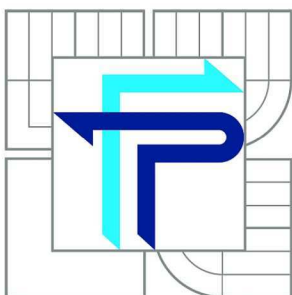


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE NOVĚ VZNIKLÉ SPOLEČNOSTI

MARKETING STRATEGY OF A NEWLY ESTABLISHED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVLA SLÁMOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Slámová Pavla, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Marketingová strategie nově vzniklé společnosti

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of a Newly Established Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická východiska práce
Charakteristika firmy
Analýza problému
Návrh řešení
Závěr

Seznam odborné literatury:

- BUREŠ, I. Poziční strategie v marketingu. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 108 s. ISBN 80-85943-65-4
- HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- JIRÁSEK, J. Strategie – umění podnikatelských vítězství. 2. vydání, Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-22-3.
- KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- ŠMÍDA, F. Strategie v podnikové praxi. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86419-41-X

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 17.05.2010

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je vypracování marketingové strategie pro společnost nově vstupující na trh služby privátní letecké dopravy. Tato práce předkládá obecné principy a strukturu marketingové koncepce a strategie, které aplikuje na vybranou společnost. Prvotním cílem práce je provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí nově založené společnosti, uskutečnit analýzu konkurence a vyvodit tržní potenciál v daném oboru. Dalším úkolem je identifikace zákazníka a jeho požadavků, výběr cílových segmentů a porovnání potřeb klientů s možnostmi a potenciálem společnosti. Na základě provedeného marketingového průzkumu budou stanoveny kvantifikované marketingové cíle pro budoucí období a předloženy jednotlivé strategie k jejich dosažení. Součástí vytvářené strategie bude také odhad budoucích zisků vyplývající ze stanovených marketingových cílů a koncept kontrolních činností a úkonů, které umožní průběžnou kontrolu plnění marketingového plánu. Cílem diplomové práce je vytvořit marketingovou strategii, která se stane součástí řízení společnosti a jejich podnikatelských aktivit.

Abstract:

The main objective of the thesis is to work on a marketing strategy intended for a newly established private charter company. The general principles, marketing concept and strategy layout applied to the company in question are elaborated on. The primary objective is to conduct the analysis of both external and internal environment terms, to conduct a competitor analysis and to deduce the market potential for the particular market area. The next objective is then to identify the client and their requirements, to select the target of the client demand as well as to compare the client demands with the company potential supply. Based on the market survey, the marketing goals are specified and executable strategies are presented. The marketing strategy includes a future profit prediction based on the defined goals and a proposal for verification activities for a parallel plan-keeping control. In general, the aim of the present thesis is to create a marketing strategy that would be integrated in the company management and its business activities.

Klíčová slova:

marketingová strategie, marketingová koncepce, klient, trh, služba, tržní potenciál, analýza, marketingový mix, marketingový plán, segmentace, targeting, positioning, marketingová komunikace, komunikační mix, marketingový průzkum

Key words:

marketing strategy, marketing concept, client, market, service, market potential, analysis, marketing mix, marketing plan, segmentation, targeting, positioning, marketing communication, communication mix, marketing survey

Bibliografická citace:

SLÁMOVÁ, P. *Marketingová strategie nově vzniklé společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 102 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 28. května 2010

.....

Pavla Slámová

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za jeho odborné vedení, podporu a trpělivost, kterou věnoval mně i této diplomové práci. Vážím si uskutečněné spolupráce a možnosti vytvořit tuto práci právě pod jeho vedením.

OBSAH

ÚVOD	12
1 CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1 Podmínky aplikace marketingu.....	16
2.2 Koncepce marketingu	19
2.3 Definice marketingu.....	22
2.4 Marketingový proces.....	24
2.4.1 Analýza marketingových příležitostí	27
2.4.2 Výběr cílových trhů	28
2.4.3 Marketingový mix.....	33
2.4.4 Marketingové plánování a marketingová strategie	36
2.5 Realizace marketingové strategie.....	38
2.6 Marketingové strategie.....	39
2.7 Marketingová komunikace.....	41
2.7.1 Reklama	44
2.7.2 Podpora prodeje	46
2.7.3 Public relations.....	47
2.7.4 Osobní prodej.....	48
2.7.5 Přímý marketing.....	48
2.7.6 Komunikační mix v měnícím se prostředí	49

3 ANALÝZA PROBLÉMU.....	52
3.1 Popis podnikatelské činnosti.....	52
3.2 Popis společnosti Business Air	57
3.2.1 Organizační struktura společnosti.....	59
3.2.2 Personální politika společnosti.....	60
3.2.3 Charakteristika letounu	61
3.3 Současná situace společnosti	61
4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	63
4.1 Postup vypracování marketingové strategie	63
4.2 SLEPTE analýza	64
4.3 Porterův model pěti sil	66
4.4 Analýza zdrojů	70
4.5 SWOT analýza	70
4.6 Segmentace	71
4.7 Targeting	75
4.8 Positioning	76
4.9 Marketingový mix.....	77
4.10 Marketingový průzkum trhu	80
4.11 Marketingový plán	86
Hlavní zastřešující cíle	86
Popis současné marketingové situace	86

Analýza rizik a příležitostí	87
Cíle a hlavní úkoly	87
Marketingové strategie.....	88
Klientská strategie.....	90
Komunikační strategie	91
Rozpočet.....	93
Kontrola plnění plánu.....	94
5 ZÁVĚR	96
6 SEZNAM LITERATURY	99
7 SEZNAM OBRÁZKŮ	101
8 SEZNAM TABULEK.....	102

ÚVOD

Pojem marketing patří k jednomu z těch, jejichž výklad a chápání se velmi různí a jejich plný obsah a význam zůstává mnohým skryt. Lidé si za tímto slovem obvykle představí jen to, s čím se osobně setkali a co je v běžném životě obklopuje. Vhledem k smutné skutečnosti, že člověk na každém svém kroku naráží pouze na více či méně agresivní formy propagace, v očích veřejnosti se marketing „smrskl“ na triky a způsoby, jak přesvědčit otráveného a přesyceného spotřebitele ke koupi konkrétního výrobku. Marketing tak dnes získal v očích veřejnosti lehce negativní odstín. Neznalost celého významu a náplně marketingu však jistě není jen chybou veřejnosti a jejího zúženého vnímání. Zákazník není povinen zkoumat a pít se po celém obsahu procesu, kterým vzniká produkt určený ke spotřebě, ať už výrobek nebo služba. Zákazník má své, obvykle pevně dané, zdroje a v podstatě jediné co musí udělat, je učinit rozhodnutí, jak tyto nejčastěji finanční zdroje vynaložit, aby zajistil své potřeby a naplnil svá přání.

Za neúplné povědomí o náplni a činnosti marketingu také mohou mnohé firmy, které sami omezily svoje marketingové aktivity na propagaci a podporu prodeje svých výrobků. Ve snaze zvyšovat své tržby soustavně vyhledávají nové a důmyslnější možnosti a cesty, jak oslovit potenciálního zákazníka, jak k němu dopravit množství informací, aniž by se zamysleli nad otázkou, zda spotřebitel jimi nabízený výrobek či službu chce a může mít motivaci je využít.

Takové vnímání marketingu je pak svým způsobem dědičné a lavinově se šíří, a to jak na straně spotřebitele, tak na straně producenta. Marketingoví specialisté s tímto konceptem zúžené aplikace marketingových aktivit vyhledávají své kolegy a nástupce mezi podobně smýšlejícími, případně si vychovávají takové pracovníky k obrazu svému. Může se tak snadno stát, že plnohodnotná a jistě významná koncepce marketingu v rámci veškerého podnikání se postupně vytratí a činnost marketingových specialistů se omezí na vytváření grafik a sloganů pro billboardy, katalogy a periodický tisk.

Realizace podnikání a marketing jdou ruku v ruce od první myšlenky na podnikatelský záměr. Marketing stojí při vzniku podnikatelského subjektu a marketingové plány a strategie jsou nedílnou součástí provozování podnikatelské činnosti. Chceme-li vybudovat úspěšný podnik, je třeba stavět na promyšlené a důkladné podnikatelské strategii. Podnikatelská strategie má své přímé vazby ve strategii marketingové a tedy nelze tyto koncepty od sebe oddělit. Jestliže provozujeme podnik, provozujeme souběžně i marketing. V některých případech zůstává otázkou, zda marketing v takovém případě provozujeme vědomě. Mnoho činností dělají podnikatelé intuitivně, aniž by tušili, že obsah takové činnosti je rozsáhle zpracován v odborných knihách v podkapitolách marketingu. Ať cíleně a úmyslně či nikoli, přemýšlíme-li o základních otázkách fungování podniku, pohybujeme se vždy na poli marketingu. Již základní ekonomické otázky, co, jak a pro koho vyrábět, jsou pilíře marketingové činnosti.

Při všech úkonech a aktivitách, které souvisejí se zakládáním, začátkem a provozováním podnikatelské činnosti, musí odpovědní pracovníci na pozicích vyššího a středního managementu uplatňovat a aplikovat prvky marketingu. K tomu potřebují pracovníci podniku znát teoretická pozadí a základní principy a myšlenky marketingu. Marketing je velmi kreativním a inspirativním oborem, avšak jeho pestrost a variabilita vychází z individuální aplikace teoretických zákonitostí a procesů v praxi. Budoucí poznání je neomezené a jako v každém vědním oboru každodenní realita přináší nové poznatky a odhaluje nové zákonitosti. Doposud bylo o marketingu napsáno mnoho knih, odborných publikací a metodických příruček. Možnost studia a seznamování s teoretickou základnou marketingu je tak velmi rozsáhlá. Odborníci marketingu se však vzdělávají pomocí případových studií. Díky zkoumání případových studií, s pozitivním i negativním výsledkem, je možné učit se ze zkušeností jiných a analyzovat užití teorie v praxi, aniž by taková činnost ohrozila vlastní podnik.

Zastáváme-li odpovídající místo v podniku, s odpovídající kompetencí a chceme-li řídit marketingovou strategii, musíme disponovat dostatečnou teoretickou základnou, schopností komplexního myšlení a vervou, s níž chceme úspěšnou strategii nejen vypracovat, ale také implementovat a realizovat.

1 CÍLE PRÁCE A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Tato diplomová práce si stanovila jako hlavní cíl vypracovat plnohodnotnou a v praxi použitelnou marketingovou strategii pro společnost zabývající se privátní leteckou dopravou. Tato strategie definuje firmu v počátku její činnosti, tedy v prvních letech její existence.

Díličními cíli této práce je nejdříve zpracování odpovídajícího teoretického pozadí problému a oblasti, poté rozbor a zkoumání podnikatelského subjektu a následně praktické uplatnění poznatků při tvorbě a přípravě samotné marketingové strategie.

Teoretická část diplomové práce hlouběji rozpracovává elementární podmínky použití marketingu v obecné rovině a zkoumá základní definice a koncept marketingu. V této části jsou podrobně zpracovány jednotlivé kroky marketingového procesu v podniku tak, aby bylo možné z jejich studia vycházet při praktické aplikaci. Cílem teoretické části práce je popsat nástroje marketingové strategie, které obsáhnou zejména procesy identifikace zákazníka a jeho potřeb, tedy procesy segmentace, targetingu, positioningu a marketingový mix. Teoretická část dále postihuje marketingový plán, marketingový výzkum a komunikační strategii s komunikačním mixem.

V části věnované **analýze podnikatelského** subjektu je cílem detailněji poznat možnosti a potenciál firmy. Podkapitoly této části se zabývají obecným popisem oboru a způsobu provozování podniku v něm a dále rozbohem zvoleného podnikatelského subjektu. Tento rozbor se blíže soustředí na organizační strukturu společnosti a její kompetence z oblasti lidského a hmotného kapitálu, které determinují její konkurenční výhodu pro zvolený trh a obor podnikání.

Podstatou diplomové práce je uplatnění vědeckých metod, získaných v předchozí teoretické části práce, při řešení stanoveného úkolu, který vyplynul z analýzy zvolené letecké společnosti. Cílem části věnované **návrhu vlastního řešení** je využití vědomostí, dovedností a schopností k vytvoření komplexního návrhu marketingové strategie. Tato část si klade za cíl zhodnotit tržní příležitosti a rizika

oboru. Identifikací zákazníka a jeho potřeb odhaduje tržní potenciál pro zvolenou společnost. Na základě těchto odhadů je vypracován marketingový plán a navržena marketingová komunikace. Cílem vlastního návrhu řešení je vypracování metodiky, která by měla tvořit základ provozování činnosti privátní letecké společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Podmínky aplikace marketingu

Velmi zobecněným posláním marketingu je realizace směny zahrnující veškeré aktivity, jenž mohou proces směny ovlivnit. Lze vyvodit některé základní podmínky pro existenci směny:

- procesu směny se musí účastnit nejméně dva partneři, z nichž každý musí svému protějšku nabízet určitou hodnotu
- každý z partnerů musí být ochoten se směny zúčastnit
- každý z účastníků směny musí mít takovou míru svobody, aby mohl příslušnou nabídku buď přijmout nebo odmítnout
- všichni partneři musí být schopni spolu komunikovat
- účastníci musí být natolik čestní, aby dohodnuté smluvní podmínky vždy a za všech okolností dodržovali¹.

Marketing však nelze při definici chápat stejně jako prodej. Obecně se prodej snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, které podnik již vyrobil. Prodej jinými slovy pracuje s řetězcem výroba – produkt – zákazník. Pro hotový produkt, který je firma schopna za určitých podmínek vyrobit, hledá potenciálního kupce, který je ochoten produkt koupit.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2008. s. 8.

Marketing však tento řetězec mění posunutím zákazníka na první, iniciační místo posloupnosti, tedy zákazník – výroba – produkt. Marketing se snaží analyzovat potřeby a přání zákazníků a usiluje tak o to, aby podnik vyráběl a prodával takové zboží, které zákazník požaduje¹.

Tento postoj se odráží v rozdílu prodejní a marketingové koncepce, které bývají často zaměňovány. Prodejní koncepce je orientována směrem k firmě. Tato koncepce se soustředí na výrobní kapacity a výrobky, které firma již vyrobila. Chce-li tato firma dosáhnout zisku, musí za pomoci značně náročné podpory prodeje s vynaložením nemalých finančních prostředků, prodat svůj produkt. Takto krátkozrace dosáhnou jednorázového „úspěchu“ prodejem svých produktů komukoli, bez vyhlídky dlouhodobější spolupráce².

Tento způsob realizace podnikání představuje posun marketingu do druhé poloviny procesu poskytování hodnot zákazníkům. V tomto tradičním pojetí jedná firma s vědomím, co má vyrábět, a s předpokladem, že zákazníci budou kupovat dostatečné množství produktů, které firmě zajistí dostatečný zisk. Firmy, které tento způsob vytváření hodnot pro zákazníka aplikují, mohou nejlépe uspět v ekonomikách, které se vyznačují nedostatkem zboží, kde zákazníci dychtí po zboží a jsou ochotni kupovat vše, co je vyrobeno³. V současné době však ekonomiky rozvinutých zemí evidují převis nabídky nad poptávkou a tak ke slovu nutně přichází marketingové pojetí procesu tvorby a předávání hodnoty.

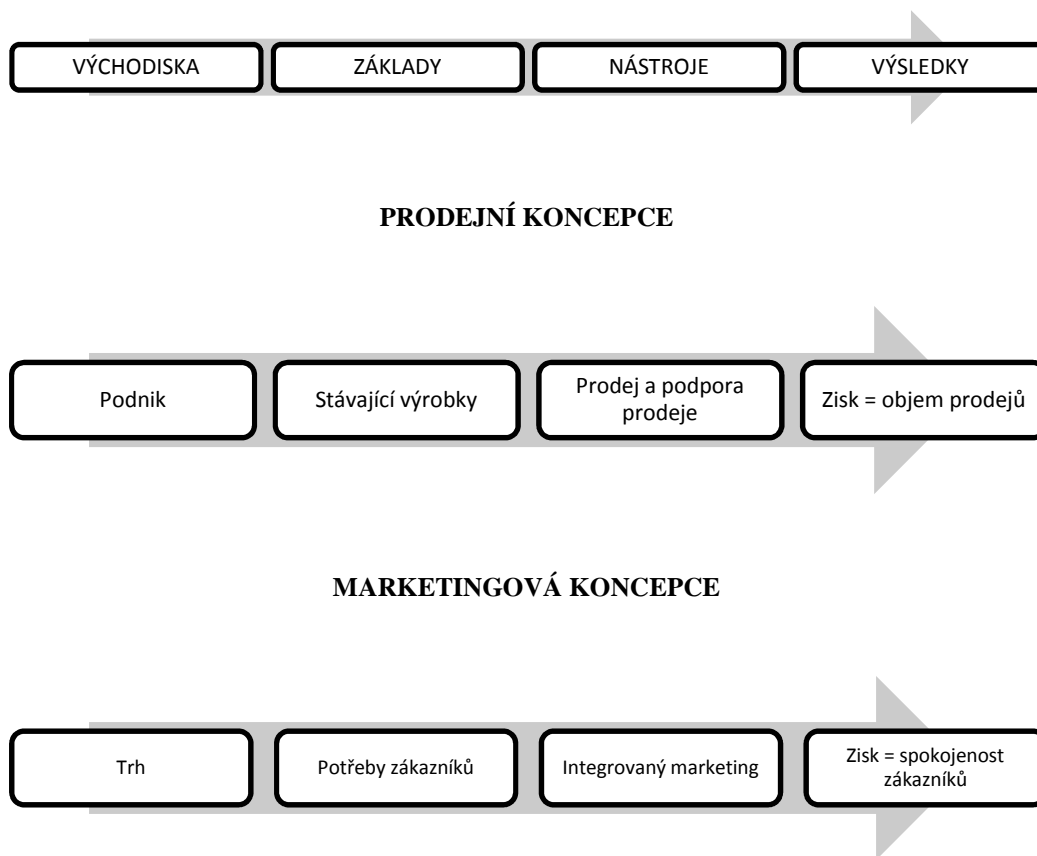
Tedy na rozdíl od prodejní koncepce v centru zájmu marketingové koncepce je sám zákazník. Cílem a smyslem této koncepce je poznání a vymezení trhu a potřeb zákazníků. Zisku tak firma dosahuje vytvořením dlouhodobých vztahů se zákazníky, založených na poskytování hodnoty a uspokojením zákaznických potřeb⁴.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2008. s. 9.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 50.

³ KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 99.

⁴ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 50.



Obrázek 1. Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí¹

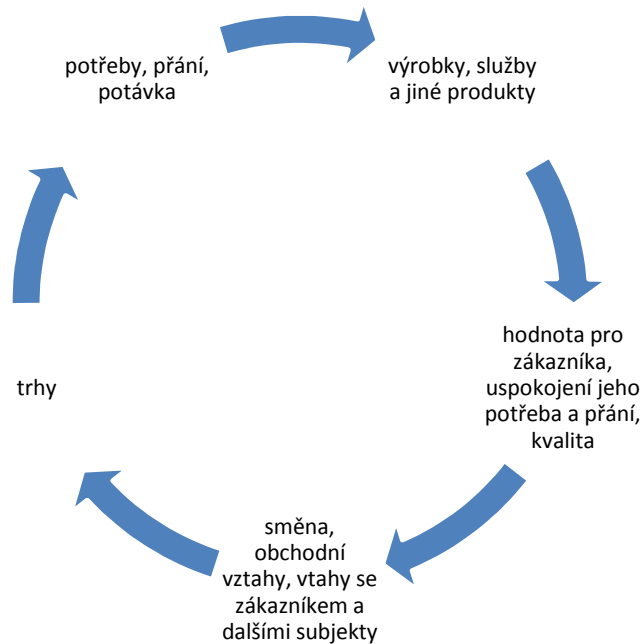
Jak z výše uvedeného vyplývá, marketing není prodejní nástroj s cílem přesvědčit zákazníka a prodat, ale snaží se zejména o uspokojení potřeb zákazníků. Dokáže-li marketingový specialista dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li výrobky, které přinášejí zákazníkům novou hodnotu za příznivou cenu, účinně je distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto výrobky snadno prodávají. Prodej a reklama jsou tudíž v dnešním pojetí pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu, souboru marketingových nástrojů, které působí společně, aby ovlivňovaly příslušný trh².

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 51.

² tamtéž, s. 30.

2.2 Koncepce marketingu

Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. Propojení jednotlivých prvků marketingové koncepce znázorňuje následující obrázek¹.



Obrázek 2. Základy marketingové koncepce²

Základní koncepcí marketingu jsou lidské potřeby, které lze chápat jako určitý pocit nedostatku, a jsou přirozenou součástí všech lidí. Tyto potřeby zakládají touhy a přání, které se mohou lišit vzhledem ke kulturním i osobnostním charakteristikám. Lidská přání jsou obvykle neomezená na rozdíl od limitovaných zdrojů a možností jejich plnění. Na základě racionálního jednání tak lidé hledají takové výrobky či služby, které jim za jejich vynaložené peníze poskytnou nevyšší hodnotu a uspokojení jejich potřeb. Jsou-li tyto potřeby a přání podloženy náležitou a odpovídající kupní silou formují poptávku.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 30.

² tamtéž, s. 30.

Spotřebitelé vnímají výrobky jako soubor užiteků či přínosů a vybírají si takové výrobky, které jim protihodnotou za jejich finanční prostředky poskytnou nejlepší soubor těchto užiteků a přínosů. S ohledem na svoje touhy a přání i na vlastní zdroje požadují lidé výrobky s vlastnostmi, které je maximálně uspokojí

Nejdůležitějším aspektem marketingu je tedy odhalení a porozumění potřebám, touhám, přáním a poptávce zákazníků. Dokonalé porozumění těmto potřebám je základem pro vytváření marketingových strategií. Lidé uspokojují své touhy a přání prostřednictvím produktů. Produktem mohou být veškeré výrobky, služby, zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky. Jinými slovy vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby a co může uspokojit lidské potřeby a přání. Na rozdíl od výrobků jsou služby nehmotnou komoditou. Jedná se o aktivity či užitky nabízené k prodeji, které jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu. Pojem „produkt“ však není jen fyzikální vlastností zboží či charakteristickým rysem, ale obsahuje v sobě zejména význam značky pro spotřebitele.

Spotřebitelům je nabízen velmi široký sortiment produktů, které by potenciálně mohly uspokojit některou z jejich potřeb. Důležité však je, podle čeho a jak se zákazníci rozhodují pro konkrétní výrobek nebo službu. Hlavním a rozhodujícím faktorem je to, jak vnímají hodnotu, kterou jim výrobek či služba mohou přinést. Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného výrobku, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil. Avšak zákazníci často neposuzují hodnotu produktu a náklady na jeho pořízení přesně nebo objektivně – jednají na základě **vnímané hodnoty**¹.

Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplněno očekávání zákazníka ve vztahu k získanému produktu či k hodnotě, kterou zákazníkovi přináší. Není-li zcela naplněno, zákazník je nespokojen, je-li naplněno, je spotřebitel spokojen, a je-li naplněno ve vyšší míře, je zákazník příjemně překvapen.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 31 -34.

Snahou každé firmy by mělo být úsilí o spokojenost zákazníků, jelikož ta zakládá motivaci pro jejich opakované nákupy. Spokojení zákazníci navíc svoji dobrou zkušenost s produktem sdělují dál. Je-li však firma prozíravá a jedná-li rozumně, slibuje svým zákazníkům opravdu pouze to, co může splnit. V ideálním případě splní více, než přislíbila. Očekávání zákazníka je založeno na předchozí zkušenosti s nákupem, na názorech přátel, na informacích marketingových specialistů a konkurence a na jejich příslibech.

Třebaže se zákaznický orientovaná firma snaží uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence, nemůže toto uspokojení maximalizovat za každou cenu. Vždy lze zvyšovat stupeň zákaznickova uspokojení snížením ceny nebo rozšířením služeb, může to však znamenat snížení dosahovaného zisku. Jednou z funkcí marketingu je zajišťovat hodnotu pro zákazníka a zároveň i ziskovost firmy. Marketingový specialista musí zajišťovat vyšší hodnotu pro zákazníka a vyšší stupeň jeho uspokojení, nikoli však na úkor ziskovosti či rozvoje firmy.

Kvalita má přímý vliv na funkci výrobku či poskytnutí služby a je úzce spjata s hodnotou pro zákazníka a uspokojením jeho potřeb. Kvalitu lze definovat jako absenci vad a nedostatků u výrobků a služeb. Na kvalitu je možné nahlížet také jako na stupeň uspokojení potřeb a přání zákazníka nebo jako na schopnost takové uspokojení zajistit.

Marketing, na základě výše zmíněných podmínek, přichází ke slovu tehdy, rozhodnou-li se lidé uspokojovat své potřeby a přání prostřednictvím směny. Směna je aktem, při němž jedna stran získává požadovaný produkt tím, že za něj něco nabídne protihodnotou. Směna je pro marketing nezbytná. Za její jednotku lze určit transakci, tedy výměnu hodnot mezi dvěma skupinami¹.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 36 - 38.

Transakce je v marketingovém pojetí součástí širšího pojmu, kterým je **vztahový marketing**. Vedle uzavírání krátkodobých nebo jednorázových transakcí potřebují marketingoví specialisté vytvářet dlouhodobé vztahy s důležitými zákazníky, distributory, dealery a dodavateli. Usilují o vytvoření silných ekonomických a sociálních vazeb díky příslibu dodání vysoce kvalitních výrobků a služeb za přijatelné ceny. Kromě snahy získávat stále nové zákazníky a uzavírat s nimi jednotlivé transakce je cílem získat zákazníky a umožnit jim spolu s rozvojem firmy i jejich další rozvoj. Na počátku dobrých vztahů se zákazníky je to, že jim poskytneme výjimečnou hodnotu. Marketing se tak posouvá od snah po maximalizaci zisku z jednotlivé transakce k vytváření vzájemně výhodných vztahů se spotřebiteli a s dalšími subjekty. Cílem vztahového marketingu je dlouhodobě poskytovat zákazníkům hodnotu a měřítkem úspěchu je jejich dlouhodobá spokojenost i to, nakolik je firma schopna si je udržet.

Trh je určitý prostor, v němž se pohybují skuteční či potenciální kupující daného produktu. Je pro ně charakteristické, že sdílejí potřeby či přání, které mohou být uspokojeny prostřednictvím směny. Velikost trhu závisí na počtu osob, které si přejí uspokojit své potřeby, mají potřebné zdroje, aby se mohli směny zúčastnit, a jsou ochotni je nabídnout, aby získaly to, po čem touží. Trh je tedy místem setkání skupiny kupujících a prodávajících, které obchodují s danými komoditami. Cílem marketingových specialistů je porozumění potřebám a přáním jednotlivých tržních subjektů¹. (10, str. 41)

2.3 Definice marketingu

Marketing usiluje o řízení tržních vztahů. Jeho cílem je vytvořit prostřednictvím směny hodnotu pro zákazníky a uspokojovat jejich potřeby, přání a očekávání v procesu výroby směny produktů a jejich hodnot. Směna však neprobíhá samovolně a automaticky. Prodávající strana vyhledává kupující stranu, zjišťuje a analyzuje její potřeby, navrhuje kvalitní výrobky a služby, stanovuje ceny, podporuje prodej, skladuje zboží a dodává je zákazníkovi.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 38 - 41.

Základními marketingovými aktivitami jsou vývoj nových produktů, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služby zákazníkům¹.

Marketing je tedy složitý proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními².

Ovšem marketing není jen nesourodým, fragmentovaným a nekoordinovaným souborem jednotlivých činností, jejichž cílem je prodej produktu komukoli, kdykoli za jakýchkoli podmínek. Jedná se o komplex vzájemně propojených činností, které jsou zaměřeny na sledování postojů spotřebitelů a situace na trhu. Smysluplný a reálný marketing je výsledkem úsilí velkého počtu samostatně jednajících subjektů, jejichž snahou je vzájemná spolupráce a časová i prostorová koordinace jejich aktivit³. Marketingové činnosti se zaměřují na analýzu a zjištění toho, kdo je zákazník, jaké jsou jeho potřeby a přání, jaký produkt zákazníka uspokojí, jak tento produkt vyrobit a za kolik jej prodat, jak o jeho existenci informovat zákazníky, jak k němu zboží či službu dopravit. Marketing musí zajistit také komunikaci firmy se zákazníkem, a to před realizací směny a také po ní, aby bylo možné vyhodnotit zpětnou vazbu a zjistit spokojenost zákazníka.

Marketing je souborem nástrojů, aktivit a činností, které se snaží zákazníka identifikovat, poznat a pochopit. Zákazník, jeho spokojenost, respektive naplnění jeho potřeb a očekávání, znamenají v podstatě naplnění poslání a existence firem, tedy realizaci výroby a prodeje výrobků či poskytování služeb.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 42.

² KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 24.

³ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 8.

2.4 Marketingový proces

Realizace podnikání stojí na koncepci poslání firmy a jejích cílů. Stanovení a naplnění podnikatelské strategie, která říká jak těchto cílů dosáhnout, zakládá pro firmu příležitost a podmínky dosažení jedné z podstat podnikání, a to generování zisku. Dosažení strategických cílů je podporováno firemním marketingovým procesem, jehož smyslem je vytvoření pevného spojení se zákazníkem, které firmě přináší zisk. Poslání firmy je podstatou její existence, tvoří základní vymezení její činnosti ve smyslu jejího jednání vůči společnosti. Samotnou činnost firmy v daném podnikatelském prostředí vymezují blíže právě cíle podniku, které jsou obvykle na rozdíl od poslání kvantifikovatelné. Cílem může být množství produkce v kusech, počet obslužených zákazníků nebo procentuálně vyjádřená ziskovost. Obecně se cíle týkají postavení podniku na trhu, ekonomické oblasti, finanční oblasti, sociální oblasti nebo tržní prestiže. Konkrétní číselné vytyčení cílů umožňuje jejich zpětnou kontrolu a korekci¹. Podnikatelská strategie skládající se z poslání a cílů firmy je jedním ze základních nástrojů řízení. Touto strategií se promítá do oblasti marketingu v podobě dílčích cílů:

- získání podílů na trhu
- získáním poptávky skupiny spotřebitelů v daných komoditách
- zvýšení objemu odbytu
- dosažení vedoucího postavení na trhu
- zvýšení konkurence schopnosti určitého výrobku
- snížení počtu reklamací
- vyrovnaní sezónních výkyvů v poptávce

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 22 - 23.

- vytvoření nebo zlepšení image výrobku, značky nebo celého podniku
- zvýšení efektivnosti fungování logistického systému podniku¹.

Marketingový proces je nedílnou a kontinuální součástí dosahování těchto cílů. Dosažením těchto cílů je realizována i podniková strategie. Ve firmě tak v podstatě neexistuje činnost nebo aktivita, která by nebyla součástí komplexního marketingového procesu.

Všechny oblasti a činnosti firmy, byť by se zdáli interní a bez přímého či fyzického kontaktu s vnějším prostředím a bez spojení se zákazníkem, vždy určitým způsobem ovlivňují výsledný produkt firmy a tedy i spokojenost a vnímání produktu zákazníkem. Tím marketing prostupuje všechny činnosti firmy a podílí se na jejím řízení a způsobu realizace podnikatelské činnosti.

Marketingový proces je tvořen provázanými a vzájemně podmíněnými kroky:

- analýza marketingových příležitostí
- výběr cílových trhů
- koncipování marketingového mixu
- realizace marketingové strategie².

Uvedené kroky cílí k vytvoření a udržení konkurenční výhody firmy. Tu mohou získat jen ty firmy, které nabídnou svým zákazníkům více výhod. Jestliže se firmě podaří přesvědčit a také prokázat v praxi zákazníkovi, že právě jejich výrobek jim přináší vyšší hodnotu, získají konkurenční výhodu.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 24.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 103.

Zákazník vnímá atributy produktu – cenu a kvalitu. Výhodou pro zákazníka je tak buď nižší cena, nebo vyšší kvalita, která odlišuje produkt od ostatních¹.

Marketingový proces je procesem tvorby a předávání hodnot. Tento proces začíná volbou hodnoty, pak následuje předávání hodnoty – tedy přidávání hodnoty zdrojům v průběhu transformačního procesu výroby, a následuje sdělování hodnoty – vhodnou prezentací produktu zákazníkům².

Volba hodnoty			Předávání hodnoty				Sdělování hodnoty			
Segmentace	Cílové zaměření	Strategie umístění hodnoty na trhu	Vývoj produktu	Vývoj služeb	Stanovení ceny	Zdroje / Výroba	Distribuce / Služby	Prodejní síly	Podpora prodeje	Reklama
Strategický marketing <i>„co dělat“</i>			Taktický marketing <i>„jak to udělat“</i>							

Obrázek 3. Marketingový proces tvorby a předávání hodnot³

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 361.

² KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 99

³ KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 99.

2.4.1 Analýza marketingových příležitostí

Jak bylo řečeno, realizace podnikání stojí na uspokojování a naplňování potřeb zákazníků. Jestliže chtějí firmy potřeby a přání zákazníků plně a dokonale uspokojit, musejí tyto potřeby velmi dobře zmapovat a poznat. Za tímto účelem je třeba provádět pečlivou analýzu spotřebitelů a jejich chování¹.

Počátečním a startovacím úkolem marketingového managementu by měla být identifikace dlouhodobých příležitostí, které umožní efektivně využívat tržních zkušeností a základních dovedností firmy a jejích zaměstnanců. Uvažovat může firma o rozšíření výrobní řady či zdokonalení stávajícího produktu. K tomu, aby mohla firma objektivně posoudit uvažované možnosti, potřebuje získat spolehlivé informace pomocí marketingového výzkumu. Takový výzkum představuje důležitý nástroj pro určení přání a také chování zákazníků a stanovení velikosti cílového trhu.

K výzkumu lze využívat sekundární informační zdroje, jako výběrové soubory respondentů, telefonické nebo e-mailové dotazování a osobní rozhovory. Na základě vyhodnocení získaných dat je možné utvořit objektivní představu o významu a velikosti jednotlivých příležitostí.

V rámci výzkumu by firma měla mapovat své mikroprostředí – všechny „spoluhráče“, kteří mohou ovlivnit její schopnost produkovat a prodávat produkt – dodavatele, zprostředkovatele a konkurenty. Získat by firma měla představu o svém makroprostředí – o demografických, ekonomických, technologických, politických, legislativních, sociálních a kulturních vlivech, které také ovlivňují nebo mohou ovlivnit její činnost. Neméně důležitá je znalost spotřebitelského trhu. Ten představuje souhrn informací o počtu potenciálních klientů, o nákupním chování a motivaci spotřebitelů, o vlastnostech produktů požadovaných zákazníky nebo názor zákazníků na konkurenční značky.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 103.

Na základě analýzy příležitostí může firma zvolit své cílové trhy. Marketingový proces tak rozčleňuje cílový trh na segmenty a v následujících krocích rozhoduje, který z nich je schopna nejlépe obsloužit¹.

2.4.2 Výběr cílových trhů

Segmentace

Firmy vědí, že nemohou na určitém trhu prodávat své výrobky se ziskem všem. Na základě zkušeností, schopností či know-how mají některé firmy lepší předpoklady k tomu, aby uspokojili plně jen určitou skupinu zákazníků. Firma tak musí rozčlenit cílený trh do homogenních skupin, respektive segmentů, které se svojí nabídkou může obsloužit lépe nežli konkurence. Segmentace trhu představuje rozčlenění spotřebitelů do skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na takto vyčleněné skupiny zákazníků je možné působit přizpůsobeným a jasně koncipovaným marketingovým mixem. Možnost uplatnění cíleného marketingového mixu pro konkrétní segment trhu je dána skutečností, že spotřebitelé vymezení tímto segmentem mají obdobný způsob reakce a lze u nich očekávat podobnou odezvu na použité marketingové nástroje².

Situace je vždy individuální, ale obecně se snaha obsloužit celý trh míjí účinkem. Je-li firma schopna velmi efektivně obsloužit konkrétní segment, neměla by tříštit a distribuovat svoje úsilí na všechny segmenty trhu. Pečlivě a promyšleně provedená segmentace trhu je prvním krokem k úspěchu. Firma by se však neměla omezovat při segmentaci pouze na demografická či popisná kritéria výběru a členění trhu. Takto jednoduše demograficky vymezená skupina, respektive segment, bude obsahovat zákazníky vymezení věkem a pohlavím, avšak stále tato skupina osob bude mít zcela rozličná přání a potřeby.

¹ KOTLER, P. Marketing management. 2001.s. 101.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 103 – 104, 325.

Účinnější segmentace by se měla snažit rozčlenit trh podle skutečných potřeb zákazníků nebo podle užitku, který si od produktu spotřebitelé slibují a který očekávají. Poté by bylo smysluplné členit segment z demografického hlediska, které v sobě již potřeby a očekávání mají začleněny. Firma nepotřebuje skupinu osob žijící v určité oblasti, určitého pohlaví v určitém věkovém intervalu. Firma požehuje identifikovat osoby, které mají konkrétní přání či potřeby a navíc žijí v určitém místě, a které mohou být stejného pohlaví a podobného věku, ale nemusí¹. Potřeby a přání lidí vycházejí z jejich charakterů, povah a individualit. Není tedy nemožné, aby žena ve věku čtyřiceti let měla stejné nebo podobné přání či potřeby jako muž ve věku třiceti. Zejména v době kdy civilizace celkově začíná bořit mýty a stereotypní názory o tom, co se hodí k určitému věku, co je vhodné pro muže či ženy.

Targeting

Jestliže firma úspěšně provedla segmentaci trhu, může přikročit k výběru cílového segmentu. Firma by si měla zvolit takový segment trhu, jemuž může poskytovat největší hodnotu. Firma se téměř vždy potýká s omezenými zdroji a tak by měla také v rámci těchto možností omezovat cílové segmenty trhu. Zaměřit by se tedy firma měla na jeden nebo několik málo tržních segmentů, či na jejich části – mirkosegmenty. Tato volba by měla odpovídat potenciálu firmy. Je možné se zaměřit vysoce specializovaným výrobkem na jediný segment firmy nebo vytvořit celou sadu výrobků přizpůsobenou všem segmentům trhu².

Jestliže se firma rozhodla pro více segmentů, měla by každému z nich přiřadit priority. Ne každý segment trhu bude pro firmu stejně atraktivní. Největší úsilí by tedy měla věnovat segmentům s nejvyšší prioritou. Za skutečně důležité segmenty trhu by měli být zodpovědní konkrétní manažeři s vymezenou kompetencí. Na základě zvoleného segmentu a s ohledem na charakteristické rysy zákazníků z tohoto segmentu je vhodné koncipovat prodejní síť.

¹ KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů, s. 25 -28.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 104.

Obchodní reprezentanti firmy pro konkrétní segment by měli mít patřičnou kvalifikaci, znát zvyklosti, tendence a názory potenciálních zákazníků tak, aby mohli lépe reagovat, přizpůsobovat své jednání a také předvídat chování svých zákazníků¹. Zaměstnanci firmy musejí znát dokonale produkt, který nabízení, poslání a strategie firmy a v neposlední řadě zejména zákazníka.

Schopného, zkušeného a kvalifikovaného prodejce je možné získat z několika oblastí. Jednak řad cílových zákazníků a spotřebitelů. Firma tak získá osobu, která dokáže dosti přesně vymezit potřeby a přání segmentu, z něhož přichází. Z řad bývalých zaměstnanců dodavatelů nebo obchodních partnerů firmy je možno získat pracovníka znalého technologií a postupů, s velmi dobrou znalostí vyráběného produktu nebo poskytované služby. Vhodného obchodního zástupce je také možné rekrutovat z bývalých zaměstnanců konkurenčních firem. V mezích zákona a obchodní etiky tak získá firma pracovníka, který nejenže zná zákaznický segment a produkt, ale má případně vytvořenou kontaktní síť.

Positioning

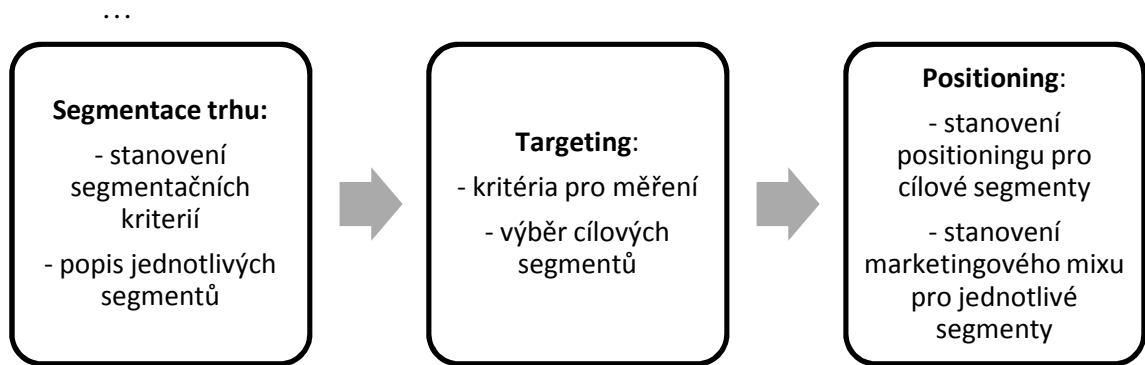
Po zvolení cílového tržního segmentu přichází na řadu třetí krok – positioning. Jeho cílem je vymezení produktu na trhu vůči konkurenci a v myslích a vnímání cílové skupiny spotřebitelů. Prostřednictvím positioningu dosáhne firma zaujetí žádoucí pozice na trhu².

Jde tedy o to, jak je produkt firmy vnímán spotřebiteli. Je-li vnímán stejně jako jakýkoli jiný výrobek na trhu, nemají zákazníci žádný důvod ke koupi tohoto výrobku. Positioning musí být jasný a musí odlišovat produkt od ostatních nabízených produktů. Stěžejní otázkou tedy je, jak odlišit výrobek od konkurence. Při přípravě positioningu je tedy nutné vyhodnotit možné konkurenční výhody produktu, na nichž by se dala pozice vybudovat.

¹ KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů, s. 25 -28.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 326.

Konkurenční výhodu je možné získat nabídnutím nižší ceny nebo vyšší kvality. Ať už se firma rozhodne pro kteroukoli z variant, musí tomuto „příslibu“ plně dostát a také jej vhodným způsobem sdělit zákazníkům, kteří tvoří zvolený segment. Firemní marketingový program tak vychází zejména z positioningové strategie¹.



Obrázek 4. Průběh STP²

Úrovně marketingové segmentace

Segmentace trhu může být prováděna na různých úrovních. Škála možností se pohybuje od zcela nediferencovaného marketingu, kdy se firma segmentací vůbec nezabývá, až k úplné segmentaci nebo mikromarketingu, kdy se zaměřuje na mikrosegmenty, tedy podrobně a detailně vymezenou část či podskupinu segmentu.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 105

² tamtéž, s. 326.



Obrázek 5. Úrovně marketingové segmentace¹

V rámci nediferencovaného marketingu firmy vyráběly, distribuovaly a propagovaly jeden výrobek. V praxi tak vzniká nejširší potenciální trh. Tato skutečnost vede k nižším nákladům, které se odrazí v nižší ceně výrobku či vyšší marži. Avšak realizace tzv. „marketingu pro všechny“ je díky velmi rozšířeným distribučním kanálům a reklamním mediím velmi složitá.

Firmy, které aplikují segmentovaný marketing, rozčleňují trh na několik segmentů a přizpůsobují svoje nabídky potřebám těchto segmentů. Díky tomu mohou své výrobky či služby prezentovat účinněji a lépe zaměřit svoji nabídku pro určitou skupinu zákazníků. Cílové skupině také může přizpůsobit marketingové nástroje a tak efektivněji potenciální klientelu oslovit².

Segment, respektive skupinu zákazníků, lze mnohdy dále rozdělit na podskupiny – podrobněji definované mikrosegmenty. Mikrosegment je vymezen určitým charakteristickým znakem a díky tomu se konkurence uvnitř mikrosegmentu snižuje. Naplnění tohoto znaku totiž dokáží dosáhnout jen některé firmy.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 327.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 328.

Mikromarketing je nejpodrobnější postup, pomocí kterého lze vytvořit výrobek a marketingový program vyhovující velmi specifickým požadavkům jednotlivců – individualizovaný marketing, nebo územním celkům – lokální marketing¹.

2.4.3 Marketingový mix

Pomocí marketingového mixu se firma snaží vytvořit a stimulovat poptávku po svém produktu. Jedná se o způsob, jakým firma prezentuje svůj produkt a jak komunikuje se svými potenciálními zákazníky. Marketingový mix je souborem v podstatě neoddělitelných atributů vztahujících se k produktu, které jako celek tvoří spojení výrobové, cenové, distribuční a komunikační charakteristiky².

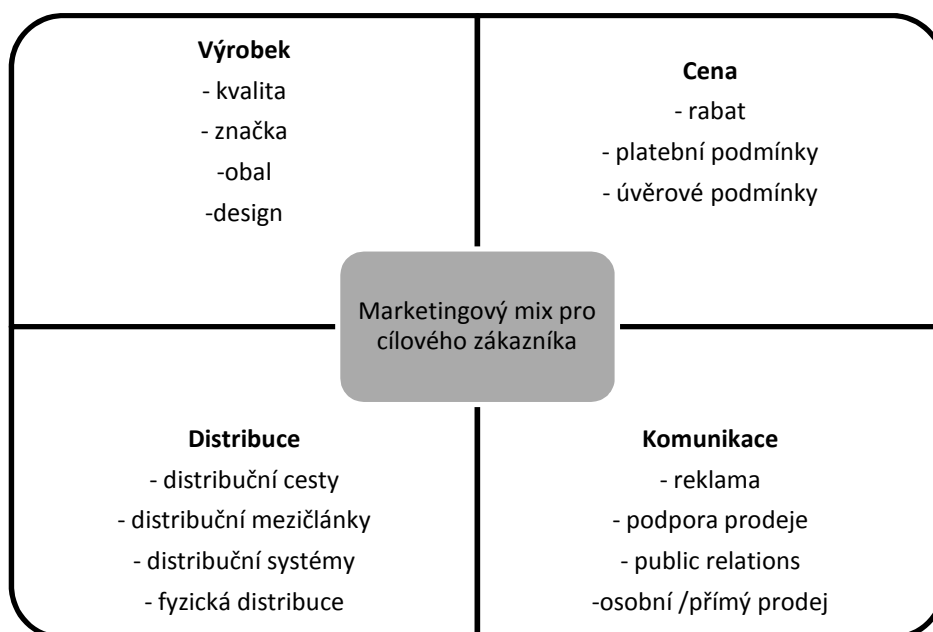
Jednotlivé složky marketingového mixu lze dále členit na další charakteristiky atributů výrobků, které v celku vytvářejí systém, jehož různými kombinacemi lze oslovovat vybraný segment.

V oblasti marketingového mixu si lze pokládat různé otázky. V otázkách cenového atributu výrobku bude výrobce zvažovat nastavení cen, zvyšování cen jako známku kvality nebo umožnění slev a způsobu dosahování slev, i platební podmínky a termíny splatnosti. Ve sféře distribuce jsou k zamyšlení otázky týkající se pokrytí trhu a distribučních cest, rozšíření sortimentu a řízení zásob a dopravy, také úvahy o nasycení stávající místa a potenciálu přesunu do nových míst. V oblasti komunikace je účelné zvažovat výdaje na reklamu i její obsah, public i media relations, podporu prodeje a kvalitu prodejní síly, osobní reprezentaci a dobré jméno a reputaci. V úvahách o produktu je třeba zvažovat problematiku a jakosti, rozmanitosti, vlastností produktu, také značky a designu, velikosti a formy balení, obalu a záruk³.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 328.

² tamtéž, s. 107.

³ KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 32, 312.



Obrázek 6. Marketingový mix¹

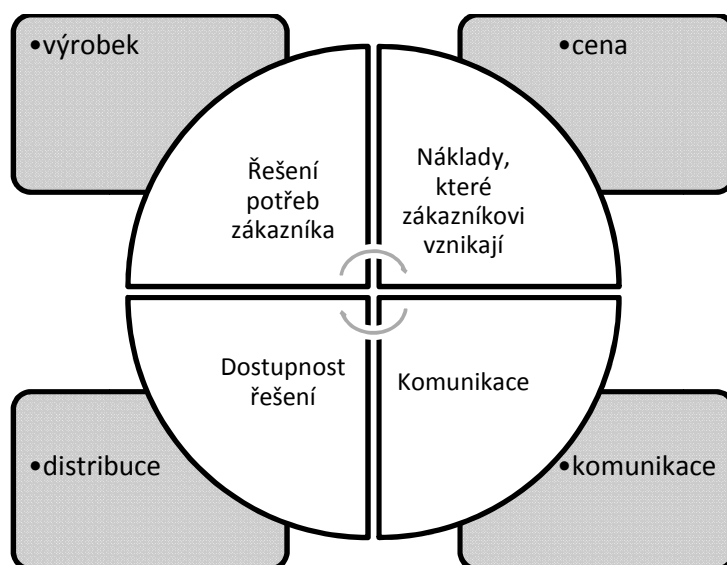
Účinný marketingový mix neboli koncept 4P (z anglického product, price, place, promotion) kombinuje všechny atributy a charakteristiky produktu v jeden koordinovaný program tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a byly splněny firemní marketingové cíle.

Uvedená koncepce marketingového mixu však bývá kritizována za jednostranný nebo omezený pohled na produkt pouze ze strany výrobce, prodejce či distributora výrobku nebo služby. Marketingoví odborníci jsou v postavení výrobce a prodávajícího, zatímco zákazníci jsou tím, kdo získává hodnoty. Z hlediska spotřebitele, příjemce produktu lze vymezit koncept 4C, který v sobě kombinuje charakteristiky a součásti výrobku či služby vnímané ze strany spotřebitele (z anglického customer value, cost, convenience, communication). Jednotlivé charakteristiky jsou propojitelné s odpovídajícím atributem na straně konceptu 4P².

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. s 54.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 107.

Výrobce produkuje výrobek nebo službu, avšak zákazník jej vnímá jako způsob řešení své potřeby. Výrobce stanovuje cenu svého produktu, zákazník na své straně uvažuje náklady spojené s pořízením výrobku či využitím služby. Výrobce řeší způsob distribuce, ale spotřebitel vidí dostupnost řešení. Atribut komunikace lze v obou konceptech považovat za shodný, oběma stranami vnímaný stejně¹.



Obrázek 7. Koncepte 4C²

Pracovníci marketingu by tak měli vyjít koncepte 4C a z ní následně odvodit marketingový mix 4P. Na základě zákaznický orientovaného marketingu je třeba nejdříve stanovit, jak má spotřebitel vnímat produkt a z této koncepce pak vymezit produkt ze strany výrobce tak, aby si atributy na obou stranách vyhovovaly.

Častá jsou další rozšíření základního konceptu 4P. Tato rozšíření začleňují do marketingového mixu People nebo Personnel atribut představující zaměstnance společnosti, Proceses vyjadřující procesy uvnitř společnosti přidávající hodnotu a Physical Evidence jako hmotný doplněk provádění služby.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 107.

² tamtéž, s. 107.

2.4.4 Marketingové plánování a marketingová strategie

Marketingové plánování je specifickou oblastí plánování, která vychází z celkových plánů podniku. Marketingové plány se oproti komplexním plánům firmy zaměřují na oblasti produktu a trhu a podrobně rozpracovávají strategicky stanovené cíle, týkající se určeného cílového trhu. Marketingový plán je nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Slouží k implementaci a praktickému ověření firemní marketingové strategie¹.

Úvod	Shrnutí hlavních cílů a doporučení pro plánované období. Měl by být stručný, jasný a umožnit snadnou orientaci.
Popis současné marketingové situace	Popis cílového trhu a pozice, kterou firma na cílovém trhu zaujímá. Informace o trhu obecně, o úspěšnosti produktů, o konkurenci a o distribuci: <ul style="list-style-type: none">- informace o hlavních segmentech, o potřebách a přáních zákazníků, faktorech marketingového prostředí, které ovlivňují nákupní rozhodování- přehled realizovaných objemů prodeje, docílených cen a marží- vyhodnocení aktuálních prodejních trendů, očekávaného vývoje v oblasti distribučních cest
Analýza rizik a příležitostí	Popis hlavní rizik a příležitostí pro daný produkt. Umožňuje předvídat vývoj na trhu, který by mohl pozitivně či negativně ovlivnit aktivity firmy.
Cíle a hlavní úkoly	Stanovení cílů a určení hlavních úkolů, které mají být splněny v plánovaném období.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 37.

Marketingová strategie	Popis základní marketingové filozofie, ze které budou podnikatelské jednotky vycházet při plnění svých cílů, při stanovení cílových trhů, při positioningu a při plánování marketingových výdajů. Popis dílčích strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu v souvislosti s riziky, příležitostmi a úkoly.
Prováděcí plán	Jak budou marketingové strategie realizovány. Plán stanoví, co a kdy má být provedeno, vymezuje odpovědnost jednotlivých osob. Určuje náklady, které bude nutné vynaložit.
Rozpočty	Zdůvodnění a podrobné rozvedení marketingového rozpočtu. Očekávané tržby, náklady a zisk.
Kontrola	Definování kontrolních akcí. Slouží ke sledování průběhu realizace marketingové strategie a určení oblastí, v nichž nejsou případně plánované cíle plněny.

Tabulka 1. Marketingový plán¹

Marketingový plán by měl začínat přehledným souhrnem plánovaných cílů a doporučení. Souhrn umožňuje prezentovat klíčové záležitosti, které marketingový plán obsahuje. Následný obsah poskytuje přehled jednotlivých částí marketingového plánu.

Současná marketingová situace slouží k prezentaci základních údajů o prodeji, nákladech, ziscích, trhu, konkurenci, distribuci a mikroprostředí.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 109 - 110.

Analýza rizik a příležitostí, tedy SWOT analýza, identifikuje hlavní příležitostmi a hrozby spolu se slabými a silnými stránkami firmy. Na základě výsledků této analýzy by měli manažeři stanovit finanční a marketingové cíle.

Při plánování marketingových strategií musí manažeři stanovit strategie, kterými dosáhnout plánovaných cílů. V úvahu při tom musí vzít kapacity a možnosti podniku, aby zvolené strategie byly realizovatelné.

Prováděcí plány neboli akční programy představují nástroj marketingové taktiky. Určují, co se má dělat, kdo to má dělat a kdy, kolik to bude stát. Takový akční plán umožňuje manažerovi stanovit výši podpůrného rozpočtu. Současně je třeba předpovědět objem budoucího prodeje a průměrné ceny. Obsahem je také stanovení nákladů výroby, distribuce a marketingu. Tímto postupem je možné predikovat celkové výnosy, náklady a předpokládaný zisk.

Kontrolní část stanoví, jak bude sledováno a vyhodnocováno plnění plánu. Navržení cílů a rozpočtů pro kratší, obvykle měsíční či čtvrtletní období, umožňuje průběžné sledování shody skutečných výsledků s plánem¹.

2.5 Realizace marketingové strategie

Příprava a plánování marketingové strategie je věcí jednou, úspěšná realizace této strategie je věcí druhou. Sebe víc pečlivě promyšlený marketingový plán a strategie jsou neúčinné, jestliže zůstanou v rovině teoretické. Prioritním úkolem marketingu je vedle plánování zejména důsledná implementace. Jedná se o proces, při němž jsou marketingové plány uváděny do praxe. Realizace marketingových plánů a strategií vyžaduje řadu každodenních rutinních úkonů, operací, které jsou pravidelně prováděny, aby byl plán úspěšně naplněn. Samotný marketingový plán určuje, co a proč se má vykonat, ovšem při implementaci jde o to, kdo, kde, kdy a jak naplánované činnosti provede.

¹ KOTLER, P. Marketing management. 2001.s. 104.

Úspěšnost implementace závisí na tom, jak dalece se firmě podaří využít lidské zdroje, jakou má organizační strukturu, jakou podobu má ve firmě rozhodovací proces i jak jsou její pracovníci motivováni. Na všech úrovních podniku musí pracovat lidé, kteří mají potřebnou kvalifikaci, motivaci a nezbytné osobní vlastnosti¹.

2.6 Marketingové strategie

Základní marketingové strategie, označované jako konkurenční strategie jsou následující:

- strategie minimálních nákladů
- strategie diferenciacce produktu
- strategie tržní orientace (focus).

Při naplňování strategie minimálních nákladů firma cíleně usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci. Díky tomu může nabízet své produkty či služby za nižší cenu než konkurence, tím získat konkurenční výhodu a větší podíl na trhu. Tuto strategii je možné uplatnit pro segment, respektive zákazníka, pro kterého je nejdůležitější vnímanou nebo požadovanou hodnotou nízká cena. Nutnou podmínkou nízkonákladové strategie je využívání kvalitních technologií a preciznost v oblasti přípravy a řízení nákupu, výroby a distribuce².

Strategie diferenciacce produktu zaměřuje úsilí firmy na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, která je pro spotřebitele důležitá, která je oceňovaná trhem jako celkem a za kterou je zákazník ochoten zaplatit.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 110 - 111.

² FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 29.

Mezi nejpoužívanější diferenciací produktu patří:

- provedení forma a tvar
- užití vlastnosti
- jakost a kvalita
- trvanlivost, životnost
- provozní spolehlivost
- údržba a opravy, servis
- styl, image, značka
- poradenství, pozáruční servis¹.

Odlišení produktu od konkurenčních lze dosáhnout také pomocí psychologických nástrojů, jako je ovlivňování představ a postojů zákazníků reklamou, obalem či cenami, nebo prostřednictvím způsobů distribuce, jako vybudování speciálních prodejen, osobním prodejem, atd. Firma by měla rozvíjet právě ty silné stránky, které jí umožní získat v některé oblasti konkurenční výhodu.

Při uplatnění strategie tržní orientace firma orientuje na jeden nebo více menších segmentů trhu a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Cílem je zejména detailní rozpoznání potřeb a přání zákazníků v tomto „mikrotrhu“. Volba této marketingové strategie často vychází z důvodů vysoké ziskovosti některého segmentu, malé konkurence v tomto segmentu, nebo možným nedostatkem zdrojů pro obsluhu trhu velkého rozsahu.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s 30.

Základní členění plní obvykle plní funkci pro definování teorie. V praxi velmi často dochází ke kombinacím výše uvedených strategií. Nízkonákladová strategie a strategie diferenciacie jsou více méně protichůdné. Ke kombinacím dochází mezi focus strategií a buď strategií diferenciacie, nebo strategií nízkých nákladů¹.

2.7 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace, marketingový komunikační mix nebo jen komunikační mix jsou výrazy pro činnost či aktivitu, jejímž prostřednictvím se firmy snaží ovlivnit chování lidí na základě procesu prezentace idejí, sdílení myšlenek a šíření marketingových informací².

Proces marketingové komunikace má obvykle tyto základní složky:

- volbu cílového publika, tedy konkrétního segmentu trhu

- stanovení požadované odezvy, jíž může být např. snaha o upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu, vyvolání touhy anebo podnícení příjemců k akci

- volba typu sdělení, tedy rozhodnutí o obsahu, struktuře a formě sdělení

- volba komunikačního média

- volba mluvčího

- zpětná vazba, tj. vyhodnocení účinnosti procesu komunikace³.

Při volbě cílového segmentu jsou důležité faktory – co, jak, kdy, komu má být sděleno. Autor sdělení by měl mít ujasněno, co příjemci požadují a být schopen na tyto požadavky rychle a pružně reagovat.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 31.

² FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 153.

³ tamtéž, s. 154.

Požadovanou odezvou, která má být výsledkem komunikačních snah, je v podstatě vždy spotřebitelská akce příjemce této informace, tedy fakt, že si klient koupí nabízené zboží či využije propagované služby.

Volba typu sdělení zahrnuje rozhodnutí o obsahu, tedy o možném využití racionálních, emocionálních nebo morálních argumentů. Součástí úvah a plánování typu marketingové komunikace je třeba zvolit strukturu sdělení, tedy zda bude informace vycházet z obecných fakt a směřovat ke konkrétní výzvě nebo zda bude zpráva obsahovat určité doporučení anebo ponechá konečné rozhodnutí na příjemci samotném a zda budou příjemci upozorněni i na možná rizika. V neposlední řadě se v rámci typu sdělení rozhoduje o jeho formě. Toto rozhodování uvažuje možnou grafickou úpravu, barevnost, náladu, audiovizuální stránku, atd.

Volba média a mluvčího je jednou ze stěžejních činností. Zpráva či informace, kterou příjemce získá z důvěryhodného a spolehlivého zdroje, je vnímána mnohem lépe než informace prezentovaná např. neznámou osobu anebo z pochybného zdroje.

Marketingová komunikace je souborem nástrojů, které umožňují jak efektivní řízení tržních procesů a účelnou komunikaci s obchodními partnery, tak také cílevědomé ovlivňování nákupního a spotřebního chování zákazníků. Obsahem komunikačního mixu je pět důležitých nástrojů, jimž jsou reklama, podpora prodeje, práce s veřejností (public relations), osobní prodej a přímý marketing (direct marketing)¹.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 154.

Cílem těchto nástrojů, které jsou označovány také jako propagační mix, je přesvědčivá komunikace se zákazníky a splnění marketingových a reklamních cílů¹. Tyto uvedené nástroje marketingové komunikace mají své vlastní odlišné cesty, jimiž firma může sdělovat svým současným i potenciálním zákazníkům vše, co považuje za potřebné a důležité.

Obecně existují dva přístupy jak účinnost této komunikace hodnotit. Dle prvního přístupu lze účinnost marketingové komunikace hodnotit pouze na základě prokazatelných a měřitelných výsledků, tj. na základě dosaženého obratu, nárůstu objemu prodej, vyššího zisku apod.

Druhý přístup hodnocení vychází z toho, že úspěšnost každé propagační akce lze měřit podle toho, jakých změn v postojích spotřebitelů se podařilo docílit, jak byla kampaň připravena a jaká byla celková výše vynaložených prostředků.

Rozhodování a plánování marketingové komunikace, stejně jako každá propagační činnost uvedená do praxe, se neobejde bez plánovitého, dobře zorganizovaného a cílevědomého jednání, které vymezují faktory: poslání (mission), sdělení (message), použitá média (media), peníze (money) a měření výsledků (measurement)².

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 630.

² FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 154.

2.7.1 Reklama

Tato složka komunikačního mixu představuje formu placené neosobní prezentace výrobků, služeb či myšlenek určitého podnikatelského subjektu¹. V rámci reklamy se vždy jedná o účelové a jednosměrné sdělení, kterým firma komunikuje se svými stávajícími i potenciálními zákazníky obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků.

Reklama se vyznačuje intenzivní schopností ovlivňovat nákupní chování a rozhodování velkého počtu lidí v relativně krátkém časovém úseku a široké geografické oblasti².

Vlastnosti reklamy

Reklama se vyznačuje těmito obecnými **vlastnostmi**:

- **veřejná prezentace** – reklama je veřejným způsobem komunikace, tím získává nádech všeobecného uznání produktu a taková publicita může být obecně akceptovaným motivem k nákupu produktu.

- **účinnost** – reklama umožňuje prodejci zopakovat sdělení mnohokrát za sebou a kupujícímu dává možnost přijmout a porovnat sdělení několika konkurentů.

- **znásobená působivost** – reklama dává možnost ztvárnit firmu a její produkty prostřednictvím uměleckého využití tisku, zvuku a barev.

- **neosobní charakter** – reklama nedosahuje přesvědčivosti osobního jednání, příjemce sdělení necítí povinnost věnovat jí pozornost a reagovat, reklama je monologem před publikem nikoli dialogem s příjemci sdělení³.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 630.

² FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 156.

³ KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 557 – 558.

Základní formy reklamy

Uvedené základní formy reklamy vycházejí z časového aspektu a také z životního cyklu výrobku.

Zaváděcí reklama

Tato forma reklamy má informativní charakter a jejím cílem je představit budoucím zákazníkům určitý nový produkt včetně popisu jeho vlastností. Využívá se při uvádění produktu na trh. Informuje příjemce sdělení o základním užítku produktu, jeho kladných vlastnostech, přednostech, dostupnosti, ceně a způsobu použití. Tato reklama bývá obvykle zacílena na určitý zvolený segment zákazníků. Zaváděcí reklama se „nasazuje“ v počáteční fázi životního cyklu produktu a snaží se vyvolat primární poptávku.

Přesvědčovací reklama

Cílem tohoto typu reklamy je snah přimět spotřebitele, aby preferovali a kupovaly produkt výrobce, nikoli jeho konkurence. Přesvědčovací reklama je využívána zejména ve fázi růstu produktu v rámci jeho životního cyklu. Smyslem je hlavně upevnění pozice, kterou produkt již získal.

Připomínací reklama

Reklama je využívána k neustálému připomínání spotřebitelům nejen existence samotného výrobku, ale také výrobce a jeho značky. Tato forma reklamy se snaží ubezpečit zákazníky, že výrobek či služba je stále vyráběn, respektive poskytován, ujišťuje klienty o dostupnosti záručního i pozáručního servisu, atd. Připomínací reklama doprovází produkt jak ve fázi růstu, tak ve fázi dospělosti¹.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 157.

2.7.2 Podpora prodeje

Jedná se o časově omezený program, jehož cílem je zvýšit objem prodeje a zatraktivnit nabídku zboží pro zákazníky. Podpora prodeje vyžaduje aktivní spoluúčast zákazníků. Tím je buď okamžitá koupě nebo jiné nákupní chování, například v podobě závazné objednávky, sepsání dodavatelsko-odběratelské smlouvy či složení zálohy¹.

V rámci tohoto prostředku je využíváno komunikace, která je cestou předávání ale i získávání informací, stimulů, které představují určitou výhodu nebo přínos pro zákazníka, a v neposlední řadě výzev, které v sobě obsahují přesvědčivý apel nutící k uskutečnění obchodu či transakce².

Důležitým rysem podpory prodeje je právě její časová omezenost. V závislosti na typu produktu se tato podpora uskutečňuje v délce několika dní, výjimečně až několika týdnů. Aktivita v rámci podpory prodeje je možné orientovat vůči různým skupinám a na tomto základě rozlišit aktivity směřující na zprostředkovatele nebo na spotřebitele.

Podpora prodeje vůči zprostředkovatelům může zahrnovat cenové i necenové obchodní dohody, společnou reklamní činnost, pracovní schůzky a jednání či společenské a kulturní akce. **Podpora prodeje vůči spotřebitelům** slevy z ceny, rabaty, cenové balíčky či soutěže.

K **hlavním cílům** všech aktivit v rámci podpory prodeje patří zvýšení tržeb z prodeje, nárůst tržního podílu a zvýšení zisku. **Strategickými cíli** jsou zvýšení prodeje a tedy spotřeby propagovaného produktu, motivování zákazníků k prvotní i opakované koupi konkrétního výrobku, nikoli konkurenčního, zvyšování loajality klientů a také stimulování prodejců a distributorů k podpoře produktu u konečných zákazníků³.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 158-159.

² KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 558.

³ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 160.

Skrze **taktické cíle** se firma snaží soutěžit s konkurenčními firmami a jejich produkty, snaží se zvyšovat tržní podíl produktu a také se případně touto cestou „zbavovat“ produktu, který se špatně prodává či hrozí jeho znehodnocení.

2.7.3 Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností zahrnuje techniky a nástroje, pomocí kterých instituce nebo firma buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností. Předmětem realizace je nespočet aktivit od sponzorství, přes vydávání firemních časopisů, po ovlivňování médií a toho, jak o společnosti a jejím podnikání píší v novinách.

Onu veřejnost, kterou obchodní jednotka oslovuje a s níž buduje své vztahy, mohou představovat zákazníci, zákazníci konkurence, investoři, konkurenční firmy, vlastní zaměstnanci, budoucí zaměstnanci, zájmové nebo nátlakové skupiny či orgány státní správy¹.

¹ POSPÍŠIL, P. Efektivní Public Relations a media relations. 2002. s. 3-4.

2.7.4 Osobní prodej

Tento nástroj komunikačního mixu stojí na osobní prezentaci nabídky, jejímž cílem je prodej a vytvoření dobrého vztahu se zákazníky¹. Jedná se zřejmě nejefektivnější aktivitu mixu, zejména při budování silných zákaznických preferencí prostřednictvím přesvědčování². Účinnost a efektivita osobního prodeje se projevují okamžitě, jelikož interakce mezi obchodním zástupcem, respektive představitelem prodejce, a zákazníkem je bezprostřední a nutí obě strany k jednání a vyjádření svých názorů či rozhodnutí.

2.7.5 Přímý marketing

Přímý marketing, označován též anglickým výrazem direkt marketing, bývá zaměřen na předem vytipovaný segment trhu s cílem získat okamžitou reakci a vytvářet dlouhodobý vztah. Jedná se o interaktivní marketingový nástroj, který dosahuje požadovanou odezvu zákazníků pomocí vhodně zvolených nástrojů médií. Nositeli tohoto nástroje komunikace mohou být písemné nabídky prostřednictvím pošty, telefonický kontakt, fax a zejména internet a e-mail³.

Ať již firma pro tento nástroj marketingového mixu využije jakoukoli zmíněnou cestu, existují charakteristiky společné všem. Tato forma komunikace je především **neveřejná**, sdělení je určeno konkrétním osobám, není směřováno široké veřejnosti. Tato skutečnost umožňuje vysokou **přizpůsobivost** sdělení, které lze upravit dle poznatků o adresátovi. Komunikace a její obsah zprostředkované přímým marketingem jsou **aktuální**, jelikož sdělení je možno rychle připravit a reagovat tak pružně na měnící se podmínky trhu a okolí. Charakteristická je také interaktivnost této formy komunikace, tedy možnost úpravy obsahu i formy sdělení na základě reakcí osloveného⁴.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 630.

² KOTLER, P. Marketing management. 2001 s. 558.

³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 631.

⁴ KOTLER, P. Marketing management. 2001 s. 559.

Přímý marketing umožňuje přesnější cílení nabídky a dokonalejší možnost vyhodnocování dosažených výsledků. Výhodou je také skutečnost, že nasazení tohoto nástroje je možno přesně načasovat v závislosti na celkové strategii.

I přestože je direct marketing zaměřen na konkrétní segment, lze rozlišit v obecné rovině jeho dvě podoby. Forma adresného přímého marketingu je určena jmenovitě konkrétním osobám, které jsou obvykle zaneseny do firemní databáze klientů. Touto cestou firmy oslovují své stávající zákazníky, o nichž má v příslušném rozsahu vedeny podrobnější informace. Druhou podobou je neadresný přímý marketing, při němž je sice osloven určitý vybraný segment trhu, a však ne konkrétní osoby¹.

2.7.6 Komunikační mix v měnícím se prostředí

V současném dynamickém prostředí neexistuje snad jediný prvek, který by v průběhu času zůstával neměnný. I přestože nástroje marketingové komunikace jsou relativně dané, respektive existuje v budoucnu maximálně možnost objevení či vytvoření dalších komunikačních kanálů v rámci vývoje technologií, mění se názory, postoje i zvyklosti lidí mění způsob, míru i hloubku využívání těchto komunikačních prostředků.

Znatelné jsou změny v oblasti fragmentace trhu, kdy dochází k vytváření menší skupiny zákazníků se specifickými potřebami². Podrobnější členění trhů je umožněno lepšími technologiemi a vědeckým poznáním, díky nimž jsou producenti schopni vyrábět či poskytovat sofistikovanější, výkonnější a propracovanější výrobky a služby mnohem více přizpůsobené potřebám skupin nebo i jednotlivců. Tento jev však má svoje impulzy i na straně poptávky, kdy sami lidé více přemýšlejí o svých potřebách a přáních, o požadovaném užitku a hodnotě. Obvykle se lidé nechtějí smířit s univerzálností a standardem vědí-li, že možnosti trhu jim mohou nabídnout větší specializaci.

¹ FORET, M. Marketing. Základy a principy. 2003. s. 163.

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 631.

Zmiňovaný technický rozvoj přinesl dnešní době také internet a s ním i obrovský, velmi rychle se vyvíjející potenciál¹. Právě informační technologie přinesly výrobcům možnost téměř neustálé otevřeného komunikačního kanálu k potenciálním zákazníkům. Internet je velmi pronikavým médiem a je v současnosti považován za nejefektivnější a nejúčinnější nástroj marketingové komunikace. Dnešní společnost si velmi rychle zvykla, že tento kanál do sebe dokázal pojmout i některé původní nástroje komunikace. Psaní dopisů se postupně změnilo na zasílání e-mailů, pomocí internetové sítě je možné telefonovat, běžný tisk informuje současnou populaci skrze internetové deníky, časopisy a televizní vysílání či zpravodajství je možné shlédnout na monitorech počítačů.

S měnícími se podmínkami pro marketingovou komunikaci je čím dál více nutné pečlivě volit nástroje marketingového mixu. Po počátečním obdivu a nadšení, které rozvoj internetu měl, se také mění přístup lidí k němu. Většina lidí vítá rozvoj technologií a jejich využití v běžném životě, stejně jako lidé dnes již chápou nevyhnutelnost toho procesu. Avšak mění se tolerance veřejnosti, která představuje agregovanou skupinu všech potenciálních zákazníků všech výrobců, k míře agresivity tohoto média.

Internet není agresivní sám o sobě, je to pasivní prostředek, k němuž se uživatel připojuje na základě vlastního rozhodnutí. Avšak pokud se uživatel rozhodne využít jakoukoli z možností, které mu internetová síť nabízí, je okamžitě a nekompromisně vystaven působení marketingové komunikace. Lidé už postupem času více či méně akceptovali tu skutečnost, že při sledování televize shlédnout také reklamy, že mnohdy i třicet procent magazínů a časopisů tvoří tištěná inzerce a reklama, že čísla mobilních telefonů dávno nejsou tak soukromá a často jsou tedy lidé nechtěně vtahováni do různých prodejních nabídek, dotazníků či průzkumů. S určitou mírou nadsázky lze nazvat tento jev „daní“ za využívání služeb těchto technologií a médií. I užívání internetu vykazuje tuto daň. Zdá se však zatím velmi vysoká a vykazuje progresivní tendenci, nikoli ustálení.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 631.

Dnes již internet není novinkou a marketingová komunikace skrze toto médium není už dávnou průkopníkem s udivujícími výsledky. Naopak, přesycenost tohoto komunikačního kanálu je vysoká, vyvolává snahu ignorovat veškeré pokusy o oslovení a tak i většina reklamy a ostatních internetových marketingových nástrojů zůstávají bez povšimnutí.

Společnost by tak měla při plánování a realizaci marketingové strategie a komunikace pečlivě uvážit, jaký postoj má její cílový segment k jednotlivým komunikačním kanálům. Cílem by mělo být sestavení takového mixu, který má potenciál být akceptován a stát se efektivním¹.

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 631.

3 ANALÝZA PROBLÉMU

3.1 Popis podnikatelské činnosti

Společnost Business Air a.s. je privátní leteckou společností, která poskytuje služby individuálně plánovaných letů. Jedná se o způsob vzdušné dopravy zcela mimo tradiční linkovou pravidelnou leteckou dopravu, která létá dle dlouhodobých a předem plánovaných časových řádů na pevně stanovené trase.

Soukromá letecká přeprava stojí na jednotlivé poptávce klienta, který potřebuje specifickou trasu letu ve zcela individuální termínu.

Obchodní služby privátní letecké dopravy je obecně možno řešit třemi způsoby, které jsou běžně v České republice společností využívány. Prvním z nich je tzv. **brokerská činnost**. Společnost je pouhým překupníkem služeb v pravém obchodním smyslu slova. Má-li brokerská společnost od klienta poptávku nebo požadavek na let, „nakoupí“ tuto službu od jiného poskytovatele a jako službu ji prodá svému klientovi. Tento způsob je výhodný v několika ohledech. Z hlediska provozu podnikání je možné **výhodu** spatřovat zejména v rychlosti založení takovéto společnosti, ve výši nákladů na založení i provoz firmy. Broker v letecké dopravě potřebuje k provozování své činnosti v podstatě jen kancelářský prostor, ideálně reprezentativního charakteru, a vybavení pro komunikaci s klienty a dodavateli, tedy telefony, počítače s připojením k internetu, faxy či jinou výpočetní a komunikační techniku. Firma nemá žádný faktický závazek vůči letounu a tak veškerá starost o provoz letounů, které nabízí svým klientům, je na skutečném poskytovateli služby, tedy provozovateli letounu. Náklady společnosti se váží především na náklady fyzického užívání kanceláří a techniky. Náklady spojené s letounem a nákupem letu má broker až ve chvíli skutečného a realizovaného obchodu.

Nevýhodou je závislost takového brokera na jeho dodavatelích a zejména na cenách, které jsou mu dodavatelem poskytovány. Broker logicky vydělává na obchodních maržích, které si k nakoupené a posléze prodané službě (letu) připočítává. Tím se dostává na vyšší nabízenou cenu svých služeb, vyšší o jeho marži.

Jestliže chce broker nabízet srovnatelné ceny, musí získat provizi od dodavatele letu. Pak může k nákupní ceně přidat marži pouze ve výši poskytnuté provize a bude prodávat let za cenu stejnou jako dodavatel. Tato „provizní cesta“ je však založena na dlouhodobé spolupráci a případně na obchodních smlouvách, které však souvisí s množstvím odebíraných letových hodin. Vzhledem ke skutečnosti, že brokerská letecká společnost vybírá pro své klienty na základě jejich poptávky letoun obvykle na základě nejnižší nabídnuté ceny, využívá mnoho různých dodavatelů. Tím ale odběr prodáváných hodin letu distribuuje mezi všechny své dodavatele a nedosahuje často počtu letových hodin, který by byl nutný pro poskytnutí takové slevy. Navíc broker při své poptávce získává kalkulaci a cenu letu pro konkrétní případ. Taková cena není dlouhodobě závazná a broker ji tak těžko může nabízet svým klientům pro dlouhodobé smlouvy. Obecně lze říci, že letecká společnost, provozující svoji činnost na bázi brokerské, má výhodu ve volnosti výběru dodavatele, ale nevýhodu ve vyjednávací pozici s takovým dodavatelem.

Druhou možností podnikání v oboru soukromé vzdušné přepravy je **vlastnictví letounu**. Společnost koupí nový nebo starší letoun, obvykle ze svého základního kapitálu, který je jejím majetkem. V takovém případě je tato firma vlastníkem letounu, rozhoduje o jeho provozu, o cenách provozu i cenách pro klienty. **Výhodou** tohoto způsobu provozování letecké dopravy je silná vyjednávací pozice při komunikaci s odběrateli, tedy finálními klienty a leteckými brokery. Vlastník letounu může svým klientům nabízet různé dlouhodobé smlouvy včetně množstevních slev.

Tento způsob však sebou nese určité **nevýhody**. Těmi jsou zejména povinnosti ohledně zajištění technického provozu letounu, jako bázování na letišti, povinné pravidelné certifikace, zkoušky a prověrky, zákonem ukládané povinnosti v oblasti organizace společnosti, jako oddělení techniků, oddělení letového provozu, oddělení pilotů a plánovačů letů. Neméně významnou je také oblast výše nákladů na takový způsob realizace podnikatelské činnosti na trhu soukromé letecké dopravy. Firma má náklady na zaměstnance v oddělení techniků a pilotů, na bázování a hangárování letounu na domovském letišti, a to vše i v případě, že letoun stojí na zemi. Vlastník letadla má tedy náklady i v situaci, kdy nerealizuje obchod v podobě prodaného letu.

Třetí variantou provozování služeb privátních letů je obdoba výše uvedené, kdy je společnost pouze **provozovatelem letounu**, ale jeho vlastníkem je jiná soukromá nebo právnická osoba. V praxi to znamená, že obvykle nějaký podnikatelský subjekt s významnými příjmy si zakoupí letoun jako řešení svých mezinárodních cest při své vlastní obchodní činnosti. Tento subjekt však dokáže využít jen určité procento potenciálu letových hodin, jinými slovy pro svoji vlastní potřebu létá jen občas a letoun ve zbývajícím čase „stojí na zemi“. V takovém případě přichází do hry společnost provozující leteckou dopravu, která letoun bude provozovat svým jménem na AOC (Air Operator's Certificate), který mu uděluje Úřad pro civilní letectví jako povolení provozovat komerční leteckou dopravu osob a nákladů. Společnost není oficiálně vlastníkem letounu, ale vystupuje jako jeho provozovatel, aniž by konečný klient věděl, zda je nebo není letoun vlastněn společností. **Výhodou** pro skutečného vlastníka je, že se obvykle nemusí starat o technické zázemí letounu ani posádku. To je starostní letecké společnosti, která takto získá letoun pro své klienty. **Výhodou** provozovatele je, že nenese veškeré náklady související s vlastnictvím letounu, zejména pořizovací náklady, a některé náklady na provoz, jelikož se provozovatel s vlastníkem dle dohodnutých podmínek dělí o náklady na bázování, hangárování, pravidelnou údržbu, servis a opravy letounu. Určitou nevýhodou je množství využitelných letových hodin a disponibilita letounu, jelikož se provozovatel musí vždy domluvit s vlastníkem, jakým způsobem budou řešit případné kolize termínů, kdy bude vlastník plánovat let a případný klient bude chtít realizovat zakázku. Provozovatel letounu může obvykle garantovat dostupnost letounu v horizontu dvou až čtyř týdnů, avšak dlouhodobé nabídky a kalkulace pro lety do budoucna musí vždy poskytovat s vědomím a spolu se sdělením klientovi, že dostupnost letounu závisí na schválení vlastníka.

Nejen v České republice, ale i všude jinde na světě, jsou běžné všechny tři způsoby realizace podnikání v oblasti privátní letecké dopravy. Nejčastějšími způsoby je brokerská činnost a provozování letounu jiného soukromého vlastníka. Je to dáno obrovskou finanční nákladovostí řešení, kdy nákup a veškerý provoz letounu je v režii samotné společnosti. Pochopitelně je cena závislá na typu a také stáří letounu (není-li nový), ale v podstatě vždy se pohybuje v řádu desítek milionů. Je proto logické, že si takový způsob provozování letecké dopravy může dovolit jen několik společností.

Velmi časté jsou také vzájemné kombinace těchto řešení. Jedná se o vzájemné kombinace všech tří uvedených možností.

Spojení vlastnictví letounu a brokerské činnosti. Vlastník letounu může vlastnit pouze jeden letoun, respektive určité omezené množství a prostřednictvím brokerské činnosti zajišťuje pro své klienty jiný letoun, jestliže je vlastní letoun vytížen na jiné zakázce a není tak dalšímu klientovi k dispozici. Častější je situace, kdy ve vlastnictví společnosti je letoun jednoho určitého typu nebo o určité kapacitě míst, například pětimístný vrtulový letoun, avšak klient si přeje pro svoji přepravu letoun proudový či chce přepravit skupinu sedmi osob. Není důvod klienta přenechat konkurenci. Efektivnější je od konkurence „koupit“ takový let pro svého klienta jako broker, realizovat zisk a klientovy požadavky uspokojit.

Stejné důvody pro uvedené spojení s brokerským způsobem zajištění letů jsou platné i pro provozovatele letounu. Zjednodušeně řečeno, nemá-li společnost k dispozici letoun, který svým jménem a svojí firmou provozuje, případně tento letoun nevyhovuje nároků a přáním klienta na kategorii či kapacitu, zajistí požadovaný let prostřednictvím jiného letounu, který koupí od dodavatele.

Toto spojení sebou však nese určitá **rizika**. Ta nastanou, jestliže letecká společnost zajistí pro svého klienta let prostřednictvím jiné letecké společnosti z téže země v roli dodavatele. Konkurenční boj a rivalita je velmi silná. Jestliže firma posadí svého klienta do dodavatelského letounu, otevírá tak v podstatě svému konkurentovi cestu přímo k svému zákazníkovi. Je to pochopitelně otázka profesní cti a etiky, avšak nelze nikdy zaručit, že se piloti letounu nepokusí nabídnout své služby pasažérovi přímo a tak odlákat tohoto firmě jejího zákazníka. Některé letecké společnosti zastávají názor, který hlásá staré pořekadlo – „v lásce a ve válce je všechno fér“ – a pro mnohé je trh privátní letecké přepravy válečným územím, kde se vítězí tvrdým konkurenčním bojem.

Na druhou stranu, letecký trh nejen v České republice je však současně i velmi malý a v podstatě se všechny společnosti i její zástupci znají. Časem se všechno neprofesionální, podvodné a nekorektní jednání obrátí proti takové společnosti. Ta si mnohdy neuvědomí, že tímto způsobem získá pouze jednorázovou zakázku. Žádná letecká společnost již nikdy nevyužije její letoun pro svého klienta, jestliže zjistí, že se v předchozím případě pokusila klienta přilákat k sobě, nebo se jí to dokonce podařilo. Je to krátkozraké jednání obchodu chtivých společností, avšak právě dlouhodobé plánování a uvažování dopředu, na poli nejen zákaznických vztahů ale zejména obchodně partnerských, je charakteristické pro některé společnosti, jež nevidí za horizont dalšího období.

Formou spojení a využití více forem provozování letecké dopravy je také **kombinace vlastnictví letounu a provozování letounů jiných soukromých vlastníků.** V majetku letecké společnosti může být například jen jeden letoun a další může provozovat, aniž by byla jejich vlastníkem. Tak si firma zajistí větší letadlovou flotilu, ale neváže v ní vlastní kapitál. Navíc tak vlastník letounu získává silnou a věrohodnou pozici v případě, že vstupuje do jednání o provozování letounu jiného majitele. Jestliže společnost dokáže prokazatelně efektivně provozovat vlastní letoun, je to výborná reference při vstupu do smluvního vztahu o provozování letounu vlastníka, který uvažuje o poskytnutí a využití volných letových hodin svého letadla touto formou spolupráce.

3.2 Popis společnosti Business Air

Letecká společnost Business Air vznikla na konci roku 2008, kdy se spojilo několik akcionářů, jak z branže tak i mimo ni, kteří založili společnost s vizí nabízet cenově nejdostupnější privátní leteckou dopravu zejména české klientele.

Akcionáři se rozhodli tuto vizi realizovat primárně cestou vlastnictvím letadla. Konkrétně se rozhodli pro nákup vrtulového letounu Cessna 414 Eagle. Případnou potřebu svých potenciálních klientů, kterou nebudou schopni pokrýt vlastním letounem, vyřeší nákupem služby od jiného provozovatele nebo vlastníka jako brokerskou činnost.

Business Air, a.s. se rozhodla pro koupi staršího letounu z Kanady a jeho přemístění do České republiky. Před společností stály dva klíčové problémy. Pro letoun bylo nezbytné vybrat a zajistit bázování na jednom z českých letišť. Vzhledem k lokalizaci společnosti a jejímu sídlu v Praze připadaly do úvahy pouze pražská letiště – Ruzyně, Letňany, Vodochody, Kbely. Na základě ceny, úrovně nabízených služeb a kvality administrativního zázemí se společnost Business Air rozhodla pro letiště Vodochody.

Druhým stěžejním úkolem bylo „zprovoznění“ letounu. Cessna 414 byla pochopitelně letuschopná. Provozeroschopnost pro komerční leteckou dopravu znamená povolení úřadů pro tuto obchodní činnost. Letecký úřad je jedním z nepřísnějších v celé Evropě a vyžaduje mnoho technických zkoušek a certifikací před jakýmkoli samotným provozem letounu a zejména před nasazením letadla do komerční letecké přepravy. Na technický stav letounu se vztahuje mnoho pravidelných periodických kontrol, prověrek, atestů a certifikací. Jejich získání je velmi náročné jednak časově a jednak finančně.

Letoun byl přemístěn do Prahy v dubnu roku 2009 a přistaven na letiště Kbely, kde sídlí jediná společnost v České republice, která má od leteckého úřadu pověření pro udělování technických certifikací a atestů, které úřad akceptuje při udělování AOC. Letoun byl po svém přeletu z Kanady do Prahy podroben standardní proceduře kontroly.

Tím je rozebrání trupu letounu a motoru, kontrola předepsaných dílů a součástí. V případě objevení součásti, která je opotřebena či poškozena více, nežli stanoví předpis, musí být tato součást nahrazena novou. Společnost tedy mohla pouze odhadovat skutečnou finanční a časovou náročnost této prověrky, avšak skutečný technický stav letounu se ukáže až při jeho rozebrání a procedura se tak prodlužuje, respektive prodražuje na základě aktuálních zjištění.

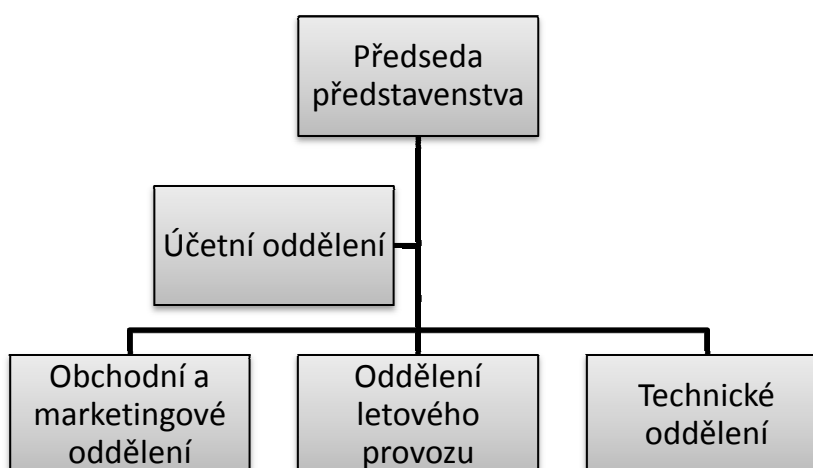
Letoun byl v Kanadě zakoupen ze soukromého sektoru. To znamená, že letoun vlastnila soukromá osoba a využívala ho pro své potřeby. Není-li letoun využíván ke komerčním účelům, podléhá jen vymezenému počtu povinných prohlídek. Ostatní prohlídky a kontroly technického stavu letounu jsou pouze doporučené. V České republice jsou tyto předpisy znatelně přísnější. Prověrky v jiných zemích v kategorii doporučené jsou na našem území bez výjimky povinné a navíc letecký úřad ukládá některé kontroly navíc. Česká republika se tak stává jednou z nejdražších zemí pro komerční provozování letadel, avšak současně díky své přísnosti a normám také jednou z nejbezpečnějších.

Tato nutná a nezbytná atestace trvala několik měsíců. Bohužel se nečekaně protáhla do zimního období. Zakoupený letoun Cessna 414 je vybavená speciálními vrtulemi, které turbo motorům umožňují vyšší výkon, nižší spotřebu a tím dosahuje letadlo vyšší cestovní rychlosti. Úskalí této vrtulové „chlouby“ však spočívá v tom, že právě Cessna 414 společnosti Business Air je jediná v republice s těmito vrtulemi. Být první neznámá vždy výhrou, zejména ne na poli letecké dopravy. Na průkopníkovi totiž je, aby prokázal životnost, bezporuchový chod a nehlučnost motorů, které doposud nebyly úřadem schváleny. Tyto testy, a zejména testy hlukové zátěže, se mohou dělat za určitých klimatických podmínek. Ty se však v zimním období nevyskytují příliš často. Před společností stálo tedy další zdržení skutečného komerčního provozu letounu v podobě atestu v České republice ojedinělých vrtulí.

3.2.1 Organizační struktura společnosti

Počátkem roku 2009 společnost vytvořila obchodní a marketingové oddělení, oddělení letového provozu a technické oddělení.

Organizační struktura firmy je relativně jednoduchá a hlavně se jedná o dosti plochou strukturu. V čele akciové společnosti Business Air stojí předseda představenstva. Této osobě podléhá účetní oddělení zejména, co se týče vykazování a reportingu. Velmi úzce účetní oddělení spolupracuje s oddělením obchodním. Obchodní oddělení představují obchodní a marketingoví pracovníci. Obecně by bylo možné říci, že obchodní oddělení by mohlo být nadřazené letovému provozu. Oddělení letového provozu agreguje piloty a plánovače. Požadavky na kvalifikaci, stupeň způsobilosti a pravidelná přezkoušení jsou dána zejména zákonem.



Obrázek 8. Organizační schéma společnosti

Příprava letounu, plánování letu a personální organizace vyplývá z činnosti obchodního oddělení, respektive je dáno průběhem zakázek a obchodních případů, které obchodní oddělení naplánuje. Informace a pokyny „tečou“ od obchodního oddělení k oddělení letového provozu. Komunikace je však i v opačném směru. Na základě provozních údajů může obchodní oddělení nabízet a organizovat lety.

Oddělení letového provozu také kapacitně vymezuje možnosti uspokojit případné poptávky zákazníků. Oddělení jsou vzájemně silně provázána, jejich činnost se ovlivňuje a musí spolupracovat na základě soustavné informovanosti. Technické oddělení reprezentují technici, kteří zodpovídají za stav letounu. Jejich činnost se řídí zejména předpisy a vyhláškou. Zákon z velké části vymezuje kvalifikaci pracovníků technického oddělení a organizaci jejich pracovní činnosti.

Nelze říci, že by oddělení byla vzájemně nadřizena nebo podřizena. Každé oddělení se řídí určitými předpisy a má velmi specifický obsah činností, avšak v důsledku musí svoji práci provázat a zajistit komplexně fungující službu.

3.2.2 Personální politika společnosti

Společnost Business Air, a.s. se vydala obecně neoblíbenou, ale v této branži běžnou, cestou „headhuntingu“. Pro svá oddělení získává zaměstnance se zkušenostmi z oboru, kteří dříve pracovali v obchodních jednotkách zabývajících se zcela stejnou činností nebo velmi příbuznou a může tak čerpat z jejich znalostí a zkušeností. Zejména osoba obchodního a marketingového manažera, která má dřívější dlouhodobé zkušenosti z působení v brokerské letecké společnosti, bude hlavním přínosem při tvorbě marketingové strategie a plánu.

Ve své startovní pozici se společnost chystá minimalizovat své fixní náklady spojené se zaměstnanci. Trvalý pracovní poměr se bude týkat osob, které musí nepřetržitě zajišťovat chod firmy a provoz letounu bez ohledu na skutečnost, zda budou realizovány obchodní lety. Činnosti a aktivity osob, které vznikají je v souvislosti s realizací objednaných letů, jako jsou piloti a plánovači, jsou pro společnost variabilním nákladem a jejich pracovní právní vztah vůči společnosti bude řešen formou pracovní dohody.

3.2.3 Charakteristika letounu

Cessna 414 Eagle je dvoumotorový turbovrtulový přetlakový letoun. Zákon jasně ukládá, že pro účely komerční letecké přepravy osob může být použit pouze tzv. vícemotorový – multiengine – letoun a let musí zajišťovat dva piloti – kapitán a kopilot.

Standardní kapacita letounu je 5 osob, s využitím přídavného sedadla je možno přepravit 6 pasažérů. Průměrná přepravní rychlost je 440 kilometrů v hodině a dolet letounu na jedny plné nádrže činí 1900 kilometrů. Za jednu hodinu letu při standardních klimatických podmínkách dosáhne letoun např. Frankfurtu nebo Varšavy, za přibližně dvě hodiny letu je možné přistát v Římě, v Paříži nebo Minsku. V čase kratším než tři hodiny doletí Cessna 414 například do Londýna a metropolí skandinávských zemí. Aktuální dolet letounu se však mění v závislosti na počasí a počtu pasažérů. Obecně je možné plánovat lety v maximální délce čtyř hodin s pěti pasažéry na palubě.

Letoun má leteckým úřadem přidělenou imatrikulaci OK-BAA. Interiér letounu je vyveden ve světlé kůži a ke standardnímu vybavení kabiny patří satelitní telefon, monitory pro sledování polohy při letu a také toaleta.

Letoun je přístrojově vybaven pro lety v podmínkách IFR – instrument flight rules. Letoun je tedy přizpůsoben letu a zejména přiblížení i v podmínkách snížené viditelnosti, kdy jsou letadla na přistání naváděna přístrojově. Bez tohoto vybavení se musí pilot řídit vizuálními informacemi – visual flight rules, VFR, a není tak letu schopen za zhoršených podmínek viditelnosti.

3.3 Současná situace společnosti

Společnost Business Air, a.s. se nachází v situaci nově příchozího subjektu na trh privátní letecké dopravy. Pozici nováčka na trhu částečně kompenzuje svojí personální politikou. Business Air jako značka a firma je nováčkem, avšak po stránce zaměstnanců společnosti se jedná o zkušenou společnost, která se dokáže na trhu letecké dopravy orientovat a nepotřebuje dlouhý čas na adaptaci a „zaučení“ pracovníků.

Společnost disponuje nejen tímto důležitým lidským kapitálem, ale také kapitálem hmotným a tím je vrtulový letoun Cessna 414, schopný přepravit až šest pasažérů. Na vlastnictví tohoto letounu chce společnost postavit svoji konkurenční výhodu.

Společnost v současné situaci nemá žádný podíl na trhu a žádnou klientskou základnu. Obojí chce pochopitelně v co nejkratším čase získat a stát se důležitým hráčem na poli privátní letecké přepravy.

Business Air, a.s. tedy stojí před problémem, jak vytvořit a realizovat koncepci získání tržního podílu. Úkolem společnosti, potažmo marketingového oddělení, bude vytvoření jasné marketingové strategie a plánu, v němž se vytyčí realizovatelné marketingové cíle a způsoby jejich dosažení. Mají-li být cíle realistické, musejí být stanoveny na základě průzkumu a zhodnocení tržních příležitostí v tomto oboru, analýzy potřeb a očekávání potenciálních zákazníků a na základě kompetencí a skutečných zdrojů, kterými společnost Business Air disponuje.

4 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1 Postup vypracování marketingové strategie

Stanovení marketingové strategie je komplexním souborem několika postupných kroků. Sousednost těchto kroků směřuje od poznání obecných i podrobných zákonitostí a podmínek panujících ve zvoleném oboru. Dále marketingová strategie zahrnuje identifikaci zákazníka a poznání jeho potřeb. Následuje marketingový plán, který stanoví marketingové cíle společnosti na daném trhu a taktiky, jimž těchto cílů dosáhnout. V neposlední řadě obsáhne marketingová strategie také stanovení komunikační strategie.

Prvořadým úkolem je získání přehledu o daném oboru. K získání přehledu o příležitostech a rizicích trhu bude využita analýza externích faktorů působících na oblast podnikání. K tomuto účelu bude provedena analýza SLEPTE a Porterův model pěti sil. Pro analýzu interních faktorů bude použita analýza zdrojů společnosti, které mají být zdrojem konkurenční výhody. Tyto analýzy oborového i firemního prostředí dají základ SWOT analýze zahrnující marketingové silné a slabé stránky společnosti v porovnání s příležitostmi a hrozbami tržního prostředí.

Následným krokem bude identifikace zákazníka a poznání jeho potřeb, které budou konfrontovány s nabídkou společnosti. V této části dojde k segmentaci trhu a k výběru segmentů, které budou společností obsluhovány (targeting). U těchto segmentů bude nastaveno cílové vnímání vybranými segmenty trhu (positioning). Na základě určení tohoto postoje vůči poskytované službě, vnímání této služby, které společnost směřuje vybudovat u svých cílových zákazníků, bude stanoven marketingový mix pro každý cílový segment. Za účelem podrobného poznání potřeb a přání zákazníka bude proveden marketingový průzkum, jehož cílem bude zjistit důležité vlastnosti zákaznických požadavků. Tyto vlastnosti a atributy budou porovnány s nabídkou společnosti Business Air, a.s. a může být odhadnut tržní potenciál.

Závěrečným krokem bude stanovení marketingového plánu, který stanoví hlavní cíle společnosti týkající se trhu a podniku a určí prováděcí strategie spolu s jednotlivými taktikami a postupy, které společnost mají k vytyčeným cílům přivést. Obsažen bude také předpokládaný rozpočet a zejména navrhnuty kontrolní mechanismy k průběžnému zjišťování dodržování plánu.

4.2 SLEPTE analýza

Analýza externích faktorů působících na oblast podnikání firmy. Uvažovány jsou faktory, které mají přímý vliv na oblast privátní letecké dopravy.

Sociologické faktory

Demografické hledisko: vyšší koncentrace osob s vyššími příjmy v okolí Prahy (lokalizace společnosti v Praze, báze letounu na pražských letištích = být blíže klientům), soustřeďování výrobních společností se zahraniční účastí v okolí Prahy a Brna (potřeba operativního obchodního spojení metropolí se zahraničím), vliv globalizace a rozvíjení zahraniční spolupráce českých společností (otevřené trhy = potřeba zahraničních cest)

Kulturní hledisko: obliba cestování českého obyvatelstva (potenciál přepravy určité příjmové skupiny obyvatel), rostoucí důležitost kritéria času v pracovním jednání i soukromém životě lidí (umožňuje „prodat“ službu letecké přepravy pomocí atributu „úspory času“), obecný sílící trend „žít zdravě, ekologicky a s nízkými náklady“ (negativní faktor pro privátní leteckou dopravu)

Ekonomické faktory

- rostoucí inflace (zvýšení cen již tak drahé služby), výše DPH (mezinárodní lety jsou oproštěny od DPH), cena ropy a paliva (citelný nárůst vstupních nákladů), český trh je zajímavým cílovým trhem zemí s rozvinutější ekonomikou (možnost pozitivního „zavlečení“ trendu a obliby privátní letecké přepravy ze zemí s rozvinutou touto službou), kurzové změny zejména eura, dolaru a libry (při nákupu a nabídkách služby v různých měnách nutno počítat s možnou změnou kurzu, která může výrazně ovlivnit výši zisku)

Politické faktory

- dobré politické vztahy se zahraničím, neexistují restrikce a omezení cestování nebo obchodování se zahraničím z politických důvodů, vládní podpora obchodu se zahraničím (pozitivní faktor posilující potenciál potřeby zahraniční obchodní přepravy)

Legislativní faktory

- provozování letounu v České republice je svázáno mnoha předpisy, povinné a pravidelné revize jsou dány ze zákona, Český letecký úřad je jedním z nejpřísnějších v Evropě (negativní faktor, představuje určitou bariéru vstupu na trh, zvyšuje finanční náklady a časovou náročnost na provozování letounu pro komerční přepravu osob), zákonné podmínky v oblasti personálního obsazení a nutné kvalifikace pro osoby zajišťující provoz letounu (negativní faktor – společnost se stává závislá na konkrétních lidech, případně zdatně zvyšuje náklady na zajištění potřebné kvalifikace osob)

Technické faktory

- rozvinutý letecký průmysl v České republice, technické vybavení letišť na vysoké evropské úrovni, existence certifikačního střediska ve Kbelích akceptovaného a pověřeného Českým leteckým úřadem (pozitivní faktor, usnadňuje provoz letounu na území ČR; jediné certifikační středisko = riziko monopolního chování, vysoké ceny)

Ekologické faktory

- rostoucí zájem o životní prostředí, strategie ochrany prostředí zakomponována v mnoha firemních strategiích, možné legislativní omezení kvůli ochraně kvality ovzduší a snížení emisí, letecký průmysl patří mezi největší znečišťovatele ovzduší (riziko omezení trhu ze strany státu, riziko „ekologických daní“, zvyšování nákladů)

4.3 Porterův model pěti sil

1. riziko vstupu potenciálních konkurentů

Bariéry vstupu na trh privátní letecké dopravy jsou především legislativní. Splnění zákonných podmínek, na základě nichž je možné provozovat komerční leteckou přepravu osob, je procesně velmi náročné. Navíc jsou tyto certifikace a povinné revize a prohlídky vyžadované Českým leteckým úřadem velmi finančně náročné. Z hlediska finančního a legislativního není snadné stát se v České republice operátorem a provozovatelem privátního letounu za účelem komerční přepravy osob.

Rozhodujícím kritériem vstupu je splnění podmínky provozování multiengine letounu, tedy dvoumotorového letounu. V České republice doposud nelze provozovat obchodní leteckou dopravu na jednomotorových letadlech. Vstup do tohoto odvětví je velmi komplikovaný a lze hovořit řádově o vstupu jednoho subjektu v horizontu dvou let a více let.

2. rivalita mezi stávajícími konkurenty

Mezi stávajícími konkurenty na trhu panuje silný konkurenční boj. Důležité je zdůraznit, kdo je z hlediska nabídky služeb považován za konkurenta. Konkurentem je jakýkoli provozovatel letounu operující na českém trhu, respektive zahraniční společnost operující letouny bázované v České republice.

Konkurentem není brokerská letecká společnost (zprostředkovatel), která nabízí službu privátní letecké dopravy prostřednictvím nákupu letu jako služby (od operátora letounu, tedy dodavatele) a posléze prodeje této přepravní služby svému klientovi. Tato brokerská letecká společnost je v postavení klienta, tedy odběratele nabízené služby.

Konkurenční společnost	Letadlový park + kapacita letounu	
ABS Jets, a.s.	Embraer Legacy 600	13
	Bombardier Learjet	7
	Cessna Citation Bravo	7
Silesia Air, s.r.o.	Citation Excel	9
	Citation V	9
	Cessna 525 Citation Jet	5
GROSSMANN JET SERVICE s.r.o.	Hawker H900XP	8
	Embraer Legacy 135BJ	13
	Challenger 600	14
	Dornier 328JET	32
Time Air, s.r.o.	Beechcraft Super King Air BE-300	7
	Piper Cheyenne III	8
L-Consult s.r.o.	Piper Cheyenne III	7
	Piper Seneca V	4
	Piper 6X	4
Aerotaxi s.r.o.	Piper PA 44	3
	Beechcraft 200 Super King Air	8
	Beechcraft 350 Super King Air	8
Flyingtaxi s.r.o.	CESSNA 421B GOLDEN EAGLE	6
DSA a.s.	Cessna CJ525	5
	Beechcraft C90	6
	Piper Seneca	4
Travel Service, a. s.	Cessna 680 Citation Sovereign	9
Opera Jet, s.r.o.	Citation Mustang	4
	Citation Jet	4
	Citation CJ2	7
	Citation CJ3	8
	Gulfstream G200	12
	Dassault Falcon 900 LX	12
VIP Air s.r.o.	Beechcraft 200 Super King Air	7
	Piper Cheyenne II	5
	Cessna Crusader T303	4
	Saab 340	34
	ATR 42	46
	ATR 72	68

Tabulka 2. Analýza konkurentů

Uvedená tabulka obsahuje provozovatele letounů, tedy konkurentů v rámci českého trhu. Při určování konkurenta je třeba se řídit podle kritéria, který z uvedených provozovatelů dokáže alespoň rovnocenně uspokojit potřeby potenciálního klienta. Konkurentem je tedy letecký přepravce s letounem s kapacitou schopnou pojmout šest pasažérů. Při hledání klíčových konkurentů je možné zohlednit kritérium podobnosti typu letounu. Pozornost se tak přesouvá úžeji na provozovatele vrtulových letounů s uvedenou kapacitou.

Při provozování vrtulových letounů je nejlepší strategií cenové vůdcovství. Tuto strategii nejlépe ovládla společnost Time Air, a je proto nejsilnějším konkurentem pro společnost Business Air. Společnost Time Air, s.r.o. operuje dvoumotorový turbovrtulový letoun Piper Cheyenne IIIA, který rychlostí letu a komfortu kabiny odpovídá letounu Cessna 414 operovaný společností Business Air, a.s..

Důležitým aspektem je také skutečnost, že je velmi tenká hranice mezi konkurentem a partnerem/dodavatelem. Jestliže se z nějakého důvodu dostane společnost do postavení brokera (požadavek klienta se neshoduje s možnostmi provozovaného letounu nebo je provozovaný letoun smluvně již na termín blokován), může službu klientovi zajistit prostřednictvím letounu některého z konkurentů. V takové situaci se konkurent stává smluvním partnerem. V okamžiku samotné realizace letu však klient společnosti Business Air sedí v letadle její konkurence bez přítomnosti jakéhokoli zástupce Business Air, který by mohl „dohlédnout“, že ona hranice konkurent/partner nebyla překročena a nedochází ke snahám o „přetažení“ klienta.

3. smluvní síla odběratelů

Pozice odběratelů a jejich případná vyjednávací síla je velká. Trh privátní letecké dopravy je velmi dobře informačně propojen. Klient má tedy při vynaložení drobného úsilí na průzkum potenciálních dodavatelů velkou možnost výběru.

Na poli odběratelů však velmi důležitou roli hraje osobní zkušenost, doporučení a reference.

Odběratelé nevytváření spojení, v nichž by využívali většího tlaku na podmínky zejména cenové. Požadavky odběratelů jsou natolik rozdílné a individuální, že téměř vylučují možnost propojení a spolupráce při vyjednávání s dodavatelem letecké přepravy.

4. smluvní síla dodavatelů

V případech, kdy se společnost Business Air, a.s. ocitá sama v postavení brokera, tedy kdy klientovi nenabízí letoun Cessnu 414, musí brát v potaz určitý stupeň závislost na dodavateli cílového letounu. Vyjednávací síla dodavatele je tím silnější, čím kratší je čas interval k termínu uskutečnění letu a také čím více má dodavatel monopolní postavení s ohledem na typ letounu. V případě požadavku na dopravní letadla s kapacitou kolem třiceti až čtyřiceti pasažérů bude společnost čelit dosti neovlivnitelným podmínkám obchodu, jelikož provozovatelé těchto letounů jsou v celé Evropě čtyři. V případě kategorie letadel vrtulové, malé až střední proudové letadlo nemá dodavatel silnou pozici pro kladení „monopolních“ podmínek a je možné s ním vyjednávat.

5. hrozba substitučních výrobků

Největším substitutem privátní letecké dopravy je linková letecká doprava. Hrozba takové substituce je největší v případě, kdy je klientem požadována přeprava mezi velkými mezinárodními letišti, které jsou zcela běžně obsluhovány aeroliniemi.

Velmi obecně z hlediska podstaty letecké přepravy je substitutem také pozemní doprava a to zejména automobilová, vzdáleně pak vlaková či autobusová. Hrozba těchto substitutů je tím větší, čím časově vzdálenější je termín požadovaného letu a tím možnost zorganizování velmi komfortní pozemní dopravy. Tato hrozba má největší váhu zejména při letech na kratší vzdálenosti (ČR – Rakousko, ČR – Německo, ČR – Polsko, atd.), na delší vzdálenosti není riziko substituce tak vysoké.

4.4 Analýza zdrojů

Hodnocení klíčových zdrojů společnosti Business Air, a.s., které mají schopnost tvořit konkurenční výhodu. Hmotná aktiva – letoun Cessna 414 – významný zdroj, velmi těžko nahraditelný, těžko napodobitelný, trvalý ne příliš mobilní zdroj. Lidské zdroje – personální obsazení obchodního oddělení (zkušenost, znalosti a kontakty obchodního manažera; komunikační schopnosti a obchodní dovednosti) – významný zdroj, velmi těžko nahraditelný, napodobitelný, mobilní zdroj.

4.5 SWOT analýza

SWOT analýza čerpá z předchozích analýz oborového a firemního prostředí a shrnuje marketingové příležitosti a rizika oboru, silné a slabé stránky společnosti Business Air, a.s..

Silné stránky	Slabé stránky
vlastnictví letounu - rozhodování o ceně, nezávislost na dodavatelích (operátorech)	stáří letounu - vyšší náklady na opravy a revize, nedůvěra klientů
nováček na trhu - možnost překvapit, "změnit postavení na šachovnici"	obchodní partner je současně konkurent, konkurent je potenciální obchodní partner
umístění letounu v Praze - nejvíce klientů	obchodní manager - nositel hlavního know-how a obchodních kontaktů- v případě odchodu z firmy, ztrácí společnost část klientely - závislost na člověku
lidský kapitál společnosti - motivovaný a zkušený tým obchodního oddělení, síť obchodních kontaktů	
osobnost obchodního manažera - dlouhodobí partneři jsou vázání na konkrétní osobu	bázování v Praze - vyšší náklady na bázi než na vzdálenějších letištích
optimální typ a výkonnost letounu - výhodný poměr kapacity letounu a rychlosti letu k nákladům na let	vlastnictví letounu - snaha vytížit letoun za každou cenu, opomenutí ostatních služeb (zprostředkování partnerských letounů)
pořízení "secondhand" letounu - nižší náklady, které nemusí zaplatit klient	
	Hrozby
Příležitosti	znečišťovatel ovzduší - omezení, zdanění
sídlo společnosti v Praze - možný osobní kontakt s potenciálními zákazníky	nováček na trhu - nedůvěra klientů, delší čas nutný k vybudování obchodních vztahů
velký potenciál firemních zákazníků - podpora zahraničních obchodů	luxusní služba - v případě zhoršení ekonomických podmínek má blízký substitut

Tabulka 3. SWOT analýza

4.6 Segmentace

Služba privátní letecké přepravy není určena širokým masám. Vzhledem k ceně přesahující průměrně desetinásobek ceny standardní linkové letecké dopravy je třeba věnovat pozornost zejména důsledné segmentaci trhu.

Základní segmentační kritéria:

Subjekt – soukromá osoba / firma. Předmět přepravy – přeprava osob / přeprava nákladů. Požadavek přepravy – luxus a komfort / kompromis ceny a luxusu. Opakování přepravy – pravidelní zákazníci / jednorázoví zákazníci. Země – země původu klienta.

Segmentace trhu			Soukromý účel		Obchodní účel	
			Pravidelný zákazník	Jednorázový zákazník	Pravidelný zákazník	Jednorázový zákazník
Soukromá osoba	Přeprava osob	Luxus	Seg. 1A	Seg. 1B	Seg. 1C	Seg. 1D
		Cena	Seg. 2A	Seg. 2B	Seg. 2C	Seg. 2D
	Přeprava nákladů	Cena	Seg. 3A	Seg. 3B	Seg. 3C	Seg. 3D
Firma	Přeprava osob	Luxus	Seg. 4A	Seg. 4B	Seg. 4C	Seg. 4D
		Cena	Seg. 5A	Seg. 5B	Seg. 5C	Seg. 5D
	Přeprava nákladů	Cena	Seg. 6A	Seg. 6B	Seg. 6C	Seg. 6D
Zprostředkovatel	Přeprava osob	Luxus	Seg. 7A	Seg. 5B	Seg. 5C	Seg. 5D
	Přeprava nákladů	Cena	Seg. 6A	Seg. 6B	Seg. 6C	Seg. 6D

Tabulka 4. Segmentace trhu

Vysvětlení jednotlivých kritérií:

Subjekt

Na klienta služby letecké přepravy lze nahlížet jako na soukromou osobu, firemního zákazníka nebo zprostředkovatele služby. Soukromá osoba komunikuje s firmou pomocí soukromých komunikačních cest (telefon, e-mail). Realizace letu a zejména platba je řešena vlastním jménem ze soukromých bankovních účtů. V „soukromé“ klientele se skrývá velký potenciál a obecně ji lze charakterizovat jako osoby s velmi nadprůměrnými příjmy. Tato skupina je však také těžko dosažitelná s vysokým stupněm anonymity. Jedná se o relativně uzavřenou společnost, do níž se těžko proniká. Nejlepší strategií v této skupině jsou určitě reference a doporučení. Nicméně se také jedná o rizikovou skupinu. Zejména při prvotním kontaktu a realizaci služby je nutné velké prověření a zajištění jistoty při bankovních transakcích (všechny platby předem v plné výši).

Firemní klientela je snáze identifikovatelnou skupinou, kterou je snazší oslovit díky nižší anonymitě. Komunikace probíhá na úrovni obchodních zástupců či asistentů společnosti, platby za služby jsou realizovány z firemních bankovních účtů. Podepsaná objednávka a smlouva od firemního zákazníka, která nese všechny náležitosti a identifikační údaje společnosti, působí více věrohodně a je z právního pohledu v případě neplnění lépe vymahatelná. Případná poptávka od obou těchto subjektů může být průzkumným tahem konkurence.

Zprostředkovatel neboli broker má postavení jako klient velmi podobné firemnímu zákazníkovi. S rozdílem, že nakupovanou službu prodává svému, dodavateli neznámému, klientovi a snaží se také o maximální zabezpečení obchodní a platební transakce vůči oběma stranám obchodního aktu, tedy vůči svému klientovi i vůči svému dodavateli letecké přepravy. Tyto subjekty jsou opět snadno vyhledatelné. Jedná se o specializované cestovní kanceláře a agentury, orientující se na nabídku komplexních služeb vybrané klientele.

Předmět přepravy

Klient uspokojuje obecně dva zájmy. Leteckou přepravou naplňuje potřebu obchodní nebo soukromé cesty. Při obchodní cestě se nejčastěji objevuje realizace obchodního jednání v zahraničí, návštěva či kontrola i několika poboček společnosti v zahraničí nebo průzkumu trhu či zahraničního partnera. Jedná se obvykle o lety do jedné či více destinací s dobou čekání od několika hodin až dvou dnů.

Soukromý cíl cesty klienta je nejčastěji přeprava na dovolenou či návštěva rodinných příslušníků. Jedná se o lety v drtivé většině do jedné destinace s časovým intervalem do zpátečního letu pět až sedm dní, výjimečně i dvou týdnů.

Požadavek přepravy

Klient v obecné rovině může žádat dvě úrovně služeb z hlediska poměru luxusu, nadstandardu a ceny. Obvykle zákazník žádá let, specifikuje počet pasažérů, požadované destinace a termín letu. Z nabídek klient vybírá primárně na základě ceny, při podobné ceně rozhoduje podle časové délky a rychlosti letu, úrovně a vybavenosti interiéru, atd. Klient tedy vybírá z letounů, které odpovídají hranici jím přijatelné ceny nebo podle kritéria nejnižší ceny. Takový zákazník obvykle let potřebuje nebo je pro něj výhodný z hlediska například úspor času, ale současně se snaží náklady na tuto službu optimalizovat.

Druhou variantou požadavku je prioritní specifikace úrovně kvality a luxusu při letecké přepravě. Zákazník obvykle vyžaduje prostornou kabinu, klubové uspořádání sedadel v interiéru, rychlost letu, doplňkové služby či stanovení stáří letounu. Jedná se o požadavek na nadstandardní úroveň služby. Jestliže nabídky splňují požadovaná kritéria, až poté případně nastupuje výběr na základě ceny. Privátní letecká doprava je sama o sobě nadstandardem, ale uvnitř vymezení této služby lze sledovat strategii buď nízkých nákladů – cenového vůdcovství nebo diferenciací – odlišení od konkurence.

Opakování přepravy

Na potenciální trh lze nahlížet také z pohledu možnosti opakovaného využití služby. Je možné identifikovat potřeby klienta, který privátní leteckou přepravou řeší relativně ojedinělou potřebu přepravy. Jedná se například o výjimečnou přepravu vybraných zaměstnanců na zahraniční veletrh, nenadálá zahraniční schůzka v krátkém časovém horizontu nebo nutnost přepravy nákladu kvůli časové tísně či výpadku pozemní dopravy. Tyto služby využijí, jestliže se objevila patřičná situace nebo pokud selhali běžné postupy zajištění.

U některých subjektů je však potřeba letecké dopravy stálá nebo se v pravidelných či nahodilých intervalech opakuje. Může se jednat o pravidelnou návštěvu zahraničních poboček, časté obchodní schůzky v rámci Evropy či konkrétní země nebo udržování kontaktu s členy rodiny žijícími v zahraničí.

Země původu klienta

Vzhledem k neustále rostoucí globalizaci, bourání jazykových bariér a silné propojenosti nejen sousedících zahraničních trhů lze uvažovat i o obslužení klientů v jiných zemích. Jedná se však o komplikovaný proces, který je velmi časově i finančně nákladný. Je složité proniknout na zahraniční trh a oslovit tamní klientelu, protože tento trh je velmi vzdálený, obvykle dostatečně pokryt domácí nabídkou. Do hry také okrajově vstupuje patriotismus k domácí produkci, vztaženo i na produkci služeb a nedůvěra, která upřednostňuje domácí dodavatele služby proti neznámým, zahraničním dodavatelům, kdy se často nedůvěra násobí jazykovou a kulturní bariérou.

V případě zohlednění země původu klienta je možné specifikovat výše uvedenou tabulku pro každou zemi, nicméně soustředění se ze zmíněných důvodů bude orientovat jen na Českou republiku.

4.7 Targeting

Z podrobně segmentovaného trhu jsou vybrány primární cílové segmenty, které budou aktivně obsluhovány. Klientela primárních cílových trhů bude vyhledávána a oslovována primárně z iniciativy obchodního oddělení společnosti. Tyto segmenty tvoří základnu klientely společnosti a na uspokojování jejich potřeb stojí obchodní a marketingový plán.

Sekundární segmenty jsou „přidružené“ segmenty, které společnost dokáže také zcela uspokojivě obsloužit. Tyto segmenty vzhledem k jejich příbuznosti budou také „zasaženy“ marketingovou strategií, marketingovým mixem a komunikačním mixem. Nicméně nebudou primárně tyto segmenty oslovovány z prvotní iniciativy společnosti.

Targeting - které segmenty obsloužit			Soukromý účel		Obchodní účel	
			Pravidelný zákazník	Jednorázový zákazník	Pravidelný zákazník	Jednorázový zákazník
Soukromá osoba	Přeprava osob	Luxus	Primární segment	Sekundární segment		
		Cena	Sekundární segment	Primární segment		
	Přeprava nákladů	Cena				
Firma	Přeprava osob	Luxus			Sekundární segment	Sekundární segment
		Cena			Primární segment	Primární segment
	Přeprava nákladů	Cena			Sekundární segment	Primární segment
Zprostředkovatel	Přeprava osob	Luxus	Sekundární segment	Sekundární segment	Sekundární segment	Sekundární segment
	Přeprava nákladů	Cena	Sekundární segment	Sekundární segment	Sekundární segment	Sekundární segment

Tabulka 5. Targeting

4.8 Positioning

Ke zvoleným primárním cílovým segmentům je přiřazena hodnota, která by měla být klientovi nabízena, respektive je stanoveno požadované vnímání služby klientem. Jedná se o cílené a požadované chápání nabízené služby. Jde o postoj, který společnost chce, aby její klienti ve vybraných segmentech zaujali vůči nabízené službě. Toto budované cílové vnímání klientem je rozhodující pro odvození marketingového mixu nabízené služby.

Positioning			Soukromý účel		Obchodní účel	
			Pravidelný zákazník	Jednorázový zákazník	Pravidelný zákazník	Jednorázový zákazník
Soukromá osoba	Přeprava osob	Luxus	SEGMENT 3 diskrétní vysoce komfortní služba, dlouhodobě stabilní a spolehlivá služba, osobní přístup			
		Cena		SEGMENT 4 dostupná nabídka optimalizované služby, operativní jednání		
Firma	Přeprava osob	Cena			SEGMENT 1 spolehlivá služba s optimálními náklady, výhody dlouhodobé spolupráce, vysoká profesionalita	SEGMENT 2 spolehlivá služba s optimálními náklady, operativnost a rychlost jednání, vysoká profesionalita
		Cena				SEGMENT 5 cenově dostupná, vysoce operativní a spolehlivá služba přepravy nákladů

Tabulka 6. Positioning

4.9 Marketingový mix

Stanovení podrobného marketingového mixu pro každý zvolený segment.

Marketingový mix - SEGMENT 1			
Produkt	přeprava firemním letounem Cessna 414, maximální počet osob 6, v případě kolize termínu letu s jiným zájemcem má přednost stálý klient; let realizovaný v předem stanovený pravidelný termín nebo v nepravidelný předem avizovaný nahodilý termín		
Cena	prodejní cena služby stanovena dle strategie pro dlouhodobé partnery; záloha splatná před letem ve výši 10% nebo nutných storno poplatků, resp. platba až po realizaci letu; mírnější storno podmínky letu	Lidé	posádka letounu - dva profesionální a kvalifikovaní piloti, jazyková výbava, slušné vystupování; obchodní zastoupení společnosti - maximálně seriózní jednání, profesionální vystupování, výborné komunikační schopnosti, jazyková čistota a jazyková vybavenost, ochota
Distribuce Dostupnost	v případě využití vlastního letounu je služba dostupná do 3 hodin, odlet z Prahy Ruzyně nebo Vodochod	Proces	přijetí požadavku - kalkulace ceny dle ceníku stanoveného přímo pro konkrétního klienta - telefonické a mailové potvrzení dostupnosti a ceny letu - přijetí objednávky -realizace / zamítnutí objednávky - zjištění příčin
Komunikace	neustále aktualizované a funkční webové stránky společnosti, online poptávkový systém, emailová komunikace (odpověď na email do 15 minut), dostupné telefonní kontakty, klient svým požadavkem rozhoduje o času komunikace; inzerce	Vzhled prostředí	exteriér a interiér letounů - fyzická kontrola před nástupem klienta na palubu, interiér čistý a funkční, vybaven občerstvením, magazíny a firemními tiskovinami; posádka letounu - reprezentativní čistota uniformy; kancelářské zázemí - čistota a jednoduchost, žádný přehnaný luxus, který provokuje; dress code všech zaměstnanců

Tabulka 7. Marketingový mix pro Segment 1

Marketingový mix - SEGMENT 2 a 4			
Produkt	přeprava letounem, který splňuje požadavky klienta na počet osob, velikost úložných prostor, stáří letounu, případně nepetržitost letu; k přepravě možné využít vlastní nebo pronajatý letoun		
Cena	prodejní cena služby stanovena dle ceníku s procentuálně vyjádřenou marží; možnost pobídkových slev v řádu 2%, cena letu musí být splacena v plné výši před datem odletu (v případě využití partnerského letounu splaceno na jeho účet před realizací letu); storno podmínky v případě rušení objednaného letu	Lidé	posádka letounu - dva profesionální a kvalifikovaní piloti, jazyková vybava, slušné vystupování; obchodní zastoupení společnosti - maximálně seriózní jednání, profesionální vystupování, výborné komunikační schopnosti, jazyková čistota a jazyková vybavenost, ochota
Distribuce Dostupnost	v případě využití vlastního letounu je služba dostupná do 4 hodin, odlet ideálně z Prahy; v případě nájmu partnerského letounu do 7 až 8 hodin od vznesení požadavku, odlet možný z jakéhokoli evropského letiště	Proces	přijetí požadavku - identifikace a klasifikace klienta a jeho potřeb - kalkulace ceny (vlastní letoun / zjištění ceny služby s využitím partnerského pronajatého letounu - odeslání nabídky klientovi emailem - telefonický kontakt - přijetí objednávky = smluvní písemné potvrzení (možné emailem), příprava letu, realizace letu; zamítnutí objednávky - zanesení kontaktních údajů poptávajícího do databáze klientů
Komunikace	neustále aktualizované a funkční webové stránky společnosti, online poptávkový systém, emailová komunikace (odpověď na email do 15 minut), dostupné telefonní kontakty, klient svým požadavkem rozhoduje o času komunikace; inzerce	Vzhled prostředí	exteriér a interiér letounů - fyzická kontrola před nástupem klienta na palubu, interiér čistý a funkční, vybaven občerstvením, magazíny a firemními tiskovinami; posádka letounu - reprezentativní čistota uniformy; kancelářské zázemí - čistota a jednoduchost, žádný přehnaný luxus, který provokuje; dress code všech zaměstnanců

Tabulka 8. Marketingový mix pro Segment 2 a 4

Marketingový mix - SEGMENT 3			
Produkt	přeprava proudovým letounem, forma pronájmu služby od partnerské společnosti, neomezený počet osob; let realizovaný v předem stanovený pravidelný termín nebo v nepravidelný předem avizovaný nahodilý termín		
Cena	prodejní cena služby stanovena dle strategie pro dlouhodobé partnery; záloha splatná před letem ve výši 10% nebo platba až po poskytnutí služby; storno podmínky shodné s podmínkami dodavatele letounu	Lidé	posádka letounu - dva profesionální a kvalifikovaní piloti, jazyková výbava, slušné vystupování; obchodní zastoupení společnosti - maximálně seriózní jednání, profesionální vystupování, výborné komunikační schopnosti, jazyková čistota a jazyková vybavenost, ochota
Distribuce Dostupnost	v případě využití vlastního letounu je služba dostupná do 8 hodin, odlet z jakéhokoli evropského letiště	Proces	přijetí požadavku - kalkulace ceny dle ceníku stanoveného přímo pro konkrétního klienta - telefonické a mailové potvrzení dostupnosti a ceny letu - přijetí objednávky - realizace / zamítnutí objednávky - zjištění příčin
Komunikace	neustále aktualizované a funkční webové stránky společnosti, online poptávkový systém, emailová komunikace (odpověď na email do 15 minut), dostupné telefonní kontakty, klient svým požadavkem rozhoduje o času komunikace; inzerce	Vzhled prostředí	exteriér a interiér letounů - fyzická kontrola před nástupem klienta na palubu, interiér ne starší jednoho roku, vybaven VIP občerstvení, stand-up kabina, klubové uspořádání sedaček, satelitní palubní telefon; posádka letounu - reprezentativní čistota uniformy; kancelářské zázemí - čistota a jednoduchost, žádný přehnaný luxus, který provokuje; dress code všech zaměstnanců

Tabulka 9. Marketingový mix pro Segment 3

Marketingový mix - SEGMENT 5			
Produkt	přeprava nákladu požadovaných rozměrů a objemu - typ letounu vybírán dle nejbližší shodné vnitřní kapacity s objemem nákladu a kompatibilitou dveřních rozměrů s rozměry nákladu; k přepravě možné využít vlastní nebo pronajatý letoun		
Cena	prodejní cena služby stanovena dle ceníku s procentuálně vyjádřenou marží; vzhledem k rychlosti realizace přepravy nemůže být cena splacena předem = velmi striktně ošetřeny písemné smluvní závazky klienta; storno podmínky v případě rušení objednaného letu	Lidé	posádka letounu - dva profesionální a kvalifikovaní piloti, jazyková výbava, slušné vystupování; obchodní zastoupení společnosti - maximálně seriózní jednání, profesionální vystupování, výborné komunikační schopnosti, jazyková čistota a jazyková vybavenost, ochota
Distribuce Dostupnost	v případě využití vlastního letounu je služba dostupná do 3 hodin, odlet ideálně z Prahy; v případě nájmu partnerského letounu nejdříve do 5 hodin od vznesení požadavku, odlet možný z jakéhokoli evropského letiště	Proces	přijetí požadavku - identifikace a klasifikace klienta a jeho potřeb - kalkulace ceny (vlastní letoun / zjištění ceny služby s využitím partnerského pronajatého letounu - sdělení nabídky telefonicky - přijetí objednávky = smluvní písemné potvrzení (možné emailem), příprava letu, realizace letu; zamítnutí objednávky - zanesení kontaktních údajů poptávajícího do databáze klientů
Komunikace	neustále aktualizované a funkční webové stránky společnosti, online poptávkový systém, emailová komunikace (odpověď na email do 15 minut), dostupné telefonní kontakty, klient svým požadavkem rozhoduje o času komunikace; inzerce	Vzhled prostředí	exteriér a interiér letounů - při přepravě nákladů není tolik důležitý; posádka letounu - reprezentativní čistota uniformy; kancelářské zázemí - čistota a jednoduchost, žádný přehnaný luxus, který provokuje; dress code všech zaměstnanců

Tabulka 10. Marketingový mix pro Segment 5

4.10 Marketingový průzkum trhu

Cílem marketingového průzkumu je zjistit, jaké jsou požadavky zákazníku a rozřadit potřeby trhu. Na základě tohoto průzkumu je odhadnuta budoucí úspěšnost společnosti.

Marketingový průzkum je proveden na zcela autentickém vzorku dat. Jedná se o databázi poptávaných letů, kterou si do společnosti jako know-how přinesl obchodní manager. Data byla nasbírána v období od února 2008 až do března 2009 a marketingový průzkum je aplikován na jeden rok uvnitř tohoto intervalu.

Během tohoto vymezeného intervalu společnost přijala a zpracovala 198 poptávek od svých zákazníků. Databáze poptávaných letů, bez rozlišení zda byly nebo nebyly realizovány, obsahuje následující atributy: termín letu, informace o poptávajícím subjektu (firmě či soukromé osobě), kontakt na subjekt, itinerář letu, počet osob k přepravě, seznam nabídnutých letounů, typ letounu, délku letu, nákupní a prodejní cenu letu. Pro účely marketingového průzkumu byla analýza databáze vztažena k těmto atributům:

- počet osob k přepravě: kritérium 1 až 6 pasažérů, 7 a více pasažérů – umožní zhodnotit pro jaké množství letů by byla potenciálně vhodná Cessna 414

- subjekt zdroj požadavku: kritérium firma nebo soukromá osoba – umožní zhodnotit podíl obou subjektů na celkovém poptávaném množství

- destinace: třídící kritérium geografické vymezení země – umožní určit pro jaký typ letounu je vhodný pro preferované destinace – vrtulové vs. proudové letadlo, nutnost mezipřistání - porovnání s doletem Cessna 414

- termín letu – třídící kritérium příslušnost ke kalendářnímu měsíci – umožní zhodnocení vytíženosti a odhad cash-flow v průběhu roku, umožní plánování kapacit a zejména plánování marketingové strategie – termíny nasazení jednotlivých prvků marketingového mixu

- úspěšnost – podíl realizovaných letů vůči poptávaným letům

- opakovaná spolupráce: kritérium opakované objednání letu (minimálně 3x) – shodovat se musí subjekt nikoli cílové destinace – umožní odhadnout potenciál dlouhodobých klientů

Obrovskou výhodou analyzovaného datového souboru je skutečnost, že zaznamenává reálnou potřebu subjektů. Soubor obsahuje dekomponovaná a tříditelná data, která byla zaznamenána v okamžiku poptávky po službě letecké přepravy a odrážejí nezkraslený požadavek, který vznikl na základě obchodní činnosti nebo soukromé potřeby subjektu. Dotazníkem by nebylo možné získat natolik věrohodné informace, protože vždy v drtivé většině případů zastihnou dotazovaného v okamžiku, kdy u něj potřeba letecké přepravy ještě nastala nebo už případně pominula. Možností je také, že by u dotazovaného potřeba využití této služby nikdy nastala. Obecně by bylo složité vytipovat subjekty, u nichž potřeba letecké přepravy nastane alespoň jednou, a tedy jimi vyplněný dotazník byl relevantní.

Určitou nevýhodou je, že se jedná o datový soubor společnosti zabývající se brokerskou činností. Nejedná se o databázi, která by vznikla na základě obchodních aktivit provozovatele (vlastníka) letadla. Datový soubor tedy odráží obchodní činnost zprostředkovatele letecké dopravy. Tato skutečnost se promítá primárně do kritéria úspěšnosti letu, které je tak považováno spíše za doplňkový údaj. Úspěšnost brokera je silně ovlivněna skutečností, že není „původcem“ služby (není vlastníkem letounu) a má jen malý „manévrovací prostor“ na nabízení slevy, jelikož je závislý na ceně dané jeho dodavatelem a nemá vyjednávací pozici, aby na dodavateli slevu vymohl. Tato skutečnost nicméně nezkrasluje datový soubor z hlediska počtu poptávek, druhu subjektů či atributů poptávaných letů. Brokerské společnosti se totiž nikdy „nechlubí“ tím, že letouny uvedené v jejich flotile nejsou jimi samotnými operovány na základě AOC. Poptávající subjekt při vznesení svého požadavku netuší, zda oslovil operátora letounu či zprostředkovatele.

Zkraslující, respektive snižující efekt na relevantnost dat by mohla mít kvalita marketingových aktivit v oblasti zejména marketingové komunikace. Na tomto vzorku dat však tento efekt nebude uvažován. Brokerská společnost v časovém intervalu přesahujícím analyzované období využívala aktivně všech forem komunikačního mixu a těšila se dobré známosti a vysokému povědomí nejen mezi konkurenty na trhu, ale i mezi klienty.

Datový soubor		198 poptaných letů			
Požadavek na počet pasažérů	1 až 6 pax		7 a více pax		
	119	60%	79	40%	
	z toho v doletové vzdálenosti Cessny 414 (non-stop let)				
	105	53%			
Subjekt	Firma - právnická osoba		Soukromá osoba		
	176	89%	22	11%	
	z toho v kapacitě a doletu Cessny 414		z toho v kapacitě a doletu Cessny 414		
	129	56%	8	4%	
Úspěšnost	Počet realizovaných letů				
	23	11,60%			
	z toho v kapacitě a doletu Cessny 414				
	13	6%			
Počet dlouhodobých partnerů		4			

Tabulka 11. Marketingový průzkum - část první

Budou-li zohledněny výše uvedené skutečnosti, je možné při odhadu potenciálu trhu postupovat následovně. Brokerská společnost obdržela a zpracovala v průběhu roku (12 měsíců) 198 poptávek. V uvedeném období spolu s touto společností působilo 11 provozovatelů letadel a 5 dalších brokerských společností. Na trhu tedy operovalo ve zkoumaném období 17 dodavatelů leteckých služeb. K žádnému z těchto 17 dodavatelů se však nedostane 100% všech poptávek v roce. Ze zpětné vazby od klientů je známo, že při zadání poptávky osloví maximálně 5 dodavatelů služby, vyčká jejich nabídek a z nich si zvolí. Lze tedy odvodit, že datový soubor 198 letů představuje asi 30 % všech poptávek v průběhu zkoumaného roku. Na trhu tedy vzniklo odhadem 660 poptávek na leteckou přepravu.

Mezi poptávajícími se často objevují subjekty, které nemají předem představu o cenové náročnosti této služby a při zjištění ceny přepravy svoji poptávku stáhnou, jelikož je zcela mimo jejich možnosti. Ze zkušenosti vyplývá, že takových poptávek je asi 12 %. Tím se celkový počet poptávek, které mají potenciál být realizovány, snižuje na 580 poptávek. Údaje týkající se procentuálního zastoupení požadavků na počet pasažérů do šesti osob a vzdálenost letu v možnostech Cessny 414 (53 %) lze vztáhnout na celý trh. Zákazníci vnesli 308 požadavků na let, který mohl být operován šesti-místným vrtulovým letounem.

Roční letový fond letounu neodpovídá počtu dní v roce. Let průměrně vezme letounu tři dny – jeden den let do destinace, druhý den čekání, třetí den zpět. Roční letový fond, tedy potenciální množství letů uskutečnitelných v jednom roce je asi 122. Lze uvažovat o nutných odstávkách letounu na opravy, servis a údržbu. Tím se letový fond sníží odhadem asi na 100 možných letů za rok. Na trhu lze předpokládat dva až tři velké konkurenty, kteří operují vrtulový letoun s maximální kapacitou šest osob a kteří si rozdělí potenciál 308 letů. Pokud by si rozdělili trh rovnoměrně, což nelze předpokládat, připadalo by na každého tohoto dopravce 103 letů za rok. Pravděpodobnější rozdělení v případě tří silných konkurentů, kteří si rozdělí trh s vnitroeurospkými lety pro maximálně šest pasažérů, je 2:2:1. Tedy dva dopravci obslouží 124 letů a jeden z dopravců 62 letů za rok.

Na trhu operují dva významní operátoři vrtulového letounu s kapacitou do šesti pasažérů – Time Air, s.r.o. a L-Consult, s.r.o., oba provozující letoun Piper Cheyenne III. Společnost Business Air vstupuje na trh s cílem stát se třetím klíčovým hráčem.

Cílová země	Počet poptávek do cílové země	Procentuální vyjádření	Měsíc	Počet poptávek v měsíci
Polsko	26	14%	Leden	4
Itálie	18	9%	Únor	5
Chorvatsko	17	9%	Březen	11
Švýcarsko	18	9%	Duben	16
Slovensko	15	7,50%	Květen	21
Německo	13	6,50%	Červen	31
Španělsko	13	6,50%	Červenec	16
Česká republika	13	6,50%	Srpen	24
Francie	12	6%	Září	33
Maďarsko	10	5%	Říjen	20
Rakousko	9	4,50%	Listopad	7
Ukrajina	8	4%	Prosinec	10
Řecko	7	3,50%	<i>Celkem</i>	<i>198</i>
Velká Británie	6	3%		
Holandsko	5	2%		
Rusko	4	2%		
Belgie	4	2%		
<i>Celkem</i>	<i>198</i>	<i>100%</i>		

Tabulka 12. Marketingový průzkum - část druhá

Z analýzy destinací, která sestupně seřazuje země podle počtu poptávek s cílem letu v uvedeném státě, vyplývá, že všechny země jsou v pásmu doletu Cessny 414 bez nutnosti mezipřistání, s výjimkou Ruska a jihozápadního Španělska (uvažováno při smíšené posádce o čtyřech pasažérech za standardních klimatických podmínek).

Z datového souboru je možné vyhodnotit hlavní letovou sezónu, která počíná měsícem dubnem a končí říjnem. V období mimo hlavní letovou sezónu je nutno počítat se snížením počtu letů na 17 až 15 %. Bude-li přihlédnuto ke skutečnosti, že subjekty začínají své lety plánovat dva až čtyři týdny předem, je ideálním termínem nasazení marketingové kampaně měsíc únor až březen.

4.11 Marketingový plán

Hlavní zastřešující cíle

Získání třetiny trhu. Získat dominantní postavení cenového vůdce na trhu privátní letecké přepravy při dodržení obvyklých standardů a úrovně přepravních podmínek. Plánovacím obdobím je období kalendářního roku.

Popis současné marketingové situace

Hodnocení marketingových příležitostí a potenciálu trhu vyplývá z provedených analýz oboru v části 5.2 a 5.3, z marketingového průzkumu v části 5.10 a analýze konkurenčních sil na trhu v podkapitole části 5.3. Trh otvírá prostor pro vstup dalšího provozovatele letounu. Roční potenciál trhu představuje asi 580 letů ročně. Z toho je 308 požadavků na let možno realizovat vrtulovým letounem s kapacitou do šesti osob. Ze zbývajících 272 požadavků na let, které vyžadují jiný typ letounu, je možné získat 10 až 20% zakázek, které budou obslouženy formou brokerské činnosti.

Český letecký trh privátní přepravy je v současné době stále na vzestupu, na rozdíl od již silně vyvinutých a nasycených trhu například v Německu a zejména USA. Česká klientela ještě pořád objevuje možnosti a potenciál privátních letů a učí se využívat jejich výhod pro své podnikání i soukromé účely. S rozšiřující se zkušeností s využíváním tohoto způsobu dopravy bude sílit tlak na snižování nákladů v této oblasti a silnou pozici získá takový dopravce, který dokáže nabídnout konkurenční nízkou cenu a přitom zachovat očekávané standardy a úroveň kvality této služby. Směřování trhu tedy v budoucnu nechá přežít ty, kteří klientovi nabídnou přidanou hodnotu luxusní nadstandardní služby za nejlepší cenu na trhu.

Analýza rizik a příležitostí

Zhodnocení příležitostí a rizik pro společnost Business Air, a.s., vstupující na trhu privátní letecké dopravy, agreguje závěry analýzy zdrojů v části 5.4 a SWOT analýzy v kapitole 5.5..

Významnými příležitostmi trhu je zákaznický potenciál a stále rostoucí zahraniční spolupráce českých společností, která zakládá potřebu obchodních kontaktů a tedy mezinárodní dopravy. Stálou hrozbou je charakter služby. Jedná se o službu velmi nadstandardní s vysokým rizikem substituce, jejíž potřebu nelze vyvolat ze strany nabídky. Úkolem dopravců na takovém trhu je udržování vysokého povědomí o své značce, firmě a opakované připomínání a prezentování svých služeb s cílem získání poptávky od zákazníka v okamžiku vzniku jeho potřeby po této službě. Poté se mezi konkurenty na trhu svádí boj o klienta na úrovni strategie odlišení nebo cenového vůdce. Velkým rizikem je tedy závislost na ekonomické a hospodářské úrovni země.

Cíle a hlavní úkoly

Cíle týkající se realizovaného objemu letů

Cíle stanovené v počtu obslužených zákaznických požadavků se dělí mezi lety obslužené vlastním letounem Cessna 414 a lety obslužené v rámci zprostředkovatelské činnosti. Cílem je realizovat 100 letů ročně na vlastním letounu Cessna 414, tedy získat třetinu trhu v segmentech 1, 2, 4 a 5. Druhým cílem je získat 15-ti procentní podíl trhu s lety, které nevyhovují možnostem vlastního letounu, tedy obslužení a realizace 42 poptávek přicházejících ze segmentu 3. Plán zohledňuje i kolísání objemu v průběhu kvartálů roku v důsledku hlavní a vedlejší letové sezóny.

Roční plnění: 100 letů/rok			Roční plnění: 42 letů/rok		
Q.I	15 letů/Q	5 letů/měsíc	Q.I	6 letů/Q	2 letů/měsíc
Q.II	30 letů/Q	10 letů/měsíc	Q.II	12 letů/Q	4 letů/měsíc
Q.III	35 letů/Q	12 letů/měsíc	Q.III	15 letů/Q	5 letů/měsíc
Q.IV	20 letů/Q	7 letů/měsíc	Q.IV	9 letů/Q	3 letů/měsíc

Tabulka 13. Roční plán objemu letů

Marketingové strategie

Strategie cenového vůdce a cenové tvorby

Základním strategickým prvkem je určení nákladové letové hodiny a stanovení prodejní ceny letové hodiny Cessny 414. Konkurenční výhodou společnosti Business Air, a.s. je schopnost provozovat letoun za 13 700 Kč/hodinu letu. Při určování finální ceny letu pak vychází z prodejních cen odvozených od nákladů a stanovuje prodejní hodinu letu pro „taxi flight“, tedy let s pasažéry na palubě na 27 500 Kč/hodinu letu a prodejní cenu pro „ferry flight“, tedy obslužný let nutný k přistavení letounu na 16 500 Kč/hod. Finální cena letu se skládá z násobku času „prázdného“ letu pro klienta a příslušné ceny, z násobku času „obsazeného“ letu s klientem a příslušné ceny s odhadovanou rezervou, z výše ceny poplatků na letišti, navigačních poplatků, nákladů na ubytování posádky a nákladů na občerstvení pasažéru na palubě.

Prováděcí plán strategie cenové tvorby spočívá v přesném postupu kalkulace finální ceny letu. Zjištění prodejní ceny a výše obchodní marže je uvedeno na následujících třech příkladech. S rozlišením prodejních cen pro finálního klienta a pro zprostředkovatele (brokerskou společnost) se nepočítá.

Cilová destinace:													Letová hodina - plná	27 500,00 Kč	183,33 EUR
Samedam Srýcarsko													Letová hodina - prázdná	16 500,00 Kč	110,00 EUR
286 nm													Letová hodina - náklady	13 638,00 Kč	90,92 EUR
Itinerář letu															
LKVO - LSZS - LKVO															
Cena letové hodiny (Kč)	kurz	Cena letové hodiny (€)	čistý čas (min)	rezerva (min)	suma času (min)	suma času	cesta tam (€)	cesta zpět (€)	ostatní náklady - ubytování posádky (€)	poplatky na letišti (€)	navigační poplatky (€)	catering (€)	Celková nabídková cena bez DPH	Náklady	Marže
27 500,00	25,6	1 074,22	1:18	0:20	1:38	1,63	1 754,56	1 754,56	400,00	200,00	54,00	150,00	4 313,11 EUR	697,01 EUR	3 616,11 EUR
Cilová destinace:													Letová hodina - plná	27 500,00 Kč	183,33 EUR
Zadar Chorvatsko													Letová hodina - prázdná	16 500,00 Kč	110,00 EUR
397 nm													Letová hodina - náklady	13 638,00 Kč	90,92 EUR
Itinerář letu															
LKVO - LDZD - LKVO															
Cena letové hodiny (Kč)	kurz	Cena letové hodiny (€)	čistý čas (min)	rezerva (min)	suma času (min)	suma času	cesta tam (€)	cesta zpět (€)	ostatní náklady - ubytování posádky (€)	poplatky na letišti (€)	navigační poplatky (€)	catering (€)	Celková nabídková cena bez DPH	Náklady	Marže
27 500,00	25,6	1 074,22	1:49	0:20	2:09	2,15	2 309,57	2 309,57	400,00	200,00	68,00	150,00	5 437,14 EUR	790,96 EUR	4 646,18 EUR
Cilová destinace:													Letová hodina - plná	27 500,00 Kč	183,33 EUR
Zhuliany Ukrajina													Letová hodina - prázdná	16 500,00 Kč	110,00 EUR
630 nm													Letová hodina - náklady	13 638,00 Kč	90,92 EUR
Itinerář letu															
LKVO - UKKK - LKVO															
Cena letové hodiny (Kč)	kurz	Cena letové hodiny (€)	čistý čas (min)	rezerva (min)	suma času (min)	suma času	cesta tam (€)	cesta zpět (€)	ostatní náklady - ubytování posádky (€)	poplatky na letišti (€)	navigační poplatky (€)	catering (€)	Celková nabídková cena bez DPH	Náklady	Marže
27 500,00	25,6	1 074,22	2:52	0:20	3:12	3,20	3 437,50	3 437,50	400,00	315,00	168,00	200,00	7 958,00 EUR	981,89 EUR	6 976,11 EUR

Tabulka 14. Postup stanovení finální ceny letu

Porovnání cen s konkurencí

Společnost	Business Air, a.s.		Time Air, s.r.o.	
	Cena	Délky letu	Cena	Délky letu
LKVO Vodochody - LSZS Samendam, zpět	4 350 EUR	1:18	6 150 EUR	1:14
LKVO Vodochody - LDZD Zadar, zpět	5 450 EUR	1:49	5 900 EUR	1:30
LKVO Vodochody - UKKK Zhuliany, zpět	7 960 EUR	2:52	8 200 EUR	2:25
pozn. 5 pasažérů, délka čekání 1 noc				

Tabulka 15. Porovnání cen s konkurencí

Při obchodní činnosti spočívající ve zprostředkování letů svým klientům prostřednictvím brokerské činnosti musí mít společnost pevně stanovený sazebník marží. Pro tyto případy se marže určí z nákupní ceny služby od dodavatele (provozovatele) a prodejní cena se stanoví navýšením o stanovenou marži. Jelikož může výjimečně docházet i k „dodavatelským řetězcům“, kdy mezi prvotním dodavatelem (provozovatelem letounu) a finálním odběratelem (zákazníkem) stojí dva a více zprostředkovatelů, je vhodné zohlednit výši marže.

Interval nákupní ceny (€)		Výše marže pro (%)		Interval nákupní ceny (Kč)		Výše marže pro (%)	
od	do	klient	broker	od	do	klient	broker
0	5 000	15	12	0	130 000	15	12
5 000	10 000	10	8	130 000	260 000	10	8
10 000	15 000	8,5	6,5	260 000	390 000	8,5	6,5
15 000	20 000	8	6	390 000	520 000	8	6
20 000	25 000	7,5	5,5	520 000	650 000	7,5	5,5
25 000	30 000	7	5	650 000	780 000	7	5
30 000	35 000	7	5	780 000	910 000	6,5	5
35 000	40 000	6,5	4,5	910 000	1 040 000	6	4,5
40 000	45 000	6	4	1 040 000	1 170 000	5,5	4
45 000	50 000	5,5	3,5	1 170 000	1 300 000	5	3,5
50 000	55 000	5,5	3,5	1 300 000	1 430 000	4,7	3,5
55 000	60 000	5,5	3,5	1 430 000	1 560 000	4,5	3,5

Tabulka 16. Strategie stanovení marží

Za stanovení finální ceny je zodpovědný obchodní a marketingový manager. Ten má dále za úkol průběžně testovat ceny konkurence pomocí průzkumu trhu nebo fiktivní poptávkou.

Klientská strategie

Tato strategie se řídí cílem vybudování široké klientské základny, která je jednou z hlavních podmínek úspěchu. Cílem je vytvoření klientské databáze, která bude sloužit jako zdroj informací pro marketingové plánování a odhady.

Prováděcí plán klientské strategie

Klientskou databázi vytváří obchodní a marketingové oddělení a je zodpovědné za editaci dat v ní. Databáze bude rozlišovat tři typy „zákazníků“. Prvním typem jsou subjekty, které budou obchodním oddělením vytipovány a osloveny s nabídkou. Dalším typem jsou subjekty, které společnost Business Air kontaktovali s poptávkou. Třetím typem jsou subjekty, které svůj let realizovali.

U první skupiny subjektů jsou důležité následující informace a data, která je nutné v databázi uchovávat: způsob získání kontaktu, způsob oslovení zákazníka (osobní jednání, telefonicky, emailem), termín oslovení, potenciál klienta (pasažérský let/cargo), existence a obsah zpětné vazby.

Pro druhou skupinu zákazníků je ze strategického hlediska důležité zaznamenávat tyto data a informace: kontaktní informace na subjekt, termín uskutečnění poptávky a termín poptávaného letu, všechny náležitosti letu (počet pasažérů, destinace, délka letu, specifické požadavky), nákladovou (případně nákupní) cenu a prodejní cenu, informaci o zdroji (odkud se zákazník o Business Airu dozvěděl), zpětná vazba (přijetí / zamítnutí nabídky), důvod zamítnutí.

Pro třetí skupinu zákazníků, kteří již využili služeb společnosti, jsou důležitá výše uvedená data jako u předcházející skupiny, rozšířená o hodnocení potenciálu pro dlouhodobou spolupráci. V případě opakované spolupráce databáze zaznamenává počet a charakteristiku letů konkrétního subjektu.

Komunikační strategie

V úvodní části celého strategického plánu jsou určeny cílové segmenty a požadované vnímání poskytované služby těmito segmenty. Je tedy známo, kdo je cílem marketingového sdělení. Následuje rozhodnutí o formě a obsahu sdělení, které podpoří hlavní vytyčenou strategii cenového vůdcovství. Hlavními marketingovými apely budou: úspora, bezpečnost, serióznost, spolehlivost. Hlavní téma obsahu marketingových sdělení:

- nízká cena neznamena nízkou kvalitu služby – pokud to zvolené komunikační médium umožní, bude zobrazovat letoun

- otevřené karty, žádné doplňkové náklady - pokud to zvolené komunikační médium umožní, bude sdělení obsahovat vzorovou kalkulaci

- serióznost a bezpečnost – AOC certifikace k dispozici, technické prověrky k nahlédnutí na vyžádání, uvádění referencí se souhlasem klientů

Volba komunikačního média je klíčová pro efektivnost marketingové komunikace. Použití hromadných médií s lákavě vypadající cenou za jeden zásah v řádu korun (billboardová kampaň, televizní a rádiové spoty) není cílem. Komunikační strategie se bude řídit následující taktickou podmínkou: dražší zásah subjektu je lepší, jestliže zasáhne cílový segment alespoň v 80%, než levný zásah jednotlivce ze skupiny, v níž je sotva 0,01% firemních cílových zákazníků. Cílová komunikační média jsou: webové stránky společnosti, elektronická pošta, telefonní kontakt, tematický periodický tisk, firemní tiskoviny, plakáty a osobní styk.

Prováděcí plán marketingové strategie

Stanovení marketingového mixu. Provádění marketingové strategie je v kompetenci a na zodpovědnost obchodního a marketingového oddělení.

	Forma	Nasazení	Plánovaný roční rozpočet
Reklama	placené prokliky v internetových vyhledávačích (Sklik, Google Adwords)	celoročně	2 x 12000 Kč = 24 000 Kč
	tištěná reklama ve dvou vybraných lifestylových magazínech	v měsících březnu až červnu	2 x 4 x 50 000 Kč = 400 000 Kč
PR	webové stránky	celoročně	20 000 Kč
	sponzoring (automobilové a jachtařské závody, golfové turnaje) - dva vybraní partneři	celoročně	2 x 250 000 Kč = 500 000 Kč
Podpora prodeje	tištěné firemní brožury	v měsících březnu až srpnu	40 000 Kč
	Special Events - vyhledávání společenských a kulturních událostí - nabídka dopravy (např. mezinárodní výstavy a veletrhy, sportovní turnaje)	měsíc před konáním události	10 000 Kč
Osobní prodej	osobní prezentace nabídky služeb u potenciálních zákazníků - obchodní manager	v měsících březnu až srpnu	v rámci mzdových nákladů
	školení posádky - pilot je současně obchodní zástupce firmy, rozhodující prvek v hodnocení kvality služby	celoročně	v rámci mzdových nákladů
Přímý marketing	emailový bulletin - zdroj kontaktů - firemní databáze	v měsících březnu až červnu	2 000 Kč
	rozeslání emailových "News" - cíl: připomenutí, udržení kontaktu a povědomí zákazníka o společnosti	celoročně	2 000 Kč
		Suma nákladů	978 000 Kč

Tabulka 17. Komunikační mix

Rozpočet

Rozvedení podrobného marketingového rozpočtu, odhad tržeb, nákladů a zisku. Při provádění ročního rozpočtu plánovaných zisků musí být stanoveny určité předpoklady. Plán objemu letů vytyčil 100 letů ročně pro letoun Cessna 414 a 42 letů formou zprostředkovatelské činnosti. Plán se však vztahuje na počet letů a nikoli na jejich prodejní, respektive nákladovou cenu. Pro odhad zisků musí být stanovena průměrná prodejní cena jednoho letu operovaného Cessnou 414 a průměrná nákupní cena jednoho zprostředkovaného letu.

Cessna 414 je schopna operovat let ve vzdálenosti doletu až tří hodin. Za průměrný let pro potřeby rozpočtu bude považován let v délce trvání jedné hodiny s jednou nocí čekání v destinaci. Vzorovým reprezentantem může být právě kalkulovaný let Vodochody – Samedam a zpět (3 600 € marže z jednoho letu). Průměrná nákupní cena zprostředkovaného letu se pohybuje kolem 8 000 €. Na základě systému marží zprostředkovaných letů je průměrná marže ve výši 10% a činí tak 800 € na jeden zprostředkovaný let.

Plánované zisky			Hrubý zisk celkem	
Plánovaný zisk z letů Cessny 414	Odhadovaná průměrná marže z jednoho letu	3 600 EUR	393 600 EUR	10 076 160 Kč
	Roční zisk z letů (plán - 100 letů/rok)	360 000 EUR		
Plánovaný zisk z brokerské činnosti	Odhadovaná průměrná marže z jednoho letu	800 EUR		
	Roční zisk z letů (plán - 42 letů/rok)	33 600 EUR		

Plánované náklady			Náklady celkem	
Plánované náklady z provozní a obchodní činnosti	Mzdové náklady, včetně telefonů (čtyři zaměstnanci s trvalým pracovním poměrem)	1 929 600 Kč	3 947 600 Kč	
	Náklady na bazi letounu	360 000 Kč		
	Náklady na údržbu, servis a opravy letounu	500 000 Kč		
	Náklady na provozovnu, včetně internetu	180 000 Kč		
	Marketingové náklady	978 000 Kč		

Zisk z obchodní činnosti společnosti Business Air, a.s.		6 128 560 Kč
--	--	---------------------

Tabulka 18. Plánovaný roční rozpočet

Kontrola plnění plánu

Jednotlivé úkony kontroly plnění marketingového plánu jsou úkolem marketingového manažera, který o závěrech kontroly informuje nejvyšší vedení společnosti.

Měsíční úkony kontroly plánu: kontrola plnění plánu objemu letů dle příslušného kvartálu a propočtu měsíčního objemu letů, předpověď plnění plánu měsíce následujícího (lety jsou objednávány předem, je možno v průběhu měsíce odhadnout počet letů měsíce následujícího), při drobném odklonu od plánu – revize provádění marketingové komunikační strategie, při významném odklonu od plánu podat report vedení společnosti.

Kvartální úkony kontroly plánu: kontrola dodržení plánu objemu letů dle příslušného kvartálu, vyhodnocení marketingového mixu (analýza vývoje objemu poptávek v závislosti na nasazení jednotlivých nástrojů marketingového mixu), v případě významného odklonu od plánu podat report vedení společnosti, uvážit úpravu marketingové komunikace.

Roční vyhodnocení marketingového plánu: report o průběhu plnění plánu za jednotlivé měsíce a kvartály, procentuální vyjádření plnění plánu, porovnání plánovaných zisků a nákladů se skutečností, odvodit plán pro následující rok.

5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracování marketingové strategie, která se stane závaznou metodikou a nástrojem strategického řízení společnosti. Podnikatelským subjektem, pro který byla strategie vypracována, je akciová společnost Business Air, a.s., která roku 2009 vstoupila na trh privátní letecké dopravy jako nový konkurenční subjekt v relativně obsazeném a rozvíjejícím se oboru. Prostřednictvím této marketingové strategie by chtěla společnost získat jasný a komplexní prostředek pro stanovení primárních strategií a cílů, jehož výsledky budou v průběhu času kontrolovatelné a měřitelné. Požadavkem a přáním vlastníků společnosti Business Air, a.s. je cílová pozice společnosti jako významného poskytovatele soukromé vzdušné přepravy v České republice, zajištění její rentability a budování firemního jména jako značky kvality a spolehlivosti v privátním letectví.

V úvodní části práce bylo popsáno teoretické pozadí problému, které umožňovalo praktickou aplikaci pro zvolenou reálnou společnost. Teoretická část nahlíží nejdříve obecně na oblast marketingu, šíří jeho záběr a významu pro veškeré podnikatelské aktivity. Dále pak rozvíjí teorii marketingové strategie s podrobným rozбором významu a postupu identifikace cílového zákazníka zvolené společnosti, koncepcí marketingového mixu a rozбором marketingového plánu. Cílem této části bylo podrobněji definovat nejen celkový rámec marketingové strategie ve svém účelu a použitelnosti, ale také předložit vlastní osnovu a koncepci celé strategie tak, aby přímo nastínila posloupnost realizačních kroků aplikace v praxi. Hloubka podrobnosti teoretické části práce vychází ze skutečnosti, že by měla být nedílnou součástí fyzické podoby návrhu marketingové strategie a sloužit realizátorům a ostatním zainteresovaným osobám společnosti jako metodická příručka.

Následující ucelená část této práce se věnovala zkoumání zvoleného podnikatelského subjektu. Analýza zvolené, nově vzniklé společnosti se především zabývala rozбором podnikatelské oblasti, obecným pozadím a možnostmi českého trhu se službami privátní letecké dopravy. Rozbor a popis společnosti se pak následně zaměřil na vnitřní principy fungování a strukturu privátního leteckého dopravce.

Cílem poznání byly zejména lidské a hmotné zdroje společnosti, které jsou hlavními nositeli konkurenční výhody a stěžejní kompetencí, která zakládá potenciál úspěchu společnosti Business Air, a.s. na lokálním trhu. Z rozboru současné situace společnosti, zohledňující její aktuální pozici nováčka na trhu, vychází potřeba koncipovat jasnou marketingovou strategii, která se stane nástrojem pro řízení podnikatelské aktivity tohoto leteckého dopravce.

Vlastní návrh řešení stanovuje marketingovou strategii postupnou dekompozicí obecných poznatků a principů ve fungování zvoleného oboru a postupuje z analýzy vnějšího tržního prostředí společnosti směrem do vnitřního fungování podnikatelské jednotky. Prvotním krokem strategie bylo zhodnocení vnějších faktorů obecného okolí firmy a stanovení hlavních příležitostí a rizik trhu v konkrétních existujících podmínkách. K tomuto účelu bylo použito SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti sil, které umožnili odhadnout potenciál trhu privátní letecké dopravy v České republice. Na vnitřní faktory se zaměřila analýza zdrojů, která hodnotila hmotné a lidské zdroje společnosti Business Air, a.s. z pohledu jejich významu pro získání konkurenční výhody, z hlediska jejich nahraditelnosti a případné napodobitelnosti ze stran soutěžících firem. Provedené analýzy se vzájemně proluly ve SWOT analýze, která propojila silné a slabé stránky společnosti s potenciálními příležitostmi a hrozbami trhu, na němž se firma pohybuje.

Návrh marketingové strategie se pak následně zabývá identifikací trhu a požadavků zákazníků. K tomuto účelu byl postupnou segmentací a targetingem určen cílový trh společnosti, pro jehož obsluhu má největší předpoklady a možnosti a pomocí positioningu byla stanovena hodnota, která bude klientovi nabídnuta. Způsob dosažení této cílené vnímané hodnoty zákazníkem byl pro každý stanovený segment stanoven přizpůsobeným marketingovým mixem. Tržní potenciál společnosti Business Air, a.s. byl odhadnut pomocí marketingového průzkumu, který se zaměřil zejména na celkový roční objem požadovaných letů a procentuální podíl požadavků na typ letounu, počet pasažérů a cílovou destinaci.

Návrh marketingové strategie obsáhl dále marketingový plán, který na základě odhadnutého potenciálu trhu kvantitativně stanovuje hlavní firemní cíle v podobě objemu plánovaných letů a procentuálně vyjádřeného tržního podílu. Marketingový plán předložil strategie dosažení zvolených cílů v oblasti strategie tvorby ceny, strategie správy klientské databáze a komunikační strategie se stanovením nákladů na jednotlivé nástroje komunikačního mixu. Marketingový plán dále odhaduje roční výši zisků a nákladů spojených s provozem podnikatelské jednotky a také stanovuje důležitý systém kontrolních bodů, které zabezpečí vedení společnosti sledovat naplnění plánovaných cílů a hodnocení výkonnosti podniku.

Realizátor stanovené marketingové strategie by měl v průběhu plánovaného období zejména soustavně a bedlivě sledovat trh privátní letecké dopravy, analyzovat tržní potenciál a monitorovat chování konkurence. Současnou i budoucí snahou společnosti Business Air, a.s. by měla být ochrana udržitelnosti jejích hlavních lidských a hmotných zdrojů – zaměstnanců a provozu schopného letounu, které jsou primárním a těžko nahraditelným zdrojem její konkurenční výhody pro trh privátní letecké dopravy v České republice.

6 SEZNAM LITERATURY

[1] BRAUN-HÖLLER, A. *Marketing a PR pro ženy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 134 s. ISBN 80-247-1130-3.

[2] BUREŠ, I. *10 zlatých pravidel prodeje*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2003. 142 s. ISBN 80-7261-043-0.

[3] CÉZAR, J. *I zázrak potřebuje reklamu*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2007. 208 s. ISBN 978-80-251-16883.

[4] FORET, M. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

[5] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing. Základy a principy*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

[6] HOPKINS, C. *Můj život v reklamě. Reklama jako věda*. Pardubice: Filip Trend Publishing, 2003. 207 s. ISBN 80-86282-25-2.

[7] KALKA, J., ALLGAYER, F. *Marketing podle cílových skupin*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-251-1617-3.

[8] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.

[9] KOTLER, P. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

[10] KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

[11] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

[12] LEVINSON, J. C. *Guerila marketing*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7.

[13] McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 1999. 447 s. ISBN 80-7178-200-9.

[14] NĚMEC, P. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2.

[15] POSPÍŠIL, P. *Efektivní Public Relations a media relations*. 1 vydání. Praha: Computer Press, 2002. 153 s. ISBN 80-7226-823-6.

[16] SVOBODA, V. a spol. *Vystavujeme na veletrhu*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 110 s. ISBN 80-7226-645-4.

[17] TAYLOR, D. *Brand management. Řízení značky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

[18] TOMAN, M. *Intuitivní reklama*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 250 s. ISBN 80-7261-139-9.

[19] VĚRČÁK, V., GIRGAŠOVÁ, J., LIŠKAŘOVÁ, R. *Media Relations není manipulace*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2004. 136 s. ISBN 80-86119-43-2.

[20] VYSEKALOVÁ, J., HRUBALOVÁ, M., GIRGAŠOVÁ, J. *Veletrhy a výstavy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 80-247-0894-9.

[21] VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R. *Psychologie reklamy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 264 s. ISBN 80-247-0402-1.

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí.....	18
Obrázek 2. Základy marketingové koncepce.....	19
Obrázek 3. Marketingový proces tvorby a předávání hodnot.....	26
Obrázek 4. Průběh STP.....	31
Obrázek 5. Úrovně marketingové segmentace.....	32
Obrázek 6. Marketingový mix.....	34
Obrázek 7. Koncepce 4C.....	35
Obrázek 8. Organizační schéma společnosti.....	59

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Marketingový plán	37
Tabulka 2. Analýza konkurentů	67
Tabulka 3. SWOT analýza	70
Tabulka 4. Segmentace trhu	71
Tabulka 5. Targeting	75
Tabulka 6. Positioning	76
Tabulka 7. Marketingový mix pro Segment 1	77
Tabulka 8. Marketingový mix pro Segment 2 a 4.....	78
Tabulka 9. Marketingový mix pro Segment 3	79
Tabulka 10. Marketingový mix pro Segment 5	80
Tabulka 11. Marketingový průzkum - část první.....	83
Tabulka 12. Marketingový průzkum - část druhá.....	85
Tabulka 13. Roční plán objemu letů	87
Tabulka 14. Postup stanovení finální ceny letu	88
Tabulka 15. Porovnání cen s konkurencí	89
Tabulka 16. Strategie stanovení marží.....	89
Tabulka 17. Komunikační mix.....	92
Tabulka 18. Plánovaný roční rozpočet.....	94