Návrh marketingové a krizové komunikace pro Aircraft Industries, a. s.

Bc. Soňa Krčková

Diplomová práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení:	**Soňa Krčková**
Osobní číslo:	**M13403**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Návrh marketingové a krizové komunikace pro Aircraft Industries, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. **Teoretická část**

- **Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k marketingové a krizové komunikaci.**

II. **Praktická část**

- **Proveďte výchozí situační analýzu společnosti Aircraft Industries, a.s.**
- **Zhodnoťte úroveň marketingové komunikace společnosti na B2C trhu.**
- **Navrhněte koncept marketingové a krizové komunikace a proveďte časovou a rizikovou analýzu.**

Závěr

Rozsah diplomové práce:	**cca 70 stran**
Rozsah příloh:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace – pro všechny manažery a PR specialisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.
KARLÍČEK, Miroslav et al. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 978-80-247-7516-6.
KOTLER, Philip et al. Marketing Management. 1st edition. England: Edinburgh Gate, 2009, 891 s. ISBN 978-0-273-71856-7.
LILIEN, Gary L. et al. Principles of Marketing Engineering. 2nd edition. Collage state, Pensylvania: DecisionPro, Inc, 2013, 255 s. ISBN 978-0-9857648-0-7.
PŘIKRYLOVÁ, Jana et al. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Vedoucí diplomové práce:	**Ing. Jiří Vaněk, PhD.** Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce:	**16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce:	**27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21. dubna 2015

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem pro vylepšení marketingové a krizové komunikace pro společnost Aircraft Industries v Kunovicích. V teoretické části je stručně shrnut marketingový mix s marketingovou komunikací a poté způsoby marketingového výzkumu, se zaměřením na rozhovory. V praktické části je představena samotná společnost a její stávající marketingová a krizová komunikace, která je i podrobena několika analýzám. Ve třetí projektové části jsou pak rozepsány jednotlivé návrhy pro vylepšení marketingové a krizové komunikace ve společnosti a vše doprovází také časová, nákladová a krizová analýza.

Klíčová slova: marketingová komunikace, veletrhy, krizová komunikace, tisková mluvčí

ABSTRACT

This thesis deals with a proposal to improve marketing and crisis communications for the company Aircraft Industries in Kunovice. In the theoretical section is a brief summary Marketing mix with marketing communications and then ways of marketing research, focusing on interviews. In the practical part is introduced the company itself and its current marketing and crisis communication, which is also submitted to several analyzes. In the third part of the project are described the various proposals for improving marketing and crisis communications in company. This part also includes time, cost, and critical analysis.

Keywords: Marketing communication, Trade show, Crisis communication, Spokesperson

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala za podporu a rady při své diplomové práci své rodině a svému příteli. Dále pak vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiřímu Vaňkovi, Ph. D., za jeho podporu, rady, konzultace a velmi vstřícný přístup po celou dobu práce. V neposlední řade pak samotné společnosti Aircraft Industries, a. s., konkrétně paní Mgr. Noře Strádalové, Ph. D., za jejich ochotu a pomoc při získávání informací a podkladů pro vypracování práce. Za všechnu pomoc všem moc děkuji.

Motto: „Nezapomeňte, že tím nejdůležitějším je Vaše vlastní rozhodnutí dosáhnout úspěchu.“ *(Abraham Lincoln)*

OBSAH

ÚVOD **11**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **13**
I TEORETICKÁ ČÁST **14**
1 MARKETINGOVÝ MIX **15**
1.1 „7P“ 15
1.1.1 Cena (Price) 16
1.1.2 Produkt (Product) 16
1.1.3 Místo (Place) 17
1.1.4 Marketingová komunikace (Promotion) 18
1.1.5 Lidé (People) 18
1.1.6 Proces (Process) 18
1.1.7 Fyzické prostředí (Physical Environment) 18
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE **19**
2.1 KOMUNIKAČNÍ MIX 19
2.1.1 Reklama 19
2.1.2 Podpora prodeje 19
2.1.3 Přímý marketing 20
2.1.4 Osobní prodej 20
2.1.5 Public relations 20
2.1.6 Veletrhy a výstavy 20
2.2 KRIZOVÁ KOMUNIKACE 21
2.2.1 Vztah k veřejnosti 21
2.2.2 Vztah managementu k médiím 21
2.2.3 Tiskový mluvčí 22
2.2.4 Zaměstnanci podniku a krizová komunikace 22
3 KONKURENCE **24**
3.1 KONKURENCE NA DOMÁCÍM TRHU 24
3.2 KONKURENCE NA ZAHRANIČNÍM TRHU 24
4 ANALÝZY **25**
4.1 PEST ANALÝZA 25
4.2 BENCHMARKING 25
4.2.1 Typy benchmarkingu 25
4.3 IFE A EFE MATICE 26
4.3.1 IFE matice 26
4.3.2 EFE matice 27
4.4 QSPM MATICE 27
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM **28**
5.1 METODY SBĚRU DAT 28
5.2 ROZHOVORY 28
5.2.1 Standardizovaný rozhovor 29
5.2.2 Strukturovaný rozhovor 29
5.2.3 Polostrukturovaný rozhovor 29

5.2.4 Hloubkový rozhovor ... 29
ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI ... 30
II PRAKTICKÁ ČÁST ... 31
6 SPOLEČNOST AIRCRAFT INDUSTRIES, A. S. ... 32
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ... 32
6.1.1 Filozofie a vize společnosti ... 32
6.1.2 Historie Aircraft Industries, a. s. ... 33
6.1.3 Organizační struktura ... 33
6.1.4 Statutární orgány ... 34
6.2 CSR ... 34
6.2.1 Podpořené projekty ... 35
6.3 ZAMĚSTNANCI V AIRCRAFT INDUSTRIES ... 35
6.3.1 Zaměstnanci a vzdělávací projekty ... 36
6.3.2 Zaměstnanecké benefity ... 37
6.3.3 Střední škola letecká ... 38
6.4 „7P“ ... 38
6.4.1 Produkt (Product) ... 38
6.4.2 Cena (Price) ... 39
6.4.3 Místo (Place) ... 40
6.4.4 Marketingová komunikace (Promotion) ... 41
6.4.5 Lidé (People) ... 41
6.4.6 Proces (Process) ... 42
6.4.7 Fyzické prostředí (Physical environment) ... 43
6.5 DODAVATELÉ A KOOPERACE ... 43
6.6 ZÁKAZNÍCI NA ZAHRANIČNÍM TRHU ... 44
6.6.1 Ruská federace a země SNS ... 44
6.6.2 Jižní Amerika ... 44
6.6.3 Asie s důrazem na jihovýchod ... 45
6.6.4 Afrika ... 46
6.6.5 Austrálie ... 46
6.7 KONKURENCE ... 46
6.7.1 Konkurence na domácím trhu ... 47
6.7.2 Konkurence na zahraničním trhu ... 47
7 MARKETINGOVÁ A KRIZOVÁ KOMUNIKACE ... 49
7.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA DOMÁCÍM TRHU ... 49
7.1.1 Časopisy a noviny ... 49
7.1.2 Internetové stránky ... 50
7.1.3 Dny otevřených dveří ... 50
7.1.4 Letecké dny ... 51
7.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA ZAHRANIČNÍM TRHU ... 51
7.2.1 Veletrhy ... 51
7.2.2 Časopisy a noviny ... 52
7.2.3 Internetové stránky ... 53
7.2.4 Sociální sítě ... 53
7.2.5 Den provozovatelů ... 54

7.2.6 Direct mail ... 54
7.2.7 Obchodní partneři ... 54
7.3 PEST ANALÝZA SPOLEČNOSTI AI ... 54
7.3.1 Politické prostředí ... 55
7.3.2 Ekonomické prostředí ... 57
7.3.3 Sociální a kulturní prostředí ... 59
7.3.4 Technologické prostředí ... 60
7.4 BENCHMARKING ... 62
7.5 IFE A EFE MATICE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE ... 63
7.5.1 Vyhodnocení matic a jejich možnosti strategie ... 64
7.6 QSPM MATICE ... 65
7.7 ANALÝZA KRIZOVÉ KOMUNIKACE ... 66
7.7.1 Zjištění současného stavu a postoje v krizové komunikaci ... 66
7.7.2 Zkušenosti s krizovou komunikací v průběhu existence společnosti ... 67
7.7.3 Orgány krizové komunikace ... 67
7.7.4 Rozhovory o krizové komunikaci ... 68
7.7.5 Struktura otázek v rozhovoru ... 68
7.7.6 Výzkumný vzorek ... 69
7.7.7 Časový plán rozhovorů ... 69
7.7.8 Rozhovor s firemním odborníkem na krizovou komunikaci ... 70
7.7.9 Rozhovor s vedoucí marketingového oddělení ... 72
7.7.10 Rozhovor s podnikovým ekologem ... 73
7.8 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ A VYVOZENÍ ZÁVĚRŮ ... 74
7.8.1 Otázka číslo 1 ... 75
7.8.2 Otázka číslo 2 ... 76
7.8.3 Otázka číslo 3 ... 76
7.8.4 Otázka číslo 4 ... 77
7.8.5 Otázka číslo 5 ... 78
III PROJEKTOVÁ ČÁST ... 80
8 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V ČR I V ZAHRANIČÍ ... 81
8.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V ČR ... 81
8.1.1 Event akce pro veřejnost ... 81
8.1.2 Inzerce pro zvýšení kooperace ... 81
8.1.3 E-shop s dárkovými předměty ... 82
8.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V ZAHRANIČÍ ... 83
8.2.1 Mediální agentura pro veletrhy ... 83
8.2.2 Inzerce ve světě ... 84
8.2.3 Viral video ... 85
9 NÁVRHY PRO KRIZOVOU KOMUNIKACI ... 86
9.1 ROZŠÍŘENÍ KRIZOVÉHO TÝMU ... 86
9.2 PŘÍPRAVA TISKOVÝCH PROHLÁŠENÍ ... 86
9.3 ZLEPŠENÍ INFORMOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ AI O KRIZOVÉ KOMUNIKACI ... 87
9.3.1 Počítačové testy ... 88
9.3.2 Manuál krizové komunikace ... 89

10 PROJEKTOVÉ SHRNUTÍ 90
10.1 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 90
10.1.1 Zpětná vazba 91
10.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 92
10.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 95
10.3.1 Eliminace rizik 96
ZÁVĚR 99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 101
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 105
SEZNAM OBRÁZKŮ 107
SEZNAM TABULEK 108
SEZNAM GRAFŮ 109
SEZNAM PŘÍLOH 110

ÚVOD

Diplomová práce s názvem „Návrh marketingové a krizové komunikace pro Aircraft Industries, a. s.“ je vypracována v největší a jediné společnosti v České republice, která se zabývá výrobou letounů kategorie commuter, konkrétně L 410, který pojme 19 cestujících a posádku. Na českém trhu nemá konkurenci, proto se její významní konkurenti objevují až v zahraničí. Společnost zaměstnává tisíc zaměstnanců a patří k největšímu zaměstnavatelům v okolí Uherského Hradiště.

Hlavní cíl této práce je analyzovat stávající situaci společnosti na trhu, zhodnotit její marketingovou a krizovou komunikaci, analyzovat pomocí několika analýz tuto tématiku a na základě těchto analýz navrhnout zlepšovací prostředky či metody, jak tuto komunikaci posílit ve vztahu k podniku samotnému, k médiím i k širokému okolí. Na základě benchmarkingu, IFE a EFE matic a několika rozhovorů se zaměstnanci společnosti, bylo zjištěno, že společnost využívá několik nástrojů marketingové komunikace. Tyto nástroje by se však daly využít ještě lépe, frekventovaněji a mohlo by vzniknout několik nových. Proto jsou v této diplomové práci popsány návrhy, jak by se tato komunikace mohla zlepšit a to nejen ke svým stálým či potenciálním zákazníkům či dodavatelům, ale také k zaměstnancům samotným či k celému okolí podniku. Dalším tématem je zjistit aktuální situaci v krizové komunikaci. A to především na jaké úrovni je vypracovaná, jaká je informovanost mezi zaměstnanci a zda jsou vytvořené krizové týmy, které jsou propojené s marketingovým oddělením, či mají ve svých řadách tiskového mluvčího, který v problematických událostech vystupuje za společnost navenek. Neboť krizová komunikace je v dnešní době velmi důležitým, avšak často opomíjeným tématem. Každé společnosti hrozí neustále nějaké potenciální nebezpečí, proto je důležité si všechna rizika, týkající se našeho podniku, dobře vytipovat, poznat okolí podniku a snažit si uvědomit, jak by se každá krize či událost dala řešit, jakým způsobem se o této krizi informují zaměstnanci, zákazníci a média. Jaké kroky povedou pak následně k odstranění následků krize, nebo lépe, jak předcházet a eliminovat možná rizika v podniku. Proto je důležité znát dobře svůj podnik i jeho okolí, aby společnost nedokázalo nic negativně překvapit. Jelikož následky krizí pak stojí společnost nejen její dobré jméno, ale občas i její existenci.

V teoretické části je popsán nejprve marketingový mix a průběh jeho vývoje, jak se neustále rozrůstal o další položky, až byl vytvořen soubor sedmi faktorů, nazývaný jako 7P. Jednotlivé prvky jsou pak popsány a vysvětleny. Dále se práce věnuje marketingové komuni-

kaci a jednotlivým částem komunikačního mixu, především pak veletrhům, které jsou pro společnost klíčové. Ta přechází postupně v krizovou komunikaci, k jejímu vztahu k zaměstnancům, k médiím a k důležitosti existence tiskové mluvčí. Pak jsou nastíněny základy konkurence a její typy. Důležitou součástí jsou také analýzy, kde je popsán stručně jejich význam a postup. V neposlední řadě se práce věnuje problematice spojené s marketingovým výzkumem a s jeho metodami, kde je pozornost soustředěna na rozhovory a jejich typy.

V praktické části je důkladně popsána společnost Aircraft Industries, její působení, orgány, aktivity, konkurenti a jednotliví zákazníci po celém světě. Dále pak její současná marketingová a krizová komunikace, která je blíže specifikována pomocí jednotlivých analýz a rozhovorů. V poslední projektové části jsou popsány jednotlivé návrhy na zlepšení marketingové i krizové komunikace. Jsou zhodnoceny na základě časové náročnosti, tak i jednotlivých odhadnutých nákladů a rizik, která jsou s těmito návrhy spjata. Jsou zde popsány taky způsoby eliminace těchto rizik.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl práce je nejprve zjistit aktuální stav společnosti. Zejména jak si stojí ve vztahu ke svým zákazníkům, konkurentům, jaké využívají prostředky při marketingové komunikaci s okolím a se zákazníky ve světě. Dále pak na jaké úrovni je vypracovaná krizová komunikace a na jakém stupni informovanosti je ve vztahu k zaměstnancům podniku, k médiím a sdělovacím prostředkům a k širokému okolí společnosti. Na základě těchto zjištěných informací pak vytvořit návrhy na zlepšení jednotlivých oblastí.

V diplomové práci byly využity analýzy, jako je benchmarking, který hodnotí marketingovou a krizovou komunikaci společnosti Aircraft Industies a jejich dvou největších světových konkurentů. Na jeho základě byly pak vytvořeny IFE a EFE matice, které jsou ohodnoceny váhami a body. Z nich pak vychází QSPM matice, která vyhodnocuje nejvhodnější zlepšovací alternativy a určuje jejich pořadí. Tyto informace byly také podpořeny rozhovory, které byly vytvořeny s pracovníky společnosti a na základě jejich zpracování jsou popsány návrhy pro zlepšení této krizové i marketingové komunikace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

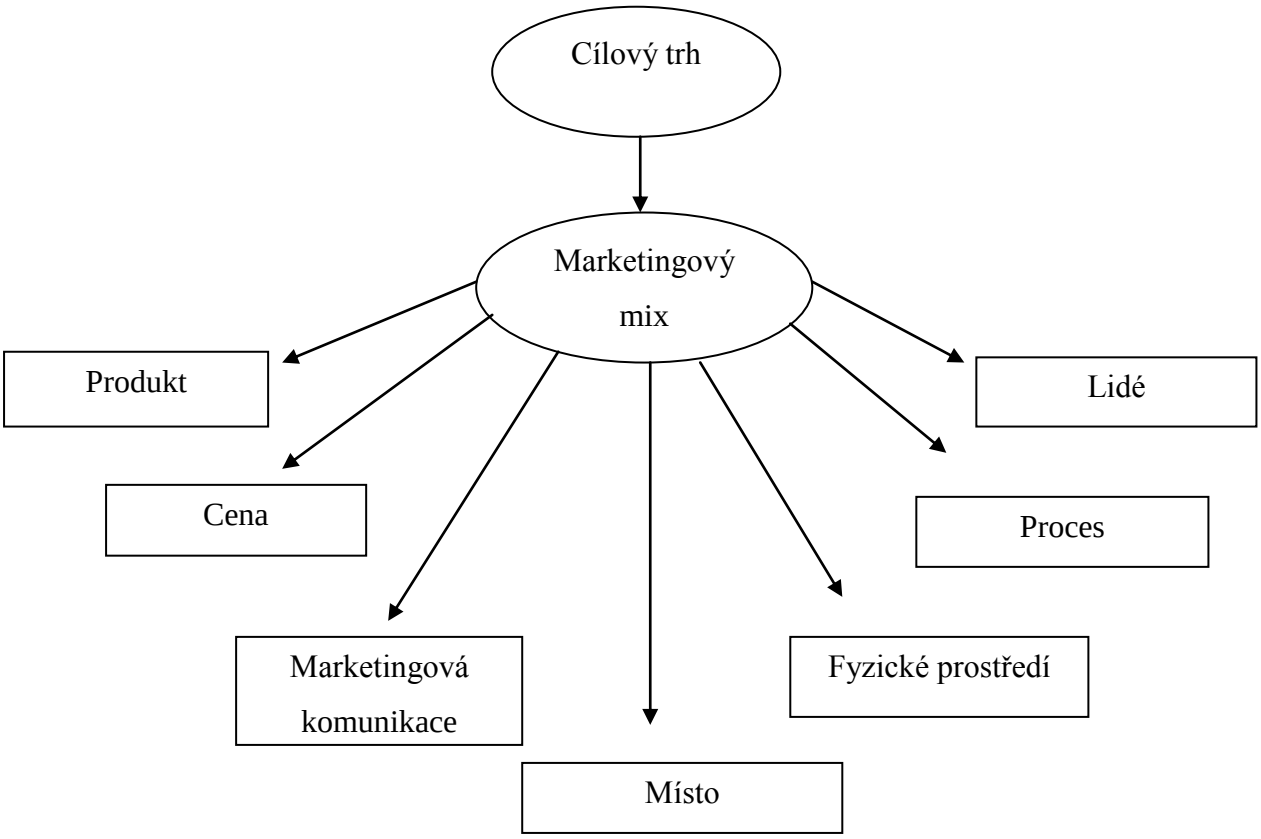
1 MARKETINGOVÝ MIX

„Profesor mezinárodního marketingu na Northwestern university Philip Kotler definuje marketing jako řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. Součástí marketingu je tzv. marketingový mix, neboli soubor úkolů a opatření, jež pomáhají uspokojovat požadavky zákazníků a firmě dosáhnout svých cílů.“ (Podnikátor, © 2012)

Marketingový mix lze popsat jako soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou připravené, aby přiblížily výrobní program co nejblíže potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou také vytvářet jednotlivé mixy. Těch může být hned několik. Pojem marketingový mix použil poprvé profesor na Harvard Business Neil H. Borden. Klasická a také nejběžnější podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tak zvané 4P. Jedná se o cenu, produkt, umístění a marketingovou komunikaci. Tento klasický soubor byl však později ještě rozšířen a vznikl dále 5P, který je rozšířený o složku lidé a 7P, který přidává ještě procesy a fyzické prostředí. Dnes se dokonce setkáváme s pojmem 9P, který začlenil ještě obal, spolupráci a programování. (Jakubíková, 2008, s. 145)

1.1 „7P“

Mezi 7P marketingového mixu se řadí produkt, který zahrnuje také služby, kvalitu, design, značku, doprovodné služby atd. S cenou souvisí samotný ceník produktů či služeb, slevy, příspěvky, doba splatnosti a podmínky úvěru. Do marketingové komunikace patří, reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing a osobní prodej. Místem se pak má na mysli způsob prodeje, ať už přímý prodej nebo pomocí prostředníka, celosvětové propojení distribuce, její dosah, samotný výrobkový sortiment, prodejní místa, inventář převáženého zboží a způsob dopravy, která transportuje zboží z jedné části do druhé. Fyzické prostředí je ovlivňováno celkovým servisem prostředí a jeho prvky. Do této položky se dají zahrnout i smysly člověka, jako je sluch, čich, zrak, chuť, hmat. To vše jej totiž ovlivňuje u vnímání produktu a jeho okolí. V procesech jsou vyčleněny také návody a manuály, které patří k danému výrobku. Dále pak vnímání jeho samotné konstrukce a postupů, samoobslužné technologie a v neposlední řadě také online podpora či opatření. Součástí posledního „P“ jsou lidé, a to je veškerý personál, účastníci pracovního prostředí a zaměstnanci, zákazníci a veškerá spolupráce, která je vytvářena mezi nimi. (Kotler et al., 2009, s. 17)



Obrázek 1 Marektingový mix (Kotler et al., 2009, s. 17)

1.1.1 Cena (Price)

Stanovení ceny, potažmo cenové politiky, je velmi důležitý proces, ve kterém je potřeba vzít v úvahu několik faktorů, které působí na trhu. Jedná se především o ceny konkurence, předpokládaný počet zákazníků, jejich nákupní chování, typ a velikost podnikání, vyjednávací síla vzhledem k dodavatelům a mnohé další. (Promarketing.cz, © 2002)

1.1.2 Produkt (Product)

Produktem může být jakékoliv fyzické zboží, ale také služba, informace, zážitky, myšlenky a jejich nejrůznější kombinace, pokud mohou být předmětem směny. U produktu je však velmi podstatné, jak ho vnímá samotný zákazník. Proto je důležité marketingovou strategii přizpůsobit nejenom funkčnosti produktu, ale také jeho designu. Jelikož právě estetika produktu může často znamenat konkurenční klíčovou výhodu. Produkt má také svůj životní cyklus, který se neustále mění a je u každého výrobků jinak dlouhý. K základním čtyřem cyklům patří fáze zavedení na trh, kde bývá růst tržeb pomalý a zisk většinou záporný a to zejména díky vysokým počátečním nákladům. Druhou fází je růst a v této fázi dochází k rychlému růstu poptávky, tržeb a zisků. V této fázi vstupuje na trh

i konkurence, která se snaží napodobit úspěch a strategii. Ve třetí fázi zralosti dochází většinou k nejdelšímu cyklu životnosti výrobku. Trh je nasycen, což znamená, že většina zákazníků produkt přijala. Tržby začínají růst pomaleji a klesá zisk. Dochází tak k postupnému snižování cen a firmy se snaží přilákat poslední zbytek zákazníků. Poslední fází je úpadek, kde tržby již rychle klesají, a produkt přestává být ziskový. Proto postupně většina firem odchází z trhu a začíná stahovat své výrobky. (Karlíček, 2013, s. 154 - 158)

Životní cyklus je velmi důležitý koncept, který podtrhuje modely obchodního plánování v každé společnosti. Je to dáno tím, že tržby produktu se mění v čase a každá firma musí zkoumat nejenom produkt samotný ale i jeho proměnu v čase. Používáním životního cyklu výrobku se společnost snaží rozeznat různé fáze v průběhu prodeje produktu a určit strategii v těchto fázích. (Lilien et al., 2013, s. 132)

Obrázek 2 Fáze životního cyklu výrobku (Lilien et al., 2013, s. 132)

1.1.3 Místo (Place)

Podle typu podnikání, lze zvolit přímý nebo nepřímý způsob prodeje. V přímém modelu jsou dodávány výrobky a služby přímo koncovým zákazníkům, v nepřímém modelu jsou nabízeny prostřednictvím třetí strany, jako jsou prodejci, dealeři a jiní. Zvolení správné strategie by měly předcházet otázky, jako kdo jsou naši zákazníci, odkud jsou, jaké je jejich nákupní chování, zda vyžadují osobní prodejní kontakt, jaká je typická velikost objednávky a jak ji efektivně zpracovat. (Promarketing.cz, © 2002)

1.1.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Jedná se o soubor marketingových prostředků, pomocí kterých bude firma působit na zákazníka, aby si získala jeho zájem. Je důležité, aby zvolené prostředky korespondovaly s firemními cíli marketingu. Je potřebné vybrat zejména správné kombinace nástrojů a nezaměřovat se pouze na jeden nástroj a domnívat se, že stačí k úspěchu. Tyto aktivity je také důležité provádět dlouhodobě, neustále sledovat jejich úspěšnost a případně doplňovat jinými nástroji. Do marketingové komunikace se zahrnují nástroje jako je reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing a osobní prodej. (Promarketing.cz, © 2002)

1.1.5 Lidé (People)

Tato skupina řeší takové aspekty, jako je množství zaměstnanců a celkové pracovní síly, jejich stupeň vzdělání, schopnosti, kvalifikační struktura. Dále pak způsoby, jakými budou tito lidé přijímání do firmy, na jakém základu budou vybíráni ti správní pracovníci. Souvisí s tím také jejich proškolení, zaučení a s tím jsou spjaty náklady na lidské zdroje. (Hanzelková et al., 2009, s. 43)

1.1.6 Proces (Process)

Zde dochází k vymezení vývojových, zásobovacích, informačních, distribučních, případně dalších procesů, které jsou nezbytné pro uspokojování potřeb a přání zákazníků. Dochází také k jejich optimalizaci a k nastavení jejich kapacity. (Promarketing.cz, © 2002)

1.1.7 Fyzické prostředí (Physical Environment)

Jedná se zejména o prostředí, ve kterém probíhá výroba, prodej i řízení celého podniku. Patří sem samotné budovy podniku i výrobní haly, stoje, jejich stav, modernizace a případné rozvojové možnosti. Jde o všechny elementy, které na pracovníka i zákazníka působí z okolí podniku a na jaké úrovni tyto aspekty vnímá.

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace je úzce spjata s komunikačním procesem, kde probíhá přenos sdělení od jeho odesílatele k příjemci. Tento proces probíhá také mezi firmou a jejími stálými a potenciálními zákazníky, ale taky mezi ostatními zájmovými skupinami. Pomocí marketingové komunikace se firma snaží přímo či nepřímo zákazníky informovat, přesvědčit je či připomenout jim působení produktu, služby či firmy samotné. K tomu využívá několik nástrojů, které se společně doplňují a tvoří komunikační mix. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 21 - 41)

2.1 Komunikační mix

Pomocí komunikačního mixu se manažer snaží s využitím optimálních kombinací různých nástrojů dosáhnout marketingových a firemních cílů společnosti. Komunikační mix se dělí na komunikaci osobní a neosobní. Do osobní formy komunikace se řadí osobní prodej a do neosobní formy reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing a sponzoring. Kombinací osobní a neosobní formy jsou pak veletrhy a výstavy. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

2.1.1 Reklama

Reklama se definuje jako neosobní, placená forma komunikace prostřednictvím nejrůznějších médií, jejichž cílem je přesvědčit členy skupiny příjemců sdělení neboli cílovou skupinu. Reklamními nosiči jsou prostředky jako tiskoviny, prodejní literatura, výroční zprávy, inzeráty v novinách, spoty v televizi, rozhlasu, časopisy, viral videa či billboardy. Jedním z poměrně nových prvků reklamy je viral video. Jde o poměrně o levnou formu reklamy, kdy se vytvoří video, se zajímavým či zábavným obsahem a je šířeno po internetové síti, ať už pomocí emailů, facebooku či jiných prostředků. Kouzlo tohoto prostředku je v tom, že si jej lidé sami přeposílají, sdílejí a komentují, proto se jeho úspěch dá snadno vidět i měřit. Háček je jen v tom, aby toto video opravdu zaujalo, bylo správně cílené a lidé měli zájem jej zhlédnout a poslat dál svým přátelům. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

2.1.2 Podpora prodeje

Jedná se o soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Nejčastěji se projevují ve formě snížení ceny, tedy přímé slevy, kupony, rabaty a výhodná balení. Patří sem i techniky, kterými je cílová skupina stimulována k vyzkoušení produktu. Mezi typické nástroje patří

také různé formy odměňování zákazníků, ať už se jedná o prémie, reklamní dárky či soutěže. Patří sem také ale i věrnostní programy. Do podpory prodeje se často řadí také komunikace v místě prodeje, nazývané POP či POS komunikace. (Karlíček, 2001, s. 97)

2.1.3 Přímý marketing

Přímý marketing spočívá v přímé komunikaci s vybranými zákazníky, s nimiž se snaží navázat kontakt. Hlavním cílem je tak získat okamžitou odezvu. Mezi tradiční komunikační kanály patří zejména katalogy, zásilkový prodej, telemarketing, elektronický obchod, e-maily a sms. To vše značně mění direkt marketingový průmysl. Tato oblast se stále velmi dynamicky rozvíjí a to především díky novým technologiím. (Frey, 2008, s. 85 - 119)

2.1.4 Osobní prodej

Osobní prodej lze definovat jako prezentaci výrobku nebo služby při osobním komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se tedy o oboustrannou komunikaci, která má za cíl nejen prodat produkt, ale také vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy se zákazníky a posilovat image firmy i produktu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

2.1.5 Public relations

Public relations neboli PR je komunikace a zároveň vytváření vztahů směřující dovnitř firmy i navenek. Patří sem vytváření vztahů se zákazníky, dodavateli, akcionáři, vlastníky, vlastními zaměstnanci, současnými i bývalými, médii, vládními a správními orgány a celou veřejností, ve které firma působí. Mezi hlavní činnosti PR patří publicita, event akce, sponzoring, lobbování, krizová komunikace, CSR aktivity a další. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 43)

2.1.6 Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy jsou z marketingového pohledu některých autorů řazeny mezi podporu prodeje. Veletrhy jsou považovány za jeden z nejstarších marketingových nástrojů vůbec. Představuje komplexní prezentaci výsledů práce subjektů nejrůznějších oborů. Prezentují se jak hospodářské, vědecko-technické, tak i výzkumné či umělecké práce. Odlišení jednotlivých veletrhů pak spočívá v daném oboru prezentovaných subjektů, ale také zejména geografickým dosahem akce a obchodním charakterem. Veletrhy jsou také definované jako ekonomicky zaměřené akce, kde se vystavují především reálné exponáty. Výstavní akce jsou pak zaměřeny na propagaci záměrů a myšlenek určitých subjektů společenského živo-

ta. Veletrhy jsou velmi důležitým nástrojem v rámci koncepce integrované marketingové komunikace, které odpovídají trendům v současném marketingu. (Vysekalová et al., 2004, s. 20 - 40)

2.2 Krizová komunikace

„Krize je náhlá událost nebo dlouhodobý problém (případně aktivovaný náhlou nehodou), který dokáže poškodit pověst firmy nebo instituce, ovlivnit její hodnotu (cenu akcií) a mít vliv na její další rozvoj. Dnešní svět se nezajímá o podstatu věcí a událostí. V drtivé většině dá pouze na dojem, na to, jak se mu vše momentálně jeví. Proto bude větší část vašeho úsilí zaměřena na zvládnutí zájmu sdělovacích prostředků. Nebude vám tudíž stačit, když vaše firma nebo instituce úspěšně zvládne krizovou situaci, pokud se vám o tom nepodaří přesvědčit novináře.“ (Chalupa, 2012, s. 24 - 25)

2.2.1 Vztah k veřejnosti

„Důležitými cíli krizové komunikace je vést lidi k bdělosti a ostražitosti, podporovat vůli pomáhat druhým, snášet obtíže a vynakládat čas a prostředky na vlastní připravenost. V procesu krizové komunikace je nejprve nutné znát cílovou skupinu (zasažené lidi), její zájmy a obavy (vyjádřené i skryté). Teprve na základě této znalosti lze formulovat efektivní sdělení. Klíčem k úspěchu je plánování a příprava specifických nástrojů komunikace, tvorby efektivní komunikační strategie a budování důvěry a pochopení“ (Vymětal, 2009, s. 74 - 122)

2.2.2 Vztah managementu k médiím

Komunikace s médii je proces, kterému se nevyhne žádná organizace. Hlavním cílem je většinou informovat média o novinkách, produktech, akcích, prodejních možnostech, názorech či filantropických aktivitách. Tato komunikace se ale změní, když nastane nějaký problém. Bez ohledu na to, zda se jedná o malou firmu, neziskovou organizaci či technologický gigant je vždy potřeba zastupovat subjekt před médii. Toto zastupování probíhá většinou přes tiskovou mluvčí společnosti. Je ale důležité vědět, že mluvčí za organizaci hovoří, ale skutečná zodpovědnost leží na bedrech managementu. Klíčem k úspěchu krizové komunikace s médii je vhodná kombinaci marketingových komunikačních nástrojů v jejich vhodném použití. Jedná se o přímé a nepřímé nástroje. Přímé nástroje slouží k okamžité komunikaci s novináři nebo médii. Nepřímé nástroje jsou založeny na tom, že se nekomunikuje přímo s médii, ale kroky, které společnost dělá, mají přesto média ovlivnit. Mezi

přímé nástroje patří například reagující tiskové zprávy a tiskové prohlášení, tiskové konference k exponovaným problémům, snaha o získání přímého prostoru v médiích, krizová inzerce, mediální lobbing a další. (Bednář, 2012, s. 49 - 67)

2.2.3 Tiskový mluvčí

Je-li to možné, je dobré delegovat na jednoho zaměstnance práci s médii a vytvořit tak tiskového mluvčího. Média si tak zvyknout obracet se vždy na jednoho člověka. Také tiskový mluvčí bude mít čas si vytvořit dobré pracovní vztahy s médii a s jednotlivými novináři. Je také důležité, aby funkce tiskového mluvčího měla svého stálého pracovníka a tento post se neměnil tak často. Pak se názory, které budou přicházet od společnosti, mohou pokaždé měnit a lišit. Každá společnost by také měla vypracovat podrobný popis práce svého tiskového mluvčího. Běžný tiskový mluvčí mívá na starosti například prezentaci v médiích, tiskové zprávy a konference, korektury, vytváří seznam médií a buduje s nimi dobré vztahy, mediální výstupy, monitoring médií, vydává publikace a pomáhá také při projektech, kampaních a fundraisingu. Tiskový mluvčí musí také mít několik důležitých vlastností a předpokladů ke své práci, protože vystupuje jako „vizitka“ společnosti. Patří k nim příjemný hlas, vzhled a důstojné vystupování. Neboť diváka umí přesvědčit právě ten, kdo se umí hezky usmát nebo udělat vtip. Mezi velmi důležité vlastnosti a požadavky patří i verbální pohotovost. Měl by být ale také klidný, sebevědomý a v jistých případech také rázný. Neméně důležité je slušné a elegantní oblečení, neboť opakované průzkumy dokázaly, že průměrný divák si z 80 % vytváří dojem z toho, jak tiskový mluvčí vypadá a jaký dojem vytváří. (Press Servis, © 2007)

2.2.4 Zaměstnanci podniku a krizová komunikace

Se vzniklou krizovou komunikací by se měli nejprve seznámit samotní zaměstnanci podniku a teprve pak o ní hovořit s novináři. Kvalitní vnitrofiremní krizová komunikace představuje kvalitní předpoklad úspěšného zvládnutí krize. Opak znamená pokles pracovní morálky, výkonnosti a nemalé ztráty. Proto jsou také ve společnosti vytvořeny krizové týmy, či tým, který nejenom jedná v daný okamžik a přebírá vedení, ale komunikuje i se zaměstnanci a s okolím. Úspěšný dialog se zaměstnanci při krizi zajistí kvalitní příprava, proto je důležité, aby byla zařazena mezi prioritní úkoly. V okamžiku krize se pak už jen upravuje připravený a odzkoušený postup. Profesionálně provedená komunikace se zaměstnanci přispěje ke zdárnému vyřešení krizové situace, ale také ve střednědobém horizontu může posílit semknutost firmy. Komunikace se zaměstnanci by proto měla být vyso-

ce intenzivní a především průběžná. Během krize je potřeba zaměstnancům vysvětlit důvody kroků, které firma podniká, a objasnit jejich podstatu. Pokud to ovšem nebude v rozporu se strategií řešené situace. (Chalupa, 2012, s. 135 - 136)

3 KONKURENCE

„Konkurence je pojem, který označuje proces střetů různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů – půdy, práce a kapitálu). Subjekt již působící na trhu nebo teprve vstupující na trh chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických hráčů. Ke konkurenci dochází v těchto případech:

- **Konkurence na straně nabídky** – každý subjekt formující nabídku chce prodat co nejdráž, i na úkor ostatních
- **Konkurence na straně poptávky** – každý subjekt formující poptávku chce nakoupit co nejlevněji i na úkor ostatních
- **Konkurence mezi nabídkou a poptávkou – konkurence napříč trhem** – subjekty formující nabídku chtějí prodat co nejdráž, subjekty formující poptávku chtějí koupit co nejlevněji“ (Management mania, © 2013)

3.1 Konkurence na domácím trhu

„To, zda společnost upřednostní působení pouze na domácím trhu, zda se rozhodne pro přímý střet s mezinárodním konkurentem na jeho domácím trhu či upřednostní expanzi do třetích zemí, závisí na schopnosti bránit vlastní domácí trh. Čím silnější se firma cítí doma, tím spíše bude tendovat k přímému střetu s konkurentem na jeho domácím území. Čím nesmiřitelnější je konkurence na domácím trhu, tím více bude nadnárodní firma směřovat k bitvě mimo domácí trh.“ (Štrach, 2009, s. 44)

3.2 Konkurence na zahraničním trhu

„Globální konkurence je představována firmami, které podporují lokální trhy masivními incentivy za účelem získání tržního podílu a následné kapitalizace globální značky. Někdy zase zahraniční konkurence usiluje o domácí trh z důvodu dosažení potřebného objemu produkce (např. za účelem kapitalizace úspor z rozsahu), který by nebylo možno realizovat na domácím trhu. Konkurenční výhoda při mezinárodní expanzi může být realizována díky konkrétní lokalitě, produkčním objemům a distribuci globálních značek. Firmy se proto obvykle snaží mezinárodně etablovat své značky (japonské nadnárodní firmy), bránit pozice na domácím trhu (americké nadnárodní firmy) a propojovat jinak fragmentované národní trhy (evropské nadnárodní firmy).“ (Štrach, 2009, s. 44)

4 ANALÝZY

4.1 PEST analýza

Analýza prostředí je velmi důležitá k poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci trendů a změn, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv. PEST analýza tedy představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou ovlivnit rozvoj firmy a jeho další průběh podnikání. Do sociálního prostředí se zahrnují také kulturní a demografická hlediska. Jednotlivá prostředí jsou pak ovlivňována danými skutečnostmi.

- **Politické prostředí** - legislativa, předpisy, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, předpisy a regulace, vládní rozhodnutí a ustanovení, předpisy Evropské unie a jiné
- **Ekonomické prostředí** – HDP, monetární politika, vládní výdaje, politika proti nezaměstnanosti, zdanění, měnové kurzy, inflace
- **Sociální prostředí** – rozdělení příjmů, demografické faktory, pracovní mobilita, změny životního stylu, postoje k práci, volnému času, vzdělání, kulturní faktory
- **Technologické prostředí** – vládní výdaje na výzkum, zlepšení technologií, nové objevy, patenty, míra technologického opotřebení, internet, spotřeba energie. (Blažková, 2007, s. 53 - 54)

4.2 Benchmarking

Benchmarking je dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání výsledků vlastní firmy s výsledky konkurence. To se provádí z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace dané služby, pracovních operací, výrobních postupů, marketingových aktivit a mnoho dalšího. Benchmarking se ale neomezuje pouze na bezprostřední konkurenci nebo na rámec určitého odvětví či tržního segmentu, ale představuje také výběr a porovnávání vhodných metod, myšlenek či přístupů, které jsou pro určitý podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení výkonnosti, efektivnosti nebo kvality vlastního podniku. Benchmarking slouží jako včasné varování, které orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn. (Jakubíková, 2008, s. 123)

4.2.1 Typy benchmarkingu

Rozlišují se 4 základní typy benchmarkingu. Které budou ve firmě použity, záleží pak na tom, co bude benchmarkingu podrobeno.

- **Vnitřní (interní) benchmarking** – jedno z nejjednodušších uplatnění je založeno na srovnávání vnitřních jednotek. Cílem interního benchmarkingu je tak nalézt interní standardy výkonnosti organizace.
- **Konkurenční (externí) benchmarking** – může být prováděn srovnáním s externí konkurencí. Cílem je porovnat společnosti operující na stejném trhu, které mají konkurenční výrobky nebo služby.
- **Odvětvový benchmarking** – proces je možno provádět srovnáním s ostatními společnostmi ve stejném odvětví, které mohou mít stejné produkty či služby, ale nekonkurují si na stejném trhu. Provádí se tak srovnání s firmami, které mají nějaké společné technické nebo tržní charakteristiky, a přitom se soustřeďují na specifické funkce.
- **Generický nebo procesní benchmarking** – zaměřuje se spíše na vynikající pracovní procesy než na podnikatelskou praxi konkrétní společnosti. Některé podnikatelské funkce jsou stejné bez ohledu na rozdílnosti průmyslových odvětví. (Innomach, © 2001)

4.3 IFE a EFE matice

4.3.1 IFE matice

Výsledkem interní IFE (Internal Forces Evaluation) analýzy je určení silných (S) a slabých (W) stránek podnikatelského subjektu v nejrůznějších oblastech. Cílem této analýzy je objektivně zhodnotit postavení firmy a také posoudit její potenciál a realizovat uvažovaný strategický záměr. Firemní zdroje a jejich hodnocení vedou k postupnému vytváření klíčových způsobilostí (Core Competences), a ty jsou základem a hybnou silou při tvorbě konkurenční výhody firmy. Interní analýzy by se měly provádět minimálně ve funkčních oblastech podniku jako je marketing, management, výzkum a vývoj, výroba, finance a účetnictví a informační systémy. (Fotr et al., 2012, s. 43 - 44)

- **Postup při hodnocení IFE matice**

Tabulka je tvořena z významných silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit naplnění strategického záměru podniku. Je vhodné vybrat stejný počet silných a slabých stránek, aby byla matice symetrická. Poté se každému faktoru přiřazují váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti silné nebo slabé stránky. Suma vah silných i slabých stránek se rovná 1,00. Faktorům jsou pak následně přiděleny hodnoty 1 – 4 (1 = významná

slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka), podle jejich vlivu na výchozí strategický záměr. Váhy a body se vynásobí a vyjde vážené ohodnocení těchto faktorů. (Fotr et al., 2012, s. 43 - 44)

4.3.2 EFE matice

Smyslem EFE (External Forces Evaluation) matice, která hodnotí faktory externí analýzy, je vybrat příležitosti a hrozby podniku, které mají zásadní vliv na strategický záměr podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to jak se záporným tak i s kladným vlivem na strategický záměr. Postup při tvorbě EFE matice je shodný i IFE maticí, pouze se hodnotí příležitosti (O) a hrozby (T). Bodové stupně jednotlivých rizik jsou také ve škále 1 – 4, kde 1 = nízký, 2 = střední, 3 = nadprůměrný, 4= nejvyšší stupeň rizika.

Při zachování významu matice IFE a EFE jako hodnotící metody, je třeba pracovat s jednotlivými faktory, zjištěnými analýzami prostředí strategického záměru, velmi důsledně. (Fotr et al., 2012, s. 41 - 45)

4.4 QSPM matice

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) matice patří mezi jednu z variant pro tvorbu strategického plánu, který se rozpracovává v oblasti strategického řízení a rozhodování. Tato matice navazuje na výsledky interních a externích analýz, tj. IFE a EFE matice. Jedná se o rozšířené vypracování seznamu interních faktorů – silných a slabých stránek (S, W) a externích faktorů, příležitostí a hrozeb (O, T). Jednotlivým faktorům jsou opět přiřazeny váhy, kde součet vah u silných a slabých stránek, musí být roven 1,00. Stejně tak u příležitostí a hrozeb. Dále bude jednotlivým faktorům přiřazen koeficient důležitosti podle toho, v jak silné závislosti jsou s dosažením formulovaných strategických východisek. Koeficienty nabývají hodnot 1 – 4, kde 1 = minimální důležitost, 2 = malá důležitost, 3 = střední důležitost a 4 = vysoká důležitost. Vynásobením vah a koeficientu důležitosti vznikne celkový koeficient důležitosti. Součtem všech koeficientů důležitosti pak vzniká TAS (Total Attractiveness Score), nebo li celkové pořadí jednotlivých variant, kde podle součtu je sestaven žebříček od nejlepší po nejhorší variantu. (Fotr et al., 2012, s. 59 - 60)

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum lze definovat jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, které se týkají určitého problému, který se firma snaží vyřešit. Marketingový výzkum je na jedné straně charakterizován svou jedinečností, vysokou vypovídající schopností a aktuálností získaných informací. Na straně druhé stojí ale vysoká finanční náročnost pro získání těchto informací, vysoká náročnost na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody. Často se v praxi zaměňují pojmy výzkum a průzkum, kde hlavním rozdílem mezi nimi je časový horizont. Průzkum je zpravidla kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum. Marketingový výzkum je důležité si dopředu naplánovat a vyhnout se tak nákladným omylům. Marketingový výzkum se provádí tvůrčím způsobem a měly by se hledat nové způsoby, jak řešit problémy. Výzkum nemusí firma provádět sama, ale může si také najmout externí výzkumné agentury, které mají s výzkumy již značné zkušenosti a provedou ho tak přímo na míru i s případným větším počtem respondentů. Tato varianta bývá ale poměrně drahá. Informace používané pří výzkumu mohou být dvojího typu a to primární nebo sekundární. Primární informace jsou první sesbírané informace pro daný účel, kdežto sekundární byly již zajištěné dříve za jiným účelem. (Kozel et al., 2006. s. 48 - 64)

5.1 Metody sběru dat

Nejdřív je nutné si zvolit metodu sběru dat, která bude při výzkumu použita. Hlavní metody jsou pozorování, dotazování a experiment. Dotazování může být pak osobní, písemné, telefonické a elektronické. Další typy jsou pak kladení otázek, dohodnutý rozhovor (interview) nebo rozhovor při zastavení. Pozorování je standardizované, zjevné a osobní. (Kozel et al., 2006, s. 80)

5.2 Rozhovory

Pro úspěšnou realizaci kvalitativních rozhovorů je velmi důležitá příprava podkladů, jako jsou scénáře či návody rozhovorů. Přitom je běžné, že připravené otázky, na které se ptáme dotazovaných, nemusí být shodné s otázkami výzkumnými. Návod rozhovoru může mít několik podob, a to podle toho, do jaké míry bude dotazování strukturované. Existuje několik typů rozhovorů, které se dělí podle míry standardizace a strukturace. Jedná se o rozhovory standardizované, strukturované, polostrukturované a v neposlední řadě hloubkové rozhovory. (Sedláková, 2014, s. 209 - 210)

5.2.1 Standardizovaný rozhovor

Jedná se o dotazníkové šetření, které probíhá prostřednictvím tazatele a je zde pevně určena formulace i pořadí otázek a možné varianty odpovědí. Tazatel musí přesně dodržovat pořadí otázek, jejich znění a další doprovodné výpovědi. A to především ve snaze zajistit co nejvyšší míru shodných podmínek dotazování, které minimalizují odchylky sběru dat a podporují spolehlivost šetření. Patří sem zejména standardizovaný dotazník. (Sedláková, 2014, s. 209 - 210)

5.2.2 Strukturovaný rozhovor

Průběh je předem určen a omezen pořadím a zněním otázek. Na rozdíl od dotazníkového šetření, kde převládají většinou uzavřené otázky s připravenými odpověďmi, v tomto případě odpovědi formuluje až přímo sám dotazovaný. Formálnost či neformálnost je klíčovým faktorem, který určuje typ rozhovoru. Strukturovaný rozhovor také stojí na rozmezí mezi standardizovanou a volnou formou dotazování. Postup v tomto případě poskytuje pro analytickou práci snáze zpracovatelná data. Výsledná podoba realizovaných rozhovorů má podobnou strukturu a tím pádem je lepší pro následné zpracování. (Sedláková, 2014, s. 210)

5.2.3 Polostrukturovaný rozhovor

Jsou asi nejvíce využívané a bývají označovány jako semistrukturované. I na tento typ je potřeba si dopředu připravit soupis otázek, ale nic nebrání tomu, aby v návaznosti na samotný průběh rozhovoru byly doplněny další otázky na základě aktuálního uvážení tazatele a vyvstalé situace. V tomto typu se rozlišují primární, sekundární a sondážní otázky, které vznikají ad hoc při samotném rozhovoru s cílem doplnit, nebo získat další nové informace. Tento typ je považován za optimální způsob získávání dat, neboť kombinuje standardizované i nestandardizované formy dotazování. (Sedláková, 2014, s. 211)

5.2.4 Hloubkový rozhovor

Jsou vedeny zcela otevřeně, je na samotném informantovi, o jakých tématech bude mluvit a jak podrobně a dlouho se jim bude věnovat. Jednotlivé otázky pak vyplývají z průběhu rozhovoru, jak se tazatel postupně vyptává na informace, na které v přirozené konverzaci přijde řeč. Tazatel má tak za úkol v samotném průběhu rozhovoru vnímat, co mu informant sděluje, a snaží se identifikovat a vybírat z toho důležité a podstatné informace. (Sedláková, 2014, s. 211)

ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části se nejprve popisuje samotný marketing a jeho marketingový mix. Součástí marketingového mixu je 7P. Poznat ho a pracovat s ním je pro každou společnost velmi důležité. Zejména je potřeba klást důraz na samotný produkt, který firma vyrábí. S produktem úzce souvisí jeho jednotlivé fáze životnosti, které je potřeba dobře znát, aby společnost dokázala správně reagovat na jednotlivé fáze a na to, co s sebou přináší. Produkt je pak ale potřeba představit a ukázat zákazníkům tak, aby o něj jevili zájem a chtěli jej koupit. K tomu je ale potřeba mít kvalitní marketingovou komunikaci, ke které se řadí reklama, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej a PR. Patří sem také veletrhy, které jsou ale občas zařazovány do podpory prodeje. Právě veletrhy jsou pro společnost Aircraft Industries nejdůležitější formou komunikačního mixu, jelikož jejichž pomocí udržuje spolupráci se stávajícími zákazníky a navazuje kontakt s těmi novými. Další neopomíjenou oblastí, zvláště u tak velké průmyslové společnosti, je krizová komunikace. Je důležité ji mít dobře vypracovanou a vytipovat si oblasti, ve kterých je nejpravděpodobnější možnost vzniku rizika. Toto riziko je důležité poznat, prozkoumat a snažit se vytvořit způsoby řešení a také navrhnout eliminaci jeho případného vzniku. Krizovou komunikaci doplňují další důležité součásti, jako jsou krizové týmy, tiskový mluvčí, komunikace se zaměstnanci a především s médii.

K úspěšnému ovládnutí trhu je zásadní znát své konkurenty a to jak regionální, tak světové. Díky jejich pozorování získá společnost přehled o jejich úspěších a chováním na trhu, aby se jí tak mohla společnost vyrovnat či získat prvenství na trhu. S tím souvisí poznání a analyzování vlastního i cizích podniků pomocí metod jako je benchmarking, IFE a EFE matice a další. V neposlední řadě musí společnost do svého působení zahrnout i názory a vnímání zákazníků. Nejběžnějším způsobem komunikace s nimi jsou marketingové výzkumy. Nejčastěji se jedná o dotazníky (osobní, písemné, telefonické), rozhovory (standardizované, strukturované, polostrukturované, hloubkové) a experimenty. Jednotlivé data a informace jsou sesbírány, poté zpracovány, utříbeny, vyhodnoceny a jsou z nich vyvozeny závěry, podle kterých se pak společnost dále řídí, nebo jí to odpoví na otázky, ve kterých si nebyla jista.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST AIRCRAFT INDUSTRIES, A. S.

Česká společnost Aircraft Industries, a. s. se sídlem v Kunovicích u Uherského Hradiště, je dnes jediným českým výrobcem dopravních letadel. Tato společnost má na trhu již velmi dlouho tradici a její postavení neustále sílí. Obdivuhodný je i počet zaměstnanců, který se pohybuje kolem tisíce pracovníků. (Aircraft Industries, © 2015)

Obrázek 3 Logo Aircraft Industries, a. s.(Aircraft Industries, 2015)

6.1 Představení společnosti

Mezi hlavní činnosti podniku patří především výzkum, vývoj, výroba a prodej letounů L 410 UVP-E20, které mají velký úspěch a putují především do Ruska či Nepálu. Společnost má také na starosti servisní činnosti a údržbu samotných letounů, prodej náhradních dílů, jejich modernizaci a modifikaci, ale také výrobní kooperaci. Aircraft Industries nabízí také provoz neveřejného mezinárodního letiště Kunovice a Střední školy letecké. Mezi její služby patří i školení pro piloty a pro pozemní personál údržby. Společnost obchoduje většinou na mezinárodních trzích. K jejím hlavním obchodním partnerům patří především Ruská federace, jihovýchodní Asie, Jižní Amerika a Afrika. (Aircraft Industries, © 2015)

Letouny, které společnost vyrábí, slouží jak provozovatelům komerční letecké dopravy, tak i pro nejrůznější vládní instituce, armády nebo pro aerokluby po celém světě. Společnost je taktéž členem nejrůznějších komor a organizací. Patří mezi ně například Moravský letecký klastr, Komora pro hospodářské styky se SNS, s. o. k., Svaz průmyslu a obchodu ČR nebo Česko-brazilská obchodní komora. (Aircraft Industries, © 2015)

6.1.1 Filozofie a vize společnosti

Cílem společnosti Aircraft Industries je především vyrábět letouny nejvyšší kvality, které zajistí zákazníkům bezpečnou a spolehlivou přepravu pasažérů i zboží a to s co nejnižšími možnými náklady. Společnost se taktéž snaží klást důraz na udržení vysoké úrovně doprovodných služeb a touto cestou usiluje o vybudování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky a s obchodními partnery. Neméně důležité pro společnost je

stát se vyhledávaným zaměstnavatelem, který láká talentované lidi a snaží se jim nabídnout motivující a dynamické pracovní prostředí. (Aircraft Industries, © 2015)

6.1.2 Historie Aircraft Industries, a. s.

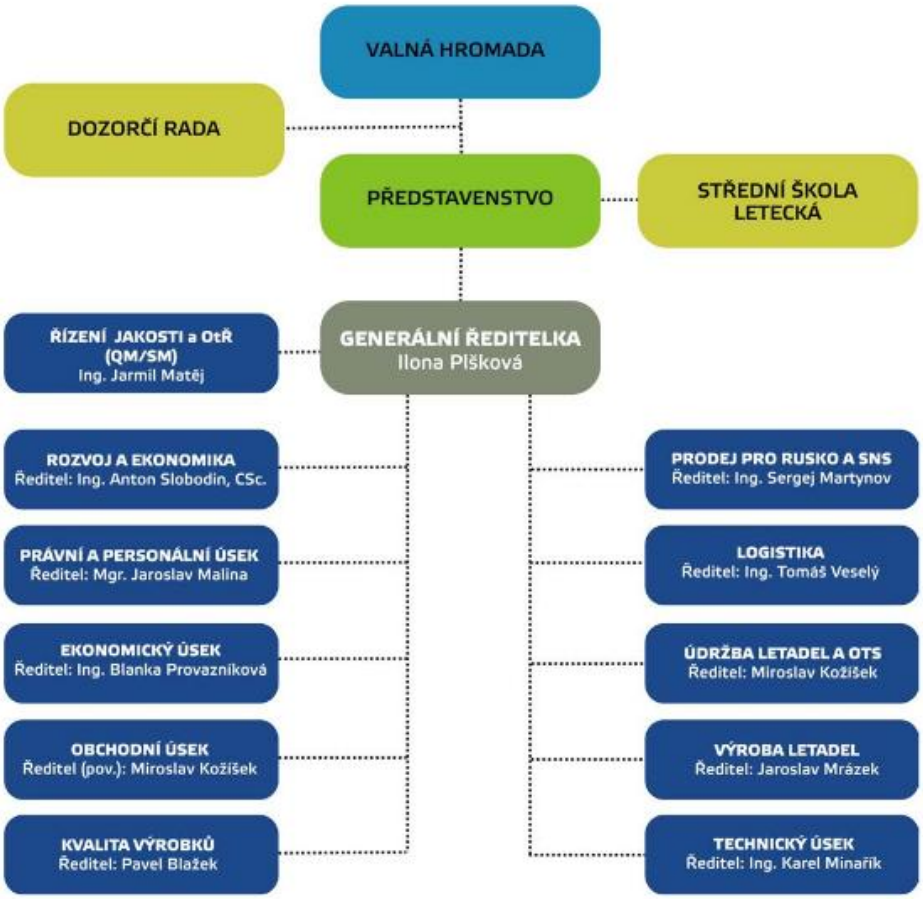
Společnost má dlouhou historii a tradici, neboť již v roce 1936 vznikl pobočný závod na výrobu letadel AVIA Letňany v Kunovicích. Nejprve však fungoval jako opravárenský závod letounů a po skončení války byl podnik znárodněn a opravoval všechny typy letounů. Na počátku 50. let byla pomalu zahájena výroba a to sovětských letounů JAK 11 a později AERO Ae 145. V roce 1957 byl vyroben první samostatný letoun L 200 Morava a později také zemědělský letoun Z 37 Čmelák. Avšak největší úspěch nastal v roce 1969, kdy byla zahájena výroba letounů L 410. Ten se vyrábí a prodává dodnes a prošel již několika modernizacemi a úpravami. Jen dodnes jich bylo vyrobeno přes 1 100 kusů. Společnost se však zaměřovala i na bezmotorové letouny a nejúspěšnějším větroněm této kategorie se stal L 13 Blaník. (Aircraft Industries, © 2015)

Na počátku 90. let byla změněna struktura podniku na akciovou společnost a zprivatizována. V roce 1996 se stala většinovým akcionářem americká společnost Ayres Corporation Inc., která zahájila vývoj nákladního letounu LM 200 Loadmaster. V roce 2005 se stala již posledním vlastníkem obchodní společnost Pamco a vzniká nová společnost pod názvem Aircraft Industries, a. s. Společnost od té doby prochází značnou rekonstrukcí a modernizací, získala značné množství nových zakázek na výrobu a servis nových letounů L 410 a také společnost úspěšně rozvíjí kooperační zakázky. (Aircraft Industries, © 2015)

V červnu roku 2008 se stala vlastníkem s podílem 51 % akcií, významná ruská společnost Ural Mining and Metallurgical Company (UGMK). A nakonec v srpnu roku 2013 se společnost UGMK stala 100% vlastníkem ve společnosti Aircraft Industries, a. s. (Aircraft Industries, © 2015)

6.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura patří v tak velké společnosti k nejdůležitějším. Jelikož ve společnosti pracuje kolem tisíce zaměstnanců, je důležité si vše správně rozvrhnout a vědět, kdo se komu zodpovídá a kdo má jakou pravomoc. K lepšímu pochopení slouží velmi přehledné schéma organizační struktury ve společnosti Aircraft Industries, a. s.



Obrázek 4 Organizační struktura Aircraft Industries, a. s.

(Výroční zpráva AI, 2013)

6.1.4 Statutární orgány

Mezi orgány společnosti patří představenstvo a dozorčí rada. V září roku 2013 došlo na těchto pozicích k personálním změnám. Předsedou představenstva je pan Dr. Oleg Melyukhov a členové představenstva jsou Ing. Vladimír Kolotuškin, Ing. Anton Slobodin, CS c. a Timur Azernyy. Dále pak dozorčí radu tvoří předseda Alexandr Neverov a členové dozorčí rady jsou Josef Mikula a Evgeny Ponomarev. (Aircraft Industries, © 2015)

6.2 CSR

Společnost klade také důraz na dodržování zásad společenské odpovědnosti firem a snaží se o začlenění principů CSR (Corporate Social Responsibility) do strategie společnosti a proto při realizaci svým firemních cílů, myslí i na sociální a environmentální hlediska. Společnost tuto problematiku nebere vůbec na lehkou váhu. O tom svědčí i ocenění, které získala v roce 2011 – Odpovědná firma roku 2011 Zlínského kraje, kde byl právě

společensko-odpovědný přístup společnosti ohodnocen velmi kladně. Velký dojem zanechal fakt, že i při zaměstnávání takového velkého počtu zaměstnanců, jim společnost věnuje dostatečnou péči a nezapomíná ani na ekologické aspekty. (Aircraft Industries, © 2015)

Mezi společenskou odpovědnost se řadí i filantropie, a proto se společnost snaží podporovat nejrůznější dobročinné a charitativní organizace, ale také sportovní klub pro mládež a realizuje akce pro podporu vzdělanosti v regionu. Příkladem pro Aircraft Industries (AI) je i její vlastník, ruská společnost UGMK, která sama přispěla přibližně jednou miliardou dolarů na spoustu sociálních a charitativních programů. (Aircraft Industries, © 2015)

6.2.1 Podpořené projekty

Mezi aktivity, které společnost AI podpořila, patří například příspěvek na provoz sociálního automobilu pro handicapované v Kunovicích Na Bělince, které podpořila v zimě roku 2014. Svými příspěvky pomáhá i v zahraničí, když přispěla na projekt 2014 Year of Czech Culture in India. Tento projekt začínal v Indii výstavou „České hrady“ a to za přítomnosti guvernéra svazového státu Západní Bengálsko p. Keshari Nath Tripathi/ho a velvyslance ČR M. Staška. Pokračoval pak například podpořenou aktivitou v rámci programu, a to 12. ročník filmového festivalu „Little Europe Film Festival“, který prezentuje evropskou filmovou tvorbu na Dillíské univerzitě studentům slovanských a ugro-finských jazyků. (Aircraft Industries, © 2015)

Mezi další podporované projekty patří Cena Salvatora. Na této akci se společnost prezentovala i svým stánkem, ve kterém nabízela velké množství marketingových firemních předmětů, a návštěvníci měli možnost prohlednout si i modely letounů. Tato cena se uděluje každoročně již 11 let a oceňuje mimořádné činy v oblasti ochrany života, zdraví, majetku a bezpečnosti obyvatel. Oceňováni jsou jak členové Integrovaného záchranného systému, tak i běžní občané ve Zlínském kraji. (Aircraft Industries, © 2015)

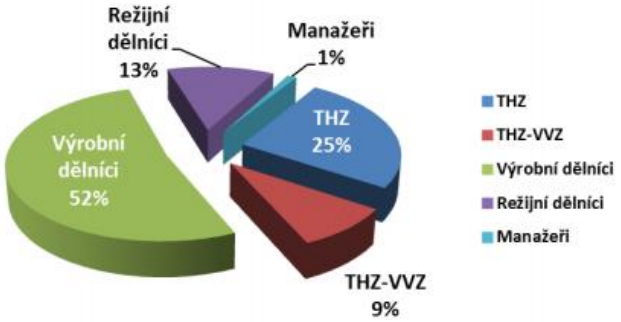
V neposlední řadě se dá zmínit ještě pomoc, kterou poskytla AI dětem na onkologickém oddělení na Uherskohradišťsku. Společnost zakoupila diagnostické přístroje, které těmto malým pacientům pomáhají. (Aircraft Industries, © 2015)

6.3 Zaměstnanci v Aircraft Industries

V této společnosti bylo k 31. 12. 2013 zaměstnáno 933 zaměstnanců. Oproti roku 2012 jejich počet vzrostl o 50. Byli přijati především pracovníci na výrobu letadel. Většinou na pozice, jako jsou frézař a klempíř-nýtař, dále pak na technický úsek konstruktéři

a technologové. V září se pak uskutečnil nábor absolventů Střední školy letecké, která je provozována přímo v areálu AI. Jednalo se tak především o mechaniky a letecké klempíře. (Aircraft Industries, © 2013)

V grafech níže pak lze vidět strukturu pracovních kategorií za rok 2013 a dále jejich rozdělení podle maximálního dosaženého vzdělání. (Aircraft Industries, © 2013)



Graf 1 Zaměstnanci dle pracovních kategorií (Výroční zpráva AI, 2013)

Graf 2 Dosažené vzdělání zaměstnanců (Výroční zpráva AI, 2013)

6.3.1 Zaměstnanci a vzdělávací projekty

Společnost značně investuje také do vzdělání svých zaměstnanců, neboť jejich schopnosti a samotné řízení lidských zdrojů představuje důležitou součást personální strategie. Proto v této souvislosti společnost organizuje několik vzdělávacích projektů jako je „Další krok k úspěšnému vzdělávání zaměstnanců“. Tento program byl zahájen v roce 2013 na podporu vzdělávání zaměstnanců a k prohloubení jejich kvalifikace. V souvislosti s tímto projektem je realizováno několik školení na téma Štíhlá výroba, Metoda 5S a Vizu-

ální management. Toto školení bude zaměřeno na 332 zaměstnanců, kteří budou školeni jak externími tak interními lektory. Teto projekt má za úkol posílit konkurenceschopnost společnosti AI. (Aircraft Industries, © 2015)

Jako další můžeme jmenovat projekt, který již proběhl a ten nese název „Školení je šance“. Tento program byl dotován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Projekt byl zaměřen na motivaci k rozvoji kompetencí v Aircraft Industries, a. s. Cílem bylo tedy zvýšit odborné dovednosti a obecné způsobilosti personálu. (Aircraft Industries, © 2015)

Další zajímavý projekt, který již proběhl s názvem „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II“, byl zaměřen na zaměstnance nad padesát let. Byl organizován zejména pro zvýšení kvalifikace a odborné technické úrovně zaměstnanců výroby a montáže letounů v oblasti sváření. V neposlední řadě se společnost v roce 2013 zapojila do programu stáží „Odborné praxe pro mladé do 30 let ve Zlínském kraji“. (Aircraft Industries, © 2013)

6.3.2 Zaměstnanecké benefity

V této podkapitole lze vidět, že ocenění pro společnost „Odpovědná firma roku 2011 Zlínského kraje“ je opravdu zasloužené. Společnost nabízí svému velkému počtu zaměstnanců nemalé možnosti benefitů, odměn a příplatků. Za práci přesčas obdrží zaměstnanci 25 % průměrného hodinového výdělku a za práci ve ztíženém pracovním prostředí obdrží příplatek 7 Kč na hodinu. Dále za práci přes víkend a ve svátek pracovníci získají 50 % průměrného hodinového výdělku. Setkáváme se zde i s příplatky za práci ve výškách nad 10 m a za odpolední směnu ve výši 6 Kč za hodinu. (Aircraft Industries, © 2015)

Další příplatky jsou poskytovány zaměstnancům za školení a mají možnost také získat odměny za činnost „parťáka“ či za samokontrolu. Odměnu můžou pracovníci také získat za zaškolování učňů a později zaměstnanci obdrží věrnostní odměnu dle odpracovaných let až do výše 8 000 Kč. (Aircraft Industries, © 2015)

Nejde jen však o finanční odměny, společnost nabízí svým zaměstnancům spoustu prospěšných aktivit. Velmi výhodné jsou jazykové kurzy anglického a ruského jazyka od září do června, které jsou plně hrazeny společností Aircraft Industries. Pro klíčové zaměstnance a absolventy jsou pořádány i vzdělávací a kvalifikační individuální kurzy do výše až 1,8 milionu korun. Zaměstnanci mohou také využít příspěvku na stravování a bydlení, právní pomoc či několik dnů volna na rodinné záležitosti, jako je narození dítěte, svatba a mnohé další. Těchto benefitů je ještě mnohem více. Proto jde vidět, že se společnost

o své zaměstnance dobře stará a snaží se vytvářet dobré zaměstnanecké prostředí. (Aircraft Industries, © 2015)

6.3.3 Střední škola letecká

Společnost je zřizovatelem Střední školy letecké, s. r. o., která se nachází přímo v areálu podniku. Tato škola se specializuje na výuku leteckých mechaniků všech kategorií, certifikovanou leteckými úřady EU v souladu s předpisem EASA Part 66. Studium na této střední škole se dá zakončit jak výučním listem, tak i maturitou. Lze ale získat i průkaz technika pro údržbu letadel všech hmotnostních kategorií. Studenti se během studia neustále pohybují v areálu společnosti i v samotných montážních halách, a díky tomu získávají velké praktické zkušenosti přímo na škole. Absolventi střední školy mají možnost ve společnosti zůstat a pracovat. Jsou také upřednostňováni před jinými zájemci podobných škol. Studenti si mohou také vybrat, zda budou školu studovat prezenčně, či dálkově. (Aircraft Industries, © 2015)

6.4 „7P“

Marketingový mix je v tak velké společnosti velmi důležitý a zásadní, neboť představuje jakýsi soubor taktických nástrojů. Ve společnosti se klade velký důraz především na samotný produkt a jeho kvalitu, ale samozřejmě je doplňován i dalšími částmi marketingového mixu. Jeho jednotlivé složky jsou představeny v následujících podkapitolách.

6.4.1 Produkt (Product)

A) Zahraniční trh

Pro společnost AI je stěžejní produkt letoun L 410 UVP-E20, který vyrábí již několik let a za tu dobu prošel již velkou modifikací a modernizací. Za existenci společnosti jich bylo vyrobeno 1 100 kusů. Společnost samozřejmě kromě výroby těchto letounů obstarává i jiné činnosti, jako je například montáž a údržba, ale výroba tohoto typu letadel je ze všech nejdůležitější. Na jejím prodeji je totiž celá společnost postavena. Jak takový letoun vypadá a jaké ho tvoří části je vidět v příloze P I.

Tento letoun patří do kategorie regionální commuter a je poháněn dvěma motory a vrtulemi. Mezi základní charakteristiky letounu patří například jeho schopnost vzletu a přistání na krátkých nezpevněných drahách, výborný výkon motoru, nízké náklady na provoz a údržbu, disponuje také nejprostornější kabinou pro cestující ve své kategorii a nakonec

zajišťuje vynikající bezpečnost provozu a přijatelnou prodejní cenu. (Aircraft Industries, © 2015)

Toto letadlo je schopné pojmout až 19 cestujících. Jeho využití je však poměrně variabilní. Může sloužit také jako:

- Nákladní letoun
- VIP salónní verze
- Letecká ambulance a záchranná služba
- Výsadková verze
- Fotogrammetrická či patrolovací verze (Aircraft Industries, © 2015)

B) Domácí trh

Letiště Kunovice je mezinárodním neveřejným letištěm, které má k dispozici tři vzletové a přistávací plochy. Nejčastěji slouží pro zalétávání firemních letounů nebo k technickým zkouškám vlastních letadel. Kromě toho jej mají možnost využít i soukromé business jety a sportovní letadla. Ročně je na letišti odbaveno 200 letů, což znamená více než 500 odbavených cestujících. (Aircraft Industries, © 2015)

Na letišti v Kunovicích se lze setkat s nejrůznějšími službami, které poskytuje občanům pro veřejnost. Externí služby využívají pronájmu letištní plochy, která patří společnosti Aircraft Industries. Mezi služby, které jsou na letišti organizovány, patří například:

- Tandemové seskoky
- Let balonem
- Lety pro veřejnost
- Kurzy létání
- Letcem na zkoušku
- Letecké museum Kunovice

6.4.2 Cena (Price)

Jelikož společnost obchoduje se svými letouny především na zahraničních trzích, tak cena jednotlivých letadel je předmětem dohody obou stran. Samozřejmě jsou zde stanovené minimální náklady na výrobu, pod které společnost neobchoduje. Ale jelikož si obchodní partner objednává většinou více než jeden letoun, dochází pak k ceně pomocí dohody. Je

důležité ještě zmínit, že ceny jsou stanoveny také podle toho, zda se jedná o L 410, které jsou určeny pro přepravu osob, jako nákladní či VIP letoun. Ceny jednotlivých letounů ale společnost vůbec nezveřejňuje.

Co se týká celkového počtu prodaných letadel, tak společnost za rok 2013 prodala 20 letounů, což je velmi uspokojivý výsledek pro společnost. Tyto obchodní výsledky totiž naplňují dlouhodobou strategii stanovenou majiteli společnosti. Ta má za cíl postupné zvyšování výroby a prodeje, ale také intenzivnější pronikání na stávající ale zejména i na nové trhy. Primárních trhem byla Ruská federace, do které bylo dodáno 17 letounů, a zbývající tři byly prodány na Slovensko, do Alžíru a do Francouzské Guiany. Oproti roku 2012 je to vysoký nárůst v prodeji letounů, jelikož v roce 2012 bylo prodáno jen 6 kusů. (Aircraft Industries, © 2013)

Samotné tržby společnosti nejsou však tvořeny jen prodejem letounů L 410, jedná se především o prodej náhradních dílů, údržbu letounů a jejich servis a poskytování tuzemských a zahraničních výrobních kooperací. Výsledek hospodaření společnost AI před zdaněním za rok 2013 činil 201 648 000 Kč.

Ve srovnání s minulým obdobím, došlo k nárůstu hospodářského výsledku o 194 492 000 Kč. Z těchto údajů lze vyčíst, že společnost velmi dobře hospodaří. Proto byla společnost nominována i do prestižní soutěže European Business Awards. (Aircraft Industries, © 2013)

6.4.3 Místo (Place)

Zde se hodnotí obchodní cesta samotných výrobků. A to zejména jak se dostane letoun z výroby k samotnému prodejci. Oslovení zákazníka probíhá nejčastěji osobní formou. Společnost má ale k dispozici i prostředníky, kteří ji dokážou spojit s koncovými zákazníky a obchod domluvit. Tito prostředníci jsou rozděleni dle daných trhů. Jednání o koupi a jednotlivých podmínkách probíhá především pomocí obchodních jednání obou stran. Komunikace probíhá osobně, ale i pomocí emailů nebo telefonu. Jelikož společnost obchoduje především se zahraničím, je potřeba se vždy na smluvené jednání dobře připravit a uspokojit obchodního partnera, aby jednání dopadlo co nejlépe.

V průběhu jednání se uskuteční prezentace letadla L 410 v zemi obchodního partnera, kde se dojednají podmínky a požadavky nákupu. Letadlo se pak většinou slavnostně předává na letišti obchodního partnera za účasti velvyslanců obou zemí a dalších významných

představitelů obou společností. Následuje předvedení samotného letounu a poté se všichni shromáždí na tiskové konferenci, kde se obě strany vyjádří ke zdařenému obchodu. V případě zájmu obchodního partnera o koupi dalších letounů, jsou na tiskové konferenci sděleny další plány obchodu. (Aircraft Industries, © 2014)

6.4.4 Marketingová komunikace (Promotion)

Jelikož společnost působí především na zahraničních trzích, je pro ni komunikace s jejich zákazníky i s těmi potenciálními, velmi důležitá. Jedná se především o komunikaci prostřednictvím veletrhů. Veletrhy jsou pro společnost nejdůležitější komunikační prostředek a jsou pro ni naprosto klíčové. AI se účastní veletrhů po celém světě a snaží se jejich prostřednictvím navázat kontakty především s novými a potenciálními zákazníky.

Další komunikace, a to virtuální, probíhá prostřednictvím internetových stránek, které jsou neustále aktualizovány a zákazníci zde obdrží veškeré informace jak o společnosti, tak i o samotných produktech. Neméně důležitá je komunikace přes facebookový profil společnosti a LinkedIn, kde se setkávají profesionálové a mohou diskutovat o pracovních zájmech. Stránky jsou spravovány pracovnicemi marketingového oddělení a jsou neustále aktualizovány.

Společnost vydává také inzerce v novinách v Rusku, které je pro ni naprosto klíčovým obchodním partnerem. V ruském tisku se taktéž objevují často články o aktualitách společnosti a taktéž o připravovaných akcích a událostech. Tato důležitá tisková komunikace pomáhá společnosti udržovat kontakt i s tak vzdálenou zemí.

Společnost dává o sobě vědět i prostřednictvím soutěží, kterých se poměrně často účastní a ocenění, které získává. Jako jedny z posledních soutěží, kterých se společnost účastnila, byla „Exportér roku 2014“ a „European Business Awards“, která probíhalo ještě v průběhu roku 2015 a patří mezi prestižní událost aktuálního roku.

Podrobnosti o těchto komunikačních prostředcích a ještě o několika dalších budou zmíněny v další podkapitole.

6.4.5 Lidé (People)

Nejdůležitější je pro společnost jejich produkt, a to letoun L 410. Ten ale nevzniká sám. Proto jsou k jeho výrobě velmi klíčoví samotní zaměstnanci. Především ti výrobní. Společnost si vychovává i své vlastní výrobní pracovníky a to na Střední škole letecké. Velké procento z nich pak zaměstnává na hlavní pracovní poměr. K výrobě letounu je zapotřebí

přesnost a kvalita samotných pracovníků, kteří jsou pečlivě vybíráni a zaškolováni. Jedná se o mechaniky, klempíře, technology povrchových úprav a sváření, lepení, sváření a spousta jiných technických a velmi důležitých činností. Pracovníci neustále spolupracují a vytvářejí přesné a mistrovské dílo.

Neméně důležití jsou i zaměstnanci, kteří se pak starají, aby hotové výrobky získaly své zákazníky a ti s nimi byli spokojeni a udržovali se společností další kontakt a spolupracovali s ní. Tito pracovníci jsou především na oddělení marketingu, nákupu či obchodního oddělení a disponují znalostmi především ruského a anglického jazyka. V tomto směru jsou zaměstnanci také neustále vzděláváni a jsou pro ně připraveny celoroční jazykové kurzy, které společnost hradí v plné výši.

Vedoucí pracovníci a ředitelé slouží k chodu celé společnosti. Uzavírají obchody, řídí a kontrolují práci svých podřízených a plní reprezentativní funkci na veletrzích či na obchodních jednáních. Společnost AI si je vědoma důležitostí každého pracovníka, proto pravidelně investuje do jejich vzdělání, zlepšení a kvalifikace. Tím tak zvyšuje úroveň celé společnosti a získává konkurenční výhodu.

6.4.6 Proces (Process)

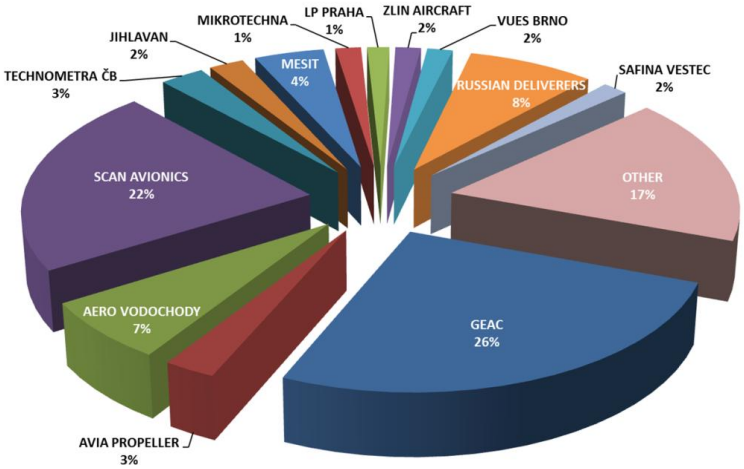
Nejdůležitějším procesem je výroba letounů a jejich náhradních dílů. Na úplném začátku však dochází k oslovení zákazníků, především na veletrzích a pak následují obchodní jednání. To probíhá jak na území zahraničního klienta, tak v sídle společnosti AI. Po domluvení a stanovení podmínek a požadavků se začne realizovat výroba, která má svůj časový harmonogram a finanční rozpočet. Výroba je velmi důkladně kontrolována a její jednotlivé části testovány. Po dokončení výroby letounu jsou na řadě testy certifikace. Probíhají testy bezpečnosti, vzletové, hmotnostní a mnohé další. Pak dochází k získání potřebné certifikace letounu. Po zaplacení dohodnuté ceny ze strany zákazníka nastává předání letounu. K tomu dochází na letišti v Kunovicích, kam si pro něj přijede zákazník i se svou leteckou posádkou a odletí s ním. V případě, že klient nedisponuje dostatečným leteckým personálem nebo zkušenostmi, tak posádka společnosti Aircraft Industries daný letoun převezme a přiletí s ním i s mechaniky přímo k zákazníkovi. Ti pak předvedou zákazníkovi letecké vlastnosti a mechanici vysvětlí zásadní technické prvky na stroji. Tato zahraniční cesta je tak příjemným zakončením celého obchodu, neboť probíhá i slavnostní předání letounu, tisková konference a závěrečný raut.

6.4.7 Fyzické prostředí (Physical environment)

Prostředí, ve kterém probíhá výroba i řízení celého podniku je v jednom velkém areálu. Budovy nejsou úplně moderní, ale vše je zařízeno k bezproblémovému chodu společnosti. Výrobní hala je prostorná a velmi čistá. Výrobní a pomocní pracovníci mají své speciální pracovní oblečení a ochranné pomůcky. Vstupy do jednotlivých částí a budov areálu jsou možné jen na čipovou kartu, kterou vlastní každý pracovník. Tyto karty slouží zároveň i k evidenci docházky a k obsluze tiskárny. Součástí areálu je i jídelna a bufet pro zaměstnance. Sídlo zde mají i praktičtí lékaři, kteří jsou zaměstnancům plně k dispozici.

6.5 Dodavatelé a kooperace

Jelikož výroba letounů zahrnuje velké množství činností a materiálů, spolupracuje společnost AI s velkým množstvím dodavatelů z České republiky ale i ze zahraničí. Společnost postupně vypisuje výběrové řízení na zařízení, které potřebuje a z několika kandidátů si vybere toho, který jí nejvíce vyhovuje podle předem stanovených kritérií. Výběrová řízení vypisuje jak klasické, tak i v rámci dotačních programů. Na svých internetových stránkách zveřejňuje vždy aktuální výběrové řízení a podmínky s tím spojené. Mezi aktuální a nejvýznamnější dodavatele společnosti patří například GEAC, který tvoří 26 % všech dodávek, Scan Avionics s 22 % a Russian Deliverers tvořící 8 % dodávek. Další dodavatelé a jejich podíly jsou zobrazeny v grafu níže. (Aircraft Industries, © 2015)



Graf 3 Podíl dodavatelů pro společnost AI (Aircraft Industries, 2015)

Společnost si je vědoma svých velkých výrobních možností, prostorů a vysoce kvalitních technologií, proto nabízí několika firmám možnosti výrobní kooperace. Poskytuje taktéž subdodávky firmám jak v leteckém průmyslu, tak i z jiných oborů. Mezi dosavadní spolupracující partnery v letecké výrobě patří Evektor Aerotechnik, Aero Vodochody nebo GKN Aerospace Transparency Systems (GB). Ke kooperaci neletecké výroby se pak řadí společnost Škoda Vagonka, Iveco Czech nebo společnost 5M, která sídlí přímo v areálu společnosti AI. (Aircraft Industries, © 2015)

6.6 Zákazníci na zahraničním trhu

Zákazníci společnosti Aircraft Industries jsou především ze zahraničí. Nejedná se pouze o zákazníky z Evropy, ale společnost prodává své letouny L 410 do celého světa.

6.6.1 Ruská federace a země SNS

Tento trh je pro společnost prioritním a přináší s sebou velký potenciál i do budoucna. V současné době je na ruském trhu provozováno přes 150 letounů. Původně byl právě letoun L 410 konstruován speciálně pro ruský trh. Konkrétně pro tyto teritoriální klimatické podmínky, které se pohybují v rozmezí + 50 a – 50 °C. Je konstruován taktéž pro vzlety a přistání na nezpevněných drahách. Tato vlastnost letounu dává společnosti AI konkurenční výhodu zejména pro ruský trh, neboť jiné letouny v kategorii commuter ji nemají, nebo jen ve značně omezené míře. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

Další konkurenční výhodou v tomto směru je jméno samotné společnosti, které je zde velmi dobře známé a těší se důvěře zákazníků. Velkým pozitivem je pro společnost ve spolupráci s tímto trhem také to, že v Rusku dochází k oživení regionální dopravy a ruský stát přispívá aerolinkám na leasing letounů této kategorie, které jsou taktéž dočasně osvobozeny od cla. Společnost má v rámci ruského trhu za cíl neustále zkvalitňovat funkci podpory provozu a údržbových center a skladů náhradních dílů. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

6.6.2 Jižní Amerika

Vývoz do této země začal již v roce 2005, kam bylo doposud dodáno 12 letounů do Brazílie, 4 letouny do Uruguay, 3 letouny do Francouzské Guyany a 1 letoun do Bolívie. Velký zájem o letouny L 410 je také ve Venezuele, a to zejména do státních institucí pro ministerstvo obrany.

Jako velmi slibný trh se jeví Kolumbie, a to zejména pro své strategické geografické hledisko. Andy rozdělují zemi na 3 části a strmé svahy zabraňují vybudování infrastruktury. Navíc současné cesty jsou nedostatečné pro další ekonomický rozvoj. Tyto a mnohé další geografické skutečnosti činní Kolumbii zemí, ve které je letecká doprava opravdu nezbytná a proto se dá očekávat její další rozvoj. V současné době jsou letouny L 410 kolumbijskými provozovateli velmi dobře vnímány, stejně jako letové výkony a údržba. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

6.6.3 Asie s důrazem na jihovýchod

V současné době jsou provozovány letouny zejména v Koreji, SEA, Laosu, Mongolsku a dalších zemí. Celkem je tedy v tomto teritoriu 40 letounů. Jihovýchodní Asie je v současné době známá svým ekonomickým růstem a silnými finančními možnostmi tamních společností, a tím i rostoucí poptávkou po regionální letecké přepravě. Na základě poptávky potenciálních zákazníků tamních regionů po L 410 se dá očekávat vyšší potenciál zejména v zemích jako je Nepál, Pákistán, Thajsko, Srí Lanka, Singapur, Čína, Hongkong a Bangladéš. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

Pro společnost AI je z tohoto pohledu velmi důležitým zákazníkem Čína, jelikož nová čínská legislativa má umožnit provoz komerčních aerolinek a tím tak otvírá možnost pro rozvoj tohoto trhu. Značnou nevýhodou pro společnost je však existence tamní silné konkurence. Podle dostupných informací je však čínský letoun vnímán trhem dost rozporuplně. A to zejména díky počátečním technickým problémům a nekvalitnímu servisu. Tato situace tedy dává příležitost letounu L 410, aby se prosadil i na tak velkém a rozvinutém trhu a to pomocí neustálé modernizace a zkvalitňování svých strojů. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

V Indii zatím není provoz L 410, ale byl zvolen exkluzivní zástupce, který je na tomto trhu respektovaný. Jedná se o letoun L 420 NG, který se připravuje na vstup na tento trh. Pro úspěšný vstup letoun L 420 NG na indický trh napomáhají určité charakteristiky, jako jsou:

- Zvýšení investic privátního sektoru do rozvoje regionálních aerolinek
- Rozvoj a růst regionálního a nepravidelného provozu
- Vládní podpora regionální dopravy, která v současné době chybí, ale začíná se pomalu rozvíjet (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

6.6.4 Afrika

V Africe má společnost dnes celkem sto letounů a většina z nich jsou dosluhující typy. Proto se zde nabízí příležitost pro společnost v podobě dalších dodávek, perspektivní náhrady a modernizace stávajícího letového parku. Mezi hlavní zákazníky tohoto kontinentu patří zejména Nigérie, Libérie a oblast jihovýchodní Afriky. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

Právě v zemích jihovýchodní Afriky provozuje společnost přibližně 24 letadel L 410 a působí zde také významný a zkušený zástupce, firma AIRTEC, který provozuje letouny na leasing, zaměřuje se na celkovou marketingovou činnost a také na samotný prodej. Potenciál pro další dodávky tkví hlavně ve spolupráci s OSN, s Červeným křížem a s ropnými společnostmi. I přes relativní nasycenost afrického trhu vidí společnost příležitost a potenciál v náhradách stávajícího letového parku a s pomocí partnerské firmy, která má s místními podmínkami značné zkušenosti, má i jistou konkurenční výhodu. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

6.6.5 Austrálie

V Austrálii je kladen velký důraz na leteckou dopravu. Australský letecký trh je zde ve velmi dobré kondici a to především díky silné ekonomice a bezpečnému systému bankovnictví. Proto je místní trh považován za bezpečný a stabilní. Tento trh si žádá letouny především pro těžební průmysl, kde již zastarávají turbovrtulové letouny pro krátké a střední tratě a je potřeba jejich adekvátní náhrady. Dalším pozitivním faktorem je, že australský orgán Civil Aviation Safety Authority požaduje v zájmu bezpečnosti a efektivity užívání stále modernějšího vybavení. Dle výsledků marketingového šetření je letoun L 410 NG odhadován jako velmi významný pro tento trh a společnost plánuje dodat do roku 2020 až 30 letounů. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

6.7 Konkurence

Jelikož je v této oblasti kladena vysoká finanční náročnost na vývoj a certifikaci nových typů letounů, vede to výrobce spíše k obnovení výroby osvědčených letounů, jejichž sériová výroba byla v minulosti z určitých důvodů pozastavena. Proto ani konkurence na českém trhu není pro společnost AI velkým problémem. (MOYSH, Anna, 2013, s. 7-14)

6.7.1 Konkurence na domácím trhu

Dle prohlášení společnosti Aircraft Industries se v České republice nenachází přímý konkurent, což dává AI prvenství na českém trhu. Za nejbližšího konkurenta lze považovat společnosti, které vyrábí ultra-lehká, turistická, akrobatická, cvičná nebo sportovní letadla. Jedná se však o naprosto odlišnou kategorii letounů. Tato letadla se liší samotným rozpětím křídel, délkou trupu, maximální vzletovou hmotností, velikostí kabiny i kapacitou samotného letounu. V případě ultra-lehkých a turistických letounů se jedná o kapacitu 2 - 4 pasažérů. Oproti tomu společnost AI nabízí kapacitu až 19 volných míst. Mezi společnosti, vyrábějící tyto ultra-lehká, akrobatická a sportovní letadla patří například Aircraft Zlín, a. s., UL - JIH Sedláček, Czech Sport Aircraft, a. s. a Jihlavan Aiplanes, s. r. o. (Seznam členů ALV, © 2014)

Mezi již poměrně vzdálenou a nepřímou konkurenci se řadí firmy, které vyrábí části letounů, přístrojů, provádí opravy, výzkum a vývoj nebo export a import letadel. Dále pak se na trhu vyskytují firmy, které se zaměřují i na výpočty letadel a výrobu leteckých simulátorů. K těmto firmám patří Evektor, spol. s r. o., GE Aviation Czech, s. r. o., Charvát AXL, a. s., Jihlavan, a. s., Mesit holding, a. s., Mikrotechna Praha, a. s., První Brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s., Quittner & Schimek, s. r. o., Ray Service, a. s., a Technometra Český Brod, s. r. o. (Seznam členů ALV, © 2014)

6.7.2 Konkurence na zahraničním trhu

Silnější konkurenci nalézá společnost AI na zahraničním trhu. Největšími konkurenty jsou firmy Viking a RUAG Holding AG. Mezi menší konkurenty se řadí Cessna Caravan, Fairchild, Dornier Seaplane Company z Německa a Metroliner z Jižní Ameriky.

Společnost Viking má již dlouholetou tradici. Byla založena a působí v Kanadě ve městě North Saanich. Však na úplném začátku byla firma de Havilland Canada, která byla založena v roce 1928 v Torontu. Poté v roce 2005 byla koupena společností Viking i s právem na letouny DHC-1 a DHC-7, a převzala tak výrobu letadel, letadlových částic a systémů a působí tak dodnes. Společnost vyrábí či vyráběla několik typů letounů různé velikosti a užití. Patří mezi ně například DHC-2T Turbo Beaver a DHC-6 Twin Otter, který je největším konkurentem L 410. Je vybaven dvoučlennou posádkou a má kapacitu pro dalších 20 cestujících. Společnost Viking má přes 600 zaměstnanců, je tedy menší než AI, co se počtu zaměstnanců týká. (Viking, © 2015)

Druhá konkurenční firma Ruag, sídlící ve Švýcarsku, se pyšní vynikajícími technologickými vlastnostmi svých letounů. Ve společnosti pracuje kolem 8 000 zaměstnanců, kteří produkují letadla nejenom ve Švýcarsku, ale také na pobočkách v Německu, Švédsku, Francii, Rakousku, Maďarsku, Austrálii nebo v USA. Společnost se zaměřuje i na munici, pyrotechnické prvky, komponenty na lov, sport i na obranu ale i na vesmírné mise. Co se týká leteckého průmyslu, firma Ruag provozuje vývoj, výrobu, finální montáž letounů, ale i modernizaci strojů a to civilních a vojenských typů. Letouny společnosti jsou však mnohem vetší a portfolio samotných letounů i služeb je velmi široké. Společnost Ruag se účastní nejrůznějších výstav a veletrhů a snaží se o sobě dávat neustále vědět pomocí aktualit na svých oficiálních stránkách. V období 24. 2. – 27. 2. 2015 se účastnila firma Ruag veletru Avalon 2015 v Austrálii, stejně jako společnost AI. Zde si obě společnosti mohly prohlídnout svého největšího konkurenta a zjistit aktuální situaci. (Ruag, © 2015)

Tabulka 1 Konkurenční srovnání dle počtu vyrobených letounů a letounů v provozu (Anna Moysh, 2013, s. 7 - 14)

	L 410 Aircraft Industries	**DHC Twin Otter Viking**	**Dornier 228 Ruag**
Vyrobeno všech typů	1 100+	844+	280+
V provozu všech typů	350	600	180 - 200
Aktuální roční produkce	12 (UVP-E20)	12	9
Plán roční produkce	24 - 30 (NG)	12	12 - 18

7 MARKETINGOVÁ A KRIZOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace je pro společnost Aircraft Industries velmi důležitá. Tato komunikace probíhá jak v České republice, tak i na zahraničních trzích.

7.1 Marketingová komunikace na domácím trhu

Zde se jedná především o soukromé investory, kteří mají zájem o typ letounu VIP. Celkově je marketingová komunikace na českém trhu brána jako informační, a to pro občany blízkých Kunovic a Slovácka. Společnost se především snaží, aby ji provázelo jméno dobrého zaměstnavatele. Proto vydává několik PR článků a inzercí.

7.1.1 Časopisy a noviny

V tomto směru firma komunikuje zejména pomocí článků v novinách a časopisech. Nepravidelně vydává články v měsíčníku Kunovjan, který má novou barevnou strukturu a je rozdáván občanům Kunovic zdarma. Naposled byl zde napsán článek o společnosti a jejím úspěchu, v podobě postupu do druhého kola v prestižní soutěži European Business Award. Dále dvakrát za rok inzeruje články v novinách MF Dnes. Ve Slováckém deníku se objevuje článek většinou jen jednou ročně. Minulý rok to bylo v polovině května v příloze o Jízdě králů. Poměrně často, a to většinou šestkrát za rok, vychází společnosti články v prestižním časopise Svět průmyslu. V roce 2014 se společnost objevila i v katalogu Czech Aviation. Tento katalog slouží k poskytování informací o českém letectví a jeho průmyslu. V srpnu roku 2014 se AI zviditelnila v ročence Armády ČR s podtitulem vzdušné síly AČR. V neposlední řadě bylo napsáno o společnosti v dubnu roku 2014 v Databázích letišť 2014. Zde jsou uváděny veškeré údaje o letištích v České republice a na Slovensku, obohacené o podrobné a speciální letecké mapy.

Zájem o společnost Aircraft Industries ze strany médií je velký, proto se společnost účastní často rozhovorů, které jsou pak vydávány v nejrůznějších tiskovinách a na internetových portálech. Patří mezi ně například články v časopise Pilot LAA ČR, MF Dnes, Slovácký deník, Český průmysl, Mesačník Ministerstva Obrany Slovenskej republiky, Náš Zlín.cz, 5plus2, Flying revue, Air International, Hospodářské noviny či Ekonom. O společnosti se vyskytují i televizní reportáže na ČT 24. (Aircraft Industries, © 2015)

Společnost také vydává čtvrtročně svůj vlastní firemní časopis Air Press. V něm jsou vždy shrnuty události a informace za předcházející období, ale i plány pro období následující.

Časopis je distribuován zdarma na každé oddělení, kde si jej můžou zaměstnanci rozebrat a vzít domů. Obsahuje především informace o prodaných nebo připravovaných letounech, představuje zaměstnancům postupně své dodavatele, plánuje akce a cíle do budoucna a věnuje se i úspěchu samotných zaměstnanců.

7.1.2 Internetové stránky

Nedílnou součástí jsou internetové stránky společnosti, ve znění www.let.cz. Určitě je velmi důležité, že se společnost snaží neustále tyto stránky aktualizovat, a tak se dá zde najít veškeré dění o společnosti, o kariéře, o připravovaných i uskutečněných akcích a zveřejněny jsou zde i výroční zprávy. Jednoznačně špatnou a matoucí informací, která je zveřejněna na záložce Letiště Kunovice – Letecké služby a aktivity, jsou právě její nabízené služby. Společnost zde uvádí, že nabízí veřejnosti provoz kluzáků a balonů a rekreační a sportovní lety. Avšak tyto služby nespadají pod AI, ale pod Slovácký Aeroklub Kunovice. Zákazníci jsou pak v tomto ohledu zmateni a zbytečně tímto tématem zaměstnávají pracovníky AI.

Stránka nabízí kompletní přeložení textu do anglického a ruského jazyky. Po zobrazení stránky v jazyce anglickém se objeví v téže již výše zmiňované záložce ceník, platný k 1. 1. 2013. V tomto ceníku jsou zobrazeny ceny poskytovaných služeb při použití letiště, dle velikosti letadel, dle používaných dnů k létání a pro použití leteckých hangárů. Tento ceník se však objevuje jen v anglickém jazyce. V ruském ani v českém se ceník nezobrazí. Proto by bylo vhodné nejen aktualizovat ceník k roku 2015, ale zařadit tento ceník i do ostatních verzí stránek.

7.1.3 Dny otevřených dveří

Společnost AI se na konci září v roce 2014 rozhodla poprvé zorganizovat Den otevřených dveří v Kunovicích přímo ve svém výrobním areálu. Při této příležitosti si mohly rodiny s dětmi, ale i další zájemci prohlédnout zmodernizované výrobní prostory. Tato akce se konala poprvé. Dříve nabízela společnost exkurze po areálu školám nebo školkách, ale v tomto roce se rozhodla otevřít bránu všem zájemcům. Společnost měla také zájem v rámci této akce zaujmout potenciální možné pracovníky a zaměstnance. Jelikož praktická ukázka tohoto oboru je v tomto ohledu velmi důležitá. Exkurze výrobních prostorů probíhala každých 15 minut a to od 9:00 hodin do 14:00 hodin. Do společnosti byla zajištěna i kyvadlová doprava přímo z centra Kunovic. (Aircraft Industries, © 2015)

7.1.4 Letecké dny

Společnost se účastní velké řady akcí, s podtitulem leteckých nebo předváděcích, či dětských dnů v rámci České republiky. Mezi tyto akce patřil například Aviatik show v Bojkovicích. Tuto show zahájil průlet letadla L 410, dále následovaly akrobatické lety, letecké ukázky a seskoky parašutistů. Společnost se na této akci prezentovala stánkem, kde pracovníci marketingu poskytovali informace o společnosti, o letounech a o budoucích záměrech. Návštěvníci si zde mohli také nakoupit dárkové a reklamní předměty společnosti AI. Další akce podobného rázu se konala v Boršicích na Leteckém dnu a byla zaštiťována hejtmanem Zlínského kraje Stanislavem Mišákem. Účastníci leteckého dne měli také možnost zažít vyhlídkové lety, které byly organizovány na letišti v Kunovicích. Společnost na této akci získala také velmi pozitivní zpětnou vazbu o svém celkovém vystupování.

Speciálně pro děti je každoročně pořádána akce „Odlétáme na prázdniny“, kterou pořádá Slovácký aeroklub Kunovice ve spolupráci s městem Kunovice. Tohoto dne se účastnila také jednotka požární ochrany Aircraft Industries, a. s., která divákům předváděla hasičský vůz. (Aircraft Industries, © 2015)

7.2 Marketingová komunikace na zahraničním trhu

Komunikace na zahraničním trhu je pro společnost naprosto stěžejní. Její zákazníci i zprostředkovatelé jsou především firmy ze zahraničí a to přímo z celého světa. Proto je často samotná komunikace a s tím i spojená organizace poměrně složitá.

7.2.1 Veletrhy

Veletrhy jsou nejdůležitější součástí firemní komunikace, neboť zde probíhá oslovení potenciálních i stálých zákazníků a prezentace samotné společnosti i jejich letounů. Veletrhy jsou jedinečnou možností získat nové obchodní kontakty, dodavatele, ale poznat i konkurenční společnosti, jejich produkty a novinky. Proto na tyto události klade AI velký důraz a přípravy probíhají již několik týdnů předem. S touto událostí je spojeno také velké množství organizačních problémů. Společnost musí dopředu zajistit výstavní stánek, jeho velikost a rozmístění, vybavení a především dostatečné množství reklamních brožur a letáků, většinou v anglickém a ruském jazyce. Dále se připravují dárkové předměty, kterých má společnost poměrně dost a jsou velmi nápadité. Patří mezi ně například puzzle L 410, čokoládová bonboniéra vytvarovaná do letadel, kniha o Jižní Moravě, sada golfových míčků,

křišťálové vázy a kostky, sada psacích potřeb, vizitkář, USB disk, kšiltovka, kalendář, odznaky letadla, nebo klíčenka a mnohé další.

Velká přítěž je spjata s vyřizováním a potvrzením letového plánu a dalších potřebných leteckých formulářů. Právě díky těmto úkonům se domluva a komunikace velmi protahuje a často je poměrně obtížná. Jelikož se společnost účastní veletrhů zejména v Indii, v Číně, v Rusku a dalších podobných zemích, stává se hlavním problémem při komunikaci odlišnost národů, jejich zvyky a způsoby komunikace a občasná jazyková bariéra na straně pořadatelské země. Velkou část této organizace má na starosti marketingové oddělení, které je díky těmto komplikacím přetížené. Zařizuje i další důležité dokumenty, jako jsou víza, letenky, zamlouvá hotely a povolení. Jelikož se těchto veletrhů koná 9 – 10 ročně, zabere to marketingovému oddělení spoustu času a je přetěžováno, protože má na starosti i velké množství dalších pracovních povinností. Společnost se účastnila v roce 2014 devíti veletrhů a to Singapore Airshow, India Aviation, IDEB v Bratislavě, Europe Aviation Expo, Farnborough International Air Show, Airshow China a další. V roce 2015 jich má naplánovaných prozatím osm. Aero India, Avalon, Paris Air Show Le Bourget, F-Air Colombia, Maks v Moskvě, Cigac v Číně, Dubai Airshow a NBAA v Las Vegas. (Aircraft Industries, © 2015)

Z těchto zmiňovaných veletrhů v roce 2015 již proběhl veletrh v Indii, Aero India, kterého se účastnil i ministr obrany Martin Stropnický. Reportáž této události byla odvysílána i na televizní stanici ČT 24. Druhým veletrhem byl Avalon, který se konal na přelomu února a března v Austrálii.

7.2.2 Časopisy a noviny

Společnost AI o sobě musí dávat neustále vědět i na zahraničním trhu a to poměrně často. Tyto státy totiž vyžadují přehledy a aktuality o společnosti, jinak ji považují za nezajímavou. Proto se AI snaží aktivně inzerovat, a to především na ruském trhu. Cílem její inzerce a PR článků, je upoutání pozornosti stávajícího partnera i zájem nových zákazníků. Dále informovat o společnosti a samotném letounu, tj. informace o zvyšující se výrobě, o neustále rostoucím počtu pracovních sil, modernizaci jak výrobních zařízení, tak i samotného letounu, například řada vývojových modernizačních projektů, informace o vyvíjeném prototypu a podobně. Snaží se tak docílit dalšího prodeje svých letounů a to se jí i postupně daří. Články vydává většinou pomocí celostránkové inzerce v ceně

kolem 70 000 Kč. Jako záměr do budoucna chce společnost posílit inzerci i PR články v zahraničí ve vybraných časopisech.

Nejčastěji, a to většinou šestkrát do roka, inzeruje společnost v ruském časopise ATO. Kromě samotné inzerce si časopis ATO přidává sám další články o společnosti AI. Funguje zde i velmi dobrá spolupráce mezi časopisem ATO a obchodním ředitelem AI pro ruský trh. Další významný ruský časopis, do kterého společnost inzeruje přibližně třikrát za rok, je Vzlet. I v tomto případě tvoří časopis sám další články o AI, které pak společnost prezentuje na svých internetových stránkách v ruské verzi. V neposlední řadě vyšla AI inzerce o letounu L 410 v Katalogu pro podnikatelské mise a to v souvislosti s dodávkou do Nepálu. Tato inzerce stála společnost 19 000 Kč. Velmi oblíbeným časopisem pro publikace je Flight International. Jedná se o velmi známý a prestižní časopis z oboru letectví. Zde bylo doposud realizováno několik PR článků zdarma. V ostatních světových regionech má pak společnost vybrané prostředníky, neboli distributory a ti vydávají inzerce a PR články ve svých daných oblastech. Patří sem například země jako Botswan, Namibie, Keňa, Madagaskar, Mauricius, Myanmar, Srí Lanka, Nepál, Maledivy ale i Slovenská republika. (Aircraft Industries, © 2015)

7.2.3 Internetové stránky

Stránky společnosti jsou v anglické i ruské verzi, proto zde není žádný problém pro zahraniční zákazníky ani obchodní partnery. Obsah je ve všech verzích téměř totožný. Stránky obsahují veškeré důležité informace, kontakty a přehledy o společnosti i o produktu L 410 a jeho technických možnostech.

7.2.4 Sociální sítě

Společnost AI se řídí moderními trendy, proto zřídila firemní profil na facebooku a linkedinu. Touto formou je tak spojena s místními obyvateli, firmami, dodavateli, školami a dalšími zájemci, ale i se zahraničními obchodními partnery či zákazníky a především s vlastníkem - firmou UGMK. Společnost je v tomto směru velmi aktivní a sdílí nejrůznější aktivity, články, novinky, informace a fotografie každý týden. Pomocí facebooku se i snažila oslovit široké okolí, aby hlasovali pro AI v mezinárodní soutěži European Business Award. K této akci byla vytvořena i událost na facebooku. Nakonec se společnost umístila na krásném druhém místě, z 16 nominovaných, což lze považovat za velký úspěch. Porazila takové významné firmy jako je Seznam.cz nebo Moravia IT.

7.2.5 Den provozovatelů

V únoru letošního roku se konal dvoudenní „Den provozovatelů“ přímo v areálu společnosti. Toto shromáždění má za účel prodiskutovat důležitá témata v oblasti funkčnosti, techniky a problematiky ohledně již zakoupených letounů. Toto shromáždění dává tak provozovatelům najevo, že koupí jejich letounu spolupráce a péče o ně nekončí a snaží se udržovat stálý kontakt. K dispozici bylo provozovatelům celé vedení společnosti a několik technických pracovníků, kteří zodpovídali případné technické dotazy. Většina těchto provozovatelů byla z ruských zemí a večer byla připravena ještě společná večeře s doprovodným programem. Na těchto setkáních se domlouvají i případné další koupě letounu a požadavky na ně.

7.2.6 Direct mail

Společnost vlastní databázi stávajících i potenciálních zákazníků a s nimi komunikuje prostřednictvím emailu. Velmi často navazuje tak první kontakt pomocí této technologie. Jelikož její zákazníci jsou rozmístění po celém světě, jeví se tato komunikace jako nejlepší možná alternativa. V případě zájmu zákazníka, je pak kontakt předán na obchodní oddělení, kde je s ním komunikováno dále i prostřednictvím telefonu či v podobě osobního obchodního jednání. Tuto komunikaci řeší především na obchodním oddělení, které je často přetíženo.

7.2.7 Obchodní partneři

Společnost má v několika zemích své obchodní zástupce, distributory nebo firmy, které tvoří roli prostředníka a pomáhají zprostředkovávat obchody se zahraničními partnery. Díky nim a jejich znalostem tamního trhu je získání zákazníků a případná obchodní jednání mnohem jednodušší. Jsou to zejména zástupci pro francouzské zámořské území a pro Indii. AI však těchto prostředníků nemá dostatek, což jí stěžuje a prodlužuje navazování nových kontaktů.

7.3 PEST analýza společnosti AI

PEST analýza patří k důležitému souhrnu firemních možností, opatření či nebezpečí. Analyzuje firmu z několika úhlů a to z hlediska politického, ekonomického, sociálního a kulturního a technického. Dává společnosti dobrý přehled o celkových dalších možnostech a jejich úskalí.

7.3.1 Politické prostředí

- Situace v Rusku
- Nepál
- Alžírsko
- Veletrhy ve světě
- Zákoník práce
- Úřad pro civilní letectví
- Evropská agentura pro bezpečnost letectví
- Zákon o civilním letectví

Jelikož 100% vlastníkem společnosti AI je ruská firma UGMK, ovlivňuje společnost právě situace na ruském trhu, v politice a především ruská ekonomika, která je úzce spjata s pohybem kurzu. Vzhledem k politickým událostem posledního roku, je Rusko v nepříjemném postavení vůči celému světu. Aktuálně je Rusko ve válečném stavu s Ukrajinou a díky neochotě zastavit boje a řešit spor mírovým vyjednáváním, byly nařízeny sankce a omezení právě proti Rusku. To vše samozřejmě působí i na společnost AI, která musí dodržovat přesně stanovené plány a cíle, které jí ruská mateřská společnost určila. Protože UGMK očekává stabilitu a zisk právě ze zahraničních firem, které jsou stabilnější, než ty ruské.

Nepál prožil v minulosti hodně horké chvíle, co se týká politické situace i samotné bývalé královské rodiny. V dnešní době tato země funguje jako republika a politická situace se pomalu zlepšuje a to díky stabilnější vládě. Stále se však jedná o poměrně chudý stát, který ale poslední dobou získává značné finanční prostředky z cestovního ruchu. Proto je velkým úspěchem, že tento stát obchoduje právě s AI a je spokojen s jejími letouny. Ty jsou totiž schopny zvládnout tamější podmínky, jelikož v Nepálu se nachází několik nezpevněných nebo velmi nebezpečných letišť, jako je například letiště Lukla, které se nachází v těsné blízkosti Mount Everestu. (Český rozhlas, © 2011)

V roce 2014 byl zvolen v Alžírské demokratické a lidové republice nový prezident Abdelaziz Bouteflikov. Během posledních let se dokázal alžírský režim vypracovat a získal tak klíčové postavení v regionu a svou pragmatickou politikou získal důležité spojence a obchodní partnery po celém světě. K nim patří i AI, která v březnu 2015 do hlavního města Alžír dodala již svoje páté letadlo. Tato velmi dobrá spolupráce i nadále pokračuje a obě strany se snaží o zachování vzájemných přátelských vztahů. (Natoaktual.cz, © 2012)

Společnost AI se účastní ročně 10 – 11 veletrhů, které se konají po celém světě. Většiny z nich se účastní pravidelně každý rok. Patří mezi ně například Paříž, Dubai, Austrálie – Avalon, Čína – Šanghaj, anebo Moskva v Rusku. Tyto země jsou pro ni významné, a proto se snaží udržovat skvělé vztahy s pořádajícími zeměmi a díky tomu, se těchto veletrhů, které jsou pro společnost velmi důležité pro získání dalších zákazníků, účastní každý rok.

Společnost zaměstnává téměř 1 000 pracovníků, proto se k ní vážou důležité předpisy stanovené Zákoníkem práce. Společnost se musí tímto zákoníkem, který nabyl poslední aktualizace v roce 2014, řídit a jednat podle něj. Došlo například ke změně minimální mzdy, která je od 1. 1. 2015 stanovena na 9 200 Kč a minimální hodinová mzda byla stanovena na 55 Kč za hodinu. Tato informace je pro společnost velmi důležitá, protože od výše mzdy se pak odvíjí další její složky, jako je mzda za práci přesčas, o víkendech, ve svátcích, ve ztížených pracovních podmínkách atd. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2014)

Úřad pro civilní letectví vykonává dohled nad civilním letectvím v České republice a patří sem sekce technická, letová a provozní a nakonec i sekce letových standardů. Mezi její činnosti patří například udělování licence pro piloty, certifikace letadel a leteckých technických zařízení. Tento úřad spadá přímo pod Ministerstvo dopravy ČR a je pro společnost AI stěžejní. Jelikož veškerá bezpečnost a provoz letiště i samotných letounů spadá pod tuto organizaci a společnost dostává ve všech potřebných činnostech schválení právě od tohoto úřadu. Bez povolení nelze nic provozovat, upravovat ani uvádět do provozu. Společnost se musí řídit podle všech vydaných právních a leteckých předpisů, oběžníků, směrnic a nařízení Evropské unie. Důležité je sledovat každou změnu v předpisech, aby kvůli tomu nenastaly časové prostoje ve výrobě letadel a neoddálily tak prodej letounů. (Úřad pro civilní letectví, © 2011)

EASA je Evropská agentura pro bezpečnost letectví a její společná pravidla v oblasti civilního letectví byla přijata v roce 2003 Evropským parlamentem. EASA se zabývá především certifikací, údržbou a letové způsobilosti letadel, také oblastí zachování letové způsobilosti letadel a leteckých výrobků, letadlových částí, zařízení a schvalování organizací a personálu zapojených do těchto úkolů, pokrytá vydáním nařízení Komise. Zkrátka jedná se množství směrnic a nařízení, vztahující se k civilnímu letectví, kterými se musí AI řídit

a dodržovat je. Neboť bez udělené certifikace a jiných prohlášení není možné uvést letoun do provozu. (Úřad pro civilní letectví, © 2011)

Společnost AI se taktéž musí řídit Zákonem o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon se týká vzdušné dopravy a s tím souvisejícím obchodem a obchodním právem, letadlových částí a zařízení k použití v civilním letectví. Dále se k tomu vztahují nařízení související s letištěm, letištním personálem, užíváním vzdušného prostoru České republiky a letecké služby. Nedodržení těchto předpisů znamená porušení zákona. (Zákony pro lidi, © 2015)

7.3.2 Ekonomické prostředí

- Kurz
- Možnost přijetí EURA v ČR
- Konkurence
- Nezaměstnanost
- Pojištění
- Evropské dotace
- Podpora exportu

Jelikož společnost obchoduje převážně na zahraničním trhu, je pro ni světová ekonomika a pohyb kurzů naprosto stěžejní. Navíc v současné době došlo k devalvaci měny a to podpořilo vyvážející země, včetně AI. Navíc tento stav chce Česká národní banka držet až do roku 2016. Starostí ale zůstává společnosti vyvážení do zemí Ruské federace, jelikož tato část exportu je naprosto největší. V Rusku došlo minulý rok k oslabení měny oproti dolaru o 46 %, což snížilo příjmy i výdaje domácností. Aktuálně očekává až třetina Rusů v následujícím čtvrtletí snížení platu a čtvrtina se obává, že o práci přijdou úplně. (Idnes.cz, © 2015)

Někteří experti, jako je například premiér Bohuslav Sobotka se nechal slyšet, že v roce 2020 by Česká republika mohla vstoupit do eurozóny. Co se týká brzkého přijetí eura, tak s tím souhlasí i prezident Miloš Zeman a některé politické strany, jako je TOP 09. Jiné strany tvrdí, že o vstupu do eurozóny by měli rozhodnout občané v referendu. Euro by v české ekonomice mělo přispět ke snížení transakčních nákladů, mělo by přitáhnout nové investice či vytvořit nová pracovní místa. Jedná se tedy o pozitivní dopady této změny.

Společnost AI obchoduje převážně se zahraničím, proto je pro ni toto téma velice důležité. Aktuální intervence je pro společnost AI velmi výhodná, jakožto pro exportující zemi při současném postavení koruny. Otázkou do budoucna tedy zůstává, jak by se změnily tržby po přijetí eura? Jak by společnosti změnil zisk? Na toto všechno by si společnost měla dát do budoucna pozor a zaměřit se na to, jak by to vše v budoucnu s přijetím eura fungovalo a jak by to řešila. Jak by k tomuto kroku přistupoval stát a jaké možnosti by nabídl exportujícím zemím. (Česká televize, © 2014)

Na českém trhu neexistuje přímá konkurence pro AI, neboť je jedinou společností, která vyrábí dopravní letadla tohoto typu a velikosti. Na trhu se nachází společnosti, které vyrábí mnohem menší letadla, většinou 2 - 3 místné, které jsou určeny pro sportovní a rekreační účely. Patří mezi ně společnosti Aircraft Zlín, a. s., UL - JIH Sedláček, Czech Sport Aircraft, a. s. a Jihlavan Aiplanes, s. r. o. Dále se na trhu vyskytují společnosti, které vyrábí jen části letadel a jejich příslušenství, jako jsou firmy Evektor, spol. s r. o., GE Aviation Czech, s. r. o., Charvát AXL, a. s., Jihlavan, a. s., Mesit holding, a. s. a další. Přímá konkurence se nachází na zahraničním trhu a to ve Švýcarsku, kde působí firma Ruag Holding AG. Ta má své pobočky v několika evropských zemích ale i v USA nebo v Austrálii. Zaměstnává 8 000 pracovníků a pyšní se vynikající technologií svých letounů. V Kanadě má sídlo druhý největší konkurent společnosti a to firma Viking, která vyrábí dvacetimístné letouny a je k ní vázána dlouholetá tradice.

Aircraft Industries zaměstnává téměř tisíc zaměstnanců. V roce 2015 má plán zvýšit tento počet o 77 zaměstnanců, které potřebuje společnost především na dělnické pozice, kde je potřeba zkušenost a kvalifikace. Nábor těchto zaměstnanců není vůbec jednoduchý a společnosti s tím pomáhá specializovaná agentura. Lze říci, že AI významně vypomáhá v nezaměstnanosti v okresu Uherské Hradiště. Neboť v roce 2014 klesla nezaměstnanost právě v tomto okresu o 4,4 %, což je nejvíce z celého Zlínského kraje. Nasvědčuje tomu i trend neustálého zvyšování počtu zaměstnanců ve společnosti a také nábor praktikantů a stážistů. (Zlin.cz, © 2014)

Jelikož společnost vyrábí a provozuje drahé letouny, jejich části a příslušenství, je důležité mít vše dobře pojištěné, aby v případě krádeže, či nějakého problému, byla společnost řádně odškodněna a nemusela být z finančních důvodů pozastavena část výroby. Společnost si je toho dobře vědoma, proto má pojištěné veškeré důležité části výroby a jejich přístroje.

Společnost dostává významné dotace od Evropské unie na svou činnost. Patří sem zejména několik projektů, které společnost realizuje. Ať už se to týká jednotlivých částí letounů, ale i příspěvků na stroje a na přestavbu dílen a dalších budov. Dotační programy jsou spjaté také v rámci některých účastí na veletrzích. Neboť díky příspěvkům od MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu) dostává společnost několika tisícový příspěvek na veletrhy a náklady s tím spojené.

Export je pro společnost stěžejní, proto je pro společnost pozitivní, že v poslední době dochází k podpoře exportních firem od státu. Patří sem také současná a prohlubující se devalvace české koruny, která je výhodná pro export. Další podporou je zavedený Program incomingových misí pro rok 2015, který zveřejnilo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Tento program je pro AI důležitý zejména díky příspěvkům na veletrhy, kterých se společnost účastní. To, že má AI v exportu dobré postavení svědčí i ocenění „Exportér roku 2014“, které obdržela v prosinci 2014 v kategorii nárůstu exportu. (BusinessInfo.cz, © 2015)

7.3.3 Sociální a kulturní prostředí

- Média
- Životní styl
- Ekologické aspekty
- Náboženské rozdíly
- Rozdílnost a mentalita národů

Jelikož má AI významné postavení ve Zlínském kraji a v České republice, zájem médií je poměrně značný. Ať už se jedná o pravidelné články v hospodářských magazínech, či podnikatelských a ekonomických portálech nebo v místních regionálních denících. Objevují se i televizní reportáže, například při účasti na veletrzích a jiných významných akcí. Společnost si tak dává pozor, na poskytované rozhovory a informace, které sděluje médiím a veřejnosti a na venek působí jako stabilní firma s dobrým zaměstnaneckým jménem.

Společnost ovlivňuje taktéž životní styl a pohyb obyvatel v blízkém okolí. V současné době je trendem studovat vysokou školu a při studiu pracovat či být na stáži nebo praxi. Tato skutečnost napomáhá AI přijmout kvalitní zaměstnance na požadované pracovní pozice nebo využít práce stážistů či praktikantů, často i zdarma. Jelikož právě praxe je dnes pro vysokoškoláky velmi důležitá a podstatná, proto ji většina z nich podstupuje

už při studiu. Další skutečnost je ta, že v okolí AI dochází ke stěhování obyvatel a jejich počet roste. V roce 2013 bylo v městě Kunovice 5 423 obyvatel a v roce 2014 se tento počet zvýšil na 5 529 obyvatel. S tím přichází příležitost nárůstu prodeje letounů typu VIP, které již v současné době využívá několik jedinců. (Město Kunovice, © 2015)

Ekologie je dnes velmi důležitým aspektem každé firmy, proto je i AI do tohoto odvětví zainteresována. Společnost má svého podnikového ekologa, který školí své zaměstnance jednou za tři roky z ekologických oblastí, a každý rok jsou pak proškolováni na chemické látky v podniku. V celém areálu jsou umístěny i kontejnery na třídění odpadů. Přímo před firmu jezdí i hromadná autobusová doprava města Uherského Hradiště, kterou využívá značné množství zaměstnanců, čímž tak přispívají ke snížení emisí v ovzduší. Společnosti se podařilo odstranit taktéž starší budovy a šrotiště, které patřily do areálu firmy a zamořovaly okolí.

AI si uvědomuje, že obchoduje s nejrůznějšími zeměmi světa a s tím je spojena také odlišná kultura, mentalita, náboženství i samotná odlišnost národů a jejich jazyka. Účastní se totiž veletrhů a obchodních jednání v Indii, Číně, Rusku, ale i ve Spojených arabských emirátech. Proto se vždy pověření pracovníci dopředu připraví na dané setkání, aby mohl obchod či jednání proběhnout co nejprofesionálněji a nejúspěšněji. Studují a seznamují se s mentalitou národa, s jejich obchodními podmínkami a zvyky, se stylem jejich jednání a chování. S tím je úzce spjata také možnost studia jazyka ruského a anglického, kterou společnost svým zaměstnancům nabízí zdarma v rámci zaměstnaneckých benefitů.

7.3.4 Technologické prostředí

- Způsoby zabezpečení
- Pracovní bezpečnostní podmínky
- Vybavenost dílen a kanceláří
- Centrum vývoje
- Právní oddělení

V tak velké společnosti je bezpečnost velmi důležitá. Jedná se o bezpečnost samotných pracovníků a celého vedení podniku, proto při vstupu do společnosti zabezpečuje ochranu několik pracovníků ostrahy. Ti kontrolují každého zaměstnance, dopravce i externího návštěvníka při vstupu i odchodu z areálu. Zaměstnanci vlastní také čipové karty, které jim dovolují vstup do jednotlivých budov areálu, které mají povolené, slouží k zaznamenávání

docházky i k potřebám kopírování nebo tisku. Ne všichni však vlastní tuto zaměstnaneckou kartu. Několik pracovníků pracujících na dohodu o provedení práce či stážistů se prokazuje papírovou kartou, na kterou se zaznamenává příchod a odchod ze zaměstnání pomocí tzv. „píchačky“. S touto kartou ale nemají již přístup do jednotlivých budov. Také tento způsob není úplně nezfalšovatelný. Proto by bylo vhodné do budoucna tento starý způsob docházky úplně odstranit a používat jen čipové karty.

Všichni zaměstnanci jsou na začátku pracovního poměru školeni v rámci BOZP a chování na pracovišti. Zvlášť pokud se jedná o pracovníky v dílnách, kteří manipulují se stroji a zařízeními, či chemickými látkami. Pracovníci dostávají pravidelně bezpečnostní směrnice, které vydává a odsouhlasí vedení AI. Zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a podpisem potvrdím srozumění s těmito směrnicemi.

Výroba letounu je technicky velmi náročná, proto je jeho výroba rozfázována na jednotlivé části a je rozdělena do různých hal a prostorů, které se nacházejí v areálu AI. Výrobní prostory jsou plně vybaveny moderními přístroji, stroji a zařízeními, aby to vše vedlo co k nejrychlejší výrobě letadel. Obsluha těchto zařízení není vždy jednoduchá, proto je potřeba zvláštního školení, kterým prochází určení zaměstnanci. Ne všichni tímto školením projdou, proto je mnohdy složité najít kvalitního pracovníka na požadovanou pozici. V současné době byl zakoupen velmi moderní a výkonný stroj od německé společnosti, který slouží ke zpracování křídel letounů. Společnost nabízí také možnost pronájmu tohoto stroje jiným společnostem ve strojírenském průmyslu. Samotné kancelářské prostory pro THP pracovníky jsou velmi dobře vybaveny. Každý pracovník má k dispozici počítač s internetem, tiskárnu i pracovní mobilní telefon. Je vytvořen vnitřní firemní informační systém, kde společnost sdílí své informace. Tento systém mají pak i jednotlivá oddělení na soukromé bázi pro odvětvové potřeby.

Značné finanční prostředky a investice jsou vkládány do vývojového centra, kde pracovníci vyvíjejí nové, moderní a lepší technologie pro letouny a jejich jednotlivé části a příslušenství. Neboť právě toto oddělení je základem pro neustálé pokroky v letecké technice, bez kterého by společnost nebyla tak konkurenceschopná. Právě proto vkládá velké úsilí i do střední letecké školy a svých studentů, aby později tito pracovníci byli schopni společnosti s těmito kroky pomoci. AI navštěvuje i pravidelně Veletrh pracovních příležitostí na UTB ve Zlíně, kde se snaží získat šikovné a nadané studenty právě pro tuto činnost.

S obchodováním je spjato i obchodní právo, zvláště když se projednávají zahraniční kontrakty. Proto velmi důležitou funkci v této oblasti plní právní oddělení společnosti, které se na tyto smlouvy specializuje a zvláště pak na právní odlišnosti a zákony v jiných zemích.

7.4 Benchmarking

Na základě informací získaných na internetových stránkách společností a vnitřních informací společnosti AI došlo ke srovnání domácí společnosti Aircraft Industries s jejími největšími zahraničními konkurenty. A to firmou Ruag a Viking. Srovnání a vyhodnocení bylo zaměřeno na marketingové aktivity a činnosti související s marketingovou komunikací. Byly stanoveny hodnotící škály 0 – 10, kde nula je žádná aktivita v dané oblasti a 10 je velmi kvalitní a propracovaná aktivita a zaměření.

Tabulka 2 Srovnání marketingových aktivit s konkurencí (Vlastní zpracování)

Marketingová aktivita	**Váha aktivit**	**Společnost**					
		Aircraft Industries		RUAG Holding		Viking	
Aktualizace www stránek	0,13	10	1,30	10	1,30	6	0,78
Kvalita www stránek	0,11	8	0,88	10	1,10	7	0,77
Inzerce	0,10	8	0,80	9	0,90	6	0,60
CSR aktivity	0,08	6	0,48	10	0,80	4	0,32
Účast na veletrzích	0,40	9	3,60	10	4,00	6	2,40
Sociální sítě	0,15	10	1,50	5	0,75	10	1,50
Firemní časopis	0,01	8	0,08	9	0,09	5	0,05
Existence krizové komunikace	0,02	5	0,10	8	0,16	6	0,12
Celkem	**1**	**8,74**		**9,1**		**6,54**	

Z tabulky výše lze vyčíst, že švýcarská společnost Ruag má svou marketingovou činnost a veškeré aktivity s tím související na velmi dobré úrovni. Internetové stránky jsou velmi přehledné a společnost se zaměřuje na jejich aktualizaci, podobně jako při inzercích. Společnost se účastní mnoha veletrhů a akcí zaměřených na letecký a vojenský průmysl. Slabší stránkou je však aktivita na sociálních sítích. Ruag je členem Linked In, ale firemní stránka na facebooku již vytvořená není. Přichází tak o spojení s širokou veřejností. Společnost Aircraft Industries je v těsném závěsu, tedy její aktivity v porovnání s větší společností, nejsou zas tak zanedbatelné. Převažuje především její aktivita na facebooku i na Linked In a může se pyšnit velmi dobrou úrovní i aktualizací internetových stránek. Účast na veletrzích je také značná. Rozdíl je v tom, že Ruag má širší výrobní zaměření a záběr, proto se účastní více tematických veletrhů a akcí.

Společnost Viking má zajímavě udělané internetové stránky, ale její aktualizace lehce zaostává za společnostmi. Je však velmi aktivní na svých sociálních sítích a komunikuje se svými fanoušky a okolím. Celkově lze hodnotit marketingové aktivity u všech společností kladně, ale každá má své slabé místo, na kterém je potřeba ještě zapracovat.

7.5 IFE a EFE matice marketingové komunikace

Tyto matice slouží ke zhodnocení silných a slabých stránek v případě IFE matice a příležitostí a hrozeb v EFE matici. Váhy zde nabývají hodnot 0 – 1, kde 1 je důležitý faktor a hodnoty se pohybují ve škále 1 – 4, kde číslo 4 značí silnou stránku a číslo 1 pak stránku slabou. Silné a slabé stránky byly vytvořeny na základě informací a srovnání, získaných z benchmarkingu marketingových aktivit společnosti Aircraft Industries a jejich 2 největších konkurentů.

Tabulka 3 IFE matice marketingové komunikace AI (Vlastní zpracování)

Silné stránky	**Váha**	**Hodnoty**	**Vážený průměr**
Aktivní marketingová komunikace se zákazníky přes veletrhy	0,13	4	0,52
Kvalitní internetové stránky	0,11	4	0,44
Marketingová komunikace v ČR i v zahraničí (inzerce)	0,07	4	0,28
Pravidelné CSR aktivity	0,05	3	0,15
Vnitřní firemní komunikace přes časopis Air Press	0,08	4	0,32
Celkem	**0,44**		**1,71**
Slabé stránky	**Váha**	**Hodnoty**	**Vážený průměr**
Velké časové zatížení mkt. oddělení se zařizováním veletrhů	0,13	2	0,26
Nepropojená krizová komunikace s marketingovým oddělením	0,14	1	0,14
Nedostatečná informovanost zaměstnanců o krizové komunikaci	0,12	2	0,24
Chybějící předpřipravené mediální prohlášení v kriz. komunikaci	0,10	1	0,10
Malá zpětná vazba ve vztahu zaměstnanci - vedení podniku	0,07	1	0,07
Celkem	**0,56**		**0,81**
Vážená hodnota celkem	**1**		**2,52**

Tabulka 4 EFE matice marketingové komunikace AI (Vlastní zpracování)

Příležitosti	**Váha**	**Hodnoty**	**Vážený průměr**
Získání nových zákazníků	0,13	4	0,52
Průnik na nové trhy	0,12	4	0,48
Více kooperačních vztahů	0,08	3	0,24
Silný zájem o pracovní pozice v AI	0,10	4	0,40
Získání dotací od Evropské unie na modernizaci výroby	0,09	3	0,27
Celkem	**0,52**		**1,91**
Hrozby	**Váha**	**Hodnoty**	**Vážený průměr**
Zhoršená reputace AI díky krizové události z roku 2011	0,10	2	0,20
Zdražení komunikačních služeb (tisk, inzerce)	0,12	2	0,24
Nezájem veřejnosti na akcích společnosti AI	0,08	1	0,08
Pokles spolupráce kooperačních firem díky jejich finančním úsporám	0,07	1	0,07
Výrazné zhoršení ruské ekonomiky a oslabení rublu	0,11	2	0,22
Celkem	**0,48**		**0,81**
Celkem vážená hodnota	**1**		**2,72**

7.5.1 Vyhodnocení matic a jejich možnosti strategie

Je důležité využít silných stránek společnosti a snažit se díky nim využít potenciál příležitostí a dosáhnout tak zlepšení. Pro průnik na nové trhy a získání nových zákazníků je potřeba neustále zlepšovat marketingovou komunikaci. Společnost AI by měla využít svých kvalitních internetových stránek a profilů na sociálních sítích a snažit se neustále tímto způsobem komunikovat se svými zákazníky i s okolím, aby tak přilákala pozornost. Tyto aktivity musí zároveň doplňovat tu nejdůležitější a to jsou veletrhy ve světě. Je potřeba o nich dát vždy vědět na těchto stránkách a poté zpětně dodávat informace o průběhu samotného veletrhu a o úspěších, které na nich dosáhla. Neboť veletrhy jsou největší příležitostí pro získání nových zákazníků a nových trhů. Na tyto aktivity má společnost dostačující finanční prostředky a proto by bylo vhodné ještě zapracovat na této oblasti z hlediska času a personálu, kterého se to týká. Neboť zařizování veletrhů je velmi zdlouhavé a společnosti by s tím mohl vypomoci nový zaměstnanec nebo spojení s mediální agenturou. Tyto možnosti zároveň ušetří čas stávajícím marketingovým pracovníkům, kteří by mohli pracovat efektivněji.

Také zvýšení cílené inzerce by vedlo k úspěchu. V ČR by bylo dobré zvýšit inzerce a získat tak zájem dalších kooperačních firem, které by sdílely přístroje AI a to by pomohlo

k finančnímu růstu. Nebo také pomocí náborových inzercí získat více kvalitních zaměstnanců, do svých řad, neboť jsou v AI opravdu potřeba a jejich neustálé zaškolování připravuje AI o čas i peníze. Často totiž někteří zaměstnanci při školení zjistí, že by tuto práci nezvládali a společnost tak stále zaměstnance hledá a školí je. Kdyby tak potenciální zájemci o práci měli možnost navštívit areál a udělat si o něm určitý obrázek, například při veřejné event akci podniku, mohl by tento nábor být efektivnější. Také inzerce v zahraničí je nesmírně důležitá, jelikož má dva cíle, a to získat nové zákazníky, ale také udržovat kontakt s těmi stávajícími a neustále jim dávat o sobě a o své činnosti vědět, neboť některé národy, jako Rusko, tuto formu komunikace shledávají za důležitou.

7.6 QSPM matice

Tabulka 5 QSPM matice (Vlastní zpracování)

Faktory	Váha	Veletrhy		Internetové stránky		Zvýšení inzerce		E-shop s dárkovými předměty	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
S2	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	4	0,44
S3	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21
S4	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
S5	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08
W1	0,13	4	0,52	1	0,13	1	0,13	2	0,26
W2	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14
W3	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
W4	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
W5	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
O1	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52	2	0,26
O2	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2	0,24
O3	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
O4	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
O5	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,27
T1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
T2	0,12	2	0,24	1	0,12	4	0,48	1	0,12
T3	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
T4	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
T5	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22	1	0,11
STAS			**4,33**		**3,38**		**4,23**		**3,57**
Pořadí			**1.**		**4.**		**2.**		**3.**

Jednotlivým faktorům byly přiřazeny stupně atraktivity (AS) a to od 1 do 4. Kde číslo 1 znamená neatraktivní k danému návrhu a číslo 4 pak vysoce atraktivní. Ty byly pak vynásobeny jednotlivými váhami a vznikl výsledek.

Dle analýzy pomocí QSPM matice bylo zjištěno, že jako nejvhodnější opatření se v marketingové komunikaci jeví vylepšení veletrhů a to s možností najmutí marketingové agentury pro organizaci věcí a příprav spojených s veletrhy nebo přijmutí zaměstnance, který by se výhradně zabýval veletrhy. Druhým možným vylepšením je zvýšení četnosti inzerce a to především v zahraničním tisku a internetových portálech s příslušnou tematikou. Další zajímavou aktivitou pro vylepšení marketingové komunikace by bylo zavedení internetového obchodu a nabízet zde dárkové předměty společnosti k zakoupení. V neposlední řadě by bylo vhodné aktualizovat ceník na internetových stránkách a zobrazit jej ve všech jazycích. Dále by pak bylo lepší, kdyby veškeré informace o veletrzích byly zařazeny do hlavního menu stránek.

7.7 Analýza krizové komunikace

Pro výrobní společnost, navíc téměř s tisícem zaměstnanců, je vytvoření a dodržování krizových plánů velmi důležité. Ve výrobních prostorách, ale i v samotných kancelářích může dojít k mnoha nečekaným a nepříjemným událostem. Proto je důležité se pokusit co nejvíce připravit a vědět, kdo má kde své místo a jakou má vykonávat činnost v následném řešení.

7.7.1 Zjištění současného stavu a postoje v krizové komunikaci

V současné době není celková krizová komunikace v AI řešena systematicky, ale má připravené v některých oblastech řízení organizace podklady pro identifikaci nebezpečí a s nimi spojených rizik. Jedná se například o bezpečnost výrobku (letounu), bezpečnost zkušebních letů, bezpečnost provozu letiště, bezpečnost práce a bezpečnost v ekologické oblasti. Tato nebezpečí a rizika slouží pak ke stanovení preventivních opatření. O těchto opatřeních se následně informují zaměstnanci a dotčené subjekty, zejména dohlížející úřady jako je Úřad pro civilní letectví. Ovšem počet zainteresovaných osob s touto krizovou komunikací je poměrně úzký, což by mohlo vést ke špatným a nebezpečným reakcím při vzniku samotného nebezpečí.

V současné době je vytvořen bezpečností tým, který zastává funkci krizového týmu. Jsou v něm stálí pracovníci společnosti AI, ale chybí v něm velmi důležitý zástupce a to pra-

covník marketingového oddělení, tiskový mluvčí, který by v případě nenadálé situace přebíral vedení v oblasti komunikace s pracovníky i s médii. Navíc pracovníci marketingového oddělení, ani další oddělení jako je logistika, nákup, obchodní oddělení a jiné, nemají vůbec žádné informace o existenci právě krizové komunikace, která je ve firmě zřízena.

Přehled o krizové komunikace má jen hrstka zasvěcených pracovníků, jelikož se jich to přímo týká. Krizová komunikace je totiž vytvořena především pro technické a bezpečnostní oblasti podniku. Další chybějící částí krizové komunikace jsou předpřipravené tiskové prohlášení a zprávy pro několik vytvořených scénářů a situací, které se ve společnosti nebo na letišti mohou odehrát. Zároveň chybí i předem naplánované způsoby spojení se s mediálními prostředky. A to zejména jakým způsobem budou v klíčové situaci svolána média a která média k tomu budou vůbec vybrána. Proto je potřeba ještě na několika oblastech krizové komunikace zapracovat, aby se pak mohlo vše odehrát v co největší připravenosti a s minimálními ztrátami a náklady.

7.7.2 Zkušenosti s krizovou komunikací v průběhu existence společnosti

Společnost AI se v minulosti potýkala s velmi nebezpečnou a krizovou komunikací a to v listopadu roku 2011, kde podle dostupných informací jeden z bývalých zaměstnanců přišel se střelnou zbraní do podniku a měl vytipované manažery, které chtěl zabít. To se mu bohužel i podařilo. V celém areálu zasahovala policie i krajská pohotovostní jednotka. Tito manažeři měli 49% podíl ve firmě, a proto bezprostředně po tragédii nastala mezi zaměstnanci velká nejistota o budoucnost podniku. Bylo sice vydáno prohlášení pro zaměstnance podniku, to bylo ale velmi stručné a celkově se o odehrané situaci nijak významně nezmiňovalo. Zaměstnanci proto byli vůči tomuto prohlášení poměrně nedůvěřiví.

Druhá nepříjemná situace se odehrála v prosinci roku 1997, kdy na letišti v Kunovicích došlo při výukovém letu ke zřícení sportovního letounu. Na místě došlo k úmrtí obou pilotů. Tato letadla ovšem nepatřila společnosti Aircraft Industries, ale letiště, na kterém se nehoda udála, ano. V této situaci se postupovalo podle standardních nehodových protokolů.

7.7.3 Orgány krizové komunikace

- **Rada bezpečnosti**

  Společnost má zřízenou Radu bezpečnosti. Jejím posláním je monitorovat účinnost a efektivnost procesů pro zajištění bezpečnosti a navrhuje priority pro rozhodnutí

o uvolnění zdrojů pro zajištění bezpečnosti. Je tvořena generální ředitelkou, vedoucím letiště a leteckého provozu, obchodním ředitelem a manažerem bezpečnosti. Rada má i externí členy, kteří jsou tvořeni zástupci jednotlivých významných smluvních uživatelů letiště. Jednání rady se koná minimálně jednou za 6 měsíců. Mezi úkoly Rady bezpečnosti patří například zabezpečení plnění politiky bezpečnosti, vytváření kultury bezpečnosti a motivování zaměstnanců k bezpečnosti, zavádění a včasné plnění daných opatření vedoucích ke snížení rizik a zajištění bezpečnosti externích služeb.

- **Letištní výbor pro bezpečnost Letiště Kunovice**

Výbor je tvořen obchodním ředitelem, členem policejního sboru města Uherského Hradiště, vedoucím letiště a leteckého provozu, specialistou – bezpečnostní pracovník a vedoucím odbavení. Tento výbor projednává zejména bezpečnostní opatření a postupy spojené s ochranou civilního letectví před protiprávními činy na letišti, včetně vybavení letiště technickými prostředky a bezpečnostními zařízeními. Dále také projednává případy narušení a ohrožení bezpečnosti na letišti a kontroluje opatření přijatá k jejich odstranění a mnohé další. Letištní výbor se schází pravidelně nejméně jednou za 3 měsíce a jinak dle potřeby a daných rozhodnutí.

7.7.4 Rozhovory o krizové komunikaci

V této fázi práce, byl jako výzkumné šetření, použit hloubkový rozhovor a to polostrukturovaný. Rozhovory byly cíleny na konkrétní pracovníky společnosti Aircraft Industries, kterých se to týká, a mají tuto oblast na starosti, ale také na řadové pracovníky, aby bylo zjištěno, jaká je úroveň informovanosti ve společnosti. Cílem rozhovorů bylo zjistit aktuální situaci a úroveň krizové komunikace ve společnosti AI, aktuální informovanost zaměstnanců a vztah s médii. Proto byl na rozhovory vymezený speciální čas a předem stanovené otázky byly průběžně doplňovány o další nahodilé a doplňovací podotázky. Rozhovory probíhaly klidně a rozvážně v kancelářích AI.

Rozhovoru se účastnil Ing. Jarmil Matěj, vedoucí oddělení Řízení jakosti a OTŘ, který má o této problematice krizové komunikace největší přehled. Dále pak vedoucí marketingového oddělení a nakonec také zaměstnanci společnosti AI z marketingového a technického oddělení.

7.7.5 Struktura otázek v rozhovoru

Otázka č. 1

Jak byste zhodnotil(a) aktuální krizovou komunikaci ve společnosti AI?

Otázka č. 2

V jakých oblastech organizace máte krizovou komunikaci vypracovanou?

Otázka č. 3

Do jaké formy jsou o této krizové komunikaci informováni zaměstnanci, kterých se týká přímo či nepřímo?

Otázka č. 4

Je v těchto oblastech krizové komunikace vytvořen krizový tým (Rada bezpečnosti, Letištní výbor), který přebírá hlavní slovo a organizaci těchto událostí?

Otázka č. 5

Je připravená případná okamžitá komunikace a navázání kontaktu s mediálními a sdělovacími prostředky?

7.7.6 Výzkumný vzorek

Tabulka 6 Seznam dotazovaných respondentů (Vlastní zpracování)

Respondent	Pohlaví	Vzdělání	Pracovní funkce
1	muž	VŠ	vedoucí oddělení řízení jakosti a OTŘ
2	žena	VŠ	vedoucí marketingového oddělení
3	muž	VŠ	podnikový ekolog
4	žena	VŠ	marketingová referentka
5	žena	SŠ	pracovnice v oddělení nákupu
6	žena	VŠ	marketingová referentka
7	muž	VŠ	technický ředitel

7.7.7 Časový plán rozhovorů

Jednotlivé rozhovory s pracovníky společnosti byly dopředu po vzájemné domluvě naplánovány. Odehrávaly se v kancelářích společnosti AI. Respondenti neměli žádný problém, se k dané tématice vyjádřit a okomentovat ji. Byl předem vytvořen seznam otázek, které tvořily kostru rozhovoru. V průběhu rozhovoru k nim byly přidávány další náhodné otázky, podotázky a odpovědi, související s tématikou rozhovoru. V průběhu rozhovorů byly také vysvětlovány a objasňovány některé pojmy či otázky. Celé rozhovory byly

nahrávány na diktafon, samozřejmě se souhlasem všech respondentů a poté zpracovávány do samotné práce.

7.7.8 Rozhovor s firemním odborníkem na krizovou komunikaci

Odpověď na otázku č. 1:

„Já to hodnotím poměrně kladně, jelikož v několika technických a bezpečnostních oblastech to máme vypracované. V těch určených oblastech vytipováváme nějaké nebezpečí a určujeme k tomu rizika a jejich úroveň, to tady uvnitř zmapujeme a komunikujeme zejména tady uvnitř podniku. A pokud takové nebezpečí zjistíme, tak o něm komunikujeme tady vnitřně a hlavně s Úřadem pro civilní letectví nebo dále s EASA, což je útvar Evropská agentura pro bezpečnost letectví. Máme zde také kritéria, podle kterých analyzujeme četnost výskytu daného rizika a s tím spojené efekty a dopady na provoz letadla. A to od nějakého drobného incidentu až po leteckou nehodu. Na základě toho je pak matice, která kombinuje ty možné stavy a ty jsou vyznačeny zelenými, oranžovými a červenými barvami. Zelená pole (zanedbatelná rizika) jsou v pořádku a opatření jsou zde dobrovolná. V oranžovém poli musíme už uvažovat, jestli v takové situaci vůbec pustíme letadlo do provozu, to už se dojednává s Úřadem pro civilní letectví. V červených barvách již nepřichází v úvahu, že bychom za daných okolností systém nebo technické zařízení, které to vyvolává, do provozu pustili.“

Odpověď na otázku č. 2:

„Já mám na starosti spíše tu technickou část, například projekce letadel a výroba letadel a také co se týká našeho letiště. To znamená, že v oblastech kde je to vytipované, například letových navigačních služeb, tam máme vypracované studie bezpečnosti, ze kterých vyplývá určitá nebezpečí, a máme ohodnocené jejich rizika. Na toto vypracováváme celou studii bezpečnosti na vyšší úrovni. Týká se to tedy především oblasti toho letiště, na to máme vlastní směrnici Q20 01, podle které se řídíme. Ta je odsouhlasena Úřadem pro civilní letectví, a která určuje postup, jak prokázat bezpečnost toho našeho systému řízení letových provozních služeb. Výstup tady z toho procesu jsou pak studie bezpečnosti. Ty jsou rozdělené na studie bezpečnosti stanoviště a studie bezpečnosti systému, což je ucelený soubor, který propojuje všechny stanoviště a komponenty, které jsou do toho zainteresované. Případně obecná studie bezpečnosti. Ty slouží v rámci spolupráci s dalšími letišti, například s Brnem, kde si musíme předávat určité informace.

Pak zde máme formulář, do kterého se to všechno zaznamenává. Jak to všechno probíhalo, kdo se toho účastnil a nezúčastnil. Důležitá je pak tabulka, která uvádí soubor argumentů. My pak k tomu dokládáme, že ten daný argument splňujeme. A na základě těch argumentů, můžou vznikat určitá nebezpečí. Na to pak máme kartu nebezpečí, do které se uvádí popis nebezpečí a jeho ohodnocené riziko a jaké opatření je potřeba zavést.

Obdobně to funguje v oblasti bezpečnosti práce, tam v současné době zavádíme směrnici, která by měla popsat bezpečnost práce. To je ve vztahu k zaměstnancům na pracovišti, aby věděli, jaké rizika se vyskytují a jaké jsou zmírňující opatření. A to prokazujeme úřadu pro Bezpečnost práce.

Další oblastí jsou letecké nehody. Kdyby se na našem letišti stala nehoda s naším letadlem, jsme povinni svolat krizový štáb a ten řídí další vyšetřování té nehody a opět by pak měli informovat o těch výsledcích a nebezpečích, které z toho vznikly. Obdobně pak funguje ekologická oblast, ve které se řeší ekologické nebezpečí a tam už musí být nějaká vazba např. na město Kunovice a Ochranu životního prostředí. Tam existují taky krizové plány, a co z nich vyplývá. Další oblastí jsou zkušební lety. Když se dělají zkušební lety a jsou to lety vývojové, testují se nové zařízení na tom letadle, a mohlo by to tak vést k nějakému nebezpečí nebo k havárii. Tam se pak dělá také analýza bezpečnosti a vytipovávají se rizika a určuje se okruh zainteresovaných osob.“

Odpověď na otázku č. 3:

„Ti zaměstnanci, kterých se to týká, jsou s tím seznámeni. Jsou seznámeni s tím, jaká jsou zavedena preventivní opatření, aby eliminovala míru vzniku toho rizika. Takže naši zaměstnanci (přímí, kterých se to týká) jsou seznámeni. Pak je seznámen Úřad pro civilní letectví, ti vždycky dostávají výtisk řízené bezpečnosti. Ale nikdo už tady v podniku neuvažuje o tom, že by bylo také účelné a potřebné informovat někoho dalšího. Podle té legislativy 1035 by se asi měl tady nacházet způsob, abychom informovali podnik, kdyby se něco stalo.“

Odpověď na otázku č. 4:

Máme tady Radu bezpečnosti pro oblast letových navigačních služeb a ta by začala řešit tu komunikaci směrem ven. Tato rada je tvořena přímo firemními pracovníky. Členem této rady je například i některý významný uživatel našeho letiště. Tato rada má taky právo přizvat k jednání i externistu. Další, a to v oblasti teroristů, je Letištní výbor pro bezpečnost, v tom smyslu je to ochrana a ostraha, aby sem neprošel nějaký terorista. Členem výboru je

i pan policajt. Když by tedy došlo k nějaké té události, tak tato rada přebírá iniciativu a navrhuje, kdo by měl být informovaný směrem ven z podniku.

V této oblasti však chybí marketingový specialista nebo tiskový mluvčí. Neboť ta krizová komunikace končí v technické stránce. Ty informace se pak sdělí nejčastěji vedení. A to většinou analyzuje, zda tyto informace budou sděleny dál a jakou formou. Jelikož my podáváme jen to technické vyjádření a to není taky každému srozumitelné, takže by to chtělo ještě to převést do srozumitelné řeči. Chtělo by to tedy přiřadit ještě toho marketingového pracovníka. Jelikož zaměstnanci nemají právo vynášet jakékoliv informace a odpovídat na dotazy médiím, tak stejně odkazují novináře na marketing. Určitě by tady měla být rozšířena informovanost a komunikace pro samotné zaměstnance v podniku

Odpověď na otázku č. 5:

My v tomto směru nedáváme informace ven, což znamená, když zjistíme nějaké to nebezpečí, tak možná by bylo asi účelné, kdyby o něm vědělo město Kunovice, ale to nevím. Ale ta komunikace nejde ven, myslím si, že není nějakým způsobem utříbená.

Směrem k médiím buď pak hovoří vedoucí marketingu, paní Strádalová, která je určena nebo přímo generální ředitelka a pravděpodobně ještě obchodní ředitel. Chtělo by to asi vydefinovat nějaké neutrálních hlášení, které se dají definovat jako ta letecká havárie, nebo co se dá předem určit, že by mohlo nastat. Aby bylo předem něco připravené, co se jenom aktualizuje z hlediska dne a situace. Protože tam jde o tu rychlost té reakce směrem ven, aby se veřejnost zklidnila, aby člověk nepřemýšlel, co tam má zrovna napsat.“

7.7.9 Rozhovor s vedoucí marketingového oddělení

Odpověď na otázku č. 1:

„Vím, že co se týká bezpečnosti na letišti, tak tam platí nějaké jejich pravidla, samozřejmě o tom nějaké povědomí mám, že se tam musí nosit vesty, že se tam dodržují bezpečnostní opatření, že se dostávají speciální kartičky a tak dále. Samozřejmě zde máme bezpečnostní prostředky, které nám určují normy a my je musíme dodržovat. Takže o tom vím, že tady je oddělení, které tyto situace řeší.“

Odpověď na otázku č. 2:

„Co se tedy týká těch jednotlivých oblastí, tak vím to letiště a ty bezpečnostní podmínky, které jsou s tím spjaty, dále pak ve výrobě, kde se také může stát cokoliv. O tom mám

povědomí, že tady ty věci jsou, ale nevím o tom, že by nás s tím někdo tady seznámil. Co akorát existuje, je standardní školení bezpečnosti práce, které musí absolvovat každý.“

Odpověď na otázku č. 3:

„Myslím si, že to tady není dotažené do té míry, do té komunikační fáze. Ale co má kdo dělat v dané situaci, kdo koho informuje a jaké jsou informační toky, to si myslím, že tady není úplně zavedené. Co spadá pod marketing ohledně té informovanosti zaměstnanců, tak to jsou informace na nástěnkách, které jsou vždy aktuální. Teď tam připravujeme informace o bezpečnosti práce, i ze zdravotního hlediska a jak se nezranit a tak dále.

U těch zaměstnanců, kterých se to týká a té jejich činnosti, ti určitě o tom vědí. Ale jinak spíš asi ne. Možná spíš už v rámci úvodního školení, to tam určitě proběhlo. Bylo by taky vhodné, tu informovanost o té krizové komunikaci udělat pro zaměstnance nějakou zábavnou formou, aby si to i líp zapamatovali.“

Odpověď na otázku č. 4:

„O Letištním výboru pro bezpečnost o tom vím, co se týká té bezpečnosti. Ale o Radě bezpečnosti jsem neslyšela. Co vím, tak je tady rada nebo výbor, který řeší problémy, které nastanou v provozu. A ti se, myslím, scházejí jednou za 14 dnů a řeší konkrétní problémy, které nastávají v provozu a jejich příčiny.“

Odpověď na otázku č. 5:

„Co se týká komunikace směrem ven, tak to nemáme žádné připravené postupy nebo scénáře či připravené tiskové zprávy. Spíš postupujeme standardně, že se snažíme předcházet nějakému negativnímu vnímání té firmy a když už se něco stane, tak až v té chvíli vymýšlíme, co s tím. Ale naprosto standardně, bez předem vypracovaných strategií a plánů, jak v dané situaci postupovat. Ty informace, co by byly potom zveřejňovány, podléhají vedení a konkrétně paní generální ředitelce“

7.7.10 Rozhovor s podnikovým ekologem

Odpověď na otázku č. 1:

„My máme vytvořené havarijní plány podniku, který je ze zákona a který řeší, jakým způsobem bude postupováno při úniku nějakých látek do kanalizace, do ovzduší. Které složky jsou kontaktovány a jsou tam telefonní čísla. Je to klasická řízená norma, takže všichni, kteří se toho účastní, tak to mají schválené a měli by se podle toho řídit. Zatím naštěstí

nebylo nutné ten havarijní plán použít. Takže nemám zkušenosti s tím, jak by to zafungovalo, kdyby se opravdu něco stalo. Dále co se týká výroby, ale ve vztahu k ekologii, tak jsou to oblasti výroby, kde se zachází s chemickými látkami, což jsou lakovny, povrchové ochrany a jiné. A ti mají ještě kromě havarijního plánu provozní řády, kde jsou tyto oblasti nějakým způsobem dotčeny. Například když dojde k výraznému navýšení emisí v ovzduší, kontaktuje se pracovník BOZP, ekologie, dále pak jaké mám povinnosti přímo já v kontaktování inspekce životního prostředí, města Kunovice, Uh. Hradiště a krajské úřady."

Odpověď na otázku č. 2:

„Takže ty oblasti především co se týká té ekologie a s tím spojená výroba, hlavně těch částí, kde se pracuje s chemickými látkami. Pak BOZP a další technické záležitosti, které už má na starost ale někdo jiný."

Odpověď na otázku č. 3:

„Já školím vedoucí zaměstnance, a to jednou za tři roky, a to ve veškeré oblasti ekologie. Je tam tedy i ten krizový nebo havarijní systém a potom všichni zaměstnanci, kteří pracují s chemickými látkami, tak mají jednou za rok školení z chemických látek o tom jak zacházet s chemickými látky a jak umět poskytnout první pomoc právě při tom zásahu i u popálenin. Ostatní zaměstnanci podepisují havarijní plán, takže by s tím měli být také seznámeni. Ale na jaké úrovni to funguje reálně, to už je asi individuální."

Odpověď na otázku č. 4:

„O Radě bezpečnosti jsem neslyšel, nejsem ani její součástí, ale jsem v Protipovodňové komisi. To znamená, že v případě povodní je vypracován protipovodňový plán, a tam je několik členů té komise, která vyhodnocuje a řídí situaci."

Odpověď na otázku č. 5:

„Ne, to nemáme. Řeší se to tak, že my první komunikujeme se státními orgány jako takovými, ale ne s veřejností. Jen pokud by mě oddělení pro styk s veřejností kontaktovalo a chtělo nějaké informace, tak to musím vytvořit přímo na místě."

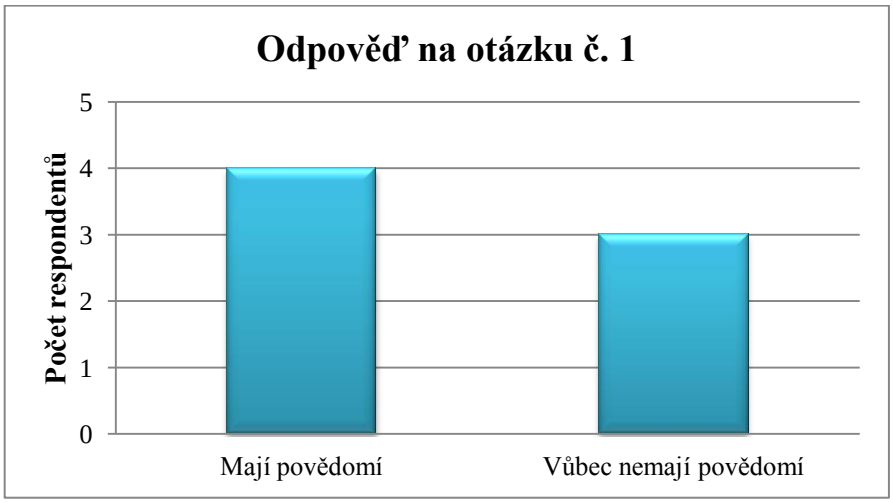
7.8 Vyhodnocení rozhovorů a vyvození závěrů

Na základě jednotlivých rozhovorů a hlavně jejich podstatných odpovědí, byly zpracovány grafy s odpověďmi daných respondentů. Jejich odpovědi a počet respondentů zobrazují

jednotlivé grafy u konkrétních otázek. Pod grafem jsou ještě dané výsledky vždy okomentovány. Ostatní rozhovory jsou v příloze P III.

7.8.1 Otázka číslo 1

Jak byste zhodnotil(a) aktuální krizovou komunikaci ve společnosti AI?



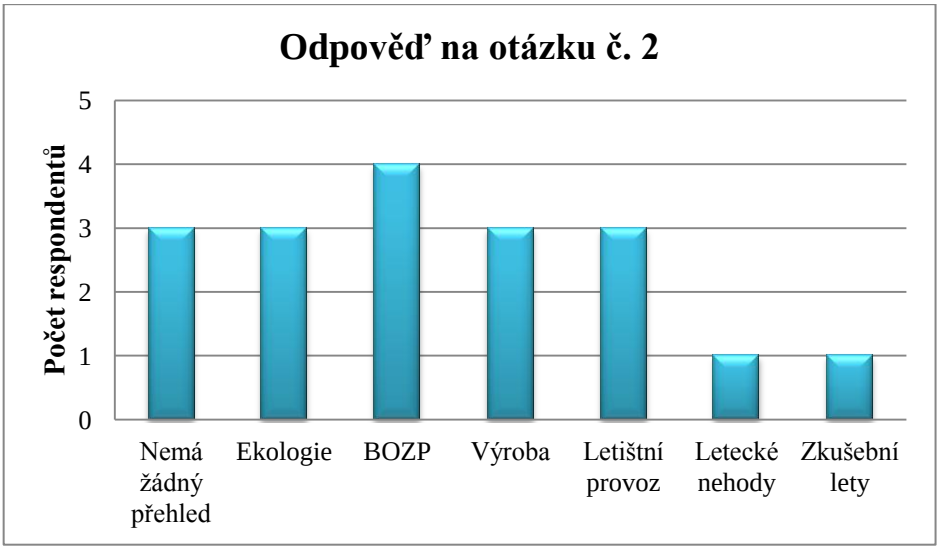
Graf 4 Výsledky otázky č. 1 (Vlastní zpracování)

Dle postupně zjištěných informací ze všech rozhovorů je patrné, že krizová komunikace je ve firmě dobře vypracovaná, především co se týká technického a leteckého provozu, dále pak bezpečnosti zaměstnanců a také oblasti ekologické. Někteří zaměstnanci, většina z těch vedoucích pozic, (vedoucí oddělení Řízení jakosti a OTŘ, vedoucí marketingového oddělení, podnikový ekolog a obchodní ředitel) o krizové komunikaci mají přehled, nebo aspoň vědí, že se něco ve společnosti na toto téma provozuje a také mají přehled, kdo má co na starosti.

Z těchto zjištěných výsledků se dá vyvodit, že by se informovanost o celkové krizové komunikaci, ať už o jejich jednotlivých částích, odpovědných a vedoucích osobách či přímo o zasvěcených zaměstnancích, měla více rozšířit po celém podniku. Jelikož se to týká všech zaměstnanců a těch ve firmě působí téměř tisíc, proto je velmi důležité, aby všichni měli o této problematice aspoň základní přehled a aby si především tyto důležitá fakta zapamatovali.

7.8.2 Otázka číslo 2

V jakých oblastech organizace máte krizovou komunikaci vypracovanou?



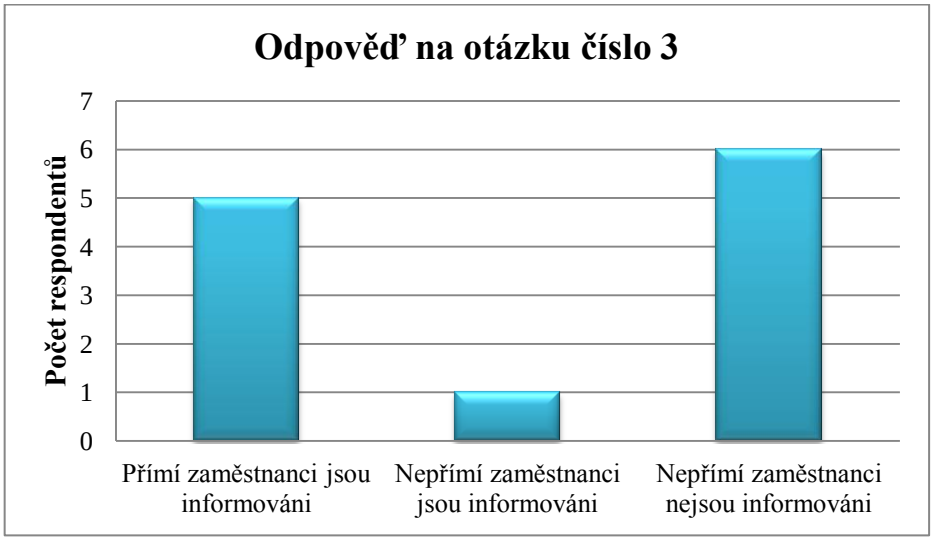
Graf 5 Výsledky otázky č. 2 (Vlastní zpracování)

Z výsledku je patrné, že respondenti, kteří již u otázky číslo 1 odpověděli tak, že nemají žádné povědomí o této problematice, nemají ani zdání o případných oblastech krizové komunikace. Ostatní dotazovaní již znají i konkrétní oblasti a jsou s nimi více či méně seznámeni. Největší znalost se týká BOZP, o které jsou zaměstnanci školeni vždy při nástupu na pracovní místo, dále pak bezpečnosti ve výrobě, která je stěžejní a pracuje v ní největší procento zaměstnanců a nakonec i v letištním provozu, ke kterému se vztahují speciální bezpečností podmínky a směrnice, které jsou schválené.

Z toho plyne, že nezainteresovaní zaměstnanci by měli být proškoleni o existenci krizové komunikace i o jejich jednotlivých oblastech.

7.8.3 Otázka číslo 3

Do jaké formy jsou o této krizové komunikaci informováni zaměstnanci, kterých se týká přímo či nepřímo?



Graf 6 Výsledky otázky č. 3 (Vlastní zpracování)

Pět dotazovaných respondentů si myslí, že zaměstnanci, kterých se dané krizové situace týkají přímo, mají informace o případných postupech a plánech v nežádoucích situacích a také se domnívají, že jsou v těchto oblastech dobře vycvičeni. Dle šesti dotazovaných, zaměstnanci, kterých se tyto situace nedotýkají přímo, nevědí o těchto situacích ani o tom, jak by měly být řešeny, kdyby nenadále nastaly. Dále pak jeden respondent se domnívá, že i nepřímí zaměstnanci by měli být s touto problematikou seznámeni.

Zde lze vidět, že nepřímí zaměstnanci skutečně nemají dostatečné nebo žádné znalosti a sami předpokládají, že i jiní zaměstnanci jejich úrovně s tímto tématem nejsou seznámeni. O to více je důležité zaměstnance, kterých se to netýká přímo, poučit a seznámit je s jednotlivými oblastmi, aby informovanost prošla celým podnikem a nejenom přímo zasaženými osobami.

7.8.4 Otázka číslo 4

Je v těchto oblastech krizové komunikace vytvořen krizový tým, který přebírá hlavní slovo a organizaci těchto událostí?

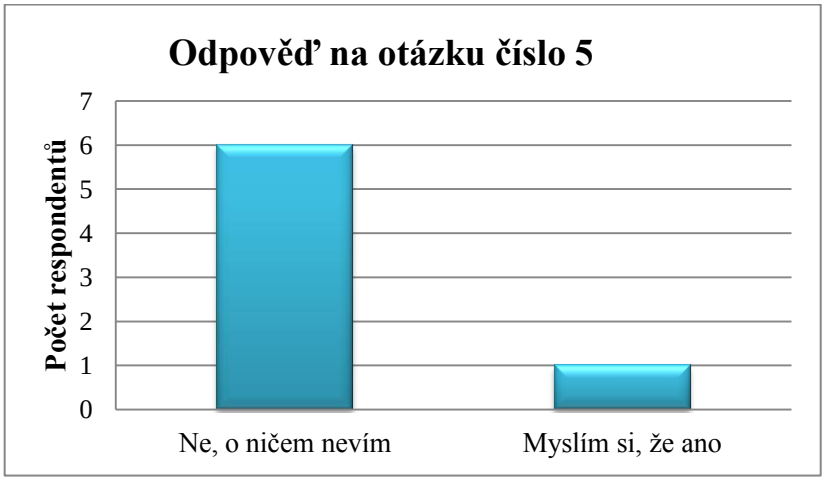
Graf 7 Výsledky otázky č. 4 (Vlastní zpracování)

Největší množství dotazovaných odpovědělo, že nemají ponětí o existenci nějakého krizového či bezpečnostního orgánu ve společnosti, který by v dané situaci byl zmobilizován a řešil by aktuální nastalou událost. Dva respondenti již byli seznámeni s existencí Rady bezpečnosti a rovněž dva s existencí Letištního výboru.

Rovněž je zde ukázána poměrná neinformovanost zaměstnanců společnosti o hlavním orgánu, který je tak důležitý právě v krizových chvílích a událostech. Zaměstnanci by měli vědět, že v nepříznivých událostech je zde vytvořen tým, který pomáhá celou situaci lépe zvládnout a je pro to vyškolen. Lidé mohou být tak právě v těžkých chvílích částečně uklidněni, jelikož budou vědět, že společnost si umí poradit a je na tyto situace či krize připravena.

7.8.5 Otázka číslo 5

Je připravená případná okamžitá komunikace a navázání kontaktu s mediálními a sdělovacími prostředky?



Graf 8 Výsledky otázky č. 5 (Vlastní zpracování)

Dle jasných odpovědí lze říci, že připravená komunikace s médii či veřejností zatím v podniku není. Sice jeden respondent se domnívá, že by existovat měla, ale opak je pravdou. Proto by bylo vhodné, aby byla tato komunikace vypracována už s předstihem, aby v případě nastalé události mohla společnost rychle jednat.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V ČR I V ZAHRANIČÍ

8.1 Marketingová komunikace v ČR

8.1.1 Event akce pro veřejnost

Jelikož v AI pracuje téměř tisíc zaměstnanců, je důležité myslet nejen na ně, ale také na jejich rodiny a celé okolí podniku, tedy město Kunovice. V rámci posílení vnitřních vztahů ve společnosti ale i k okolí, by bylo vhodné pořádat každoročně událost, na které by se mohli obyvatelé města Kunovic a zaměstnanci i se svými rodinami sejít a stmelovat vzájemné vztahy. Vhodnou událostí se proto jeví Den dětí, který připadá na 1. června a slaví se většinou následující víkend. Akce by se konala přímo v areálu společnosti, kde jsou velké prostory.

Pro děti i jejich rodiny by byl připravený zábavný program, všichni by si mohli prohlédnout prostory výroby i samotné letadla, o kterých by jim vyprávěli pracovníci AI. Tyto prostory by tak byly skvělou ukázkou i pro potenciální zájemce o práci v AI. Mohli by si prohlédnout, jak to tam všechno vypadá, funguje, pobavili by se přímo se zaměstnanci podniku a získali tak přehled o podniku a mohlo by jim to pomoci v rozhodování. Jelikož speciálních pracovníků pro leteckou výrobu není nikdy dost. Byly by také přítomny stánky s jídlem, pitím a cukrovinkami, dětské atrakce jako je skákací hrad a na děti by čekaly soutěže, ve kterých by se dozvěděly zajímavé věci o letadlech a o prostředí s tím spojeným. Na akci by se prodávaly i reklamní předměty společnosti AI, které jsou lákavé pro děti i pro dospělé. Den by byl zakončen společným opékáním u táboráku. Okolí podniku by pak poznalo lépe společnost samotnou i její zaměstnance a vznikaly by zde pak lepší vazby s veřejností a společnost by získala pověst dobrého zaměstnavatele, který se zajímá i o své okolí. O akci by se pak psalo zpětně v místních denících a internetových portálech, ale i ve firemním časopisu. Náklady by vznikly za zaměstnance, kteří by zajišťovali bezpečnost návštěvníků a jejich provázení a ukázky, za soutěže a hry a také za ceny, které by děti získaly v soutěžích a také za propagaci samotné akce.

8.1.2 Inzerce pro zvýšení kooperace

Ve výrobních halách společnosti se nachází moderní a velmi výkonné přístroje, které sama nedokáže využít ve své plné efektivitě. Proto se je snaží nabízet i ostatním firmám

ve strojírenství a obrábění, aby si tyto přístroje na určité období, úsek, pronajali a zpracovávali si na nich své potřebné materiály. Další možností by bylo, kdyby si firmy pronajaly na tuto práci zaměstnance společnosti AI a nechaly si od nich potřebné materiály opracovat. Pro společnost AI by to tak znamenalo příliv finančních prostředků za provedenou práci či zprostředkování a pronájem strojů. Proto by bylo v této oblasti vhodné investovat a snažit se vydávat pravidelně inzeráty v českých i slovenských tiskovinách a internetových portálech se strojírenskou a leteckou tématikou, aby byly tyto inzerce co nejlépe cíleny pro tyto potencionální firmy. A to ve frekvenci co dva měsíce. Kdyby pak stoupl zájem firem o tuto spolupráci, inzerce by mohla být pak už mnohem méně častá, dle potřeby a finančních možností AI. Náklady tedy vznikají za jednotlivou inzerci dle její velikosti. Většinou se využívá půlstrana či celá strana.

8.1.3 E-shop s dárkovými předměty

Společnost Aircraft Industries nabízí velké portfolio svých dárkových a prezentačních marketingových předmětů. Jedná se například o propisky, kšiltovky ve dvou barvách, 2 typy USB, čokolády ve tvaru letadel, kulaté nášivky, golfové míčky 2 typů, kovové a látkové klíčenky, psací sada Cerruti, kovový odznak letadla, modely letadel, puzzle, křišťálové vázy a kostky, blogy, brožury o společnosti a o letounu L 410 ve třech jazycích, vizitkář, kravaty, papírové desky, deštníky, obaly na víno a další. Tento sortiment se neustále rozšiřuje a aktuálně je v jednání výroba dámských šátků. O tyto předměty je velký zájem nejen ze strany zaměstnanců, ale i zahraničních posádek či obchodních partnerů, kteří do Kunovic přicestují. Proto vystal společně s kolegyní na marketingovém oddělení nápad, vytvořit e-shop, na kterém by se tyto všechny předměty prodávaly. Ona se tomuto tématu bude věnovat více ve své práci. Internetový obchod by vznikl jako nová záložka už na existujících webových stránkách www.let.cz. K e-shopu by tak měli přístup zaměstnanci, obchodní partneři z celého světa i celé okolí podniku a České republiky. U tohoto prodeje lze předpokládat pokračující, dokonce i rostoucí zájem, což by znamenalo další finanční příjem pro společnost. Vytvořit tento internetový obchod by mohl IT pracovník společnosti AI, jelikož i samotné webové stránky byly touto cestou vytvářeny, došlo zde k nákupu jen designového návrhu od externí firmy. Proto by touto cestou mohl být řešen i e-shop. Byla by zakoupena vzhledová šablona a pracovníci IT by pak stránky vytvořili a celou dobu spravovali.

Druhou možností, ve které se odráží vyšší počáteční investice, je nechat si vytvořit celý e-shop od externí firmy, která se tím zabývá a dokáže tak vzhled a funkčnost obchodu dovést k dokonalosti a profesionalitě. Znamenalo by to ovšem vyšší náklady, ale také by si AI mohla nechat vytvořit stránky přímo na míru a být tak na vysoké úrovni. V tomto případě není zatím důvod řešit ani optimalizaci SEO, jelikož při zadání do vyhledávače jména firmy, se stránky objeví hned na prvním místě a součástí těchto stránek by byl i zmiňovaný e-shop.

8.2 Marketingová komunikace v zahraničí

8.2.1 Mediální agentura pro veletrhy

Velkou část marketingové komunikace tvoří u AI právě veletrhy. Společnost se účastní každý rok kolem 10 – 11 veletrhů po celém světě. Některých z nich se účastní pravidelně každý rok, většinou se jedná o Čínu, Indii a Rusko. Další pak volí podle aktuálních i potenciálních zákazníků na světovém trhu. Tyto veletrhy se plánují na celý rok dopředu. Často se však společnost rozhodne účastnit se i některého veletrhu, který zrovna nemá v plánu a tím pádem má na jeho přípravu mnohem méně času. Často se jednotlivé přípravy na tyto veletrhy překrývají a marketingové oddělení má tak mnohem více práce a často nestíhá další svěřené aktivity nebo činnosti. Tento problém by se dal vyřešit smluvní spoluprací s marketingovou agenturou, která by společnosti byla v těchto záležitostech a přípravách vždy k dispozici a pomáhala by řešit tyto často organizačně náročné přípravy a veškeré dokumenty s tím spojené. Jelikož se veletrhy odehrávají často úplně v jiných kulturách a zemí, je samotná komunikace s hostitelskou zemí velmi náročná.

Není myšleno, že se jedná o jazykovou bariéru ze strany pracovníků AI, neboť jejich jazyková vybavenost je na velmi dobré úrovni. Pracovnice marketingu hovoří rusky, anglicky i německy a svoje komunikační schopnosti si v tomto směru pořád zdokonalují. Jedná se právě o občasnou jazykovou bariéru u hostitelské země nebo o styl a zodpovědnost této komunikace. Určité národy mají svou kulturu a často nejsou tak disciplinovaní a zvyklí řešit věci a problémy okamžitě a správně. To však zdržuje pracovnice AI od práce a od celé přípravy a realizace, od kterých se pak odvíjí i například obchodní oddělení či oddělení nákupu, informovanost pilotů a mechaniků, potažmo celého vedení. Proto by bylo v této věci vhodné spolupracovat s vybranou komunikační agenturou, která by tyto záležitosti od společnosti převzala a řešila tak s hostitelskou zemí veškerou komunikaci, přípravu

stánku a jeho vybavenost, zařizování víz, letenek, prezentačních materiálů a mnoho dalších věcí s tím spojených, ke kterým by jim AI dala samozřejmě kompetenci. Jednalo by se tak o ulehčení práce pro marketingové oddělení a pracovnice by se tak mohly věnovat dílčím věcem spojeným s veletrhy, např. příprava dárkových a marketingových předmětů a samotná osobní příprava na obchodní jednání. Společnost AI již ve věcech marketingové komunikace občasně spolupracovala s mediální agenturou Imperial Media, která sídlí v nedalekém Uherském Hradišti. Tato společnost nabízí i tuto možnost zařízení veletrhů přes své dílčí dodavatele, konkrétně z Direct media.

Další možnou alternativou by bylo přijmout nového marketingového pracovníka, který by se soustředil výhradně na činnost zajišťování veletrhů. Ve firmě je pracovnice, která se tomuto tématu věnuje, avšak má na starosti i další činnosti chodu marketingového oddělení, proto je poměrně vytížena. Nová pracovnice by tak byla zaškolena do organizace a příprav veletrhů od začátku až do konce. Mohla by se tak plně soustředit a sladit vše a vypracovat do nejmenších detailů, aby tak celá prezentace na těchto veletrzích byla co nejprofesionálnější a zaujala co nejvíce stálých i potenciálních zákazníků a partnerů a přinesla společnosti tak touto formou i jistou konkurenční výhodu. Tato pracovnice by se i jednotlivých veletrhů účastnila, aby viděla následně vše v reálu a mohla do budoucna zapracovat na vylepšeních a poučit se z případných nastalých chyb či problémů. Náklady pro společnost AI by tak vznikaly v obou případech. Jednalo by se o náklady spojené se spoluprácí s agenturou i s přijetím, zaškolením a mzdou pro novou pracovnici či pracovníka.

8.2.2 Inzerce ve světě

Společnost se na tuto oblast již zaměřuje, ale bylo by vhodné tuto stávající komunikaci ještě prohloubit a zintenzivnit. Co se týká inzerce v České republice, bylo by na místě zvýšit prostředky pro marketingové oddělení, aby mohlo realizovat inzerce týkající se nabídky kooperace a pronájmu svých velmi kvalitních, nových a výkonných strojů, která sama společnost nevyužije ve své celé míře a efektivitě. Co se týká celkové informační komunikace o společnosti pro široké okolí, tak ta je na velmi dobré úrovni. Veřejnost je informována téměř každý měsíc o dění, úspěších a aktualitách společnosti AI.

Co se týká zahraniční inzerce a PR článků, měla by společnost určitě zvýšit jejich množství a intenzitu. Jelikož například země Ruské federace vyžadují neustálou informovanost a přehled o tom, co se ve společnosti AI děje. Cíle těchto článků jsou zde dvojího typu. Ten první má za cíl zaujmout stávající a potenciální zákazníky a ten druhý vést jakousi

povinnou informovanost a prezentaci o samotné společnosti, jelikož tato kultura si na tom opravdu zakládá. Proto by se měla zvýšit četnost článků v zahraničních tiskovinách, především tak v Rusku a jeho okolí. Četnost těchto článků by byla vhodná každý měsíc a to v Ruské federaci, v Nepálu a v Alžírsku, neboť právě v těchto zemích dochází k největšímu nákupu letounů. Náklady by se pohybovaly ve výši ceny jednotlivých článků a také podle toho, zda by byla použita celá stránka, či půl strana v časopisech, nebo by se jednalo o zveřejnění na internetovém portále.

8.2.3 Viral video

Velmi účinnou, zajímavou, zábavnou a levnou variantou jak dát o sobě vědět, je pořízení tak zvaného viral videa. Tato videa v dnešní době ovládají sociální sítě, emaily a celý internet. Lidé si je přeposílají nebo sdílejí na sociálních sítích, takže dochází k jejich samovolnému kolování po virtuální realitě. Je to skvělý způsob reklamy a zviditelnění samotné společnosti a její činnosti. Společnost by mohla například vytvořit zajímavé video, které ukazuje přistání letounu L 410 na nejbezpečnějším letišti světa Tenzing-Hillary Airport, které leží v Himalájích. Toto letiště má pouze 496 m a navíc má dvanáctistupňový sklon, takže se jedná opravdu o velmi náročné přistání i vzlet a pilot nesmí udělat chybu. Pilot AI tento úkol zvládl na výbornou a zdolal tak těžkou zkoušku, které podrobil i samotný letoun. Díky tomuto úspěchu došlo k prodeji dalších dvou letounů do Nepálu. Bylo by tedy vhodné se o tento úspěch podělit a sdílet zajímavý a respektu hodný výkon i na internetu. Neboť při předvedení tohoto letounu by mohlo dojít k zájmu dalších zákazníků a prodeji letadel. Virální video by vytvořili IT pracovníci, takže by zde nevznikaly žádné náklady. (Idnes.cz, © 2014)

Obrázek 5 Tenzing-Hillary Airport v Himalájích

(Idnes.cz, © 2014)

9 NÁVRHY PRO KRIZOVOU KOMUNIKACI

Krizová komunikace je z technického rázu v AI velmi dobře zpracovaná a promyšlená, chybí jí však celková ucelenost a komunikační propojení jak se samotnými zaměstnanci, kterých se to netýká přímo, tak s širokým okolím a veřejností, potažmo médii. Proto je potřeba učinit několik kroků, aby již připravené krizové plány byly efektivní a došlo správně k řešení nastalé situace.

9.1 Rozšíření krizového týmu

Pro krizovou komunikaci ve firmě jsou vytvořeny dva orgány a to Rada bezpečnosti a Výbor pro bezpečnost Letiště Kunovice. V těchto orgánech jsou zastoupeni specialisté dané problematiky, obchodní ředitel i samotné vedení společnosti. Chybí však zástupce, který by komunikoval s ostatními zaměstnanci a především s veřejností a s médii. Proto by bylo vhodné do tohoto týmu začlenit ještě i tiskového mluvčího, pracovníka marketingového oddělení, který má často s touto komunikací zkušenosti a byl by velmi nápomocný. Tento tiskový mluvčí by se samozřejmě účastnil veškerého pravidelného i nepravidelného shromáždění a měl by být součástí obou orgánů krizové komunikace. V případě, kdy by se nemohl z různých důvodů účastnit tohoto zasedání, zvolil by si zástupce (z marketingového oddělení), který by se této schůze zúčastnil a poté mu tyto informace předal. Tento tiskový mluvčí by pak v různých situacích vystupoval jménem společnosti a řešil případné otázky od veřejnosti a médií, připravoval by tiskové prohlášení i konference a účastnil se rozhovorů. Samozřejmě by spolupracoval s generální ředitelkou společnosti a řešil případné uveřejnění vhodných informací veřejnosti. Tuto roli by ve společnosti Aircraft Industries mohla zastávat velmi zkušená vedoucí marketingového oddělení, paní Mgr. Nora Strádalová, Ph. D, která již v marketingových záležitostech vystupuje za společnost. Hovoří anglickým i německým jazykem, takže by pro ni nebyl problém řešit i zahraniční média a rozhovory. Náklady jsou zde spjaty s eventuelním zvýšením pracovního ohodnocení tiskové mluvčí, která by tak vykonávala více pracovních činností.

9.2 Příprava tiskových prohlášení

Na základě aktuálních nebezpečných situací v České republice, ve světě ale i na základě historie společnosti, lze vidět, že nevítaných a nešťastných událostí je mnoho a kdykoliv se může něco stát. Hlavně pokud se jedná o tak velkou společnost, jako je Aircraft Industries a také fakt, že se zabývá leteckým průmyslem, který s sebou nese velká úskalí a potenciál-

ní nebezpečné situace. Když pak k nenadálé situaci dojde, společnost jedná až za chodu a mohlo by tak dojít ke zveřejnění nechtěných nebo chybných informací, či prohlášení osob, které k tomu nemají vůbec oprávnění. Tato komunikační nepřipravenost by pak následně mohla pokazit image společnosti a její celkové vnímání veřejností. Společnost by tak měla mít předpřipravené „základy“ tiskových a jiných prohlášení pro případ, že by se opravdu něco stalo. Nejvhodnější by bylo vypracovat na základě krizových plánů, které obsahují nejpravděpodobněji nastalé krizové situace, tiskové prohlášení vždy na dané téma. Tyto situace, které jsou vypracované v krizových plánech, jsou nejpravděpodobnější, co by se mohlo v oblasti leteckého provozu, letiště a bezpečnosti v celé AI odehrát. Proto je lze považovat za hlavní a důležitá témata a možnosti nebezpečí. Na každou tuto situaci by bylo vypracované základní tiskové prohlášení, které by vytvořila tisková mluvčí se schválením generální ředitelky společnosti. Neboť případné schvalování informací lze považovat za zdržení při nastalé akutní situaci. Tisková prohlášení by mohla být také založena již na vzniklých situacích z minulosti v podniku. Zpráva by obsahovala vždy základní informace a vyjádření k události, její průběh a následná řešení. Veškerá připravená prohlášení by pak byla v dané nastalé situaci aktualizována z hlediska data a podrobností případu. Bylo by vhodné připravit i způsoby, jakými budou kontaktována média a veřejnost a také je důležitý samotný výběr těchto médií, jak tištěných, tak i televizních. Zároveň nesmí chybět způsob svolání těchto médií a kontaktní údaje či aktuální telefonní čísla. Nejčastěji se svolávají pomocí telefonu, sms zprávy, případně i emailu, proto je potřeba mít tyto kontakty už dopředu nachystané. Každá krizová situace s sebou přináší velký stres a špatné soustředění a pod tímto tlakem dochází nejčastěji k chybám. Proto je tato celková komunikační příprava velmi důležitá jak pro samotné zaměstnance, kteří to řeší, tak i pro širokou veřejnost. Tisková prohlášení by měla na starosti tisková mluvčí a byly by začleněny do její pracovní činnosti. Náklady by pak mohly vznikat při případných přesčasech na vytvoření těchto prohlášení.

9.3 Zlepšení informovanosti zaměstnanců AI o krizové komunikaci

Informovanost zaměstnanců v rámci podniku je zajištěna hned několika způsoby. Po celém areálu AI se nachází 16 informačních nástěnek, které jsou aktualizovány každý měsíc. Další komunikace probíhá přes firemní časopis Air Press, který vychází jednou za tři měsíce, dále pomocí vnitřních informačních systémů společnosti i jednotlivých oddělení, pomocí směrnic, které jsou zasílány na emaily, a dále pak přes pracovní emaily. V případě někte-

rých pracovníků, kteří nemají pracovní email, přichází informovanost od jejich nadřízených, mistrů, či vedoucích dílen. Proto je zde několik možností, jak dát zaměstnancům vědět o existenci právě krizové komunikace. Také o tom, že existují 2 orgány, které tyto nastalé situace řeší a jejichž součástí jsou i externí pracovníci, jako například příslušník policie Uherské Hradiště. Zaměstnanci by měli být informováni o tom, že v případě nebezpečné události či nehody, je v podniku někdo, kdo se o ně i o společnost postará a nastalou událost bude řešit, bude kontaktovat média, popřípadě rodinu. Měli by také znát, kdo je součástí právě těchto orgánů a kdo převezme organizaci v případě krizové situace. Dále by zaměstnanci měli být určitě informováni, pro jaké typy krizových situací jsou vytvořené plány, tedy jaké jsou nejpravděpodobnější možné události vzniku krize. Informace se k zaměstnancům můžou dostat hned z několika zdrojů. Vhodné by bylo postupně informovat ve firemním časopisu, pomocí rubriky „Krizová komunikace“, kde by se dozvídali zaměstnanci jednotlivé věci týkající se tohoto tématu. Jako zajímavý nápad se jeví i testy pomocí počítače, který má každý pracovník v zaměstnání nebo i doma. O tom více v následující podkapitole.

9.3.1 Počítačové testy

Zaměstnanci procházejí několika bezpečnostními školeními, která se týkají především BOZP, které je především na začátku pracovního poměru, dále pak zacházení s chemickými látkami, ekologickými aspekty a tak dále. Často ale samotné informace nezůstanou dostatečně v zaměstnancích zabudovány a při vzniklých nehodách by si nebyli jisti svým jednáním. Poučnou, ale také zábavnou formou jednotlivých školení a seznamováním se s tématy krizové komunikace by byly počítačové testy, které by vytvořilo IT oddělení společnosti AI společně s bezpečnostními a technickými vedoucími. Těchto testů by bylo několik ročně. Každý zaměstnanec by je pak všechny musel během roku absolvovat. Je však na něm, jak by si vyplnění jednotlivých testů rozvrhl. Každý test by měl však určitý termínový deadline, například jeden měsíc. A do tohoto termínu by zaměstnanec musel určený test úspěšně absolvovat. Testu by předcházelo stručné poučení o dané tématice, aby pak otázky nebyly tak těžké a zaměstnanci si je lépe zapamatovaly. Testy by byly udělané zábavnou formou, kde by se zobrazovaly zelené „fajky“ a červené křížky u jednotlivých odpovědí. Také by se zobrazovaly v základním menu veselí „smajlíci“ u těch testů, které už pracovník absolvoval a pak ty smutné, které doposud nebyly provedeny. Tyto počítačové testy by probíhaly každý rok, aby si zaměstnanci neustále tyto důležité informace opakovali a hlavně si je zapamatovaly. Náklady by tak vznikaly ve vytvoření testů,

které budou součástí firemního systému. Jelikož je však vytvoří IT oddělení, jednalo by se o klasický zadaný úkol a náklady by se mohly promítnout v případných přesčasových hodinách.

9.3.2 Manuál krizové komunikace

Lze konstatovat, že oblast krizové komunikace je poměrně rozsáhlé téma. Tvoří ji jednotlivé krizové plány, jejich struktura, formuláře, které se vypisují v případě nehody, krizové orgány a jejich členové, činnosti těchto orgánů, případné tiskové prohlášení a další. Tato komunikace je také poměrně široká, jelikož jednotlivá oddělení mají své plány a formuláře, o kterých mají přehled jen zaměstnanci daného oddělení. Například oddělení Ekologie má svoje plány, o kterých má přehled jen toto oddělení, jiné plány jsou v oddělení Řízení jakosti a OTŘ a dále. Proto by bylo vhodné a přehledné vytvořit jeden manuál, ve kterém budou všechny tyto plány jednotlivých oddělení a oblastí uveřejněny a seřazeny. Manuál by kromě krizových plánů a jejich formulářů obsahoval i informace o krizových týmech, jejich členech, pokyny pro všechny ostatní zaměstnance, jak se mají chovat při těchto krizových situacích a další potřebné informace. Tyto manuály by obdrželo každé oddělení ve společnosti, oddělení marketingu, nákupu, obchodu, logistiky, IT, technické, ekologické a další odvětví podniku. Zaměstnanci by tak měli manuál k dispozici pro případnou potřebu s tím, že vedoucí jednotlivých oddělení by s tou problematikou měli být obeznámeni více. Náklady se promítnou ve vytvoření a tisku tohoto manuálu. Vytvořit by jej měly zaměstnanci společnosti a marketingové oddělení by se mohlo postarat o jeho vytištění. Takže cena by se odvíjela od domluvy s dodavatelem a mohlo by se také po dohodě jednat o případnou množstevní slevu.

10 PROJEKTOVÉ SHRNUTÍ

V této kapitole budou jednotlivé zlepšovací návrhy marketingové a krizové komunikace ohodnoceny dle svých nákladů, které mohou případně nastat. Dále budou pak začleněny do časové osy, to znamená, kdy by se jednotlivé opatření mohly zavádět a jak dlouho by eventuelně trvaly. V neposlední řady budou všechny tyto návrhy a jejich náklady či časová náročnost ohodnoceny z hlediska rizika.

10.1 Časová analýza projektu

V časovém zobrazení využití marketingových a krizových nástrojů je použita názorná a přehledá tabulka, která zachycuje všechny aktivity a jejich časovou náročnost. Také to, ve kterých měsících a v jakých frekvencích by bylo vhodné je zavést a udržovat. Metoda kritické cesty (CPM) nebyla po úvaze v této části práce využita, jelikož odpovídá více dopravním a logistickým problémům, či projektovému řízení, například stavbám. Zobrazení pomocí časové tabulky znázorňuje přesněji využití nástrojů, jejich délku trvání a její frekvenci.

Tabulka 7 Časová analýza projektu (Vlastní zpracování)

Návrhy	Časová náročnost	Kalendářní rok											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Event akce pro veřejnost	1 den + příprava 1 měsíc												
Inzerce pro zvýšení kooperace	každé 2 měsíce												
E-shop s dárkovými předměty	příprava 1 měsíc												
Mediální agentura pro veletrhy	celoroční spolupráce												
Nový marketingový pracovník	stávající pracovník												
Inzerce ve světě	každý měsíc												
Viral video	příprava + oběh videa												
Rozšíření krizového týmu	návrh člena												
Příprava tiskových prohlášení	2 měsíce												
Počítačové testy	příprava 1 měsíc												
Manuál krizové komunikace	příprava 1 měsíc												

Dětský den se bude konat v červnu, ale k jeho celkové přípravě bude zapotřebí minimálně 1 měsíc. Zejména aby se všechno zorganizovalo, domluvilo a také byly vyvěšeny plakáty ve městě Kunovice. Aby byla akce úspěšná, je potřeba zejména kvalitní propagace této akce a na ni je potřeba se zaměřit minimálně 3 týdny dopředu. Upozornění na tuto akci bude také na internetových a facebookových stránkách společnosti. Inzerce pro zvýšení

zájmu ostatních firem na kooperaci na moderních strojích AI, budou vydávány každé dva měsíce v tematických strojírenských časopisech a portálech. Kdyby došlo ke značnému zvýšení zájemců o přístroje společnosti, došlo by určitě ke snížení nebo úplnému stažení inzerátů. E-shop by byl vytvořen IT oddělením přibližně za 1 měsíc a poté hned spuštěn. Fungoval by tak už pořád. V jeho průběhu by IT pracovníci stránky samozřejmě spravovali dál. S mediální agenturou by byla vytvořena spolupráce, která by cíleně byla domluvena na celé období veletrhů, což je celý rok. Spolupráce na prvním veletrhu by byla jakýmsi vyzkoušením této služby a dle toho by byly následně upraveny a domluveny další podmínky. Alternativní možností je nový pracovník na marketingovém oddělení, tudíž by se na počátku roku konaly přijímací pohovory na místo marketingového referenta, který by zajišťoval výhradně veletrhy a nejlepší pracovník by pak zůstal pracovat po celou dobu. Inzerce ve třech zemích světa by byla vydávána každý měsíc. Jelikož tato inzerce má dva cíle a to nejenom získat další zákazníky, ale také neustále udržovat tímto prostřednictvím kontakt se stávajícími zákazníky a informovat je o novinkách a akcích AI. Viral video bude vytvořeno IT pracovníky a poté vypuštěno na sociální stě, na YouTube a bude uvedeno na internetových stránkách AI. Bude pak na samotné společnosti, jestli toto video bude chtít později stáhnout ze sítě.

Návrh a rozhodnutí o přijetí tiskové mluvčího do krizového týmu by mělo nastat hned na začátku roku, aby se tato spolupráce mohla hned od samého počátku rozvíjet a co nejlépe fungovat. Tisková mluvčí by měla pak během dvou měsíců vypracovat jednotlivá tisková prohlášení na předem stanovené scénáře krizových událostí. Po obdržení těchto tiskových prohlášení by měl být dán dohromady už celý manuál krizové komunikace a také vyhotoven během měsíce v několika kusech. Ještě před viral videem by se mělo IT oddělení zaměřit na tvorbu počítačových testů pro zaměstnance, aby také tyto testy mohly být rozběhnuty na začátku roku a zaměstnanci je mohly postupně vyplňovat. Kdyby byly v těchto testech, v průběhu jejich provozu, zjištěny případné chyby a nesrovnalosti, mělo by tak IT oddělení ještě čas a možnosti vše doladit.

10.1.1 Zpětná vazba

Zpětná vazba je dobře měřitelná u Dětského dne, neboť zájem a účast občanů lze vidět přímo na akci a pomocí rozhovoru s nimi lze zjistit také úroveň pořádané akce. Úspěchy jednotlivých inzercí se zjistí z množství reagujících firem a nových zákazníků na světovém trhu. Informace o úspěchu se dá také zjistit pozdějším rozhovorem s těmito firmami

a zákazníky, jelikož budou probíhat s nimi různá jednání. Atraktivita e-shopu se dá pozorovat na množství prodaných reklamních předmětů a na intervalech tohoto prodeje. Je vhodné si vést také například měsíční statistiky o prodeji kusů jednotlivých předmětů. Je pak na samotné společnosti, jestli se rozhodne pro výpomoc s veletrhy přes agenturu nebo přijme nového pracovníka. Zpětně by pak viděla a mohla porovnat ušetřený čas pro marketingové referenty s kvalitou provedených služeb a odvedené práce na těchto veletrzích. Zpětnou vazbou by byli i případní noví zákazníci získaní právě přes tyto veletrhy. Viral video lze měřit pomocí „Like“ nebo případných komentářů a sdílení na sociálních sítích. Co se týká celkové krizové komunikace tak její kvalita a úspěch se může porovnat až právě při nastalé krizové situaci, což lze doufat, že jich bude co nejméně, nebo snad žádná. Ale je vždy důležité, být na všechny okolnosti a varianty řádně připraven.

10.2 Nákladová analýza projektu

Tabulka 8 Přehled předběžných nákladů pro návrhy (Vlastní zpracování)

Marketingová komunikace	Poznámky	Náklady
Event akce pro veřejnost	zaměstnanci + ceny + vedlejší N	150 000 Kč
Inzerce pro zvýšení kooperace	celostránková 70 000 * 6 m	420 000 Kč
	půl strana 35 000 Kč * 6 m	210 000 Kč
E-shop s dárkovými předměty	zakoupení pouze designu	od 50 000 Kč
	tvorba od externí firmy	od 150 000 Kč
Mediální agentura pro veletrhy	(10 * 500 000) + (30 000 * 12)	od 5 360 000 Kč
Nový marketingový pracovník	zařizování veletrhů, měsíční mzda	25 000 Kč
Inzerce ve světě	3 země, 3 * 35 000 Kč * 12 m	1 260 000 Kč
Viral video	zdarma	0 Kč
Krizová komunikace		
Rozšíření krizového týmu	zvýšení platu 2 000 Kč * 12 m	24 000 Kč
Příprava tiskových prohlášení	eventuelní přesčasy	dny náhradního volna
Počítačové testy	eventuelní přesčasy	dny náhradního volna
Manuál krizové komunikace	30 ks * 500 Kč	15 000 Kč
Náklady celkem za 1 rok		**7 664 000 Kč**

- **Event akce pro veřejnost**

Tato událost bude organizována pro zaměstnance podniku a jejich rodiny, ale také pro občany města Kunovic. Proto se dá očekávat, že účast bude opravdu hojná. Bude se jednat o celodenní akci. Náklady se tedy promítnou v odměňování zaměstnanců,

kteří budou celý den dohlížet na bezpečnost zúčastněných, organizovat prohlídky letadel a soutěže a celkově korigovat celý den. Dále pak v odměnách a cenách, které budou určeny pro děti za soutěže. A v neposlední řadě za drobné vedlejší náklady, které jsou spjaty především se zprostředkováním a domluvou ohledně občerstvení a s propagací samotné akce (plakáty). Zde vše záleží na individuální domluvě a podmínkách obou zúčastněných stran.

- **Inzerce pro zvýšení kooperace**

Návrh je založený na inzerci ve frekvenci jednou za 2 měsíce, tedy šestkrát do roka. Bude záležet, jestli se bude jednat o celostránkovou inzerci (70 000 Kč) nebo o půl stranu (35 000 Kč). Dle zvýšeného zájmu není problém frekvenci inzerce ještě snížit nebo úplně (dočasně) pozastavit.

- **E-shop s dárkovými předměty**

Zde bude záležet, pro kterou variantu se firma rozhodne. Jestli nechá tvorbu celého obchodu na profesionální externí firmě, která má s touto činností zkušenosti (od 150 000 Kč), nebo se rozhodne k zakoupení pouze designu a jeho další vytvoření nechá na IT pracovnících společnosti (od 50 000 Kč), anebo zvolí jednoduchý vzhled a vše si vytvoří sama. V tomto případě by nevznikaly žádné vedlejší náklady.

- **Mediální agentura pro veletrhy**

Při zadání této služby vybrané společnosti Imperial Media, by oslovený pracovník byl schopen za rok vypomoci s 10 veletrhy ve světě. Samotné náklady na jeden veletrh jsou v rozmezí 400 000 – 600 000 Kč. V případě, že by společnost AI brala s sebou na veletrh i letoun L 410, náklady by vzrostly o dalších 500 000 Kč. Tento případ však nastal jen jednou nebo dvakrát. Provize pro pracovníka mediální agentury je od 30 000 Kč měsíčně. S tím, že při tomto množství veletrhů se dá jednat o případném snížení ceny.

- **Nový marketingový pracovník**

Náklady se promítnou ve mzdě nového pracovníka, který se bude věnovat hlavně veletrhům. Ta je tvořena základní mzdou, osobním ohodnocením a případně dalším speciálním ohodnocením.

- **Inzerce ve světě**

Společnost se bude snažit vydávat články především ve 3 důležitých zemích (Rusko, Nepál, Alžírsko) a to každý měsíc v roce. Opět bude záležet, jestli se bude jednat o celou stránku (70 000 Kč) nebo o půl stranu (35 000 Kč).

- **Viral video**

Toto video bude vytvořeno IT pracovníky společnosti AI z vnitřních materiálů (videa + hudba + obrázky), tudíž bude vytvořeno zdarma.

- **Rozšíření krizového týmu**

Nový člen krizového týmu, tedy tiskový mluvčí, by měl mít zvýšenou mzdu jako motivace k nové funkci. Samozřejmě se jedná o individuální posouzení vedoucích pracovníků.

- **Příprava tiskových prohlášení**

Tato tisková prohlášení bude mít na starosti nová tisková mluvčí, tedy to bude začleněno do jejich pracovních povinností. Je však možnost, že se díky těmto novým povinnostem protáhnou pracovní hodiny na několik přesčasů. Ty by byly potom řešeny formou náhradního volna pro pracovníka.

- **Počítačové testy**

Počítačové testy pro zaměstnance budou vytvořeny na vnitřní firemní síti a budou je mít na starosti pracovníci IT oddělení společnosti AI. Tyto testy vytvoří a budou je spravovat. Zaměstnancům, kteří nepracují v kanceláři a nemají přístup k vnitřnímu systému, budou IT zaměstnanci zasílat link, tedy odkaz na tyto testy, aby si je mohli udělat i doma nebo popřípadě na volných počítačích ve společnosti.

- **Manuál krizové komunikace**

Manuál bude vytvořen pracovníky AI a poté bude vytisknut přímo ve společnosti. Nebo to může společnost zadat dodavatelům, kteří pro ni obstarávají podobné činnosti. V tom případě by se zde promítly už jisté náklady a to podle počtu objednaných kusů.

10.3 Riziková analýza projektu

Tabulka 9 Ohodnocení jednotlivých rizik (Vlastní zpracování)

Riziko	Váha	Pravděpodobnost rizika	Celkem	Úroveň rizika
Nezájem zaměstnanců a občanů o event akci AI	0,05	5	0,25	**nízká**
Zranění účastníků na event akci v areálu	0,02	5	0,10	**nízká**
Nezájem firem o kooperaci a sdílení strojů	0,05	6	0,30	**střední**
Výběr nevhodného časopisu, portálu pro inzerci	0,1	3	0,30	**střední**
Špatné a nekvalitní provedení e-shopu	0,05	5	0,25	**nízká**
Nezájem o nákup předmětů v e-shopu společnosti	0,05	7	0,35	**střední**
Vysoká konkurence v e-shopech	0,07	9	0,63	**vysoká**
Vysoké N na agenturu a nekvalitně odvedená práce	0,05	5	0,25	**nízká**
Neefektivní práce nového zaměstnance	0,05	5	0,25	**nízká**
Zvýšení nákladů na inzerci ve světě	0,07	9	0,63	**vysoká**
Nedostatek finančních prostředků pro inzerci	0,06	8	0,48	**střední**
Nezájem o zhlédnutí či sdílení viral videa	0,02	5	0,10	**nízká**
Nedostatek času pro práci tiskové mluvčí	0,04	9	0,36	**střední**
Špatně vytvořené tiskové prohlášení	0,04	4	0,16	**nízká**
Nedostatek času a informací pro tisková prohlášení	0,04	4	0,16	**nízká**
Nelogická tvorba počítačových testů	0,03	4	0,12	**nízká**
Nestíhání vyplnění počítačových testů	0,03	8	0,24	**nízká**
Příliš velká obsáhlost manuálu	0,08	9	0,72	**vysoká**
Neznalost manuálu vedoucími pracovní-ky	0,07	9	0,63	**vysoká**
Nedodržení časového plánu jednotlivých návrhů	0,03	8	0,24	**nízká**

Váhy u jednotlivých rizik byly stanoveny od 0 – 1,0 a pravděpodobnost daného rizika pak 0 – 9. Kde 0 je nejmenší pravděpodobnost daného rizika a naopak 9 je největší pravděpodobnost.

Tabulka 10 Vysvětlivky úrovně rizika (Vlastní zpracování)

nízká	0,00 – 0,29
střední	0,30 – 0,59
vysoká	0,60 – 0,90

Za nejvyšší rizika je tedy považován především výskyt velké konkurence v e-shopech. Dnešní doba jde velmi rychle kupředu a dnešní zákazník nakupuje velmi rád z pohodlí domova, proto je mnohdy těžké na tomto trhu prorazit a zaujmout. Společnost Aircraft Industries by však v tomto případě mohla sázet na dobré jméno společnosti a na loajalitu svých fanoušků či zákazníků a také na zajímavost a originalitu svých reklamních předmětů. Další vysoká rizika jsou spjata se zvýšením nákladů pro vydávání inzerce ve světě a také nedostatek finančních prostředků pro tyto účely ze strany společnosti. Situace v dnešní době a v ekonomice se velmi rychle mění a dochází velmi často k válečným konfliktům, a tudíž jsou ekonomika, ceny i kurzy neustále ovlivňovány. Poslední velké riziko spočívá v příliš velké obsahové obsáhlosti manuálu pro krizovou komunikaci, jelikož s tímto tématem souvisí velké množství věcí, postupů a formulářů. To by také mohlo vést k demotivaci si tento manuál více prostudovat a získat v něm aspoň částečnou orientaci. Proto je potřeba při jeho tvorbě myslet na přehledné a logické zpracování.

10.3.1 Eliminace rizik

Riziko, které je spjaté s nezájmem občanů a zaměstnanců o event akci podniku patří mezi nižší, ale je dobré se snažit vše podchytit a jakémukoliv riziku zabránit. V tomto případě je důležité akci značně propagovat, jak pomocí plakátů ve městě, tak i pozvánkou na internetových a sociálních stránkách společnosti. Případnému zranění se hlavně u dětí nedá vždy zabránit, ale i tak bude k dispozici několik zaměstnanců, kteří budou dávat pozor, aby návštěvníci neprovozovali nebezpečné věci a nepohybovali se v blízkosti strojů. Inzerce pro zvýšení kooperace musí být umístěna do tematicky vhodného časopisu nebo portálu,

aby se tak předešlo špatnému zacílení a nulovému výsledku a zájmu firem. Pro předcházení úpadku, nezájmu a konkurenceschopnosti e-shopu by bylo vhodné zakoupit design stránek nebo vše nechat na externí firmě, která má již své zkušenosti. E-shop by byl tak zajímavý, kvalitní a lákal by zákazníky nejenom svými zajímavými dárky, ale také kvalitním zpracováním, což vede k větší důvěryhodnosti celého obchodu.

Při výběru vhodné komunikační agentury a jejich dodavatelů je třeba si pořádně danou firmu nastudovat, zjistit si o jejich službách a především o kvalitě co nejvíc, přečíst si reference a domluvit si osobní schůzku, na které si obě strany vyjasní co nejvíce věcí a podmínek, aby nedošlo k nedorozumění či nespokojenost AI. Neméně důležitý, je přístup k výběru a zaškolení nového zaměstnance. Už při pohovoru mu bude vysvětlena práce, aby bylo předem jasné, jaká práce od něj bude očekávána a požadována, aby se tak předešlo případným neshodám s náplní práce. U tohoto zaměstnance budou vyžadovány dosavadní zkušenosti s veletrhy nebo s jejich organizací, či jiné organizační schopnosti. Zdražení inzercí ve světě se nedá nijak ovlivnit ani občas předpokládat. Společnost AI si však může pro zmírnění rizika udržovat dobré vztahy s těmito novináři a snažit se tak při případném zdražení tlačit cenu dolů na základě dlouhodobé spolupráce a přátelských vztahů. Nedostatek finančních prostředků pro tyto účely od vedení společnosti se dá řešit vznikem marketingového plánu na rok i s potřebnými finančními prostředky. Aby tak vedení s těmito prostředky počítalo a nerozdělilo je na jiné účely. Nezájem o viral video se dá eliminovat tím, že se připraví kvalitní a ne nijak dlouhé video, které zaujme a bude aktivně sdíleno a vystaveno na firemních a sociálních stránkách společnosti AI. O sdílení videa by se měli ze začátku postarat samotní zaměstnanci AI, aby se tak video co nejrychleji rozšířilo.

Jelikož je vedoucí marketingového oddělení hodně zaměstnaná, tak v případě jejího přijetí do krizových týmů a při udělení role tiskové mluvčí, se její pracovní čas ještě více zaplní. Proto, aby měla dostatek prostoru na nové svěřené úkoly, je třeba její práci delegovat na marketingové referentky, které jí v tomto směru vypomůžou. Neboť právě díky časové tísni by mohlo dojít ke špatnému vytvoření tiskových prohlášení a k nedostatku potřebných informací právě pro tyto zprávy. Proto by delegování dílčích úkolů bylo důležité pro případnou eliminaci rizika. Aby počítačové testy s krizovou tematikou byly kvalitní a logické, bude IT oddělení na tvorbě těchto testů spolupracovat s vedoucími technického oddělení, podnikovým ekologem a vedoucím oddělení řízení jakosti a OTŘ, aby se tak předešlo případným chybám a nesrovnalostem. Zaměstnanci AI by také měli mít dostatek času na vyplnění těchto testů, proto by měl být i odpovídající jejich počet za rok. Vždy bude dopředu

stanoveno, kolik testů zaměstnance za celý rok čeká a kolik času mají na jednotlivé vyplnění. O velkém obsáhlosti manuálu krizové komunikace již řeč byla. Je důležité vytvořit tento manuál přehledně, logicky a nějakou zajímavou formou, aby vedoucí zaměstnanci nebyli demotivováni si manuály prostudovat a znát jejich hlavní sdělení.

Se všemi jednotlivými položkami souvisí i nedodržení časového harmonogramu. Proto by bylo vhodné na začátku nového kalendářního roku, nebo ještě těsně před jeho koncem, vytvořit časové plány pro jednotlivé oddělení, aby všichni věděli, co a kdy mají za úkol a kolik na to mají času. Aby tak nedocházelo ke zpoždění jednotlivých částí plánu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit stávající situaci marketingové a krizové komunikace ve společnosti Aircraft Industries. Bylo zjištěno, že marketingové oddělení společnosti se zaměřuje na několik aktivit marketingové komunikace. Jedná se zejména o komunikaci se stálými i potenciálními zákazníky z celého světa, obchodní partnery i společnostmi, se kterými se AI snaží navázat kooperační vztah pro využití svých moderních strojů. Tato komunikace je založena především na vydávání inzercí ve světových i českých tiskovinách a internetových portálech. Bylo zjištěno, že množství a frekvenci inzercí je potřeba ještě zvýšit, jelikož některé zahraniční kultury vyžadují neustálou informovanost a přehled o dění ve společnosti. Proto bylo navrženo, aby se inzerce objevovala častěji v tiskovinách a ve více světových zemích. Byly navrhnuty také četnější inzeráty pro firmy v České republice a na Slovensku, které by mohly vytvořit kooperační vztah a pronajímat si stroje v areálu AI. Dále byl vytvořen návrh pro tvorbu internetového e-shopu, který by společnost vytvořila na svých internetových stránkách a prodávala své zajímavé reklamní předměty. Neboť touto formou si mohou dárky zakoupit nejenom zaměstnanci podniku, ale také zákazníci, obchodní partneři nebo fanoušci leteckého průmyslu. Navíc tato forma prodeje patří v dnešní době mezi velmi oblíbené, jelikož zákazník nakupuje přímo z domova a zboží je mu doručeno přímo domů. Avšak úplně nejdůležitější formou marketingové komunikace je pro AI účast na veletrzích, kterých je 10 ročně. Veletrhy jsou pořádány po celém světě a společnost má tak skvělou příležitost setkat se se svými stávajícími zákazníky, zjistit informace o konkurenci, ale také získat zákazníky nové. Bylo také zjištěno, že příprava těchto všech veletrhů zabere hodně času, obzvlášť když se jedná o účast mimo Evropu. Z tohoto důvody byla navržena spolupráce s mediální agenturou, která by vypomáhala s těmito veletrhy, popřípadě je zajišťovala celé. Neboť často je velmi složitá a zdlouhavá komunikace a domluva s hostitelskou zemí a to vše zdržuje celé marketingové oddělení.

Další část práce se zaměřovala na krizovou komunikaci. Došlo ke zjištění, že společnost má vypracované určité scénáře a poklady k nejpravděpodobnějším událostem, které by v AI mohly nastat. Nejčastěji souvisí s bezpečností areálu, letiště, letového provozu a chemických látek. Jsou také zřízeny dva krizové týmy. Tato problematika však není ucelená, jelikož zde chybí celková komunikační propojenost. Součástí těchto týmů není žádný marketingový pracovník, ani tiskový mluvčí, který je v této věci velmi potřebný. Není ani vytvořena komunikace k zaměstnancům společnosti, kteří by vždy měli být

informováni o existenci právě krizové komunikace, o krizových týmech a jejich činnostech a měli by být seznámeni s hlavními riziky a se způsoby, jak těmto rizikům předcházet, nebo je následně řešit. Informovanost zaměstnanců ohledně jiných firemních záležitostí je řešena velmi dobře, proto by bylo vhodné využít těchto informačních kanálů a seznámit zaměstnance podniku s touto tématikou a propojit tak více celkovou komunikaci. Neméně důležitá je v této oblasti také komunikace s médii a širokou veřejností, proto byl navržen tiskový mluvčí z řad marketingových pracovníků, který by zastával tuto funkci a vystupoval za společnost navenek. Pro následná zlepšení v informovanosti a komunikaci zaměstnanců byly dále navrhnuty počítačové testy, které budou zaměstnanci vyplňovat každoročně a seznamovat se tak s krizovou komunikací ve společnosti. Pro ucelení celkové krizové komunikace by bylo vhodné také vytvořit hromadný manuál krizové komunikace, kde budou všechny důležité informace a formuláře shromážděny a logicky a přehledně setříděny. Tyto manuály by pak byly umístěny na každém oddělení společnosti.

V této práci se vyskytuje několik návrhů a doporučení, jak ještě vylepšit stávající marketingovou a krizovou komunikaci, kterých by společnost AI mohla využít. Díky nim by mohla získat více zákazníků na světovém trhu, a získat další příjmy, které by následně mohla investovat do vývoje letounů. Jelikož na tom je založena její existence a inovace je v tomto průmyslu velmi důležitým faktorem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aircraft Industries [online], © 2015. Kunovice [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: http://www.let.cz/.

Aircraft Industries, © 2013. *Výroční zpráva 2013* [online]. Kunovice [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: http://www.let.cz/files/file/Media/VyrocniZpravy/2013.doc.pdf.

Aircraft Industries, © 2014. *Tiskové zprávy* [online]. Kunovice [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: http://www.let.cz/clanek_369_tiskove-zpravy.html.

ALV Czech republic, © 2014. *Seznam členů ALV* [online]. Praha [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: http://www.alv-cr.cz/Default.aspx?sp=ml.

MOYSH, Anna, 2013. *Marketingový plán podniku Aircraft Industries a. s.* Kunovice [cit. 2015-02-12]. Seminární práce. Evropský polytechnický institut, s. r. o. v Kunovicích.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2012. *Krizová komunikace s médii*. Prada: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-3780-5.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BusinessInfo.cz, © 2015. *Program incomingových misí pro rok 2015* [online]. Praha [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/program-incomingovych-misi-pro-rok-2015-61532.html.

Ceskatelevize.cz, © 2014. *Sobotka plánuje přijetí eura v roce 2020. Pro je prezident i část opozice* [online]. Praha [cit. 2015-04-06]. Dostupné z:http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/269448-sobotka-planuje-prijeti-eura-v-roce-2020-pro-je-prezident-i-cast-opozice/.

Český rozhlas, © 2011. *Moderní Nepál aneb Od monarchie ke komunistické republice* [online]. Praha [cit. 2015-04-06]. Dostupné z:http://www.rozhlas.cz/leonardo/svet/_zprava/moderni-nepal-aneb-od-monarchie-ke-komunisticke-republice/.

Dornier Seaplane Company, © 2013. *About Dornier* [online]. Německo [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: http://www.dornierseaplane.com/content/about-dornier.

FOTR, Jiří et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 384 s. ISBN 978-80-247-8143-3.

FREY, Petr, 2008. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů.* Praha: Management Press, 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

HANZELKOVÁ, Alena et al., 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck, s. 43. ISBN 978-80-7400-120-8.

CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace pro všechny manažery a PR specialisty.* Praha: Grada Publishing, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

IDNES.cz, © 2015. *Rusko šetří. Putin snížil sobě i členům vlády platy o desetinu.* [online]. Praha [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/rusti-vladcove-si-kvuli-recesi-snizi-platy-fki-/eko-zahranicni.aspx?c=A150310_100814_eko-zahranicni_nio.

Innomat, © 2001. *Benchmarking* [online]. Praha [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: http://athena.zcu.cz/innomat/inncdrcz/bm3.htm.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy Marketingu*. Praha: Grada Publishing, s. 154-158. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip et al., 2009. Marketing Management. England: Edinburgh Gate, 891 s. ISBN 978-0-273-71856-7.

KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 277 s. ISBN 978-80-247-0966-6.

LILIEN, Gary L. et al., 2013. Principles of Marketing Engineering. Collage state, Pensylvania: DecisionPro, Inc, 255 s. ISBN 978-0-9857648-0-7.

Management mania, © 2013. *Konkurence* [online]. Česká republika [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/konkurence.

Město Kunovice, © 2015. *Základní údaje* [online]. Kunovice [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://www.mesto-kunovice.cz/mesto/zakladni-udaje/.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2014. *Příjmy a životní úroveň* [online]. Praha [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/19457.

Natoaktual.cz, © 2012. *Alžírsko: Svéhlavý partner v boji proti terorismu* [online]. Ostrava [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: http://www.natoaktual.cz/alzirsko-svehlavy-partner-v-boji-proti-terorismu-fsg-/na_analyzy.aspx?c=A120820_091303_na_analyzy_m02.

Podnikátor, © 2012. *Marketingový mix* [online]. Česká republika [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16409/Marketingovy-mix.

Press Servis, © 2007. *Co potřebujeme k práci s médii, tiskový mluvčí.* [online]. Praha [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: http://press-servis.ecn.cz/manual/co-potrebujeme-k-praci-s-medii/.

Promarketing.cz, © 2002. *4P marketingu jako rozpracování marketingové strategie* [online]. Karviná [cit. 2015-04-09]. Dostupné z:http://www.promarketing.cz/2002/11/26/4p-marketingu-jako-rozpracovani-marketingove-strategie/.

PŘIKRYLOVÁ, Jana et al., 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Ruag, © 2015. *About us* [online]. Švýcarsko [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: http://www.ruag.com/group/about-us/.

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 978-80-247-6668-3.

Úřad pro civilní letectví, © 2011. *Předpisy* [online]. Praha [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: http://www.caa.cz/predpisy.

Úřad pro civilní letectví, © 2011. *Základní informace* [online]. Praha [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.caa.cz/easa/zakladni-informace.

Viking, © 2015. *About Viking* [online]. Kanada [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.vikingair.com/about-us/about-viking.

VYMĚTAL, Štěpán, 2009. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka et al., 2004. *Veletrhy a výstavy: Efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978- 80-247-6261-6.

Zákony pro lidi, © 2015. *Předpis č. 49/1997 Sb.* [online]. Zlín [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-49.

Zlin.cz, © 2014. *NEZAMĚSTNANOST: Ve Zlínském kraji klesla nezaměstnanost na 8,3 procenta* [online]. Zlín [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://zlin.cz/513292n-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-klesla-nezamestnanost-na-8-3-procenta.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

%	Procento
©	Copyright
°C	Stupeň celsia
a. s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
Bc.	Bakalář
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
č.	Číslo
ČR	Česká republika
EASA	Evropská agentura pro bezpečnost letectví
EFE	External Forces Evaluation
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IFE	Internal Forces Evaluation
Ing.	Inženýr
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
m	Měsíčně
N	Náklady
OTŘ	Ochrana spotřebitele
Ph. D.	Doktor, vědecká hodnost
POP	Point Of Purchase - místo nákupu
POS	Point Of Sale - místo prodeje
PR	Public relations

QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
s.	Strana
SNS	Společenství nezávislých států
TAS	Total Attractiveness Score
THP	Technicko hospodářský pracovník
tj.	to je
USB	Universal Serial Bus
UTB	Univerzita Tomáše Bati

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Marektingový mix 16
Obrázek 2 Fáze životního cyklu výrobku 17
Obrázek 3 Logo Aircraft Industries, a.s. 32
Obrázek 4 Organizační struktura Aircraft Industries, a.s. 34
Obrázek 5 Tenzing-Hillary Airport v Himalájích 85
Obrázek 6 Letoun L 410 111

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Konkurenční srovnání dle počtu vyrobených letounů a letounů v provozu 48
Tabulka 2 Srovnání marketingových aktivit s konkurencí 62
Tabulka 3 IFE matice marketingové komunikace AI 63
Tabulka 4 EFE matice marketingové komunikace AI 64
Tabulka 5 QSPM matice 65
Tabulka 6 Seznam dotazovaných respondentů 69
Tabulka 7 Časová analýza projektu 90
Tabulka 8 Přehled předběžných nákladů pro návrhy 92
Tabulka 9 Ohodnocení jednotlivých rizik 95
Tabulka 10 Vysvětlivky úrovně rizika 96
Tabulka 11 Srovnání L 410 s konkurenty 112

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Zaměstnanci dle pracovních kategorií 36
Graf 2 Dosažené vzdělání zaměstnanců 36
Graf 3 Podíl dodavatelů pro společnost AI 43
Graf 4 Výsledky otázky č. 1 75
Graf 5 Výsledky otázky č. 2 76
Graf 6 Výsledky otázky č. 3 77
Graf 7 Výsledky otázky č. 4 78
Graf 8 Výsledky otázky č. 5 79

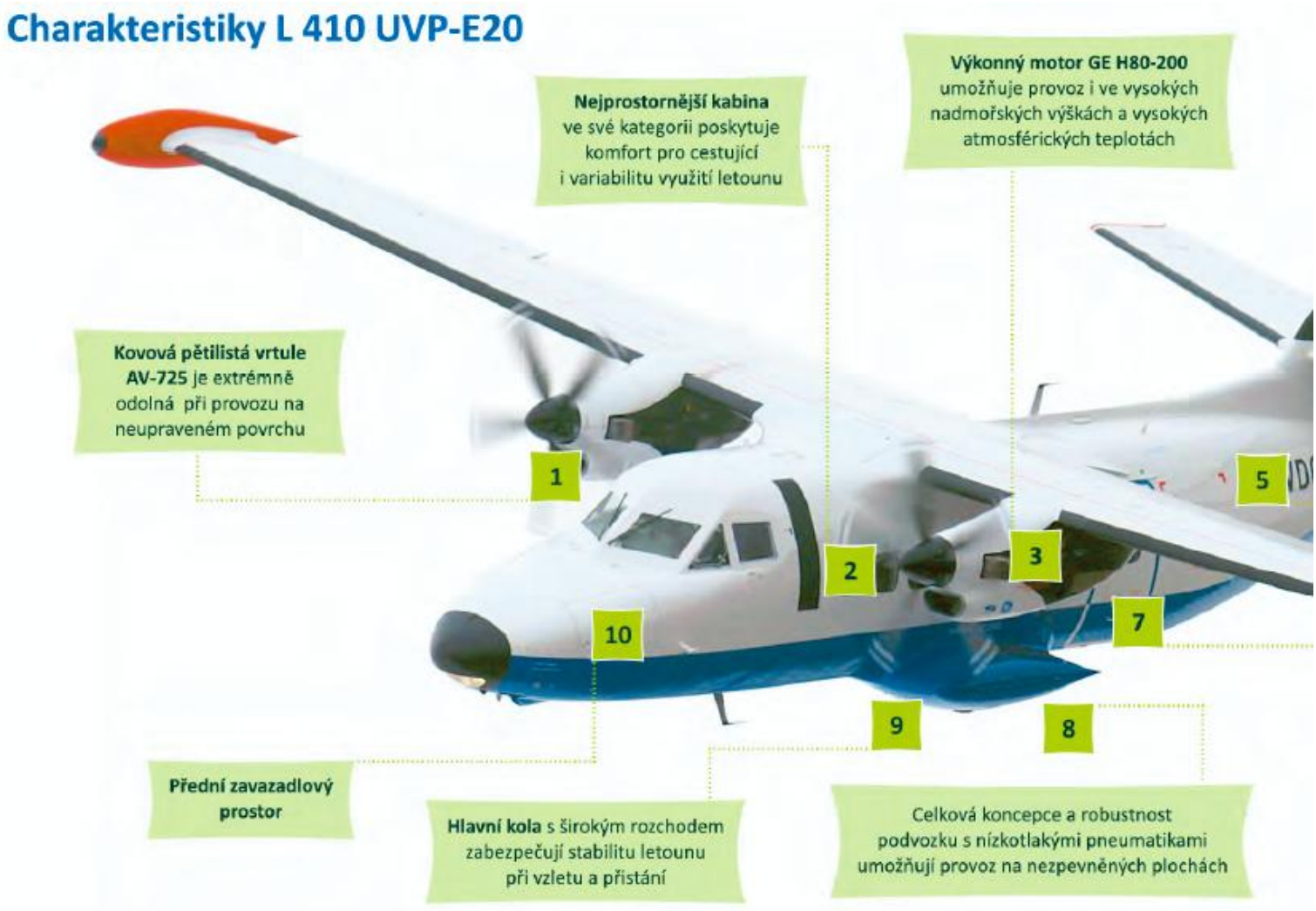
SEZNAM PŘÍLOH

P I Letoun L 410

P II Srovnání AI s konkurenty

P III Rozhovory se zaměstnanci AI

PŘÍLOHA P I: LETOUN L 410 UVP-E20



Obrázek 6 Letoun L 410 (Aircraft Industries, 2013)

PŘÍLOHA P II: SROVNÁNÍ L 410 S HLAVNÍMI KONKURENTY

Tabulka 11 Srovnání L 410 s konkurenty (MOYSH, Anna, 2013)

COMMUTER CATEGORY	L 410 UVP-E20	L 410 NG	DHC-6 TWIN OTTER 400	DORNIER Do 228 NG
Service life	20,000 flight hours	min 30 000 flight hours	33,000 flight hours	53,000 flight hours (airframe)
Max. cabin diameter	6,4 ft (1,95 m)	6,4 ft (1,95 m)		
Luggage compartment	1,47 m3	2,98 m3		
Cabin volume (internal)	632 cu ft (17.90 m3)		384 cu ft (10,9 m3)	519 cuft (14.70 m3)
POWERPLANT:	GE Aviation Czech	GE Aviation Czech	P & W- Pratt & Whittney	10 GARRETT
Engine	GE M601E	GE H80-201	PT6A-34	TPE 331-10
Take off Rating per Engine	751 shp (xxx kW) flat rated up to 23°C	800 shp (597 kW) flat rated up to 36°C	750 shp	776 shp
Engine TBO	TBO 3000 hours	TBO 3600 hours	4000 hrs / 3600 hrs	TBO 7000 hours
HSI		-	1500/1800 hrs	
Propeller	Avia Propeller V 510	Avia Propeller AV 725	Hartzell / HC-B3TN-3DY	Hartzell
AVIONICS	Universal/Garmin/Honeywell	Garmin 3000	Honeywell Primus Apex	Bendix/ Universal
WEIGHTS:				
* Max. Take-off Weight	14,551 lb (6,600 kg)	15 435 lbs (7 000 kg)	12,500 lb (5,660 kg)	14,109 lb (6,400 kg)
* Max. Payload	3,968 lb (1,800 kg)	4,850 lbs (2,200 kg)	4,707 lb (2,135 kg)	4,852 lb (2,200 kg)
Max. fuel capacity	1,690 lt (446 US Gal, 1,300 kg)	2 450 kg	1,432 lt (378US Gal, 1135 kg)	2,386 lt (630 US Gal, 1,885 kg)
Fuel comsumption	247 kg/h (80 gal/hr)			5,41 l/100 Paxkm
PERFORMANCE:				
Max Cruising Speed (95% MTOW, ISA, 14,000 ft)	208 KTAS (386 km/hr TAS)	227 KTAS (412 km/h TAS)	182 KTAS (337 km/hr TAS) - 10,000 ft	240 KTAS (444 km/hr TAS) 10,000 ft
Max Range (ISA, reserves for 45 min.)	756 NM (1,400 km)	1 404 NM (2,500 km)	799 NM (1,480 km)	1,161 NM (2,150 km)
Range (19 Pax, 45 min hold, ISA, 10000 ft, alternate 100 NM)				450 NM (833 km)
Endurance (max)	4,5 hours	9 hours		10 hours
Climb, 2 engines, MTOW, ISA, SL	1 300 fpm (6,6 m/s)			1 870 fpm
Take off distance, ISA, SL, MTOW	3,215 ft (980 m) (to 10,5 m)		2,999 ft (366 m)	2,600 ft (793 m)
Landing distance, ISA, SL, MLDW	2,740 ft (835 m) (from 50 ft)		2,231 ft (320 m)	1,830 ft (558 m)
Price		*5,5 - 6 mil. USD*	*6 mil USD*	*7 - 8 mil. USD*

PŘÍLOHA P III: DALŠÍ ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI AI

Respondent č. 4

Odpověď na otázku č. 1:

„U této věci, asi nejsme kompetentní, abychom to věděli tak do hloubky. O krizové komunikaci co máme ve firmě po pravdě moc nevím. Nemám žádné zdroje, jak to tady funguje."

Odpověď na otázku č. 2:

„Já jsem se osobně s tím nesetkala, ani nějaké zvláštní školení jsme kvůli tomu neměli v podstatě. Možná naše nadřízená ví o tom více."

Odpověď na otázku č. 3:

„My tady nějak o tom moc nevíme, ale ti ostatní, kterých se to týká, by to vědět určitě měli."

Odpověď na otázku č. 4:

„O Bezpečnostní radě netuším, jestli mají třeba nějaké schůzky. To by asi věděli na personálním, kdo tam všechno je toho součástí, ale k nám se tyto informace bohužel nedostaly."

Odpověď na otázku č. 5:

„Ne, tento úkol jsem nikdy neřešila za tu dobu, co tady pracuji. Jestli někdo tady něco takového navrhuje, to netuším. Firma se spíš řídí směrnicemi, které vydává paní generální ředitelka, a podle toho se tady řídíme. To si pak přečteme a podepíšeme. Tím se potvrzuje, že jsme se seznámili s tou danou směrnicí."

Respondent č. 5

Odpověď na otázku č. 1:

„O krizové komunikaci konkrétně nějak nevím. Tak jako v každé firmě, tak i v AI se s určitými problémy setkáváme, myslím, hodně často, ale dle mého názoru je tato situace vždy vyřešena tak, že nás jako firmu nepostihne."

Odpověď na otázku č. 2:

„Protože jsem byla v AI rok, nikdy se ke mně závažnější věci nebo informace skrz krizovou komunikaci nedostaly, proto bohužel nedokážu na tuhle otázku odpovědět."

Odpověď na otázku č. 3:

„Vždy, když se ve firmě něco děje, jsou zaměstnanci informováni. Ale o případných scénářích krizové komunikace nic nevím.“

Odpověď na otázku č. 4:

„Na každém oddělení funguje každý sám sebe. Co se týče celé firmy, jsou daní lidé, kteří tyto situace řeší. Bohužel ale neví, kdo mezi ně patří.“

Odpověď na otázku č. 5:

„Myslím si, že ano.“

Respondent č. 6

Odpověď na otázku č. 1:

„Neslyšela jsem zatím vůbec nic, že bychom něco takového ve firmě měli.“

Odpověď na otázku č. 2:

„Tím pádem ani netuším, jakých oblastí se to týká.“

Odpověď na otázku č. 3:

„To takto netuším. Tady co proběhlo, tak bylo školení o bezpečnosti práce, to bylo hned při vstupu vlastně. Ale jinak pak dál o krizové komunikaci nevím. Jedině, tady jdou směrem od paní generální ředitelky směrnice, které se týkají i té bezpečnosti. Ty si pak přečteme a tím způsobem, se o tom nějak dozvíme. Ale jinak ta celková krizová komunikace, tak to nebylo stanoveno, jak se zachovat.“

Odpověď na otázku č. 4:

„Tak to jsem trochu slyšela o Radě bezpečnosti, tam budou patřit lidi například z bezpečnosti, ale víc o tom nevím.“

Odpověď na otázku č. 5:

„O tom nic nevím, možná spíš vedoucí by o tom něco věděla.“

Respondent č. 7

Odpověď na otázku č. 1:

„Ano, pro tyto nečekané události v leteckém provozu, to patří pod letiště. Takže tam máme hasiče, záchranáře a tak dále. To si šéfuje provoz letiště. A letiště je pro tyto účely i schválené."

Odpověď na otázku č. 2:

„Dále zde máme ekologické aspekty a situace, ty má na starosti náš podnikový ekolog. Potom ve výrobě, co se týká úrazů, na to máme bezpečnostního technika, na to jsou tady interní normy."

Odpověď na otázku č. 3:

„To spíš určitě ti zaměstnanci, kterých se to přímo týká. Ti o tom vědí. Jinak netuším."

Odpověď na otázku č. 4:

„Něco jsem o tom slyšel, ale mě se to netýká, takže Vám více k tomu neřeknu."

Odpověď na otázku č. 5:

„O ničem nevím, že by tady něco takového bylo."