunikaci. Na stránce je možnost si vyhledat bližší informace o společnosti, letounech L 410, poskytovaných službách nebo nabídkách práce. Dále jsou zde k dispozici informace pro dodavatele, reklamní materiály ke stažení, aktuality a události, odkazy na sociální sítě, hlavní kontakty či přihlášení do klientské zóny (Aircraft Industries).

8.1 Reklama

Aircraft Industries, a.s. klade důraz na to, aby bylo o společnosti i letounech L 410 slyšet. Firma pravidelně publikuje články jak tuzemských, tak zahraničních tištěných či internetových médiích, poskytuje rozhovory, je aktivní na sociálních sítích, kde přidává příspěvky a videa, vydává vlastní interní tištěné médium AirPress, prodává a distribuuje reklamní předměty s logem společnosti a umísťuje outdoorovou i indoorovou reklamu.

Podstatnou součástí marketingové komunikace jsou media portály. Mezi české patří například Na Palubě Media s.r.o. (mediální partner společnosti AI, který pojí tok informací mezi vládou České republiky a všemi leteckými společnostmi), aeroweb.cz, planes.cz nebo prumysl.cz. Z ruských portálů pak například ATO.ru, aviaport.ru, aviaru.net, aex.ru nebo take-off.ru.

Společnost pravidelně reviduje media monitoring od Newton Media, a.s. a také přehled odborného tisku od Newsroom leteckého průmyslu – aerospaceinczech.com.

V mnoha tuzemských odborných i neodborných časopisech se pravidelně prezentují články o letounech L 410 UVP-E20 i L 410 NG, o společnosti Aircraft Industries, a.s., o probíhajících akcích či účasti na výstavách atd. V minulém roce (2021), se mimo obvyklá tištěná média, kde společnost pravidelně poskytuje články či rozhovory, podařilo navíc zveřejnit články ve významných zahraničních periodikách, kterými byl například belgický časopis RateOne – 360 ° view on aviation nebo African Pilot vydávaný v Jihoafrické republice.

Outdoorovou reklamu společnosti je možné vidět hlavně v blízkém okolí, tedy v uherskohradištském okrese, ve Zlínském kraji, kde se továrna nachází. Je rozmístěna na viditelných místech, kde poutá pozornost. Mezi taková místa patří například billboard v centru Uherského Hradiště na hlavní křižovatce nebo velkoplošný polep na regionálně jezdících autobusech.

Indoorová reklama se nachází v různém provedení na půdě společnosti. Je řešena formou bannerů, billboardů, velkoobrazů, nalepovacích velkoplošných plakátů nebo pravidelně aktualizovaných nástěnek. Všechny výše uvedené formy vnitropodnikové reklamy se nesou v duchu prezentace vyráběných letounů či nejnovějších aktualit a zpráv.

Společnosti má ve svém portfoliu také množství informačních brožur i jednostranných prospektů, které odborně prezentují obě v současnosti produkovaná letadla i profil společnosti. Tyto materiály se pravidelně aktualizují a upravují, aby byly stále aktuální, moderní a reprezentativní.

Společnost také nabízí ke koupi své reklamní předměty, jejichž nabídka se neustále rozšiřuje. Zaměstnanci společnosti mají na tyto propagační předměty sjednanou slevu 15 %.

8.2 Direct marketing

Direct marketing, a hlavně direct e-mailing patří mezi jeden z nejužívanějších komunikačních nástrojů. Většina komunikace je primárně vedena skrze e-mail, i když je čím dál tím častěji doplňována telefonní komunikací skrze WhatsApp či video komunikací – videohovory skrze MS Teams či Zoom.

Direct marketing společnosti se orientuje jednak na stávající provozovatele, tak i na nové potenciální provozovatele, kteří buďto kontaktují společnost sami nebo je Aircraft Industries, a.s. přímo osloví.

Stávajícím provozovatelům se společnost snaží být maximální podporou v jejich fungování, provozu i údržbě letounů z rodiny L 410. Mimo to si provozovatelé dále mohou zakoupit

přístup do klientské zóny, což je přímý komunikační kanál mezi provozovateli a výrobcem. Naleznou zde například dostupné aktuální verze příruček pro letadla, včetně elektronického interaktivního ilustrovaného katalogu náhradních dílů, aktuálních bulletinů a novinek týkajících se letadel L 410.

Potenciální zájemci o letouny L 410 nejčastěji společnost kontaktují skrze e-mail či telefon (primárně WhatsApp), který naleznou na internetových stránkách společnosti. Těmto potenciálním zájemcům je v první řadě zaslán dotazník, kde žadatel vyplní informace o sobě, své společnosti, požadovaném typu letadla, časovém harmonogramu doručení, modifikaci, počtu letounů, plánovaném využití letadel, teritoriu operace či financování. Z odpovědí uvedených v dotazníku pak následně obchodní tým společnosti odpovídá na dotazy a poskytuje potřebné informace, o které je žádáno. O potenciálních zájemcích si společnost vede databázi, díky které pak má potřebné informace o všech, kteří projeví o letouny zájem. Tento seznam se dá následně sortovat dle mnoha faktorů.

Aircraft Industries, a.s. aktivně vyhledává nové kontakty k oslovení a pravidelně uskutečňuje propagační kampaně pro své letouny a služby. Tyto kampaně se obrací na stávající operátory letounů L 410, kterým jsou nabízeny doplňující služby, jako je služba bulletinová, klientská zóna, CAMO nebo nové letouny, které by nahradily ty stávající a modernizovaly celkovou flotilu. Dále pak jsou kampaněmi oslovováni potenciální komerční operátoři, kteří mají ve své flotile letadla podobné velikosti nebo například operují v oblastech s horší dostupností či v podmínkách Hot and High. V neposlední řadě jsou kampaně segmentovány dle nabízené modifikace letounu. Údaje z kampaní, zpětné vazby či komentáře se následně uchovávají pro možné budoucí opětovné využití.

8.3 Osobní prodej

Osobní prodej obecně následuje po direct marketingu, kdy se potenciální zákazník setká přímo s obchodním oddělením společnosti. Jednání se konají převážně na půdě společnosti a jsou obvykle doprovázena prezentacemi o letounech či modifikacích, o které potenciální zákazník projevil zájem. Často se návštěva pojí s prohlídkou fabriky, a to ať už za plného provozu pro demonstraci výrobních možností, či po standardní pracovní době, kdy sice není demonstrován denní provoz, ale na druhou stranu je prohlídka továrny klidnější a neovlivňuje chod firmy. Návštěva je často zakončena volnou obchodní diskuzí týkající potenciálního prodeje a dalšího postupu v daném obchodním případě. Zájemci buďto přijíždějí samostatně nebo v doprovodu obchodních zástupců AI.

Společnost spolupracuje s několika obchodními zástupci, buďto jednotlivci nebo firmami, jež ji plně zastupují na zahraničních trzích. Tyto subjekty následně napřímo jménem společnosti AI komunikují s potenciálními zákazníky a již existujícími operátory. S obchodními zástupci se primárně spolupracuje za účelem využití jejich znalostí tamního trhu, jazyka, mentality a zvyklostí, což jim usnadňuje propagaci letounů a komunikaci přímo v oblasti určení.

Společnost AI poskytuje svým obchodním zástupcům podporu například ve formě potřebných informací, poskytování analýz a dalších technických výpočtů nebo i propagačních materiálů pro potenciální zákazníky.

Tito zástupci na pravidelné čtvrtletní bázi reportují o svých aktivitách souvisejících s letouny L 410 a o možných příležitostech i hrozbách, které mohou nastat na daném cílovém trhu. Svodka všech reportů je následně preposílána vedení společnosti, kde jsou zástupci jednotlivě hodnoceni a zvažuje se jejich přínos společnosti jako takové. V návaznosti na to se pak dále rozhoduje, zda jim autorizace bude prodloužena či nikoliv.

8.4 Podpora prodeje

Společnost staví na názoru, že v leteckém průmyslu je nutno zaujmout proaktivní a prediktivní přístup k řešení a co nejvyšší eliminaci provozních rizik pro celkové zvýšení bezpečnosti provozu. Aby nedocházelo k nehodám způsobeným chybou lidského faktoru či kvůli nesprávné údržbě, zajišťuje společnost AI svým provozovatelům prvotřídním poprodejní servis, který se pojí s prodejem každého letadla, aby byl zajištěn bezpečný a spolehlivý provoz.

Je nabízena široká škála produktů a služeb pro podporu požadavků zákazníků a uspokojování jejich potřeb. Patří mezi ně:

- SERVIS 24/7, který je nonstop přístupný zákazníkům a zahrnuje i technické konzultace,
- řešení záručních reklamací,
- objednávky, rychlé a přímé dodávky náhradních dílů,
- konkrétní pomoc související s opravami a inspekci,
- pomoc od licencovaných pilotů a mechaniků společnosti AI přímo u zákazníka,
- údržba letadel, a to ať už na půdě společnosti AI nebo u zákazníka,

- dodávky speciálního vybavení pro údržbu letadel,
- tvorba individuálních traťových a ekonomických analýz,
- pravidelná služba bulletinů,
- výcvik (školení) typové kvalifikace L 410 pro piloty (ATO) a mechaniky (MTOA).

Dále společnost může pro své provozovatele poskytnout možnost připojení se do klientské zóny nebo služby CAMO (plánování a řízení činností spojených s udržováním letové způsobilosti letadel včetně plánování dodávek náhradních dílů).

8.5 Public Relations

Společnost Aircraft Industries, a.s. si klade vysoký důraz na sebereprezentaci formou PR a svou komunikaci jak externí, tak interní.

Pravidelně pořádá akce pro odbornou i širokou veřejnost, mezi které patří například akce typu „Den otevřených dveří“, „Odlétáme na prázdniny“ (akce pod patronátem Leteckého muzea v Kunovicích), letecké konference pro ruské provozovatele letounů L 410 pod záštitou Oddělení prodej na Rusko a státy SNS (nejsilnější zastoupení provozovatelů L 410, co se týče počtu).

Den otevřených dveří se konal pravidelně od roku 2014 až do roku 2019. V následujících letech až do současti, byla tato akce pro veřejnost zrušena v souvislosti s proticovidovými opatřeními. Den otevřených dveří umožňoval široké veřejnosti vstup do vnitřních i venkovních prostor společnosti. Návštěvníci se mohli zúčastnit exkurzí ve výrobních prostorech fabriky, prohlídky přistavených letounů L 410 UVP-E20 a L 410 NG, předvedení letových schopností letounů. Dále pak bylo možné si zakoupit letenky na vyhlídkové lety z mezinárodního soukromého letiště společnosti (Den otevřených dveří 2019).

Mimo den otevřených dveří se v podobném duchu pravidelně pořádají exkurze fabrikou pro širokou veřejnost (vybrané partnerské firmy či školy).

Ve spolupráci se Střední školou leteckou, která se také nachází ve stejném areálu, se společnost AI zúčastňuje studentských jarmarků a Career Days.

Aircraft Industries, a.s. se také například aktivně zapojila do pomoci s bojem proti nemoci Covid-19, kdy se během počátků pandemie ve společnosti šily a distribuovaly roušky, které v dané době byly silně nedostatkové zboží.

Společnost se dále zapojila do spolupráce v rámci projektu „Pilot lidem“, který si kladl za cíl v době pandemie Covid-19 za pomoci dobrovolníků a pilotů distribuovat zdravotnický materiál a potřebný personál v rámci území České republiky. Do projektu bylo zapojeno přes 300 pilotů. Aircraft Industries, a.s. participovala formou poskytnutí možnosti využívat letiště společnosti bez jakýchkoli letištních poplatků. Tato akce pomohla usnadnit nelehkou logistiku, se kterou se v té době naše země potýkala (Spolupráce v rámci projektu).

Společnost AI klade důraz nejen na externí PR, ale i na interní. Aktivní snahou je obeznámit všechny pracovníky o chodu a činnostech společnosti. K tomuto účelu pomáhá firemní časopis AirPress, který vychází čtvrtletně a reflektuje o nejdůležitějších okamžicích za uplynulé tři měsíce. Časopis se obecně těší veliké oblibě z řad zaměstnanců, protože se skrze něj mohou dozvědět o celkovém životě fabriky nebo působení jiných oddělení. Obsahuje informace o událostech, které se od posledního vydání časopisu udály, o letounech, které se buďto již prodaly či se prodávat budou, informuje o aktuálním dění ve fabrice, mezi které patří opravy či rekonstrukce, nákup nové techniky či strojů, reflektuje o proběhlých i plánovaných akcích (interních, veletrzích), představuje cíle, které si společnost klade, uvádí pracovní jubilea či úspěchy jak firmy, tak i zaměstnanců.

8.6 Sociální sítě

Zvláště v dnešní době je nezbytné, aby se firma prezentovala i na světových sociálních sítích. Marketingové oddělení společnosti AI spravuje několik sociálních sítí, mezi které patří Facebook, Instagram, YouTube a LinkedIn.

Obecně platí, že nejpreferovanější komunikační sítí je Facebook. Sdílí se zde informace o aktuálním dění ve společnosti, plánovaných a uskutečněných akcích, podpoře a pomoci během pandemie, ohlédnutí do bohaté minulosti společnosti, dále pak jsou zde připomínány výročí prvního vzletu letounů, výstavy, informace od partnerů společnosti, například GE Aviation Czech, Aero Vodochody, české MPO nebo „Na Palubě“ (newsroom leteckého průmyslu). Frekvence přidávání příspěvků na sítě není aktuálně striktně časově charakterizována.

Instagram společnosti je více zaměřen na vizualizaci a estetiku příspěvků než na množství informací. Stejně jako na Facebooku je i na Instagramu prezentováno to, co se děje v prostředí fabriky, historická okénka, významné události a aktuality, akce a výstavy nebo informace od obchodních partnerů. Hlavní informace se na Instagramu ve většině případů zrcadlí

s informacemi na Facebooku. Instagramový profil společnosti není provozován tak dlouho jako ten facebookový, proto ani množství příspěvků zde zatím není tak rozsáhlé.

Další využívanou sociální sítí je LinkedIn, profesní sociální síť, zaměřená na pracovní příležitosti a prezentace firmy jako takové. Aircraft Industries, a.s. zde pravidelně sdílí své aktuální pracovní příležitosti a skrze tento kanál se lze snadno se společností zkontaktovat. Pracovní příležitosti jsou tříděny do kategorií dle druhu práce. LinkedIn profil AI dále obsahuje informace o společnosti, a to jak historii, tak i současné dění, lokalitu, počet zaměstnanců, informace o vyráběných produktech, destinace exportu, business aktivity nebo profily zaměstnanců.

YouTube profil společnosti AI obsahuje videa v českém, anglickém i ruském jazyce. Je zde možné nalézt videa, která prezentují společnost a její výrobní možnosti, nábor nových zaměstnanců, videa o letounu L 410 NG či video z úspěšných leteckých testů, které proběhly v Nepálu na letišti Lukla, které se řadí mezi jedno z nejextrémnějších pro vzlet a přistání letadel. Obecně je na první pohled jasné, že YouTube profil nepatří k těm nejpreferovanějším. Jedná se o málo využívaný komunikační kanál a videa se zde pohybují v řádu jednotek.

8.7 Výstavy a veletrhy

Společnost se pravidelně účastní významných světových leteckých veletrhů. Bohužel počátkem pandemie Covid-19 byly zcela zrušeny nebo přesunuty veletrhy, kterých se Aircraft Industries, a.s. měl v plánu zúčastnit. Situace se zlepšila v roce 2021, kdy se pro společnost naskytla možnost zúčastnění se hned tří významných leteckých exhibicí.

Chronologicky první událostí byl INNOPROM 2021 v uralském Jekatěrinburgu, který se konal od 5. do 8. července 2021. Tento veletrh je největší průmyslový veletrh v Rusku. Jedná se o významné místo pro setkávání jak ruských vládních a veřejných společností, tak i zahraničních účastníků.

V pořadí další exhibice se také konala na území Ruské federace a jednalo se o MAKS 2021, největší mezinárodní letecký a kosmický veletrh konaný v Moskvě. Akce proběhla na výstavišti Žukovskij od 20. do 25. července.

MAKS se koná ob rok již 30 let a řadí se do vrchní trojice evropských veletrhů, společně s veletrhy na pařížském letišti Le Bourget (více zaměřené na civilní letectví) a v britském Farnborough (více zaměřené na armádní letectví). Jak veletrh v Paříži, tak i veletrh v Farnborough byl poznamenán celosvětovou koronavirovou situací. Pařížská exhibice, která

je zároveň nejstarší leteckou přehlídkou na světě, byla zrušena, stejně tak přehlídka v britském Farnborough v roce 2020. Po delší pauze byl tak veletrh MAKS vřele vítán.

Posledním veletrhem v roce 2021 byl Dubai Airshow 2021 ve Spojených Arabských Emirátech, který se konal od 14. do 18. listopadu. I když Dubai Airshow nemá dlouhou historii, je v současnosti rozhodně nejvýznamnější a největší z hlediska návštěvnosti. Aktuálně se jedná o největší výstavu za poslední 3 roky.

Pro rok 2022 není plán veletrhů ještě stanoven. Předběžně byl navrhnout plán výstav, kterých by se společnost mohla účastnit, ale ten bude podléhat dalšímu schvalování dle aktuální situace ve světě.

Na výstavách, kterých se nemůže z nějakých důvodů společnost AI účastnit, se prezentuje prostřednictvím obchodních zástupců, partnerů nebo přes státní složky – CzechTrade a spol.

K tomu společnosti slouží detailní 3D prezentace letounu L 410 NG. Tato prezentace je možná ke zhlédnutí i na stránkách společnosti, ale kvůli její velikosti je zde prezentována formou videa.

Tabulka 1 – Shrnutí analýzy komunikačního mixu (Zdroj: vlastní)

Prvek	Shrnutí
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> • Publikace článků – tuzemská i zahraniční média • Mediální portály • Outdoorová a indoorová reklama • Reklamní předměty a reklamní dokumenty
Direct marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Převažuje direct mailing, videohovory a telefonní hovory • Se zákazníky možnost komunikace přes klientskou zónu • Oslovující kampaně
Osobní prodej	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní jednání vedená na půdě společnosti AI • Spolupráce s autorizovanými obchodními zástupci v zahraničí <ul style="list-style-type: none"> ○ Určitá lokace s limitovanou dobu platnosti ○ Pravidelné reporty o aktivitách
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • Poprodejní servis – dle potřeb každého zákazníka individuálně • Přímé dodávky náhradních dílů • Servisní činnost, CAMO • Výcvik pilotů a mechaniků
Public Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání akcí ovlivněno Covid-19 • Dříve akce pro širokou veřejnost

	<ul style="list-style-type: none">○ Samostatně nebo ve formě participace● Technické konference pro provozovatele● Firemní časopis – AirPress
Sociální síť	<ul style="list-style-type: none">● Profily na sociálních sítích Facebook, Instagram, YouTube a LinkedIn● Příspěvky modifikovány dle zaměření každé sociální sítě
Výstavy a veletrhy	<ul style="list-style-type: none">● Konání veletrhů omezeno, zrušeno, kvůli epidemii Covid-19● V roce 2021, i přes omezení, participace na 3 světových veletrzích<ul style="list-style-type: none">○ Innoprom, MAKS, Dubaj Airshow● Využívána speciální 3D prezentace L 410 NG

9 SWOT ANALÝZA

Následující analýza má za cíl zjištění silných a slabých stránek (vnitřní prostředí), dále pak příležitosti a hrozby (vnější vlivy). Ve vytvořené tabulce jsou uvedeny v jednotlivých kategoriích údaje, které byly vyvozeny především z předchozích analýz, ale také i z interních informací.

Tabulka 2 – SWOT analýza společnosti Aircraft Industries, a.s. (Zdroj: vlastní)

Vnitřní prostředí	S – SILNÉ STRÁNKY	W – SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • Zkušenosti a tradice • Unikátní know-how • Kvalifikovaní inženýři, technický personál • Střední letecká škola • Moderní technologie • Důraz na ekonomiku provozu • Důraz na ekologii • Nová progresivní údržba 	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhá doba vývoje modifikací • Závislost na klíčových (sub)dodavatelích • Finančně náročný sektor podnikání
Vnější vlivy	O – PŘÍLEŽITOSTI	T – HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> • Česká republika jako součást EU • Prostředí EASA • Zapojení do evropských vývojových programů • Zapojení do evropských obranných programů • Účast na vybraných leteckých veletrzích • Využití státních podpor regionálního provozu v teritoriích • Získání podpory formou nákupu L 410 českými státními orgány 	<ul style="list-style-type: none"> • Malý domácí trh, nutná orientace na export • Státní zakázky se připravují dlouhodobě, hrozí výměna politické reprezentace v dané zemi • Malá podpora exportu za strany českých státních orgánů • Složitá možnost zajištění exportního financování • Absence servisních center ve světě • Orientace na jednoho dodavatele motorů • Orientace primárně na ruský trh bez významnějších substitutů

Mezi silné stránky společnosti bezpochyby patří více než osmdesátiletá tradice a zkušenosti v letecké výrobě. Během této doby si firma vytvořila unikátní know-how, které implementuje během procesu výroby a doplňuje novými stroji a technologiemi, které se pravidelně modernizují. Další silnou stránkou je lidský faktor, který je pro chod fabriky nepostradatelný. Společnost se může pyšnit na vysoké úrovni proškoleným a kvalifikovaným technickým personálem či inženýry. Zároveň vede AI Střední leteckou školu zaměřenou na specializovanou výuku leteckých mechaniků všech kategorií. Po dokončení školy se mohou absolventi pracovním uplatnit přímo na „domácí půdě“ společnosti. Společnost rovněž pracuje na nové obchodní a technické strategii, které si kladou za cíl jak novou progresivní údržbu, tak i důraz na ekonomiku provozu a ekologii.

Naopak mezi slabé stránky společnosti patří to, že letecký sektor je finančně náročné odvětví pro podnikání. AI se dále potýká s určitou závislostí na svých dodavatelích a subdodavatelích, které by bylo velmi složité nahradit – unikátní dodavatelé. V neposlední řadě je nutno zmínit dlouhé doby vývoje či doplňujících modifikací.

Příležitostí pro společnost Aircraft Industries, a.s. je stránka geografická, tedy součást Evropské Unie a prostředí EASA. Další příležitostí je možnost zapojení se do evropských vývojových a obranných programů či účast na světových leteckých veletrzích. Na poli jak tuzemských, tak zahraničních vládních zakázek, je pak možnost využití státních podpor regionálního provozu v daném teritoriu.

Mezi hrozby, kterým může společnost čelit, je například malá podpora exportu ze strany státních orgánů České republiky či zajištění exportního financování. Vládní zakázky, na kterých společnost může participovat, se připravují dlouhodobě, což nese riziko změny vlády v dané zemi. Malý tuzemský trh nepokryje dodávky letounů L 410, proto je nezbytná orientace na export. Hrozbou by mohla být i primární orientace, a to jak na cílový trh – Ruská federace, tak i na jednoho dodavatele motorů – GE. Společnost se dále potýká s absencí servisních center ve světě.

10 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Reklama

Návrh zlepšení na poli reklamy by bylo dobré situovat do větší podpory sebe prezentace, a to jak tuzemské, tak i té zahraniční.

Patřila by mezi to častější publikování článků v relevantních leteckých médiích, a to zvláště v těch orientujících se na zahraniční trh, kde může panovat na letoun L 410 zkreslený nebo zastaralý pohled. Zahraničnímu leteckému světu by se mělo dát jasněji vědět, jaké kvality a výkony L 410 má. V rámci propojení prvků komunikačního mixu by byla vhodná kombinace reklamy a direct marketingu v rámci propagace letadel L 410. Fungovalo by to formou, že teritorium, na které by se reklamou v daný moment cílilo, by bylo zároveň cílem direct marketingu – oslovování lokálních aerolinek či jiných potenciálních zájemců. Tato kombinace by mohla v první řadě podpořit šíření povědomí o letadlech L 410, v řadě druhé by mohla zvýšit zájem o koupi. Byl by kladen důraz na soustředění se postupně na jednotlivá teritoria a učinit reklamu co nejpracovanější pro dané území, pro co nejsilnější oslovení cílové skupiny.

V rámci tuzemské propagace by byla zaměřena pozornost na zaměstnance. Ti by mohli být v rámci jak pracovních, tak životních jubileích, odměňováni dárkovými předměty s logem společnosti, například bundy, trička, doplňky. Propagace v tomto směru by pracovala tak, že zaměstnanci by danou věc nosili i mimo práci, čímž by se zviditelňovala společnost skrze brand. Zaměřila by se také pozornost na kvalitu výrobků, aby byly co nejvíce reprezentativní.

Společnost AI každoročně vydává svůj kalendář. Další návrh by směřoval právě na provedení kalendáře, a to zapojení zaměstnanců, kteří by se pro tyto účely stáli modely. Jednalo by se o výjevy z každodenní pracovní činnosti. Toto by byla další forma toho, jak vizuálně prezentovat některé výrobní možnosti společnosti. Zvýšil by se pravděpodobně i odběr právě z řad pracovníků, protože tento produkt by se mohl stát pěkným a unikátním dárkem. Ne každý se může pochlubit tím, že participoval na kalendáři a bylo by to při nejmenším příjemné zpestření.

Osobní prodej

Návrh na zlepšení v rámci osobního prodeje je značné zefektivnění aktivního prodeje. Mnohdy obchodní tým AI jedná pouze s obchodními zástupci pro dané teritorium, ale ne přímo se společnostmi jako takovými. Mentalita a kulturní zázemí je často odlišné od toho,

na které jsou obchodníci zvyklí a sází na znalosti lokálních agentů a zprostředkovatelů. Tento bod má své plusy a samozřejmě i mínusy. Společnost by na své obchodní zástupce a jejich aktivity na daném území neměla stoprocentně spoléhat. Proto by tato složka měla být doplněna aktivním prodejem ve finálním místě určení přímo obchodním oddělením AI. Tedy, v případě, že agent detekuje seriózní zájem, podá o tom informaci společnosti, která následně podnikne kroky, jež povedou k posunu v obchodním případě. Následujícím krokem by byla cesta obchodního úseku do daného teritoria a aktivní prodej v místě plánované operace letounů.

Obchodník společnosti bude schopen reálně posoudit, zda je od potenciálních zákazníků reálný zájem a zda obchodní zástupce podal všechny informace tak, jak jsou. Zároveň je kontakt mezi finálním operátorem a obchodníkem AI benefiční v tom, že si budou moci oboustranně sdílet internější informace, které by třeba přes obchodního zástupce ani neřešili.

Podpora aktivního prodeje v koncovém teritoriu a kontakt přímo s klíčovými zákazníky by společnosti AI mohlo pomoci se sebezprezentací na zahraničních cílových trzích.

Direct marketing

Jak již bylo zmíněno v návrhu řešení pro reklamu, tak v rámci direct marketingu by bylo přínosné se soustředit do detailněji propracovaných a na jedno konkrétní teritorium zaměřených oslovujících kampaní. Společnosti by byly buďto selektovány již z dříve oslovených, nebo by se hledaly nové kontakty, a to například na základě toho, jakou mají aktuální flotilu a v jakém stavu, zdali některá letadla již nejsou ve stavu, kdy by je bylo nutné v nejbližší době nahradit a flotilu tak modernizovat. Také by se daly sledovat trasy, které letecké společnosti létají, a i skrze to jim navrhnout letouny L 410 a cílit na vhodnost letadla pro dané lokality. Z direct marketingu by se hlavně v tomto bodě využíval direct mailing a telefonické hovory či videohovory. Tento prvek by byl, jak již bylo zmíněno výše, pro silnější zásah podpořen reklamou v místě cílení.

Dalším návrhem pro zlepšení je filtrování kontaktů, které se na společnost AI obrací se zájmem o letadla L 410. Obchodnímu týmu zabírá poměrně významnou část časových kapacit komunikace s lidmi, u kterých je možné snadno identifikovat, dle stylu komunikace a formy kladení dotazů, že koupi neuskuteční a komunikace s nimi nemá pro společnost žádný význam. Ale v rámci PR a mínění o společnosti nelze tyto emaily odbýt a komunikace by měla proběhnout, i když je od začátku jasné, že se nejedná o seriózního zákazníka. Bylo by

tedy vhodné sestavit interní plán postupu, jak s těmito lidmi komunikovat nebo spojení na ně popřípadě předat obchodnímu zástupci pro dané teritorium.

Podpora prodeje

Návrh na zlepšení v bodu podpory prodeje by bylo vybudování vlastních servisních středisek (MRO) AI ve světě. Zdali se v dané lokalitě nachází servisní středisko, patří často i mezi první dotazy ze strany potenciálních zákazníků. Aktuálně je možnost servisu řešena buďto autorizováním lokálního leteckého údržbového střediska (často tuto roli vykonávají i přímo operátoři letounů z rodiny L 410), on-site asistence techniky AI na bázi zákazníka nebo provedení údržby a servisu přímo na půdě společnosti AI v Kunovicích.

Vybudování servisních center přímo společností Aircraft Industries, a.s. by zásadně podpořilo jak stávající operátory v daném teritoriu, tak i potenciální zákazníky, kteří teprve uvažují o koupi L 410 a řeší praktické otázky ohledně provozu. Servisní centra by se začala budovat v lokalitách s nejsilnějším zastoupením operátorů letounů L 410, tedy v místech s největší potřebou údržbové činnosti. Vyšší dosah možnosti servisu by společnosti pomohlo podpořit své operátory v každodenním provozu a zajistit bezpečné fungování a kvalitní údržbu pro operující letadla. Společnost AI klade vysoký důraz na kvalitu servisních služeb a bezpečnost provozu je pro ni na prvním místě.

PR – vztahy s veřejností

V návaznosti na opatření kvůli pandemii Covid-19 bylo pořádání akcí od roku 2019 regulováno. Ale nyní, když se podmínky zase vrací do standardu, se naskýtá pro společnost AI velká šance pro zviditelnění. V tomto bodu byla namísto participace například v rámci festivalů či jiných akcí pořádaných městy Kunovice nebo Uherské Hradiště. V uherskohradištském okresu je účast na akcích veřejností velmi oblíbené a spolupráce společnosti AI v těchto projektech by mohla pomoci v budování silných PR vazeb s širokou veřejností. Ne příliš mnoho lidí je totiž obeznámeno s širokými výrobními možnostmi továrny, což u nich po zjištění budí velký údiv. Široká veřejnost by tak měla možnost se například v rámci festivalů zároveň přiučit i o tradiční české letecké výrobě, která ve světě jen těžko hledá srovnání. Výrobní možnosti Aircraft Industries, a.s. patří mezi světové unikáty, což lidé v tuzemsku ani v zahraničí často netuší. Právě tato prezentace by mohla pomoci s PR společnosti a povzbuzení národní hrdosti nad podnikem, který patří mezi světové unikáty pro své výrobní možnosti.

Další typ akcí by byl určen pro odbornou komunitu, a to pro pracovníky jiných leteckých (technických) podniků u nás i na Slovensku. Vybrané podniky by v rámci PR poskytovaly pro jiné vybrané firmy exkurze po svých závodech, což by pomohlo například pro navázání nových kooperací právě mezi zmíněnými podniky.

V současné době existují podcasty zaměřující se na letectví. Další návrh na zlepšení bodu PR by proto byla participace odborníků z AI na některém z daných podcastů. Bylo by jistě užitečné, aby se i na těchto komunikačních kanálech více šířily informace o L 410 a společnosti jako takové.

Výstavy a veletrhy

Společnost Aircraft Industries, a.s. je primárně orientována na ruský trh a ruské veletrhy, díky čemuž si na daném teritoriu vybudovala silné zázemí, ale na úkor snížené prezentace na jiných světových teritoriích a veletrzích. Kontrakty a kontakty jsou ale podřízeny politické situaci, která se může nečekaně změnit, proto je potřeba nesázet pouze na jednoho koně.

Návrh zlepšení v tomto bodu je proto následující – selektovat si území, pro které jsou letouny L 410 konkurenceschopné a zde aktivně cílit a účastnit se lokálních airshows a leteckých veletrhů. Nabízejí se již dříve zmíněné evropské letecké veletrhy – Farnborough ve Velké Británii či SIAE v Paříži. Dále by pak pro prezentaci na jihoamerickém trhu byla přínosná participace na FIDAE v Chile, což je největší a nejprestižnější letecký veletrh v Jižní Americe. Současně, pokud je na vybraném území autorizovaný obchodní zástupce, tak jej zapojit do plánování participace na veletrzích. Obchodní zástupci mají lokální zázemí a znalost teritoria, také největším benefitem je bezpochyby znalost jazyka dané země a možnost pomoci při vyřizování přihlášek, dokumentů nebo věcí týkajících se stánku a exhibice.

Tento návrh zlepšení bude v prvním kroku finančně náročný, ale při správné prezentaci a zapojení dalších složek komunikačního mixu, jako je osobní prodej, PR či reklama, by mohla být tato investice do prezentace společnosti na světových trzích pro AI jediné benefitem.

Sociální sítě

Sociální sítě čím dál tím více rozšiřují svůj dosah, proto jsou ideálním nástrojem na šíření obsahu. Společnost AI by se tedy měla zaměřit na vyšší aktivitu v přidávání příspěvků a videí či sdílení informací. Bylo by například vhodné začít nahrávat videa typu reels, čili krátká zábavná nebo informativní videa, mnohdy zajímavě sestříhaná, která zaujmou pozornost sledujících. Návrhem pro obsahy videí by mohla být propagace letounů L 410 například při letu (plném provozu), výrobní možnosti jednotlivých úseků či sdílení novinek.

Lidé mají rádi příběhy, proto by právě tyto příspěvky také mohly zaujmout sledující. V časté frekvenci by společnost AI mohla sdílet příspěvky obsahující nějaký příběh odehrávající se na půdě fabriky, který zaujme. Na závěr textu příspěvků by bylo přínosné přidat otázku, na kterou mohou sledující reagovat a navázat tak kontakt se sledovaným.

Sociální sítě jsou silným faktorem, který tvoří a také dokáže ovlivnit pohled široké veřejnosti na společnost. Proto by jejich správa měla být propracovaná a takticky řízená.

11 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNOU OTÁZKU

Tato bakalářská práce pracovala s výzkumnou otázkou, která zní:

„S jakým komunikačním mixem společnost Aircraft Industries, a.s. v současné době pracuje a jaká by se dala navrhnout řešení k jeho inovaci?“.

Pro získání odpovědi na ni byla primárně provedena analýza komunikačního mixu. Jednotlivé prvky komunikačního mixu – reklama, direct marketing, osobní prodej, podpora prodeje, Public Relations, sociální sítě a výstavy a veletrhy byly postupně popsány a analyzovány. Zdrojem informací jsou interní dokumenty či informace sdílené na internetu.

Tato hlavní analýza je doplněna dalšími dvěma analýzami, a to SWOT analýzou a Porterovou analýzou. Ty napomáhají k ucelenému obrazu na prostředí, ve kterém se firma pohybuje a analyzují vlivy, které na ni působí. Dále pak jsou detekovány interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a hrozby.

V návaznosti na zjištěné skutečnosti vyplývající primárně z analýzy komunikačního mixu a rovněž také ze SWOT a Porterovy analýzy, jsou navržena řešení, která by mohla společnosti do budoucna pomoci k inovaci jejího komunikačního mixu. Tyto návrhy budou společnosti představeny, aby je mohla zvážit či do svého mixu alespoň z části implementovat.

ZÁVĚR

Bakalářská práce si klade za cíl zanalyzování současného komunikačního mixu společnosti Aircraft Industries, a.s. K dosažení výše uvedeného cíle – zjištění současného stavu komunikačního mixu, byla primárně provedena analýza komunikačního mixu. K jejímu doplnění pak následně Porterova a SWOT analýza pro poskytnutí celkového pohledu na současný stav a prostředí, kterého je společnost součástí.

V teoretické části práce jsou specifikovány pojmy z oblasti marketingu, což zahrnuje i popis jednotlivých prvků komunikačního mixu. Dále pak jsou teoreticky představeny analýzy, které jsou následně v praktické části využity za účelem dosažení cíle práce.

V praktické části je nejprve představena společnost Aircraft Industries, a.s. od popisu její historie až po současný stav, následně pak letouny L 410 ve verzích L 410 UVP-E20 a L 410 NG. Po tomto představení následuje Porterova analýza, která poskytuje náhled na prostředí, ve kterém se společnost AI pohybuje. Tato sekce zahrnuje popis odběratelské a dodavatelské síly, největší současnou a potencionální konkurenci i substituty, které by do budoucna mohly letouny L 410 nahradit, a to skrze využívání alternativních motorů či paliv. Následuje analýza komunikačního mixu, která si klade za cíl vytvoření přehledného obrazu toho, jak společnost Aircraft Industries, a.s. pracuje s komunikačním mixem, mezi což patří například zjištění, jaké prvky jsou pro její komunikaci stěžejní a jaká forma komunikace je preferována. Jako poslední v pořadí je analýza SWOT, která přehledně shrnuje interní silné a slabé stránky a externí příležitosti a hrozby. Vybrané analýzy vytváří ucelený obraz na současný stav společnosti z pohledu interní marketingové komunikace a silných a slabých stránek, externího prostředí, které na společnost působí a ovlivňuje ji, dále příležitostí či hrozeb.

Ze zjištěných dat vyplývajících z analýzy komunikačního mixu jsou vytvořeny návrhy zlepšení pro efektivnější využití prvků komunikačního mixu. Doporučení jsou vytvořena pro každý prvek tohoto mixu jednotlivě. Jejich hlavní význam spočívá ve zlepšení využívání jednotlivých částí komunikačního mixu za účelem celkového zefektivnění. Dané návrhy implementace by mohly být pro společnost přínosné pro lepší externí i interní prezentaci sebe sama.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Aircraft Industries. In: *Aircraft Industries* [online]. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <http://www.let.cz/>
2. Alice. In: *Eviation* [online]. [cit. 12.02.2022]. Dostupné z: <https://www.eviation.co/>
3. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: *ManagementMania* [online]. Publikováno 22.05.2016 [cit.2026-05-22]. [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
4. Cessna SkyCourier, © 2022. In: *Aviation Week Network* [online]. USA [cit. 13.03.2022]. Dostupné z: <https://aviationweek.com/program-profile/Cessna-SkyCourier#>
5. Den otevřených dveří 2019, In: *Aircraft Industries* [online]. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <http://www.let.cz/post?id=11>
6. DHL Express shapes future for sustainable aviation with the order of first-ever all-electric cargo planes from Eviation, ©2022. In: *Deutsche Post AG* [online]. Publikováno 08.03.2021, 12:00 [cit.2021-03-08]. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.dpdhl.com/en/media-relations/press-releases/2021/dhl-express-shapes-future-for-sustainable-aviation-order-first-ever-all-electric-cargo-planes-aviation.html>
7. *Dornier 228 NG brochure*. RUAG Aerospace Services GmbH. Německo. [materiály na vyžádání od společnosti]
8. FILIPOVÁ, Alena, 2006. *Umění prodávat*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1699-2.
9. *Garmin G3000*, © 1996. In: *Garmin* [online]. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.garmin.com/en-US/p/66916>
10. Heart Aerospace is one step closer to building an electric plane, closing \$35M Series A round led by Breakthrough Energy Ventures, United Airlines and Mesa Air Group, 2021. In: *Heart Aerospace* [online] Publikováno: 13.07.2021 [cit. 2021-07-13]. [cit. 15.02.2022]. Dostupné z: <http://heartaerospace.com/wp-content/uploads/2021/07/Heart-Aerospace-Series-A-Press-Release-July-13-2021.pdf>

11. HEJLOVÁ, Denisa, 2015. *Public relations*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5022-4
12. International is selling parts of the business at the Oberpfaffenhofen location, © 2020. *RUAG Group* In: ruag.com [online]. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <https://www.ruag.com/en/news/ruag-international-selling-parts-business-oberpfaffenhofen-location>
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-4670-8
14. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2
15. KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5
16. Kooperace. In: *Aircraft Industries* [online]. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <http://www.let.cz/cooperation>
17. KOTLER, Phillip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2
18. L 410 NG brochure. In: *Aircraft Industries* [online] Dostupné z: <http://www.let.cz/en/press.php>
19. L 410 UVP-E20 brochure. In: *Aircraft Industries* [online] Dostupné z: <http://www.let.cz/en/press.php>
20. LYKOVÁ, Jana, 2002. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada. ISBN 8024702053.
21. MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2
22. OSBORNE, Tony, 2021. *Aerospace Industry Growth Spurs First Made-in-Portugal Aircraft*. In: *Aviation Week* [online]. Publikováno 14.01.2021 [cit. 2021-01-14]. . [cit. 17.02.2022]. Dostupné z: <https://aviationweek.com/aerospace/manufacturing-supply-chain/aerospace-industry-growth-spurs-first-made-portugal-aircraft>

23. PELSMACKER, Patrick de a Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1
24. POLEK, Gregory, 2021. *Cape Air Prepares To Operate Aviation's Alice Electric Commuter*. In: ainonline.com [online]. Publikováno 22.07.2021, 06:14 [cit. 2021-07-22]. [cit. 08.02.2022]. Dostupné z: <https://www.ainonline.com/aviation-news/air-transport/2021-07-22/cape-air-prepares-operate-aviations-alice-electric-commuter>
25. Porterova analýza, 2021. In: *Evolution marketing* [online]. [cit.2021-12-08]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
26. *Profil Společnosti*. Aircraft Industries. Kunovice. [materiály na vyžádání od společnosti]
27. PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2
28. SkyCourier, © 2022. In: *Cessna.txtav* [online]. USA [cit. 10.03.2022]. [cit. 06.03.2022]. Dostupné z: <https://cessna.txtav.com/en/lp/skycourier-splash-lp>
29. SPIRIT, Martin, 2021. *Letadla na elektřinu už nejsou sci-fi. United Airlines jich objednaly sto*. In: forbes.cz [online]. Publikováno 17.07.2021 [cit. 2021-07-17]. . [cit. 11.03.2022]. Dostupné z: <https://forbes.cz/letadla-na-elektřinu-uz-nejsou-sci-fi-united-airlines-jich-objednaly-sto/>
30. Spolupráce v rámci projektu „Piloti lidem“, *Aircraft Industries* [online]. [cit. 13.02.2022]. Dostupné z: <http://www.let.cz/post?id=28>
31. SWOT analýza. In: *Management Mania* [online]. 30.09.2020 [cit. 2020-09-30]. [cit. 19.12.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
32. Technical Description. In: *Viking Air Ltd.*, [online]. Kanada [cit.03.03.2022]. Dostupné z: <https://www.vikingair.com/twin-otter-series-400/technical-description>
33. The Viking Story. In: *Viking Air Ltd.*, [online]. Kanada [cit.03.03.2022]. Dostupné z: <https://www.vikingair.com/company-careers/viking-story>
34. Twin Otter series 400 technical specifications & standard equipment list. In: *Viking Air* [online] Dostupné z: <https://www.vikingair.com/sites/default/files/Viking-Twin-Otter-Series-400-Technical-Specifications-R-01-2018.pdf>

35. Twin Otter Series 400. In: *Viking Air Ltd.*, [online]. Kanada [cit.03.03.2022].
Dostupné z: <https://www.vikingair.com/twin-otter-series-400>
36. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5865-7
37. VYSEKALOVÁ, Jitka a Monika HRUBALOVÁ a Jana GIRGAŠOVÁ, 2004. *Veletrhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0894-9

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	procento
&	ampersand
©	copyright
®	registrovaná ochranná známka
°C	stupeň Celsia
a.s.	akciová společnost
AI	zkráceně Aircraft Industries, a.s.
ATO	Air Traffic Organization
BMS	Battery Management System
CAMO	Continuing Airworthiness Management Organisation
ČR	Česká republika
EASA	Agentura Evropské unie pro bezpečnost letectví
EFIS	Electronic Flight Information System
EO/IR	Electro-Optical/Infra-Red
FAA	Federal Aviation Administration
FATA	Federal Air Transport Agency
FC	Flight Cycle
FH	Flight Hour
ft	stopa
GE	General Electric
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Inc.	Incorporated
IRF	Instrument Flight Rules
kg	kilogram
km	kilometr

km/h	kilometr za hodinu
KTAS	Knots True Airspeed
kW	kilowatt
lb	libra
LCD	Large Cargo Door
LTD	limited
m	metr
m ²	metr čtvereční
m ³	metr krychlový
MAKS	Международный авиационно-космический салон
MTOA	Maintenance Training Organisation Approval
NG	New Generation
NM	námořní míle
P&W	Pratt and Whitney
PR	Public Relations
psi	pound per square inch
RPM	Revolutions per Minute
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SHP	Shaft Horsepower
SIAE	Le Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace
SNS	společenství nezávislých států
SVT™	Synthetic Vision Technology
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAWS	Terrain Awareness and Warning System
TBO	Time between Overhaul
TCAS	Traffic Collision Avoidance System

tzv. tak zvané

UGMK Уральская горно-металлургическая компания

UVP укороченная взлёт-посадка

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Porterova analýza	15
Obrázek 2 – SWOT analýza	27
Obrázek 3 – Logo Aircraft Industries, a.s.....	30

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Shrnutí analýzy komunikačního mixu	53
Tabulka 2 – SWOT analýza společnosti Aircraft Industries, a.s.	55