



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ**

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING

**LETECKÝ ÚSTAV**

INSTITUTE OF AEROSPACE ENGINEERING

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE LETECKÉ ÚDRŽBOVÉ  
ORGANIZACE**

MARKETING STRATEGY OF AVIATION MAINTENANCE ORGANIZATION

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Jakub Závorka

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Jiří Chlebek, Ph.D.

BRNO 2017

## Zadání diplomové práce

Ústav: Letecký ústav  
Student: **Bc. Jakub Závorka**  
Studijní program: Strojní inženýrství  
Studijní obor: Letecký provoz  
Vedoucí práce: **Ing. Jiří Chlebek, Ph.D.**  
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Marketingová strategie letecké údržbové organizace**

#### **Stručná charakteristika problematiky úkolu:**

Problematika fungování komerčního subjektu v oblasti poskytování letecké údržby je v současnosti úzce spjata s problematikou správného řízení a rozhodování. Toto není možné bez dostatečného souboru informací, které se odvíjí od optimálně nastavené marketingové strategie a jsou opřeny o konkrétní marketingový plán postavený na závěrech podrobné analýzy reálného prostředí firmy.

#### **Cíle diplomové práce:**

Cílem práce je provést komplexní marketingovou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí konkrétní letecké údržbové organizace a na jejím základě definovat optimální marketingovou strategii rozpracovanou do podoby reálného marketingového plánu.

#### **Seznam doporučené literatury:**

PRŮŠA, J. a kol.: Svět letecké dopravy, Galileo, 2008.

TOBIASOVÁ, A., SZABO, S.: Ekonomika leteckého podniku II., Multiprint, Košice, 2014.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb, první vydání Praha, Grada, 179 s., 2000. ISBN: 80-7169-995-0.

KOTLER, P.: Marketing management, desáté rozšířené vydání, Praha, Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, Praha, Grada Publishing, 2007. 252 s., ISBN: 978-80-247-1911-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně, dne

L. S.

---

doc. Ing. Jaroslav Juračka, Ph.D.  
ředitel ústavu

---

doc. Ing. Jaroslav Katolický, Ph.D.  
děkan fakulty

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá sestavením marketingového plánu a strategie ve společnosti Job Air Technic a.s.. Teoretická část nastiňuje základní informace týkající se marketingu samotného, dále pak marketingové plánování a postupy. V další fázi této práce následuje charakteristika dané společnosti a vypracování marketingového plánu a strategie pro její reálné využití.

## **ABSTRACT**

The object of this diploma thesis is the compilation of marketing plan and it's strategy for the Job Air Technic a.s. company. The theoretical part presents the basic information about marketing and marketing planning. Next follows the characteristics of the company and elaboration of marketing plan and it's strategy for a real use.

**Klíčová slova**

Marketingový plán, marketingový mix, SWOT analýza, PEST analýza, MRO marketing, marketingová strategie

**Keywords**

Marketing plan, marketing mix, SWOT analysis, PEST analysis, MRO marketing, marketing strategy

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ZÁVORKA, J. *Marketingová strategie letecké údržbové organizace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2018. 71 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Chlebek, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že tato práce je mým původním dílem, zpracoval jsem ji samostatně pod vedením Ing. Jiřího Chlebka, Ph.D. a s použitím literatury uvedené v seznamu.

V Brně dne.

.....

Bc. Jakub Závorka

## **Poděkování**

*Rád bych tímto vyjádřil velké díky mému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiřímu Chlebkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky, aktivní přístup a trpělivost při vedení této diplomové práce.*



## **Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zmapování vnitřního a vnějšího prostředí organizace a sestavení návrhu marketingového plánu a strategie pro společnost Job Air Technic a.s.. Tento plán povede k získání nových zaměstnanců a zvýšení výnosů společnosti každoročně alespoň o 10% a dále napomůže lepšímu postavení společnosti v poli na trhu údržby a opravy letadel. Získá pozornost nových zákazníků a vyzdvihne povědomí o nabízených službách a servisech společnosti.

## Obsah

Úvod.....	12
1 Teoretická část .....	13
1.1 Marketing.....	13
1.2 Definice marketingu .....	13
1.3 Marketingové pojmy .....	13
1.4 Marketingový plán .....	14
1.4.1 Strategická část marketingového plánování .....	14
1.4.2 Taktická část marketingového plánování .....	15
1.4.3 Operativní část marketingového plánování.....	15
1.5 Vymezení marketingu .....	15
1.6 Marketingový mix.....	16
1.6.1 Produkt.....	18
1.6.2 Distribuce.....	19
1.6.3 Cena.....	19
1.6.4 Propagace .....	19
1.7 Analýza rizik SWOT .....	20
1.8 Analýza PEST .....	21
1.9 Specifika marketingu v letecké údržbové organizaci .....	23
1.9.1 Role zákazníka v letecké údržbové organizaci .....	23
1.9.2 Způsob získávání zakázek .....	24
1.9.3 Způsob tvorby cen údržbových a opravárenských prací .....	24
1.9.4 Subjekty působící na poli MRO.....	25
2 Analytická část.....	28
2.1 Popis společnosti JOB AIR Technic.....	28
2.1.1 Obecné informace.....	28
2.1.2 Nabízené služby společnosti.....	31
2.2 SWOT analýza.....	32
2.3 Přímí konkurenti společnosti JAT .....	36
2.3.1 ČSA Technics a.s. ....	36
2.3.2 S7 Engineering .....	37
2.3.3 Magnetic MRO.....	39
2.3.4 Aeroplex of Central Europe .....	40
2.3.5 FL Technics.....	41
2.4 Vývoj MRO trhu .....	44
3 Návrhová strategie .....	48

3.1	Marketingové cíle .....	48
3.2	Marketingová strategie .....	49
	3.2.1 Interní procesy .....	49
	3.2.2 Cílení na zákazníka .....	51
	3.2.3 Propagace společnosti .....	52
	3.2.4 Aktivity v oblasti lidských zdrojů .....	58
	3.2.5 Náklady na marketing .....	60
3.3	Souhrn a zhodnocení marketingového návrhu .....	62
3.4	Časový harmonogram realizace návrhů marketingového plánu .....	62
3.5	Dlouhodobý výhledový plán společnosti .....	64
4	Závěr .....	66
	Použitá literatura .....	68
	Seznam použitých zkratk a symbolů .....	70
	Seznam obrázků .....	71
	Seznam tabulek .....	72

## Úvod

Aby se společnost stala úspěšná, rozvíjela se a byla na trhu konkurence schopná, měla by mít vypracovaný svůj marketingový plán, svou strategii, podle které bude své kroky ubírat. Plán se jistě nemusí dodržovat do posledního písmene, měl by také pružně reagovat na neustále se vyvíjející trh a konkurenci, ale slouží jako pomyslný žebřík, díky kterému se postupně po jednotlivých krocích dostáváme na vrchol.

V této práci se budu věnovat vytvoření marketingového plánu pro leteckou údržbovou organizaci, konkrétně pro společnost Job Air Technic a.s.. Je to perspektivní a dynamicky se rozvíjející společnost. Letecké údržbové organizace jsou na poli letecké dopravy nezbytnou součástí, ovšem z pohledu průměrného občana mnohdy velice opomenuty. Rozvoj údržbových organizací musí držet krok s rychlým rozvojem letecké dopravy, který se poslední léta rapidně zvyšuje.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Marketing

Vysvětlit si zpočátku co marketing a jeho různé definice vůbec znamenají je dále pro tuto práci stěžejní. Proto je toto téma zvoleno jako první, jelikož tyto znalosti z oblasti marketingu jsou pro marketingové plánování důležité. V úvodní části této práce se budu zabírat marketingovými definicemi a ostatními pojmy z toho odvětví.

## 1.2 Definice marketingu

- Snaha podnikatelského subjektu nalézt vzájemnou rovnováhu se zákazníkem.
- Soubor aktivit, činností, jež díky nim lze zjišťovat, předvídat stimulovat a uspokojit zákaznickovy potřeby.
- Komplexní proces, komplex činností, které vycházejí z pochopení zákaznickových problémů a vedoucí k nabídce řešení těchto problémů ústící ke spokojenosti zákazníka.
- Sociální proces, kde skupiny nebo jednotlivci prostřednictvím tvorby, směny produktů a hodnot, získávají právě to, co požadují.
- Řídí životní cyklus produktu, snaží se co nejrychleji dostat na vrchol a zůstat tam co nejdéle [1].

Z těchto různých definic můžeme vidět, že přesná definice určující tento termín není a různě se liší. Z uvedených definic je viditelné, že jde buď o vzájemnou rovnováhu mezi podnikatelem a zákazníkem, nebo jde o vyřešení potřeb, problémů zákazníka vedoucí k jeho spokojenosti pomocí směn produktů a hodnot.

## 1.3 Marketingové pojmy

Dále je potřeba si objasnit pár marketingových pojmů, které souvisejí s marketingovým plánem.

**Marketingový plán** – marketingovým plánem se rozumí dokument, který stanovuje cíle marketingu a způsoby jejich dosažení u konkrétní firmy [2].

**Marketingové plánování** – proces, jehož výstupem je strategie k prodeji určité služby nebo zboží [3].

**Plánování** – proces, sloužící k vymezení cílů a způsobů cest, díky kterým bude cílů dosaženo [4].

**Strategie** – dlouhodobý plán, který spojuje hlavní cíle, aktivity, priority firmy a přizpůsobuje je měnícímu se okolí [16].

## 1.4 Marketingový plán

Součástí podnikového plánování je marketingový plán, který přináší uspořádané vedení daného podniku k dosažení cílů, které byly stanoveny, a to s ohledem na vnitřní, vnější prostředí. Marketingové plánování využívá jednotlivé nástroje marketingového mixu, kterými jsou: cena, výrobek, distribuce a komunikace.

Každý podnik má svou vizi, která vyžaduje určitou strategii. Strategie následně vyžaduje plán a k uskutečnění plánu je třeba akce. Poté je nutné vyhotovit podrobný marketingový plán. Tento plán by nám již v tuto chvíli měl říct, že se s určitostí dostaneme přímo tam, kde máme naplánováno být. Ovšem pokud se svým podnikem nepřicházíme na trh s něčím novějším, lepším nebo levnějším, než má konkurence, raději bychom na něj vstupovat ani neměli [5].

Plány rozlišovány dle časového hlediska:

- Krátkodobé (operativní) – tyto plány se připravují na období maximálně jednoho roku a slouží k řízení úkolů, které jsou právě aktuální a pro každodenní aktivity podniku.
- Střednědobé (taktické) – plány určeny pro období trvající od jednoho až do tří let. Používá se k hodnocení jednotlivých aktivit podniku a jejich případné změny.
- Dlouhodobé (strategické) – určuje podnikovou vizi a její dlouhodobé cíle, kterých dosáhne za využití své celkové strategie [5].

Pro efektivní a úspěšné plánování musí podnik vytvořit vlastní danou strukturu svého plánu, kterou budou dodržovat všechny oddělení a složky v podniku. Díky tomu, lze následně plány jednoduše vyhodnocovat a srovnávat a také kontrolovat.

### 1.4.1 Strategická část marketingového plánování

Strategickým plánováním rozumíme způsob nebo představu, jak dosáhneme stanovených cílů organizace. Toto plánování je nejefektivnější, pokud je na dobu nejméně tří let a více doprovázené ročními plány.

Strategické plánování se skládá ze 4 částí:

1. Stanovené cíle organizace

2. Obor podnikání
3. Stanovení strategie
4. Rozdělení výrobních faktorů mezi jednotlivé oblasti

Pro správné plánování je důležité mít stanovené, na jaký trh se zaměříme a také jaký výrobek budeme vyrábět, případně jaké služby budeme poskytovat.

Je nadmíru jasné, že ke strategickému plánování je potřeba mít dostatečné zdroje jakými jsou peníze, pracovní síla, vybavení a jiné [6].

Při strategickém plánování by naše cíle měly být **SMART**. **SMART** je složenina z anglických slov:

- Specific (jasné)
- Measurable (měřitelné)
- Accurate (přesné)
- Realistic (reálné)
- Time-bound (časově omezené)

#### **1.4.2 Taktická část marketingového plánování**

Oproti strategické části plánování, která se zaměřuje na to stanovit si cíle, se taktická část marketingového plánování zabývá, jak stanovených cílů dosáhnout.

Taktické marketingové plánování úzce koresponduje se strategickým marketingovým plánováním, avšak tento druh řeší základní volby zdrojů a způsobů k dosažení dané marketingové strategie pomocí návrhů a doporučení. Tato část je typická pro kratší časový interval od jednoho do tří let [7].

#### **1.4.3 Operativní část marketingového plánování**

U tohoto plánování je charakteristická realizace plánů ve velmi krátkém časovém období, nejčastěji během jednoho roku. Slouží k řešení aktuálních úkolů.

K operativnímu plánování patří:

- Formulování cílů pro jednotlivé nástroje
- Stanovení opatření u jednotlivých nástrojů
- Vyvození rozpočtu [7].

### **1.5 Vymezení marketingu**

Marketing je společenský a řídicí proces, díky kterému mohou jednotlivci a skupiny získávat to, co potřebují nebo požadují prostřednictvím vytváření nabídky, směny výrobků s ostatními [5].

Poslání marketingu:

- Získávání informací o zákaznicích a konkurenci
- Vytvoření zisku
- Uspokojování potřeb zákazníků
- Vyvolání potřeby pro koupi daného zboží
- Aktivně využívat zkušenosti z období minulých

Hlavní marketingové zásady:

- U zákazníka začínají veškeré marketingové zásady
- Nesmí dojít ke zklamání zákazníka
- Zákazník se musí kromě poslouchání také ovlivňovat
- Pokud dokážeme uplatňovat marketingové myšlenky, je možné uspět na trhu
- Pouze výroba nestačí, je nutné mít zajištěný prodej výrobku dopředu

## 1.6 Marketingový mix

Hlavním cílem marketingového mixu při využití ve firmách je vytvoření komplexní nabídky, která bude obsahovat činitele, kteří mají vliv na zákazníka při jeho kupním rozhodování. Zjednodušeně řečeno je marketingový mix soubor nástrojů, kterými se řídí životní cyklus produktu. Marketingový mix tvoří 4 body, kterým se běžně říká tzv. "4P".

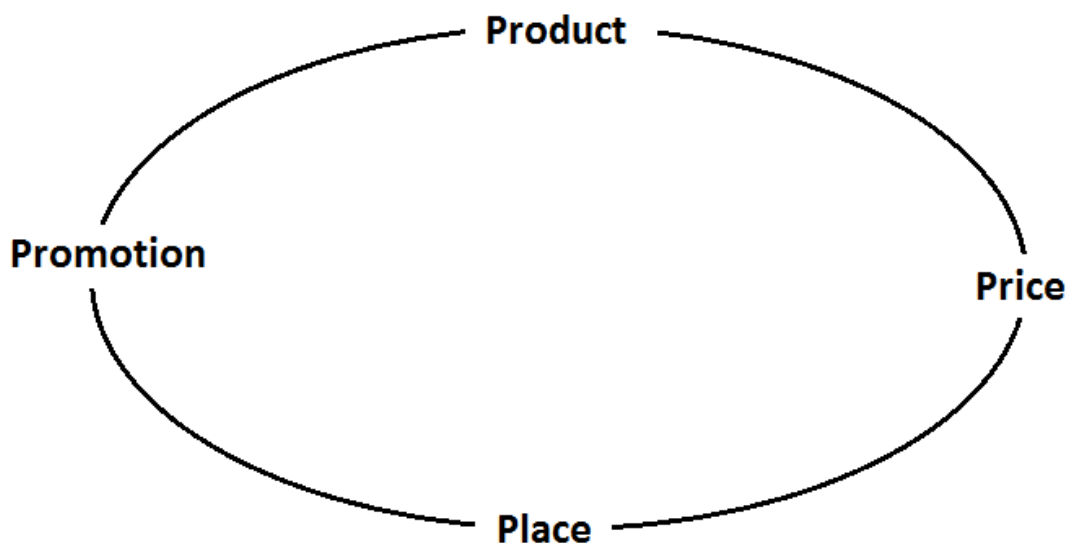
Tento soubor nástrojů slouží k dosažení cílů, které si firma ustanovila pro cílový trh.

Marketingový mix je tvořen jednotlivými nástroji, jež vyjadřují firemní vztah k jeho okolí. Tímto je myšlen vztah k samotným zákazníkům, dodavatelům, prostředníkům či dopravním a distribučním organizacím atd [8].

Nástroje marketingového mixu, které se označují 4P jsou:

- Product (produkt) – údržba a opravy letadel
- Price (cena) – individuální ceny pro každého zákazníka
- Place (distribuční cesty) – přímý kontakt a komunikace se zákazníkem
- Promotion (reklama, marketingová komunikace) – prezentace společnosti na leteckých a pracovních veletrzích





*Obrázek 1- Nástroje marketingového mixu.*

Tyto výše zmíněné složky můžeme dále členit, jelikož jejich obsah je tvořen dalšími pod body, které jsou označovány jako produktový, cenový, distribuční a v posledním v řadě komunikační mix. U těchto jednotlivých složek máme konkrétnější bodové rozčlenění [8]:

**Produktový mix:**

- Sortiment
- Kvalita – práce prováděna dle předpisů a návodů leteckých výrobců
- Design – přetváření letadla dle požadavků zákazníka
- Záruka – záruka za odvedenou práci je specifikovaná individuálně v každé smlouvě, nejčastěji bývá ovšem 12 měsíců nebo 2000 či 3000 letových hodin
- Služby – logistika, skladování materiálu, NDT, opravy podvozků či motorů, interiérové a exteriérové služby, certifikace na různé typy letadel a mnoho dalších
- Ochranná známka

**Cenový mix:**

- Cena – cena pro každé letadlo se odvíjí dle požadavků zákazníka, dále podle poškození a nálezů
- Zaváděcí cena – zaváděcí cenu lze aplikovat na získání prvních zakázek od dopravců
- Platební podmínky – platební podmínky jsou specifikovány ve smlouvě, v praxi to bývá většinou 50% z ceny při příletu a 50% při odletu

### **Distribuční mix:**

- Distribuční systém
- Distribuční cesty

### **Komunikační mix:**

- Reklama
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Public relations

Často se zavádí další prvky marketingového mixu, kterými můžou například být people, processes, physical evidence, productivity & quality. Tyto prvky budou následně představeny jednotlivě.

*People (lidé)* – firmy jsou závislé na kvalitě lidí, právě zaměstnanci jsou neodmyslitelnou součástí strategie, jelikož s neschopnými lidmi se úspěchu dosáhnout v dnešní velké konkurenci nedá.

*Processes (procesy)* – jsou velmi stěžejní pro nastavení, jakým způsobem bude produkt vyroben, prodáván, dodáván a distribuován. Při špatných procesech může dojít ke zbytečným nákladům, či k vyvolání špatného dojmu na zákazníka.

*Physical evidence (fyzická evidence)* – důležitá především u zboží.

*Productivity & quality (produktivita a kvalita)* – významná pro zákazníka kvůli obdržení kvalitního zboží ale také pro firmu, aby neprodukovala nekvalitní výrobky, služby vedoucí ke zvýšení dalších nežádoucích nákladů [9].

## **1.6.1 Produkt**

Vyjadřuje nám základ marketingového mixu. Důležité je zjištění potřeb, zájmů, přání a objemu poptávky potenciálních zákazníků, pro které se celý proces uzpůsobí. To vše lépe než konkurence, za předpokladu její existence.

Klíčem úspěchu je kupujícímu nabídnout něco, co je pro něj výhodnější, lepší, atraktivnější a nové.

Dá se s jistotou říci, že inovace produktu a jeho přizpůsobení se ke stále měnícímu se trhu, obchodnímu prostředí je nedílnou součástí pro správný rozvoj podniku [10].

Výrobek se stává zbožím v momentě vstupu na trh a jeho veškeré materiální vlastnosti a funkční vlastnosti se zde hodnotí cenou.

Podnik může provést běžné úkony, s cílem zkvalitnění, zlepšení své výroby a svého postavení na trhu:

- Zvýšit a zkvalitnit služby
- Rozšířit či zúžit nabízený sortiment
- Inovace výrobku a služeb
- Zlepšení provozních parametrů
- Zefektivnit provozní parametry
- Prodloužení záruční doby

## 1.6.2 Distribuce

Ke správnému poskytnutí svých nabízených služeb a produktů k zákazníkovi je třeba vytvoření vztahů, kvalitní a fungující infrastruktury s dodavateli a distributory.

Služby zákazníkům a služby navíc hrají velkou roli a strategický prvek v marketingovém procesu.

Distribuce je proces, kterým se zboží či služba dostává od výrobce, poskytovatele na správné místo ke konkrétnímu zákazníkovi v řádném stavu a čase. Tento proces je realizován prostřednictvím distribučních kanálů [10].

Distribuční kanály lze rozdělit na přímé a nepřímé:

- Přímé – zboží či služba je doručena zákazníkovi přímo
- Nepřímé – mezi výrobcem a zákazníkem stojí prostředník, kupříkladu specializovaná opravna

## 1.6.3 Cena

Peněžní částka, která je účtována za produkt nebo službu, kterou si zákazník vymění s výrobcem, poskytovatelem.

Jediný prvek z marketingového mixu, který přináší výnos je právě cena. Ta je také velmi flexibilní a lze ji rychle měnit. Vytvoření správné ceny a cenová konkurence bývá mnohdy pro společnosti velkým problémem. Při nastavení velmi nízké ceny lze narušit cenovou politiku na trhu.

Rozhodnutí o správné ceně k určitým věcem ve firmě je ovlivňováno vnějšími faktory a vnitřními faktory prostředí. Vnějšími faktory ovlivňující rozhodnutí o vytvoření cen je aktuální stav trhu, konkurence, objem poptávky a další. Faktory vnitřní, které ovlivňují rozhodnutí o cenách, zahrnují také stanovené marketingové cíle, strategie marketingového mixu, celkovou organizaci a náklady [10].

Cena v marketingovém mixu:

- Je nejdůležitějším prvkem, který ovlivňuje poptávku
- Ukazuje hodnotu výrobku a nabízené služby
- Důležitý zdroj informací
- Vytváří příjmy podniku

## 1.6.4 Propagace

Promotion je marketingová komunikace, která je nejznámějším prvkem z marketingového mixu, jež zná každý z nás. Promotion není pouze reklama, která je čistě součástí propagace, ale je to veškerá forma komunikace, kterou společnost používá k ovlivňování, přesvědčování a hlavně informování zákazníků.

Základní cíle propagace:

- Informovat – dostat se do povědomí, zviditelnit se, zvýšit prestiž
- Navýšit poptávku – udržet stávající či přivést nové zákazníky

- Odlišení výrobku
- Vytváření pozitivní image

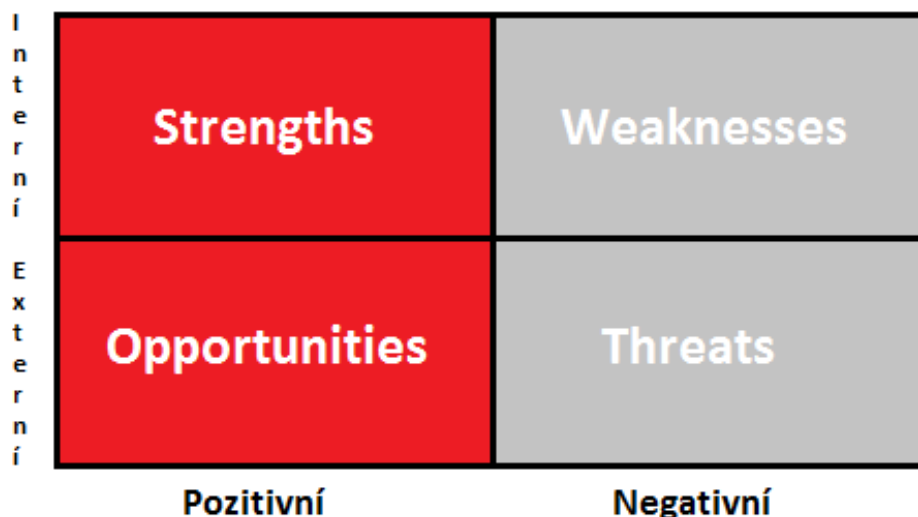
#### Marketingová komunikace a její složky

- Reklama – tento prostředek komunikace je placený a podnik komunikuje se zákazníkem neosobně prostřednictvím různých druhů médií.
- Public relations – jsou vztahy s veřejností
- Podpora prodeje – neosobní forma komunikace, která obsahuje všechny prostředky, jež vedou ke krátkodobému stimulování a k pomoci zefektivnění práce obchodních mezičlánků
- Osobní prodej – jedná se o metodu ovlivňování zákazníka pomocí osobního kontaktu

### 1.7 Analýza rizik SWOT

Jedná se o velmi známou univerzální analýzu, která se používá pro zhodnocení vnitřních (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů (příležitosti a hrozby), jež ovlivňují úspěšnost podniku. SWOT analýza vznikla v šedesátých letech minulého století a jejím autorem je Albert Humphrey. Jedná se o akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů [11]:

- S (strengths) – silné stránky
- W (weaknesses) – slabé stránky
- O (opportunities) – příležitosti
- T (threats) – hrozby



Obrázek 2 - SWOT analýza.

Hlavním podstatou této analýzy je ve vnitřním prostředí identifikovat klíčové silné stránky, které je potřeba posílit a podporovat, na druhou stranu jsou zde slabé stránky, jež je třeba redukovat. Stejně důležité je znát jaké jsou klíčové příležitosti a také hrozby, které se nacházejí v okolí, čili ve vnějším prostředí [11].

*Silné stránky* – zastupují oblasti, ve kterých má podnik oproti konkurenci lepší postavení a vyšší úroveň.

*Slabé stránky* – opak stránek silných, jež ukazuje faktory, ve kterých je podnik slabý a jeho nedostatky. Je potřeba tyto slabé stránky co nejdříve identifikovat a následně je odstranit.

*Příležitosti* - reprezentují možnosti, ve kterých je splnění cílů nejúčinnější. Nejdříve je potřeba tyto příležitosti identifikovat a následně využít, což zvětšuje konkurenceschopnosti daného podniku.

*Hrozby* – negativní situace, vedoucí ke snížení konkurenceschopnosti podniku, které vytváří překážky. Podnik musí na tyto hrozby co nejrychleji reagovat a snažit se je eliminovat nebo alespoň minimalizovat [12].

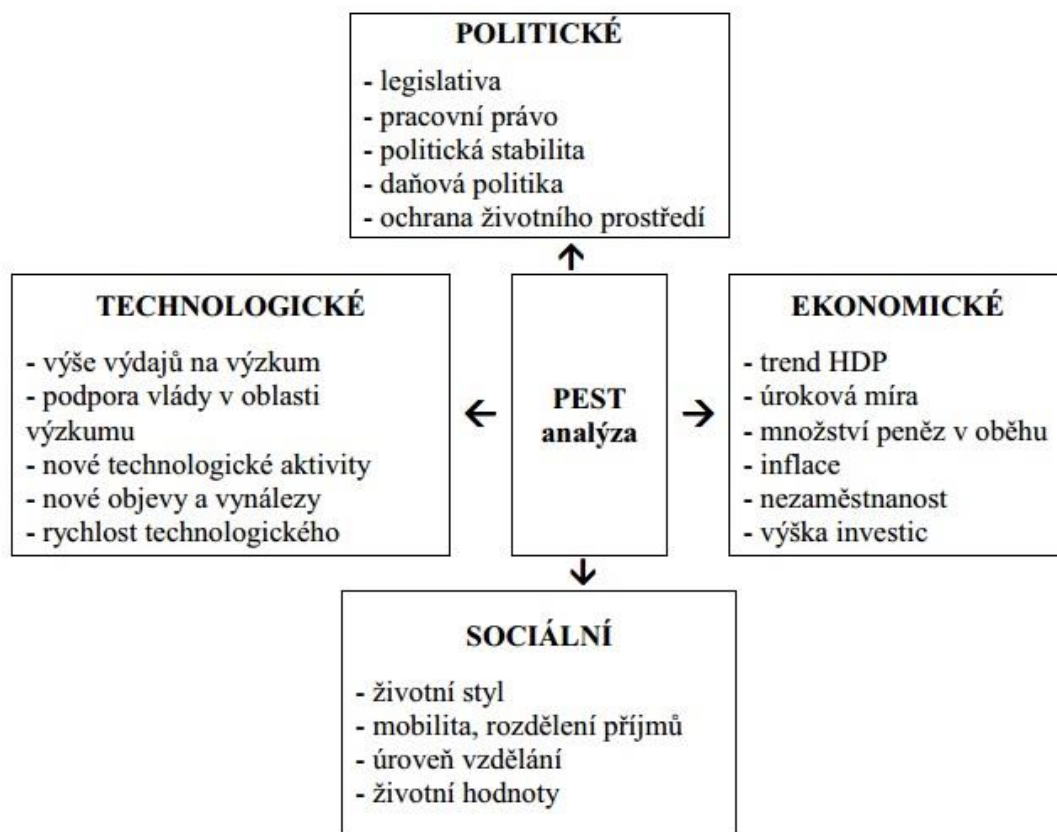
## **1.8 Analýza PEST**

Tato analýza ( political, economic, social and technological analysis) analyzuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Důležitý nástroj ke strategickému řízení, jež hodnotí vnější, hlavně makroekonomické podmínky podniku.

PEST analýza se snaží najít odpovědi na otázky:

- Které z faktorů (politických, ekonomických, sociálních a technologických) ovlivňují podnik?
- Do jaké míry jsou možné účinky těchto faktorů?

Které z těchto faktorů jsou pro podnik v jeho blízké budoucnosti nejdůležitější?



Obrázek 3- PEST analýza [15]

### Identifikace faktorů ovlivňující podnik:

*Politické faktory* – tady řadíme politickou stabilitu, ochranu spotřebitele, legislativa regulující podnikání, pracovní právo, daňová politika, předpisy pro mezinárodní obchod a předpisy Evropské unie. Politické okolí podniku se skládá ze zákonů, vládních nařízení a norem, které působí a ovlivňují podniky i jednotlivce. Zákony a nařízení mohou vytvářet obchodní příležitosti, naopak také mohou vytvářet nejistotu či zmatek pro podniky.

*Ekonomické faktory* – zde patří ekonomický růst, státní výdaje, hrubý domácí produkt, měnové kurzy, nezaměstnanost a inflace. Kupní síla přímo závisí na tom, jakou má zákazník výši příjmu, dostupnost úvěru, dluhy ale také na cenové výši produktů a služeb.

*Sociální faktory* – vztahují se zde změny životního stylu v různých věkových kategoriích, také díky vlivu různých náboženství, rozdělení příjmů, spotřební zvyky kupujících, vzdělání, chování žen a mužů.

*Technologické faktory* – řadíme zde státní výdaje na výzkum, internet, nové objevy, výrobní technologie, satelitní komunikace, skladovací technologie, patenty.

V dnešní době je velmi nezbytné pro kvalitní konkurenceschopnost využívat vědu a techniku v podnikových aktivitách [13, 14].

## 1.9 Specifika marketingu v letecké údržbové organizaci

Pro letecké údržbové organizace jsou typické některé aspekty, které jsou z hlediska jejich jedinečné povahy unikátní a nelze je nalézt v dalších odvětvích. V následujícím přehledu budou uvedeny rozhodující zvláštnosti, které by měl brát v úvahu i marketing těchto organizací.

*Služby na trhu – údržba a opravy letadel jsou:*

- Nákladné
- Vždy spojené s letištěm a hangárem
- Údržby a opravy jsou časově náročné
- Každé letadlo potřebuje speciální přípravu
- Určeno pro předem známého zákazníka, jehož požadavky, přání jsou zahrnuty do projektu
- Vysoká náročnost na kvalifikovanou lidskou práci
- Každý projekt až na určité výjimky je výjimečný (svým druhem poruchy, poškození, interiérem)
- Údržbou a opravami lze pomocí technických zásahů rapidně prodloužit životnost letadla

*Stanovení ceny údržby a opravy:*

- Předběžný rozpočet je ve smlouvě se zákazníkem
- Jedinečnost ceny za opravu a údržbu
- Odlišnost tvorby cen při využívání subdodavatelů, extra služby

### 1.9.1 Role zákazníka v letecké údržbové organizaci

Trh údržby a opravy letadel je velice specifický a značně se liší od klasických komerčních produktů. U klasických komerčních produktů, které se vyrábějí pro anonymní zákazníky a je nabízen pro určitý tržní segment nebo segmenty, jsou zakázky na údržbu a opravy letadel prováděny pro konkrétního zákazníka, kde jsou jeho požadavky a vlastnosti přesně známy. Každý zákazník je přítomen u svého letadla po celou dobu zakázky, čili od přijetí letadla k údržbě či opravě, až po jeho finální předání. Zákazník je nejdůležitější prvek, který tvoří firemní zisk.

Zákazníky bývají letecké společnosti nízkonákladové, klasické, osobní nebo nákladní. Důležité je také znát fakt, zda zákazník čili letecká společnost patří pod holdingovou společnost nebo je samostatná. Pokud společnost spadá do holdingové skupiny, vztahují se na ni následně podmínky holdingové společnosti. K lepšímu vysvětlení holdingů, bych rád uvedl na příkladu: IAG (international airlines group) je nadnárodní holdingová společnost, jež spojila letecké dopravce Aer Lingus, British Airways, Iberia a Vueling. Zde je regulovaný centralizovaný nákup, řízení údržby a nastavení určitých standardů v těchto společnostech. Pokud se centrálně nakupuje

od určitého dodavatele, případně využívá údržbová organizace pro všechny tyto letecké společnosti, dostává se lepších cen a zvýhodněných služeb.

### 1.9.2 Způsob získávání zakázek

Zde je nutné podotknout to, že na rozdíl od klasické výroby, kde je produkt ihned po vyrobení distribuován přes mnoho oddílů distribučního řetězce do koncových složek, kde je finálně nabízen zákazníkům. Zde probíhá získávání zakázek a zákazníků v odvětví leteckých údržbových organizací zcela odlišným způsobem.

V údržbové organizaci (dále jen „MRO“) existují tři základní možnosti pro získávání zakázek. V první řadě je prováděno aktivní oslovování zákazníků čili leteckých společností a následné nabízení svých služeb. Druhou metodou jsou veřejné zakázky takzvané tendery, kde sám zákazník osloví několik údržbových organizací se svým požadavkem a následně se rozhodne k výběru organizace, která splňuje její požadavky nejlépe. Jako poslední možností je propagace a nabízení svých služeb na leteckých údržbových veletrzích konajících se po celém světě. Na těchto veletrzích se pohybují společnosti čistě z leteckého oboru. Prezentace společnosti a její zviditelnění je nutným krokem k získání budoucích zákazníků.

### 1.9.3 Způsob tvorby cen údržbových a opravárenských prací

Při vytváření ceny pro určité zakázky lze ceny vytvářet dle firemního sazebníku nebo jsou upravovány smluvní dohodou uzavřenou mezi leteckou společností a leteckou údržbovou organizací buďto pro určitou zakázku, případně pro stanovené časové období například rok.

Cena se skládá z práce, ke které se následně přičítá cena za materiál a jako poslední je přičtena cena za různé služby, které byly poskytnuty zákazníkovi za celou dobu trvání zakázky.

*Cena za práci se skládá z:*

- Mechanik
- NDT (non destructive testing)
- Engineering
- Cleaning
- Technical support

*Mechanik* – je držitelem průkazu mechanika, jež má oprávnění provádět inspekce, zákroky, vypisovat a odepisovat karty jednotlivých závad.

*Engineering* – osoba, která na základě vzniklých nálezů od mechaniků vyhodnocuje a konzultuje opravy a její postupy s výrobcem. U engineeringu je vedena vyšší sazba oproti mechanika.

*NDT (non destructive testing), (nedestruktivní testování)* – speciálně certifikovaní mechanici, kteří provádí nedestruktivní kontrolu dílů podle požadavku zákazníka. Mechanik využívá základní defektoskopické metody, jakými jsou



rentgenografie, ultrazvuk, kapilární a magnetické práškové. Ceny se liší od zvolené metody.

*Cleaning (čistění)* – provádí necertifikovaný personál, který provádí čistění interiéru a exteriéru letadla.

*Technical support (technická podpora)* – administrativní podpora údržby, ve které jsou zahrnuty práce plánovačů, check leadera, pracovníci technické dokumentaristiky, pracovníci nákupu i obchodu a dalších.

Cena za jednotlivé práce je následně násobena hodinovým tarifem pro každý typ práce zvlášť.

*Materiál* – skládá se z nákladů na materiál + markup v %.

*Služby* – skládají se z nákladů na služby + markup v %.

*Markup* – jedná se o procentuální hodnotu, o kterou se navýší cena a vytváří určitou sumu, provizi.

#### 1.9.4 Subjekty působící na poli MRO

Na trhu MRO působí velké množství subjektů působících mimo i na našem území. Každý z těchto subjektů nabízí své služby, které se mohou částečně překrývat s nabízenými službami ostatní MRO, ovšem letecký průmysl je velice rozmanitý, existuje mnoho typů letadel, což vede k tomu, že každá MRO nabízí víceméně své unikátní služby pro potenciální zákazníky. V našem "blízkém" okolí se na trhu údržby a opravy velkých dopravních letadel podílí hned několik známých organizací. Za zmínění stojí ČSA Technics v Praze, Job air technic v Mošnově, S7 Engineering v Moskvě, Magnetic MRO v Talinnu, Aeroplex v Budapešti, Lufthansa Technik v Budapešti a Sofii, FL Technics ve Vilniusu a Kaunasu.



Obrázek 4- Působíště leteckých údržbových organizací v našem blízkém okolí [17, vlastní]

Česká republika:

- Czech Airlines Technics a.s.
- Job Air Technic a.s.

Slovenská republika:

- Austrian Technik Bratislava

Rakousko:

- Austrian Technik

Německo:

- Airberlin Technik
- DC Aviation
- German Aircraft Maintenance
- Haitec Aircraft Maintenance
- Lufthansa Technik

Polsko:

- Nayak Aircraft Service
- Linetech
- LOT Aircraft Maintenance Services

Rakousko:

- Austrian Technik

Maďarsko:

- Lufthansa Technik Budapest
- Aeroplex of Central Europe

Itálie:

- Nayak Aircraft Service
- Meridiana Maintenance

Francie:

- Airfrance Industries
- Nayak Aircraft Service
- EAS Services
- Sabena Technics

Velká Británie

- Apple aviation
- BTC Aviation Maintenance
- British Airways Engineering
- Cardiff Aviation

- GJD AeroTech
- KLM UK Engineering
- Monarch Aircraft Engineering

Švýcarsko:

- AMAC Aerospace
- SR Technics

## 2 Analytická část

Tato část se zabývá popisem a charakteristikou společnosti JOB AIR Technic a.s., sídlící na Ostravském mezinárodním letišti. JOB AIR je členem holdingové společnosti CZECHOSLOVAK Group.

### 2.1 Popis společnosti JOB AIR Technic

#### 2.1.1 Obecné informace

<b>Název:</b>	JOB AIR Technic, a.s.
<b>Sídlo:</b>	Generála Fajtla 371, Mošnov, PSČ 742 51
<b>Identifikační číslo:</b>	28601084
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Základní kapitál:</b>	66 miliónů korun českých



Obrázek 5- Logo společnosti [18]

Job Air Technic je ve vlastnictví holdingové společnosti Czechoslovak Group, která ji koupila a pomohla ze zadlužení v roce 2016. Czechoslovak Group (dále jen „CSG“) je společnost zastřešující aktivity skupiny průmyslových a obchodních společností z různých odvětví průmyslu sídlících v České a Slovenské republice, která byla založena Jaroslavem Strnadem v říjnu roku 2014. Aktuálně je od 26.1.2018 řízena synem Michalem Strnadem. Strategií CSG, je dlouhodobě působit a expandovat v různých perspektivních odvětvích tradičního českého a slovenského průmyslu s velkým exportním potenciálem. CSG zaměstnává více než 6000 zaměstnanců ve více než 20 vlastněných společnostech.

Job Air je dnes samostatnou, finančně nezávislou a velmi rychle se rozvíjející organizací s velkým budoucím potenciálem v oblasti letecké údržby, který

zaměstnává přes 300 kvalifikovaných techniků, inženýrů a administrativního personálu.



Obrázek 6- Logo společnosti [19]

Jelikož je Job Air Technic akciová společnost, skládá se její vedení z představenstva a dozorčí rady.

**Představenstvo se skládá z:**

**Předseda představenstva:** Ing. Ilona Kadlecová

**Členové představenstva:** Daniel Barč

Aleš Jedlička

Za společnost jednají a podepisují dva členové představenstva.

**Dozorčí rada se skládá z:**

**Předseda dozorčí rady:** Jaroslav Strnad

**Členové dozorčí rady:** Daniel Hurta

Michal Strnad

Společnost navazuje na tradici Job Air s.r.o., která byla založena v roce 1993 jako údržbové centrum pro letadla SAAB 340 a L410. V roce 2004 společnost získala oprávnění EASA PART 145. Od roku 2008 zahájila společnost expanzi formou vybudováním nového hangáru o velikosti 11680 m<sup>2</sup> a získání dalšího oprávnění EASA PART 147 a následně byla zahájena údržba letadel Boeing 737 CL/NG a v roce 2011 dále rozšířena o údržbu letadel typu Airbus A320 family, která zahrnuje typy A318, A319, A320 a A321.

Během své existence společnost získala oprávnění pro údržbu civilních i vojenských letounů. Aktuální výčet zahrnuje oprávnění údržby dle předpisu EASA PART 145, FAA a certifikace mechaniků dle EASA PART 147 pro společnosti, které registrují letouny v následujících zmíněných regionech:

- Evropa
- Rusko

- USA
- Kanada
- Bermudy
- Aruba

Portfolio služeb pro údržbu vojenských letadel se soustředí na dopravní letový park České armády – údržba na letouny typu L410 dále Airbus A319. Společnost JAT je držitelem vojenského oprávnění pro údržbu vojenských letadel vydané Ministerstvem obrany České republiky podle EMAR 145. Toto oprávnění má platnost pro všechny letouny, které jsou vlastněné armádami států, které jsou součástí NATO. Taková činnost napříč státy, které jsou členy NATO, je uskutečňována díky pracovní skupině MAWA Forum. Tato zmíněná organizace pracuje obdobně jako civilní EASA a usnadňuje autorizaci jednotlivých údržbových organizací. V současné době JAT zvažuje získání oprávnění pro obchod s vojenským materiálem, které je další podmínkou pro vykonávání údržby na vojenských letadlech z cizích států.

V roce 2012 se v těsné blízkosti JAT otevřela lakovna společnosti IAC, se kterou JAT velmi úzce spolupracuje, čímž nabízí svým klientům opravdu jedinečnou kombinaci údržby s možností zajištění lakování letadel. Tato možnost pro klienty znamená jak velkou časovou, tak peněžní úsporu, jelikož zde odpadá proces vyhledávání jiných lakoven, dále pak náklady na přelety a logistiku do jiné destinace. Tuto výhodu je potřeba neustále propagovat směrem ke stávajícím i novým zákazníkům, neboť se jedná o ojedinělý koncept “One Shop Stop Solution“, který vyjadřuje integrovanou údržbu spolu s lakováním letadla.

V roce 2017 společnost začala pracovat na rozšíření svého portfolia služeb o údržbu letounu typu Airbus A330.

JAT hangár patří mezi největší ve střední Evropě. Jeho provozní plocha činí 11680 m<sup>2</sup>, díky které je možná práce na 6 narrow-body letadel, což jsou úzkotrupá letadla jejichž trup nepřesahuje šířku 4 metrů, nebo 2 wide-body letadla, jejichž trup je široký od 4-7 metrů. Další výměru 7300 m<sup>2</sup> tvoří sklad, kompozitová dílna, avio dílna, klempířská dílna, čalouna, NDT laboratoř, jídelna a administrativní části.



Obrázek 7- Job Air hangár [29]

### 2.1.2 Nabízené služby společnosti

- Základní údržba
- Spolupráce s lakovnou IAC
- Vyvážení letadla
- Nákup dílů (kovové, kompozitní, interiérové, avionické a další)
- Kalibrace kompasu

Těžká údržba:

- Avionické modifikace
- Modifikace draku či interiéru letadla
- Kompozitové opravy
- Výměny motoru
- NDT level III, II

Engineering:

- Konverze letadel z cestovních na nákladní
- Modifikace interiéru letadel – spolupráce s ČSL

NDT:

Jedním z produktů společnosti JAT, který dostane od roku 2017 zvláštní místo na poli marketingu, bude prezentace NDT, které jsou využívány v leteckém průmyslu, ale mohou být využity i v jiných strojírenských oborech k potvrzení vad materiálu (povrchových trhlin, prasklin či jiných vnitřních necelistvostí materiálu). Kvalitní NDT inspekce, jsou v JAT základem pro spolehlivé provedení údržby, proto chce JAT nabízet tyto specifické služby i jiným společnostem, které je potřebují pro svoji činnost.

Aktuální výčet NDT zkoušek bude podrobněji vypsán následně:

- DVI – Detail visual inspection

detailní vizuální prohlídky nepřístupných míst / boroskopie

- MT – Magnetic particle testing  
magnetické zkoušky na povrchové trhliny / stabilní magnetizační stůl i místní magnetizace pomocí přenosného zařízení
- PT – Penetrant testing  
penetrační zkoušky na povrchové trhliny / na neferomagnetických materiálech
- ET – Eddy current testing  
zkoušky vířivými proudy / povrchové trhliny, měření hodnoty vodivosti materiálu případně kontroly tloušťek vrstev

V roce 2017 se díky rozšíření technického zázemí a nákupu nových přístrojů bude dále nabízet:

- IRT – Infared testing  
zkoušky termografické (kamerou s vysokou citlivostí) ke zjišťování typických poruch výškovek a směrovek u letounu typu Airbus, ale i ke zjišťování nadměrného zahřívání ložisek či jiných rotujících součástí
- UT-PA – Ultrasonic testing phased array  
ultrazvukové zkoušky (systémem phased array) využívány k plošné kontrole tloušťek materiálů nebo jejich vnitřních vad do tloušťky materiálu 6 mm, dále pak slouží ke zjištění korozních úbytků na křídlech letounu Airbus

## 2.2 SWOT analýza

Byl proveden pohovor s vedením společnosti Job air, na základě kterého vznikla SWOT analýza. Tuto analýzu jsem podrobně zpracoval do následujících tabulek, které vystihují silné a slabé stránky společnosti, a také její příležitosti a hrozby.

<b>Silné stránky</b>	
<b>Trh:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výborná poloha</li> <li>• Nízké náklady</li> <li>• Lakovna letadel</li> </ul>	<b>Produkt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní práce</li> <li>• NDT úrovně 3</li> <li>• Nové zařízení</li> </ul>
<b>Logistika:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odborný personál</li> <li>• AOG servis (24/7)</li> </ul>	<b>Prodej/Marketing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leasingové společnosti</li> <li>• Spolupráce s lakovnou International aerospace coating</li> <li>• Dobrá znalost Ruského trhu</li> </ul>



<b>Lidské zdroje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifikovaní zaměstnanci</li> <li>• Flexibilita zaměstnanců</li> <li>• Žádné odbory</li> </ul>	<b>Finance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grantové dotace</li> <li>• Nízkonákladová organizace</li> </ul>
--	--

*Tabulka 1- SWOT analýza silné stránky.*

Mezi hlavní silné stránky společnosti JAT, bych zdůraznil hlavně její skvělou geografickou polohu, jelikož se nachází v srdci Evropy, což je velmi lákavá poloha pro dopravce. I přesto, že je letiště Leoše Janáčka mezinárodním, poplatky letištní, parkovací a další, jsou cenově velmi příznivé. Další nesmírnou výhodou, která bývá ve světě ojedinělá, je úzká spolupráce s lakovnou letadel International aerospace coating, jež se nachází ve vedlejším hangáru. Tuto možnost využívají hlavně leasingové společnosti, které předávají své letadlo z jednoho dopravce na dalšího. Kvalita práce je zde držena na vysoké úrovni, díky certifikovaným zaměstnancům, kteří udržují 24/7 servis v nových moderních prostorách.

<b>Slabé stránky</b>	
<b>Trh:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenti</li> <li>• Žádná báze letecké společnosti</li> <li>• Slabé spojení se západním them</li> </ul>	<b>Produkt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAA oprávnění</li> <li>• Nedostatek nářadí pro A320</li> </ul>
<b>Logistika:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malé skladovací prostory</li> </ul>	<b>Prodej/Marketing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenosti</li> <li>• Marketingové Know-How</li> <li>• Absence dlouhodobého a lukrativního zákazníka</li> </ul>
<b>Lidské zdroje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chybí další vedoucí pozice</li> <li>• Nízké platy</li> <li>• Málo kvalifikovaných pracovních sil</li> </ul>	<b>Finance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staré dluhy</li> <li>• Operativní financování</li> </ul>

*Tabulka 2- SWOT analýza slabé stránky.*

Jakožto relativně mladá společnost, musí JAT čelit konkurenci s delší tradicí a mnoholetými zkušenostmi, což ve spojení s faktem, kdy na Ostravském letišti není báze žádného většího dopravce, ústí dle mého názoru k nejslabší stránce společnosti. Proto je nutné zpracovat na větší propagaci společnosti, která pomůže získat lukrativní zakázky. Dále společnost trpí na nedostatek potřebného nářadí, které při neustálém aktivním používání, má kratší životnost a pro následný průběh prací je potřeba jej obměňovat. Další nevýhodou jsou malé skladovací prostory, které často vedou k uskladnění materiálů přímo na ploše hangáru. Tento problém s malými skladovacími plochami bude vyřešen novými prostory, které vzniknou na novém hangáru, jenž bude dokončen v druhé polovině roku 2018. Co se týče lidských zdrojů, je nutné v nynější situaci, kde se společnosti po finanční stránce daří navýšit platy svých zaměstnanců a také obsadit pozici obchodního ředitele, který schází.

<b>Příležitosti</b>	
<b>Trh:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cena práce</li> <li>• Blízká spolupráce s vedlejší lakovnou</li> <li>• Certifikace Part 147/145</li> </ul>	<b>Produkt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přicházející lidé z různých společností</li> <li>• Boeing 737 a A320 family</li> <li>• Výcvik, NDT a další služby</li> </ul>
<b>Logistika:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výměnný servis</li> <li>• Kontrakty s dodavateli</li> <li>• 24/7 AOG</li> </ul>	<b>Prodej/Marketing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celá Evropa</li> <li>• Kooperace s pronajímateli letadel</li> <li>• Kooperace s lakovnou</li> </ul>
<b>Lidské zdroje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivace a nábor zaměstnanců</li> <li>• Vylepšení systému</li> <li>• Poučit se z minulosti</li> </ul>	<b>Finance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilita</li> <li>• Dlouhodobý zákazník</li> </ul>

*Tabulka 3- SWOT analýza příležitosti.*

Jak již bylo zmíněno, JAT je mladá, rychle se rozvíjející společnost, která má mnoho příležitostí, kterými se může do budoucna ubírat. Momentálně bylo portfolio společnosti rozšířeno o provádění těžké údržby u letadla Airbus A330, což následně ústí k širšímu oslovování zákazníků. Společnost disponuje oprávněním Part 147, jež

umožňuje výcviky a certifikace personálu, což je pro budoucí růst společnosti velkým plusem. Pro nejefektivnější a rychlou dodávku požadovaných dílů, je třeba se zaměřit na širší portfolio dodavatelů. S rychlým růstem společnosti je potřeba myslet také na své zaměstnance, právě oni celou společnost tlačí vpřed a měli by být motivováni jak finančně tak za pomoci benefitů.

<b>Hrozby</b>	
<b>Trh:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurence nabízející nižší cenu</li> <li>• Krátká působnost na trhu</li> <li>• Volné kapacity ostatních organizací</li> </ul>	<b>Produkt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativně krátká zkušenost s A320 family</li> </ul>
<b>Logistika:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> </ul>	<b>Prodej/Marketing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Line maintenance</li> <li>• Slabá prezentace</li> </ul>
<b>Lidské zdroje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demotivovaní zaměstnanci</li> </ul>	<b>Finance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negarantovaná regulace cash flow</li> </ul>

*Tabulka 4- SWOT analýza hrozby.*

Hrozby jsou faktory, které se musí hlídat. Každá společnost je stavěna na lidech, kteří ji tvoří a vytvářejí ji zisky. Proto by měli být zaměstnanci řádně finančně ohodnoceni a také motivováni, aby se předcházelo jejich odchodu ke konkurenci a mohl se budovat stálý, kvalitní a zkušený tým. Díky krátké působnosti na trhu, jsou velkou hrozbou ostatní společnosti, jež mají více zkušeností, případně mohou nabídnout nižší cenu. Krátká zkušenost s údržbou letadel A320 family, bude postupně s nabíráním zkušeností menší a menší hrozbou. V důsledku malého provozu letecké dopravy na letišti Leoše Janáčka je také malý zájem o traťovou údržbu.

Pro SWOT analýzu obecně platí, že faktory, které se týkají vnitřních záležitostí, může společnost ovlivnit a změnit, zatímco vnější hrozby a příležitosti jsou velmi málo ovlivnitelné. Pomocí dobré analýzy jim ale může společnost v předstihu konkurovat nebo je naopak využít. Ve svém zájmu by měla společnost díky této

analýzy co nejdříve odstranit, částečně eliminovat výše uvedené slabé stránky, a maximálně využít příležitostí, jež se jí nabízí.

## 2.3 Přímí konkurenti společnosti JAT

Mezi hlavní konkurenty JAT patří údržbové organizace nacházející se převážně východně od nás. Tyto organizace nabízejí levnou cenu za práci, a to až 2x levněji než bývají standardy na západě. V praxi se ovšem potvrdilo, že levná cena za práci nevede ve všech případech ke kvalitnímu provedení údržby a oprav na letadlech. I když se v letectví traduje heslo „bezpečnost na prvním místě“, jsou to právě peníze, které se čas od času dostanou před bezpečnost. Provozování letecké dopravy je velmi náročné a tvrdé podnikání, kde se ceny letadel, leteckých dílů a oprav šplhají do astronomických cifer. Tento faktor následně tlačí dopravce k tomu, aby se případně uchýlil k výběru levnějších variant a snížil tak své provozní náklady. Každý dopravce si přeje údržbu a opravu svého letadla v co nejkratším termínu, co nejkvalitněji a za co nejmenší peníze. Taková to kombinace ovšem v dnešním světě dohromady neexistuje.

Společnost JAT provádí svou činnost svědomitě, kvalitně a za to si dopravci také rádně platí. S kvalitní českou prací, která je pro ně cenově zajímavá, jsou velmi spokojeni a rádi se vrací.

V následujících odstavcích budou popsáni přímí konkurenti, které vyhodnotila společnost JAT. Tato oblast údržby a oprav letadel je velmi specifická, proto nelze jednoznačně stanovit vzájemné srovnání těchto společností. Je to také dáno tím, že každá společnost je zaměřena na poskytování jiných služeb a výsledné produkty jsou odlišné. Každá společnost disponuje různou pracovní silou, směnným provozem, kapacitou hangáru a jiným interním projektovým řízením. Z toho vyplývá, že následné konkurenční společnosti jsou zpracovány pouze podle srovnání nabízených služeb.

### 2.3.1 ČSA Technics a.s.

Společnost Czech Airlines Technics je dceřiná společnost Českých aerolinií, jež byla založena v roce 2010 a od dubna 2012 spadá pod Český aeroholding. ČSA Technics je bývalý technický úsek českého národního dopravce, který má již více než osmdesátiletou zkušenost s hangárovou údržbou letadel. V oblasti údržby proudových letadel se pohybuje již padesát let a dalších dvacet let zkušenost s opravou letadel západní výroby.

ČSA Technics je držitelem oprávnění EASA PART 21/145, FAA PART 145 a další, které jsou spojené s nabízenými službami. Celkem zaměstnává více než 700 kvalifikovaných mechaniků a dalšího personálu. Výkon práce je prováděn v hale o ploše 11760 m<sup>2</sup>. V prostorách se také nachází sklady, klempířské a kompozitní dílny, čalouna, avio dílna, NDT laboratoř, dílna sedaček. Těžká údržba letadel tvoří přes 50% z celkových výnosů společnosti a dle současných odhadů bude o tyto práce v budoucnu větší zájem, proto byla otevřena již pátá linka těžké údržby [20].

#### **Nabízené služby [20]:**

*Těžká údržba* – údržba letadel Boeing 737, Airbus A320 family a ATR.

*Traťová údržba – Boeing 737/757/767/777, Airbus A320 family, A330, ERJ170/190, ATR42/72, od konce roku 2017 také A320 NEO, B737 MAX.*

*Údržba podvozků – pro letadla B737CL/NG.*

*NDT, Engineering*

*Drakové opravy*

*Nákup/prodej materiálu*



*Obrázek 8- Logo společnosti [21]*

ČSA Technics má konkurenční výhodu proti JAT hlavně díky:

- sídlí přímo na hlavním mezinárodním letišti Václava Havla v Praze
- styk s dopravci z celého světa
- nejfrekventovanější letiště v České republice
- velké renomé
- dlouholetá tradice a praxe
- velké využití traťové údržby
- generální opravy podvozků pro letadla B737CL/NG
- pronájem podvozkových sad

Výhody JAT proti ČSA Technics:

- úzká spolupráce s lakovnou letadel
- těžká údržba letadla Airbus A330
- menší letištní poplatky

### **2.3.2 S7 Engineering**

Engineering holding je největší ruskou holdingovou společností provádějící opravy a údržby letadel převážně západní výroby ale také sovětské výroby. Pod tuto holdingovou společnost spadá S7 Engineering se sídlem na mezinárodním letišti Moskva-Domodědovo, která se zabývá letadly západní výroby. Pracovní sílu tvoří více než 1000 kvalifikovaných mechaniků a administrativního personálu, který je

rozdělen mezi dvě pracoviště. Své služby jsou poskytovány pro ruské dopravce, tak pro dopravce z okolních zemí [22].

S7 Engineering má oprávnění EASA PART 145/147, PART 21G/J pro všechny plánované údržby a komponenty k letadlům západní výroby [22]:

- Boeing 737-300/400/500/600/700/800/900
- Boeing 757
- Boeing 767
- Airbus A319/A320/A321

pro společnosti, které registrují letouny v následujících zmíněných regionech [22]:

- Evropa
- Rusko
- Bermudy

### **Nabízené služby [23]:**

*Těžká údržba – Boeing 737, 757, 767, Airbus A319/A320/A321*

*Traťová údržba*

*Lakování letadel – lakovna nacházející se 2 hodiny letu z Moskvy na letiště Miněralyje Vody*

*Engineering, NDT*

*Strukturální opravy*

*Oprava motorů*

*Oprava kol a brzd – pro A310/A319/A320/A321, B737/757/767*

*Obecná údržba – Cessna 172 S/R*

*Opravy komponentů – avionika, rádio, kuchyňské vybavení, komponenty: hydraulické, světelné a signalizační, kyslíkové a únikové, hasící, vakuové toalety, baterie*

*Modifikace interiéru*



*Obrázek 9- Logo společnosti [24]*

S7 Engineering má konkurenční výhodu proti JAT hlavně díky:

- oprava motorů
- oprava brzd a kol
- opravy letadlových komponentů
- lepší dostupnost východního trhu

Výhody JAT proti S7 Engineering:

- úzká spolupráce s lakovnou letadel
- těžká údržba letadla Airbus A330
- větší koncentrace letadel západní výroby

### 2.3.3 Magnetic MRO

Magnetic MRO je Estonská údržbová organizace, sídlící v Tallinnu. Její druhotné pobočky, které nabízí a provádí své služby, jsou rozesety po světových letištích. Své služby traťové údržby nabízí ve Varšavě, Zagrebu, Vilniusu a Dánsku. Pobočky se službami týkající se motorů se nachází v Turecku, Indonésii, USA, Londýně, Holandsku a Irsku. Tímto způsobem dokáže Magnetic pokrýt větší část trhu, zvýšit své výnosy a také se dostat do povědomí dalším potenciálním zákazníkům. Je držitelem oprávnění EASA PART 145/147, PART M, PART 21. Služby jsou nabízeny na letadla Boeing 737CL/NG a Airbus A320 family, pro společnosti, které registrují letouny v následujících zmíněných regionech [25]:

- Evropa
- Bermudy
- Ukrajina
- Turecko
- Nigérie
- Azerbájdžán

#### **Nabízené služby [25]:**

*Těžká údržba* - Boeing 737CL/NG a Airbus A320 family, A320Neo

*Traťová údržba* - Boeing 737CL/NG a Airbus A320 family

*Engineering*

*Výcvik techniků*

*Servis motorů*

*Úpravy interiérů*

*Opravy, prodej, výměny podvozků* – B737CL/NG, B757/767/777/747, A320 family, CRJ 200/700/900, C130, MD80/90

*Opravy dílů* - ATA 21/24/25/26/29/32/33/35/38/52/56

*Lakování letadel* – vlastní lakovna pro úzkotrupé letadla

# Magnetic MRO

Obrázek 10- Logo společnosti [26]

Magnetic MRO má konkurenční výhodu proti JAT hlavně díky:

- sklady a opravny po světě
- servis motorů
- opravy dílů ATA
- těžká údržba A320Neo
- Opravy, prodej, výměny podvozků

Zde je velmi těžké stanovit určité výhody JAT vůči Magnetic MRO, jelikož tento silný konkurent nabízí stejné služby jako JAT. Ovšem JAT může cílit na zákazníky provozující letadla Airbus A330 k těžké údržbě. Magnetic MRO má své portfolio rozšířené o další služby, což vyplývá z delší existence společnosti a jejímu lepšímu postavení na trhu. Také dílí lepší finanční stabilitě společnosti, která vede k přirozenému růstu. To vše bylo vybudováno také díky skvělému firemnímu vedení manažerem panem Baukautisem, jež v minulosti pracoval ve společnosti FL Technics. Této společnosti je možnost konkurovat jedině nižší cenou za služby, lepším přístupem k zákazníkovi, kratšími časy opravy letadla.

## 2.3.4 Aeroplex of Central Europe

Aeroplex je Maďarská údržbová organizace s dvacetiletou praxí a vysoce kvalifikovaným personálem, sídlící na mezinárodním letišti Ference Liszta v Budapešti. Svou činnost vykonává ve dvou údržbových hangárech se šesti provozními linkami. V provozních prostorách se nachází také sklady, klempířské dílny a administrativní zázemí. Aeroplex dostalo jako první ve východní Evropě oprávnění JAA a FAA. Oprávnění EASA PART 145, FAA 145. Služby jsou nabízeny u traťové a těžké údržby na letadla Boeing 737CL/NG, 747-400/400F/8/8F, 757/ 767 a Airbus A320 family, pro společnosti, které registrují letouny v následujících zmíněných regionech [27]:

- Evropa
- Rusko
- Bermudy
- Ukrajina
- Qatar



### **Nabízené služby [27]:**

*Těžká údržba – A320 family, B737CL/NG, B757, B767,*

*Traťová údržba FAA – A300-600, A310-200/300, B757-200/300, B767-200/200ER/300/300ER*

*Traťová údržba EASA – A320 family, 737CL/NG, B747-400/400F/8/8F, B757, B767, Fokker 70/100*

*Engineering, kalibrace, NDT*

*Modifikace*

*Strukturální opravy*

*Rekonstrukce interiéru*



*Obrázek 11- Logo společnosti [28]*

Aeroplex má konkurenční výhodu proti JAT hlavně díky:

- traťová údržba více typů letadel
- těžká údržba B757, B767

Výhody JAT proti Aeroplex:

- úzká spolupráce s lakovnou letadel
- těžká údržba letadla Airbus A330
- větší koncentrace letadel západní výroby
- výcvik a certifikace leteckých mechaniků

### **2.3.5 FL Technics**

FL Technics údržbová organizace působí na Litevském trhu přes 20 let s velkým zázemím ve Vilniusu a Kaunasu. Společnost s více než 1000 zkušenými a kvalifikovanými mechaniky, inženýry a dalším personálem. Své služby jsou dále nabízeny na pobočkách jak v domovské Litvě, tak dále v Indonésii, Velké Británii, Thajsku a Rusku. Ve svém portfoliu nabízí společnost těžkou údržbu, traťovou údržbu, opravy komponentů, servis a opravy motorů včetně APU, engineering,

výcvik personálu a v neposlední řadě také služby pro vojenské letouny. Je držitelem oprávnění EASA PART 145, EASA PART 147, PART M, PART 145, PART 21. Tyto služby jsou nabízeny pro letecké společnosti, které registrují své letouny Airbus A320 Family, A300, A310, A340, A380, ATR 42/72, B737CL/NG, B747, B757, B767, B777, EMB 135/145, CRJ 400, Fokker 50/70/100, Saab 340/2000, MD 80, Sukhoi superjet 100 v následujících zmíněných regionech [30]:

- Turecko
- Bermudy
- Evropa
- Tunisko
- Ukrajina
- Bělorusko
- Rusko
- Kazachstán
- Egypt
- Indonésie
- Pákistán
- Arménie
- Qatar

#### **Nabízené služby [30]:**

*Těžká údržba – A320 family, B737CL/NG*

*Traťová údržba - Airbus A320 Family, A300, A310, A340, A380, ATR 42/72, B737CL/NG, B747, B757, B767, B777, EMB 135/145, CRJ 400, Fokker 50/70/100, Saab 340/2000, MD 80, Sukhoi superjet 100*

*Engineering, opravy dílů*

*Opravy motorů a APU*

*Strukturální opravy*

*Rekonstrukce interiéru*

*Výcvik dle EASA PART 147*

*Služby pro vojenské letouny*

*NDT*



*Obrázek 12- Logo společnosti [31]*

FL Technics má konkurenční výhodu proti JAT hlavně díky:

- velké portfolio traťové údržby letadel
- opravy motorů a APU
- certifikace pro údržbu letadel ve více regionech
- pobočky po světě
- velké zázemí společnosti
- služby pro vojenské letouny

Výhody JAT proti FL Technics:

- úzká spolupráce s lakovnou letadel
- těžká údržba letadla Airbus A330
- větší koncentrace letadel západní výroby

Pro přehlednější shrnutí informací, jež se dají o konkurenci získat jsou sepsány v následující tabulce. Každá společnost má své unikátní portfolio poskytovaných služeb s dispozicí různých kapacit prostorů a pracovní síly. Bohužel některé společnosti neuvádí některá svá interní data. Také nelze provést shrnutí zastoupení jednotlivých společností v závislosti na jejich tržním podílu, a to z důvodu, že společnosti nenabízí stejný produkt a každá zakázka je unikátní.

Společnost	Počet zaměstnanců	Velikost hangáru	Těžká údržba	Traťová údržba
Job Air Technic	300	11680 m <sup>2</sup>	B737CL/NG, A320 family, A330	-
ČSA Technics	700	11760 m <sup>2</sup>	B737 / A320 family / ATR	B737/757/767/777, A320 family, A330, ERJ170/190, ATR
FL Technics	1000	7 hangárů		
S7 Engineering	1000	-	B737/757/767, A319/320/321	-
Magnetic MRO	-	5 hangárů	B737CL/NG, A320 family, A320Neo	B737CL/NG, A320 family
Aeroplex of central Europe	-	2 hangáry	B737CL/NG, A320 family, B757/767	A300/310, B737/747/757/767, Fokker

Tabulka 5- Shrnutí společností.

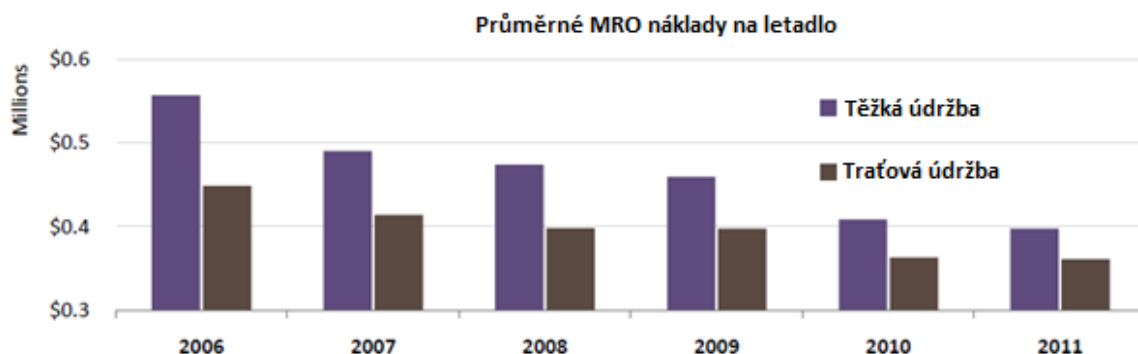
Z analýzy přímých konkurentů společnosti JAT, je vidět, že JAT má své přidané hodnoty, díky kterým, má co nabídnou vůči jiným MRO. Je také důležité konkurenci nadále v budoucnu sledovat a reagovat na ni. Hlavní výhodou je jednoznačně spolupráce s lakovnou letadel. Tento faktor je hlavně atraktivní pro leasingové společnosti, které potřebují provést předání z jednoho provozovatele na druhého.

Dalším konkurenčním faktorem je provádění těžké údržby na letoun Airbus A330, jež mají ostatní MRO ve většině případů jen pro traťovou údržbu. Job Air je mladá, velmi rychle rostoucí společnost, která si již našla své postavení na trhu a má do budoucna mnoho co nabídnout. Své služby je nutno nadále zlepšovat a rozvíjet a tímto způsobem držet krok s konkurencí. S rychle rostoucím objemem letecké dopravy a množstvím letadel, která jsou provozována po celém světě, bude zákonitě zájem o MRO velmi rychle růst. Job Air nabízí kvalitní služby, přístup k zákazníkovi za velmi přijatelné ceny, díky tomu nemá o zakázky nouze a na trhu je schopen ostatním společnostem konkurovat.

## 2.4 Vývoj MRO trhu

MRO společnosti musí držet krok s rychle rostoucím objemem letecké dopravy, který se rapidně navyšuje každým rokem. Je potřeba navyšovat své kapacity, zlepšovat a zefektivňovat interní procesy.

S vyvíjejícími se technologiemi se také snižují koncové náklady na opravy a údržby letadel. V následujícím obrázku č. 10 je znázorněn vývoj průměrných nákladů na opravu letadla při těžké a traťové údržbě.

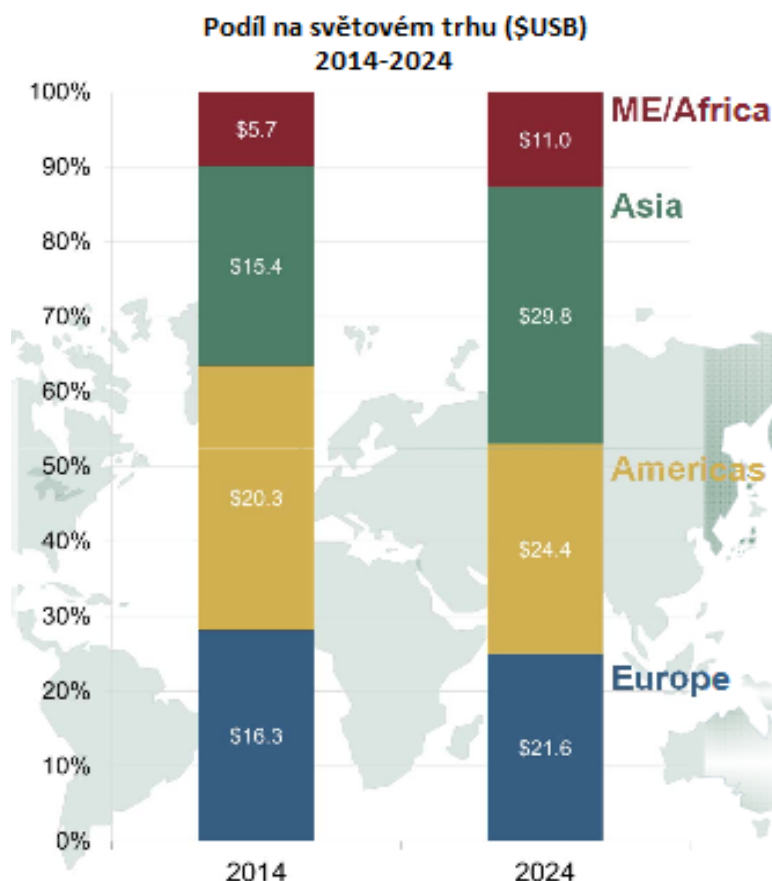


Obrázek 13 – Náklady na letadlo při údržbě [32]

Tyto průměrné hodnoty zahrnují veškeré typy oprav a druhů checků jak při těžké údržbě, tak při údržbě traťové. Proto se tyto hodnoty v reálné praxi velmi liší a náklady jsou mnohdy větší a to z důvodů, že každé letadlo při těžké údržbě je unikátní povahou svých defektů a nálezů, jež musí být opraveny. Tudiž tyto průměrné hodnoty jsou velice orientační.

Světový vývoj MRO má zdravý, kladný přírůstek každým rokem, kde největší potenciál nejrychlejšího růstu je v Asii. Asijský trh je nejrychleji rostoucím leteckým trhem, který bude do roku 2024 největším na světě.

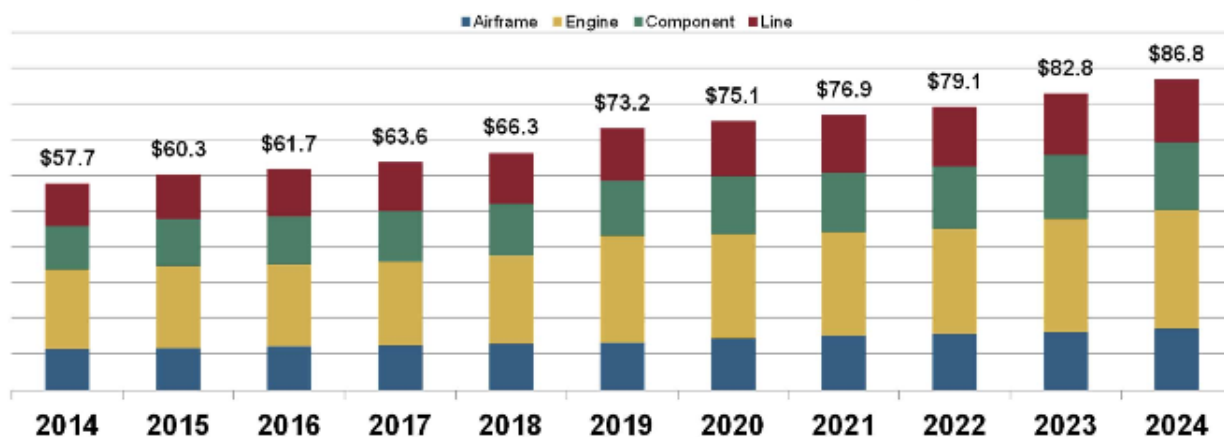
Následující obrázek č. 11 popisuje vývoj světového MRO trhu v intervalu deseti let, kde Asie od roku 2014 má do roku 2024 svůj tržní podíl téměř zdvojnásobit, to samé se odehraje na Africkém trhu. Nasycené Americké a Evropské trhy budou mít také kladný přírůstek, ovšem ne tak razantní. Jednotky jsou uváděny v miliardách dolarů.



Obrázek 14 – Náklady na letadlo při údržbě [33]

Se zvyšujícím se podílem světového trhu MRO, roste také jejich tržní hodnota, která se každým rokem navyšuje. V roce 2014 byla tržní hodnota vyčíslena na 57,7 miliard dolarů, podle predikovaného vývoje do roku 2024 bude tržní hodnota kolem 86,8 miliard dolarů. Zastoupení služeb, ze kterých se hodnota skládá, jsou největším dílem tvořeny službami týkající se leteckých motorů, dále pak komponenty, drakem letadla a traťovou údržbou. Jednotlivá zastoupení a jejich budoucí nárůst je znázorněn v následujícím obrázku č. 12.

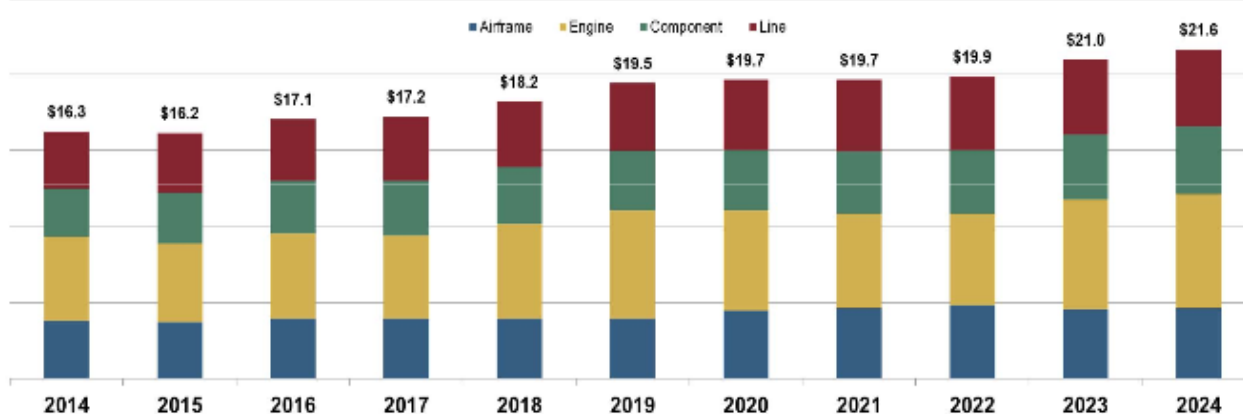
## Globální předpověď vývoje MRO (\$USB)



Obrázek 15 – Globální předpověď vývoje MRO [33]

Pokud bychom chtěli přejít ze světového měřítka na menší oblast, pro nás konkrétně na Evropu, tak vidíme, že má také kladný růstový potenciál, avšak ne tak razantní. To je způsobeno již tak nasyceným Evropským trhem, který nemůže expandovat tak moc a rychle jako například Asijský nebo Africký trh. Hodnota Evropského MRO trhu bude s každým následujícím rokem růst o menší přírůstky a to díky již ze zmíněného důvodu.

## Globální předpověď vývoje Evropského MRO trhu v období 2014-2024 (\$USB)



Obrázek 16 – Předpověď vývoje MRO v Evropě [33]

Skladba letadel, která se nejčastěji opravují v Evropských MRO, se také vyvíjí a s postupem času mění. Největší zastoupení je u letadel Airbus A320 Family, dále pak Boeing 737 NG/MAX, u kterého je predikován značný budoucí nárůst. Trendem posledního období u dopravců je postupné vyřazování letadel z provozu, která jsou čtyř motorová. Tento trend je z důvodu velkých provozních nákladů na údržbu těchto letounů, jež se konkrétně nejvíce týká letadel B747-400 a A340. Následující tabulka predikuje vývoj skladby v intervalu desíti let pro deset nejčastějších typů letadel, která se udržují v Evropských MRO.

2014			2024		
1.	A320 Family	29%	A320 Family	29%	
2.	B737 NG/MAX	14%	B737 NG/MAX	21%	
3.	B747-400	10%	B777	8%	
4.	B777	9%	A350	7%	
5.	A330	7%	A330	6%	
6.	A340	7%	B787	4%	
7.	737 Classics	6%	A340	4%	
8.	B767	3%	B747-800	3%	
9.	B757	3%	A380	2%	
10.	Embraer 170/175/190/195 & E2	2%	B747-400	2%	

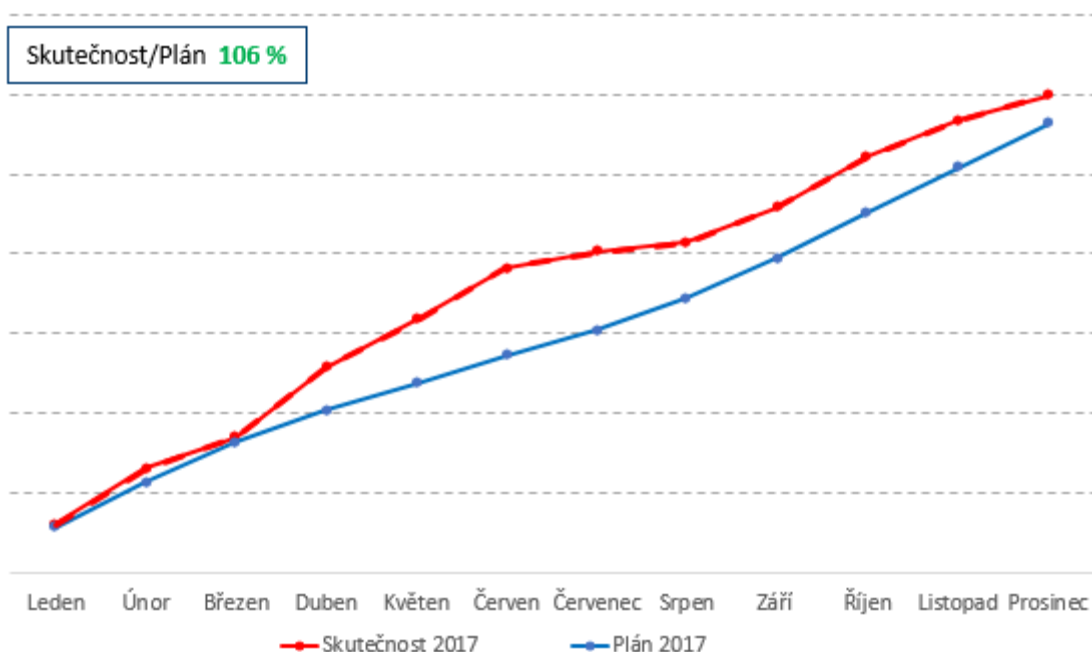
*Tabulka 6 – Nejčastější typy letadel udržujících se v Evropských MRO [33]*

### 3 Návrhová strategie

Díky zjištěným poznatkům z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí, se uskuteční realizace marketingového plánu. Budou stanoveny návrhy vedoucí ke zkvalitnění a dodržení stanovených cílů podniku. Provedení toho plánu se bude realizovat s ohledem na situaci podniku a jeho inovativní snahu.

#### 3.1 Marketingové cíle

Hlavním cílem společnosti Job Air Technic a.s., je rozšířit svou působnost na trhu údržby a oprav letadel a tím zvýšit své výnosy každoročně alespoň o 10%. Výnosy v roce 2017 překonaly obchodní plán o 6%. V následujícím obrázku je zaznačen výnosový rostoucí trend, který bude pro zachování interních informací společnosti znázorněn bez konkrétních čísel.



Obrázek 17 – Plnění obchodního plánu v roce 2017 [29]

K tomu, aby se tyto cíle plnily, musí být společnost více konkurence schopná vůči svým přímým konkurentům, kteří byli zpracováni v kapitole 2.3 ale také i pro ostatní společnosti v našem blízkém okolí. Je potřeba se také zaměřit na zefektivnění interních procesů. Pomocí marketingu budeme cílit na oblasti vnitřního prostředí společnosti, dále na prezentaci společnosti vedoucí k získání nových obchodních příležitostí a hlavně také na lidské zdroje, díky kterým se napomůže naplnit stanovené cíle.



## 3.2 Marketingová strategie

Z aktuální firemní situace a z vytyčení marketingových cílů, vyplývá, že marketingová strategie podniku se bude zabývat především čtvrtou částí marketingového mixu a to propagací. Tento fakt ovšem neznamená, že se ostatními částmi marketingového mixu nebude společnost zabývat.

První marketingová oblast se soustředí na zefektivnění interních procesů a příležitostí, dále pak na obchodní aktivity, kde marketing připravuje půdu pro oslovování stávajících a nových zákazníků. JAT se soustředí na oslovování zákazníků pomocí veletrhů a výstav, e-mailových newsletterů, kde bude prezentováno rozšíření hangáru i nabídkového portfolia. Z obchodního hlediska se pak jedná konkrétně o leasingové společnosti a letecké společnosti, které mají ve své flotile letadla Boeing 737 CL/NG, Airbus A320 family. Jedním z cílů marketingové prezentace je úspěšně oslovovat nové a stávající zákazníky, kteří mají ve své flotile letadla Airbus A330, s cílem vytvoření zákaznického portfolia pro tento typ letadla.

Druhá oblast pokrývá lidské zdroje, kde společnost JAT pomocí marketingové strategie oslovuje potenciální zaměstnance. Kvalitní lidská pracovní síla je bez pochyby základ stabilní a silné organizace, což v letectví vymezuje úzkou skupinu jedinců s odbornou certifikací a určitou zálibou pro práci v letectví. Tuto oblast můžeme ještě rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny patří potenciální zaměstnanci bez praxe, druhá skupina zahrnuje zkušené profesionály, kteří mohou být osloveni pomocí stabilního a silného jména společnosti na trhu MRO.

### 3.2.1 Interní procesy

Díky provedené SWOT analýze a zkušeností z praxe, se můžeme zaměřit na zlepšení interních procesů, vedoucí k lepšímu finančnímu zdraví společnosti.

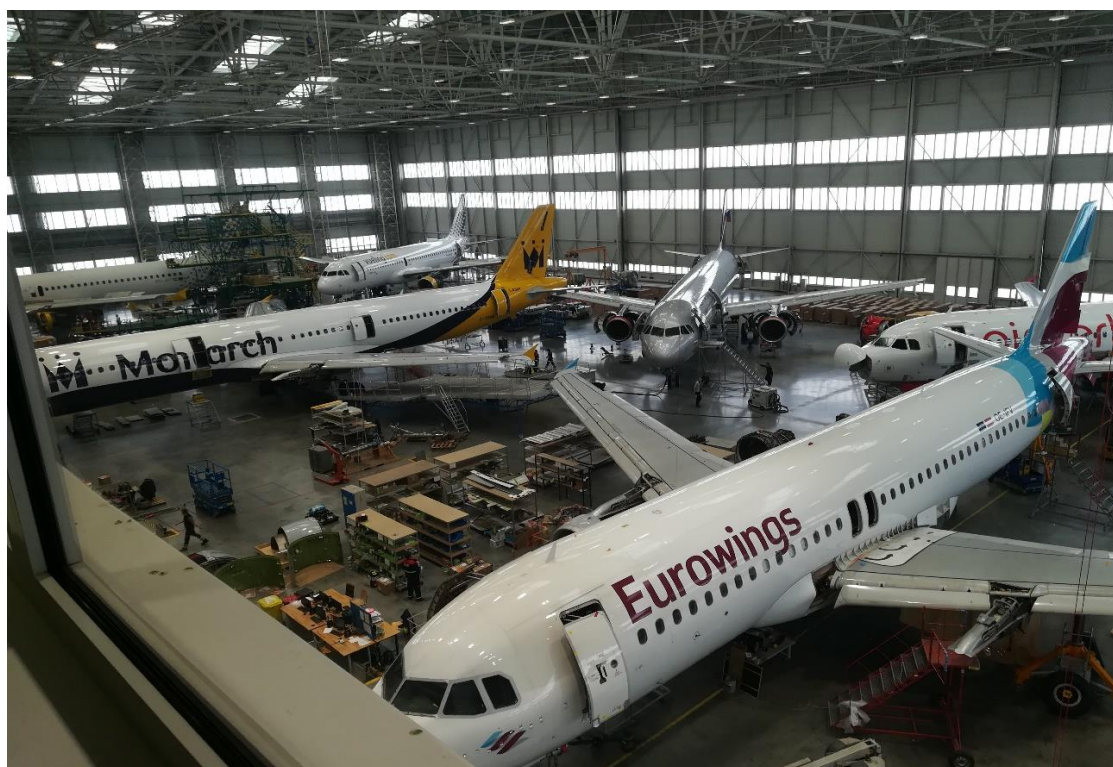
#### *Návrh na zlepšení NDT služby*

V JAT je nabízena velmi kvalitní NDT služba, díky úrovni 3, kterou mnoho okolních MRO neposkytuje. Díky ní je možné školit a certifikovat další zaměstnance. Bohužel společnost tuto silnou stránku využívá nedostatečně. Aktuálně ve společnosti operují 3 NDT pracovníci. Právě tyto velmi kvalifikované práce patří mezi ty nejdražší, kdy se hodinová sazba na trhu pohybuje v rozmezí od 75-90 EUR. Konkurenční MRO nabízením těchto služeb dokáží velmi slušně vydělávat a posílat své týmy jako kontraktory do jiných MRO, které za tyto služby tvrdě platí. I přesto, že tato služba vychází jako silná stránka společnosti, není efektivně využívána a JAT díky tomu přichází o velké peníze. Také díky tomu, že sama musí čas od času najmout kontraktory na práce, které by byla schopna zaštitit sama. Je to zapříčiněno tím, že ve společnosti tyto pozice zastávají pouze 3 lidé. Aby na provádění těchto služeb JAT začala slušně vydělávat, musí vyškolit alespoň 3 týmy po dvou lidech. Tyto týmy bude nabízet na výjezdy jiným MRO, které si je najmou jako kontraktory

na boroskopické inspekce motorů a APU, nebo na povrchové inspekce prasklin a korozi draku letadla. Týmy by byly nabízeny a najímány ostatními MRO, při normálním statusu nebo při AOG statusu, a to z důvodu, že v dané termíny nedokáží pokrýt služby svými lidmi, nemají svůj certifikovaný personál, nebo mají prostě přístroj poškozený. Tímto krokem by JAT nemusela být závislá na prováděných službách tohoto typu pouze na letadlech v hangáru, ale rozšířila by svou působnost i na letadla ostatních MRO.

### *Návrh na optimalizaci linek hangáru*

V aktuální situaci se v hangáru JAT pracuje na třech linkách po dvou letadlech souběžně, což dává maximální kapacitu hangáru. Bohužel co se pracovní síly pro šest letadel týče, je nedostačující. Na každém letadle pracuje zhruba poloviční počet mechaniků, než je potřeba. Tento fakt vede k tomu, že každý projekt postupuje poloviční rychlostí, což ústí k delšímu TAT letadla a také k menšímu zisku při delším časovém období. Aktuální pracovní síla by v této podobě dokázala efektivně pracovat maximálně na dvou linkách, tedy na čtyřech letadlech. Proto by se JAT měla zaměřit na reorganizaci linek na hangáru, která by vedla k otevření pouze dvou, které by dostaly dostatečnou pracovní sílu. To by v důsledku vedlo k rychlejším opravám na letadlech a také k možnosti provádění vícero zakázek za stejné časové období. Pouze s budoucím nárůstem počtu pracovní síly, na kterou je potřeba se zaměřit, je možné pracovat efektivně na šesti projektech zároveň.



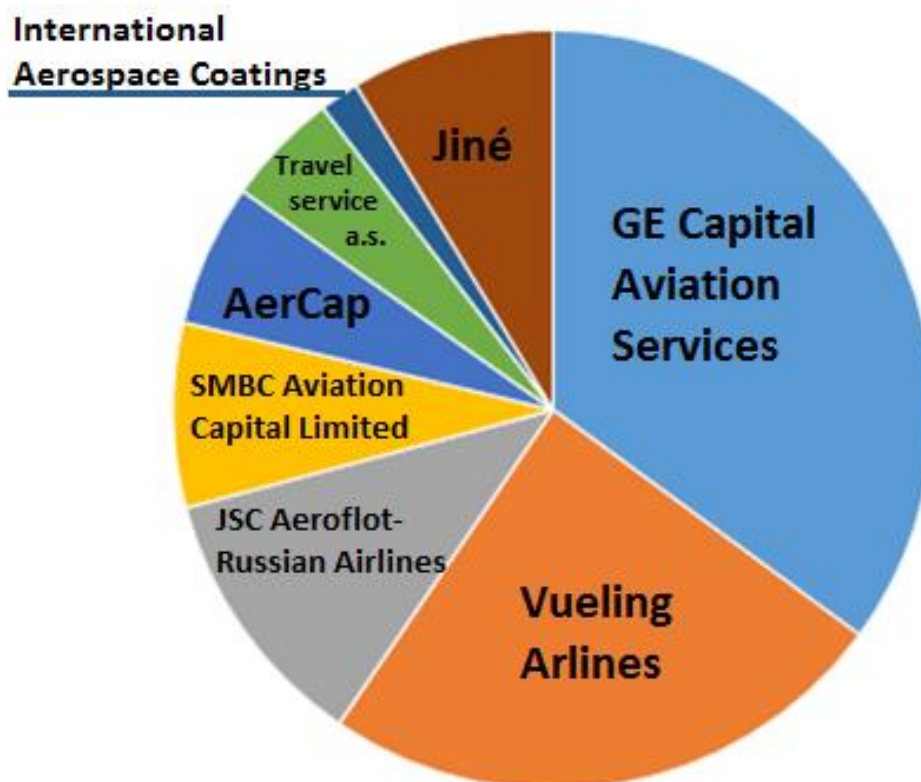
*Obrázek 18- Pracovní plocha hangáru společnosti.*

### 3.2.2 Cílení na zákazníka

Zákazníci JAT, jsou převážně tvořeni leasingovými společnostmi, se kterými se spolupracuje již řadu let. Dalo by se říci, že jsou to již stálí zákazníci. Ovšem zakázky přijaté od leasingových společností jsou předávací.

Předávací zakázka v praxi znamená ukončení pronájmu letadla jednomu operátorovi a předání letadla na operátora jiného. S tímto je také logicky spojená operace, kdy je nutné letadlo přelakovat na barvy nového operátora. Proto hlavní výhodou pro předávací operace, je úzká spolupráce s vedlejší lakovnou, která společně šetří jak čas, tak hlavně náklady spojené s přeletem, v případě, že by musela využít jinou vzdálenou lakovnu. Operátor, který letadlo „odevzdává“, musí na své náklady zajistit údržbu a nezbytné opravy letadla tak aby vypadalo jako „nové“. Na tyto veškeré opravy dohlíží již zástupce operátora, který bude letadlo přebírat a který si předkládá své modifikace interiéru, jež se odvíjí od jeho záměru v typu používání letadla. Takhle by se dalo jednoduše a ve zkratce popsat průběh zakázek, které jsou prováděny v rámci leasingových společností.

V následujícím obrázku, jsou zobrazení podílově hlavní zákazníci společnosti JAT, kteří využívají naše služby pravidelně několik let. Mezi hlavní zákazníky patří leasingové společnosti, GE Capital Aviation Services dále SMBC Aviation Capital a AerCap. Z klasických dopravců jsou to hlavně Španělský Vueling Airlines a Ruský Aeroflot.



Obrázek 19- Zastoupení zákazníků [29]

Bohužel tyto předávací akce jsou velmi časově náročné a peníze, které jsou tímto vydělány, jsou „pomalé“, oproti provádění klasických C-Checku, kde je údržba tzv. Nose to tail. Proto je potřeba začít více cílit na letecké společnosti operující s letadly Airbus A320 family, A330 a Boeing 737-CL/NG, k získání kontraktu o provádění klasické údržby, kde jsou tzv. „rychlé peníze“. A postupně vyvážit předávací operace s klasickou údržbou k poměru 50/50. Společnost JAT bude aktivně oslovovat jak operátory, u kterých byla prováděna údržba v minulosti, tak i operátory nové a nabízet své služby, sloty a kapacity.

### **3.2.3 Propagace společnosti**

Dobře vypracovaná prezentace společnosti napomáhá k úspěšnějšímu získávání zakázek. Je nutné mít tuto oblast dobře zpracovanou. V roce 2016 díky akvizici společnosti JAT firmou CSG, kde jméno společnosti figurovalo ve všech tiskovinách jak klasických, tak internetových portálech zabývajících se českou ekonomikou a letectvím. Toto je ovšem dva roky stará událost, od které se dále nijak nepostoupilo. Navrhuji se zde zaměřit hlavně na níže popsané oblasti, které napomohou k oslovení nových zákazníků ale i dostání se do povědomí široké veřejnosti a náboru nové pracovní síly.

#### **Sociální sítě**

V dnešní moderní době, která zcela závisí na internetu je potřeba se aktivně věnovat prezentaci společnosti na sociálních sítích. Dnes se pomalu ale jistě traduje, že kdo není na sociální síti, jakoby nebyl. Prezentace společnosti JAT musí být více aktivní na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde je nutná prezentace aktuálního dění, pomocí těchto snadných a rychlých nástrojů.

Díky tomu, že spravování Facebooku a Instagramu není nijak pro společnost finančně náročné. Tento fakt umocňuje to, že za téměř žádné náklady, se dá docílit velmi efektivní prezentace společnosti. V aktuální situaci společnost zatím neuvažuje o využití placené reklamy na Facebooku, jelikož se to díky již tak specifickému odvětví tohoto byznysu nevyplatí.

Správa Facebookových a Instagramových stránek bude prováděna obchodními referenty v rámci svých pracovních pozic.

Na sociálních sítích se bude aktivněji prezentovat:

- fotky z prostředí JAT
- videa z prostředí JAT
- aktuální nabídky práce
- informace o aktuálním dění
- pozvánky na dny otevřených dveří

#### **Internetové stránky společnosti JAT**

Plánem společnosti na poli internetové prezentace je průběžně aktualizovat moderní platformu, vytvořenou v roce 2017, která bude nadále sloužit k prezentaci společnosti a zároveň k oslovení potenciálních pracovníků. V předchozí kapitole, která se týkala zpracováním přímých konkurentů společnosti JAT, jsem došel ke

zjištění, že konkurenční webové stránky jsou jak po grafické tak po uživatelské stránce na mnohem lepší úrovni. Tímto je potřeba více zacílit na IT oddělení společnosti a webové stránky značně vylepšit. Na internetových stránkách navrhuji, aby byl kladen větší důraz na následující body:

- prezentace společnosti – na úvodní obrazovce propagovat nejdůležitější služby
- rozdělení nabízené služby, oprávnění a certifikace, spolupráce s IAC, fotky ze společnosti na samostatné záložky, které budou přehledné
- užitečné kontakty – zveřejnění kontaktů lidí z obchodního oddělení a vedoucích pozic včetně fotografií, což povede k větší důvěryhodnosti společnosti
- pravidelné novinky z dění v JAT – provádění alespoň týdenních reportů ze společnosti
- zvláštní sekce pro pracovní příležitosti – přidání formuláře k přímému zaslání žádosti uchazeče
- prezentace údržby letounu Airbus A330
- Sekce týkající se výstavby nového hangáru + ukázka stávajícího jednoho z největšího ve střední Evropě

## **Veletrhy**

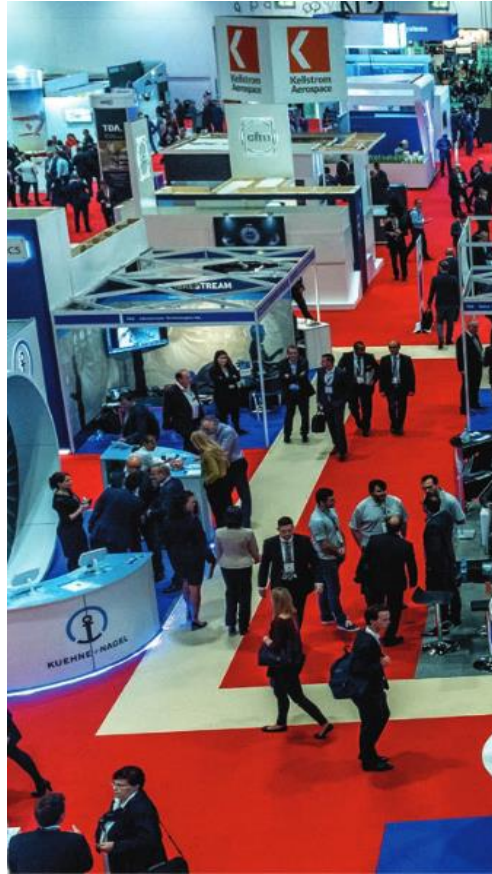
Letecké konference a veletrhy se konají několikrát do roka v různých koutech světa. Společnosti se zde prezentují, ukazují svou nabídku služeb, inovace ale hlavním smyslem je, zviditelnění se, získání nových kontaktů a případně zákazníků. Dobrá propagace společnosti a služeb je polovina úspěchu. Tento fakt si uvědomují všechny subjekty, které se účastní těchto konferencí a veletrhů. Z tohoto důvodu by neměla být příprava podceňena. V minulosti se JAT zúčastnila:

- MRO Europe Amsterdam
- MRO Asia v Singapuru
- MRO BEER Praha
- MRO Russia + CIS
- MRO Europe v Londýně

Na rok 2018 má JAT potvrzenou účast již na několika následujících událostech kde se bude prezentovat:

- MRO Europe Amsterdam
- Airline economics growth frontiers Dublin
- Dublin aviation summit

Pro lepší zviditelnění společnosti na veletrzích bych navrhoval vytvoření velkého plakátu, jež by byl vyvěšen na jedné ze stran stánku a propagoval by velikost hangáru. Dále je potřeba vyhotovit mapu Evropy, ve které by byla znázorněna poloha společnosti, jelikož je velice strategická.



*Obrázek 20 – MRO Europe 2017, Londýn [29]*

Pro účast na veletrzích je potřebné z marketingového pohledu dále vytvořit nové propagační materiály, které budou zobrazovat stanovené cíle. Zvláštní pozornost je potřeba věnovat propagaci růstu JAT a to hlavně ve věci otevření nového hangáru, jež bude dokončen do konce roku 2018. Dále také prezentace získaného oprávnění pro údržbu letounu typu Airbus A330.

### **Reklamní předměty**

Reklamní předměty jsou nedílnou součástí propagace společnosti jak na veletrzích, tak pro zákazníky, zaměstnance společnosti a také při náborových akcích.

Ze stávajících předmětů:

- drobné reklamní předměty
- propagační letáky
- propagační předměty se zaměřením na služby pro Airbus A330

je potřeba je rozšířit o nové a to hlavně zacílené na:

- propagaci výstavbu a po dokončení provoz nového hangáru a větších kapacit
- propagaci spolupráce s vedlejší lakovnou



Rozšířením o tyto nové propagační prvky bude zapříčiněno lepší postavení společnosti JAT na trhu a také ukázka, že se společnosti daří a prosperuje.

### **Promo video společnosti**

Společnosti JAT chybí promo video, krátké alespoň 2 minutové video, zachycující prováděnou práci, záběry z denního provozu, zaměření na tradici ve společnosti, nabízené služby. Dále musí obsahovat také záběry, které budou prezentovat jeden z největších hangárů ve střední Evropě spolupracující s vedlejší lakovnou.

Prezentační video by následně sloužilo k promítání na veletrzích, umístění na webové stránky JAT a také na celkové propagaci.

Tento návrh jsem sdělil vedení společnosti a je momentálně ve schvalovací fázi.

### **Public relations**

Vzhledem k plánovanému otevření nového hangáru a získaného oprávnění pro údržbu letounů typu Airbus A330 bude rok 2018 důležitou součástí medializace dění ve společnosti. Oblast PR by měla oslovit širokou veřejnost a dostat JAT nejen do regionálního a celostátního povědomí, ale hlavně také do povědomí mezinárodního. A to pomocí publikace v odborných leteckých periodikách. Velkou součástí mediální kampaně bude velká spolupráce s médii při slavnostním otevření nového hangáru, který připadá na oslavy výročí 25 let od otevření hangáru JAT. Je potřeba psát alespoň kvartální reporty ze společnosti JAT, které by se posílaly do časopisů zabývajících se leteckou tematikou a to konkrétně do:

- Flying Revenue
- L+K
- Flight International
- Aircraft Economics

Tyto výše zmíněné aktivity budou sloužit ke zviditelnění společnosti napříč tištěnými médii a internetovými portály.

### **Nový hangár**

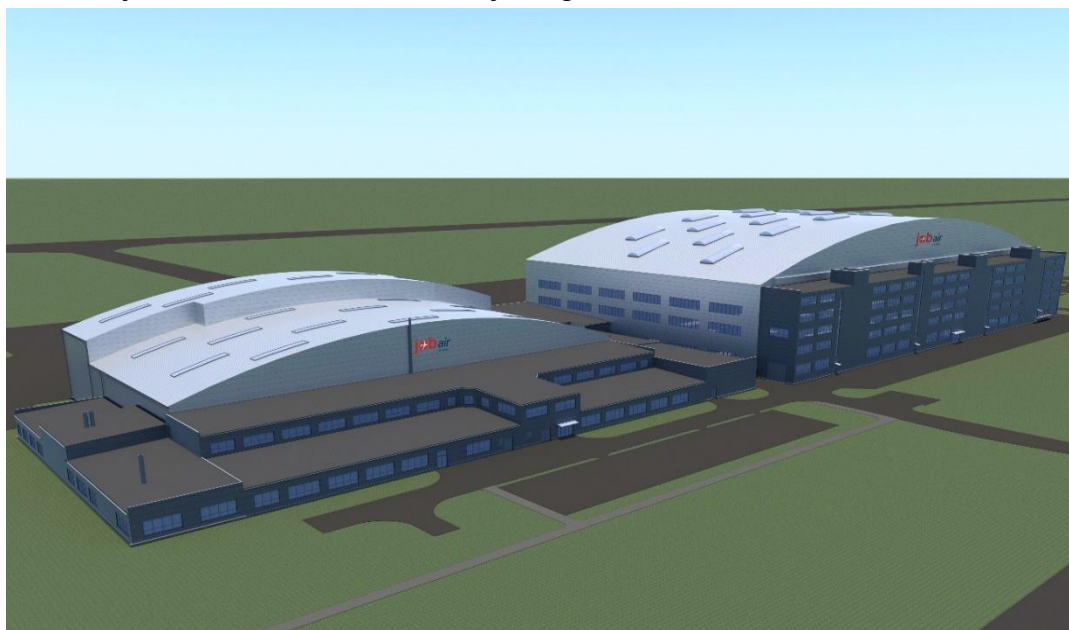
Prezentace nových prostorů a rozšíření své kapacity v podobě nového hangáru bude velmi důležitá, pro udržení stávající klientely ale také pro získání nové. Rozšíření výroby o dvě nové linky pro narrow-body letadla, sklad a nové dílny pomůže společnosti zlepšit své plánované postavení na trhu a také zvýšit své výnosy. Dále vzniknou nové prostory pro dílny, které se budou podílet na zvýšení

zisku společnosti, jelikož se částečně přestanou využívat externí společnosti pro opravy různých komponentů.

Nový hangár bude navazovat z levé strany na původní. Jeho velikost bude 94 metrů na délku, necelých 24 metrů na výšku.

Po dokončení výstavby bude nutná úprava prezentačních předmětů společnosti, či vytvoření zcela nových zahrnující zmínku nebo vizuální prezentaci.

Následující obrázek znázorňuje grafickou vizualizaci nového hangáru.



























*Obrázek 21 – Vizualizace nového hangáru [29]*

### **Oprávnění na Airbus A330**

Nově vzniklé oprávnění pro těžkou údržbu letounu typu Airbus A330, které společnost JAT získala v roce 2018, se tak stala jediným držitelem tohoto oprávnění v ČR. Zařazení „wide-body“ typu letadla do capability listu společnosti JAT dále umožní lepší a efektivnější využití kapacity hangáru, který jako jeden z mála ve střední Evropě umožňuje opravovat širokotrupá letadla. Tímto dojde také ke zvýšení konkurenceschopnosti. Z toho hlediska je potřeba se zaměřit v propagaci této služby na stávající zákazníky ale také oslovovat nové. Bude potřebné vytvoření prezentačních a nabídkových materiálů, sloužící k oslovování zákazníků k provádění této služby. Přehled všech zákazníků z řad evropských leteckých dopravců, na které je potřeba se zaměřit, jsou uvedeni v následující tabulce.



Stát	Letecká společnost	A330-200	A330-300	Celkem
	Air Atlanta Icelandic		1	1
	Airbus Executive and Private Aviation	38		38
	Aer Lingus	4	4	8
	Air Berlin	14		14
	Air Europa	12	5	17
	Aeroflot	5	17	22
	Air France	15		15
	Alitalia	14		14
	Brussels Airlines	3	6	9
	Corsair International	2	2	4
	Czech Airlines		1	1
	Finnair		8	8
	Hifly	3	2	5
	Iberia	3	8	11
	KLM	8	5	13
	Lufthansa		19	19
	Orbest	1		1
	Scandinavian Airlines System		7	7
	Swiss International Air Lines		14	14
	TAP Portugal	14		14
	Thomas Cook Airlines Scandinavia	1	3	4
	Thomas Cook Airlines U.K.	6		6
	Virgin Atlantic		10	10
	XL Airways France	2	2	4
<b>Celkem</b>		<b>145</b>	<b>114</b>	<b>259</b>

Tabulka 7- Společnosti provozující letoun A330.

V počáteční fázi jsou z kategorie oslovování potencionálních zákazníků vyloučeny velké letecké společnosti, které jsou v tabulce označeny modře. Jsou ty společnosti, které mají své vlastní údržbové centra pro letadla A330.

Další propagace a cílení bude na leasingové společnosti v oblasti předávacích revizí. Získáním zakázek pro leasingové společnosti povedou k významnému posílení postavení na trhu.

### **3.2.4 Aktivity v oblasti lidských zdrojů**

Společnosti k maximálnímu využití kapacit a potenciálu chybí mnoho kvalifikovaných pracovních sil. Tento fakt byl zjištěn při SWOT analýze, jež byla provedena. Proto je potřeba, aby se JAT soustředil zejména na oslovování základních, středních a vysokých škol tak, aby v budoucnu byla posílena základna nových perspektivních zaměstnanců. Tento obor je velice specifický a je zde mnohem náročnější získávání a oslovování nových zaměstnanců oproti jiným profesím a společnostem.

K tomuto budování stabilní základny, zejména technických pracovníků vyžaduje, aby působily marketingové akce již na základních školách, a to způsobem návštěvy pracovníků JAT přímo ve školách, či organizací přímé exkurze do prostor společnosti JAT. Tento krok povede k tomu, že žáci se následně mohou hlásit aktivněji na střední školy zabývající se výukou leteckých mechaniků.

Dále se musí zlepšit spolupráce s ústavem letecké dopravy na VŠB-TUO, která nabízí studijní obor údržba letadlové techniky. Pomocí kombinace teoretických bloků údržby s praxí v JAT, dodává škola přímo certifikované letecké mechaniky. Bohužel realita je taková, že do společnosti po studiu nastoupí méně než 50% absolventů. Tyto čísla je potřeba razantně navýšit a zaměřit se na to, aby se absolventům nabídla pracovní spolupráce již při studiu. Dalším krokem k navýšení zájmu absolventů pro práci v JAT, by pomohlo nabídnutí náborového příspěvku, příspěvek na dojíždění, kvartální odměny a další benefity.

Absolventi středních a vysokých škol oborů leteckých mechaniků jsou pro společnost méně nákladní a po krátké době a školení samostatně pracující síly. Díky správné spolupráci se školami bude přisun absolventů každoročně.

Aktuální seznam aktivit, které probíhají, avšak je potřeba se na ně mnohem více zaměřit, se nachází v následující tabulce.

Položka	Škola	Popis spolupráce	Status
1	Střední škola LET Kunovice	Poskytování praxe - celoročně	Probíhá
2	Vítkovická střední škola	Poskytování praxe - celoročně	Probíhá
3	Střední odborná škola civilního letectví, Praha-Ruzyně	14 dní v roce	Probíhá
4	Střední škola letecké a výpočetní techniky Odolná Voda	Poskytování praxe - celoročně	Probíhá
5	Střední škola odborná letecko-technická Trenčín	Poskytování praxe	Probíhá
6	VŠB Technická Univerzita Ostrava	Poskytování praxe + účast na pracovním veletrhu	Probíhá
7	Technická Univerzita v Košicích	Poskytování lektorů pro výuku teorie údržby	Probíhá
8	Základní škola Jičínská (Příbor)	Informovat žáky o směru vzdělání technickým směrem a profilovat studenty pro specializované obory	V jednání
9	Základní škola Milady Horákové (Kopřivnice)	Informovat žáky o směru vzdělání technickým směrem a profilovat studenty pro specializované obory	V jednání
10	Základní škola Emila Zátopka (Kopřivnice)	Informovat žáky o směru vzdělání technickým směrem a profilovat studenty pro specializované obory, pořádání exkurzí v JAT	Probíhá
11	Žilinská univerzita v Žilině	Výcvik leteckého personálu	Probíhá
12	Moskevská státní technická univerzita civilního letectví	Výcvik studentů s možností dalšího budoucího uplatnění v JAT	Probíhá

*Tabulka 8- Spolupráce společnosti JAT.*

Mimo spolupráci se školami musí společnost JAT být aktivní také na pracovních veletrzích, které se pořádají například na VUT v Brně, VŠB-TUO, ale také ve Frýdku-Místku, kde bývá pořádán pracovní veletrh Moravskoslezským krajem programem InvestMORE. Zviditelnění se na těchto akcích pomůže společnosti JAT oslovit i studenty, kteří letecký obor nestudují, avšak díky oprávnění PART 147, může JAT tyto lidi školit a certifikovat.

Pokud společnost bude investovat do svých nových zaměstnanců tím, že jim zaplatí výcvik a potřebné certifikace, aby se z nich stali plnohodnotní pracovníci, měla by si to smluvně ošetřit. Smluvní ošetření by následně v praxi znamenalo to, že by se zaměstnanec upsal společnosti na dobu 5 let. Pokud by chtěl odejít ze společnosti dříve, musel by poměrově uhradit část vynaložených financí, jež do něj společnost investovala. Doba 5 let je přiměřenou dobou, a to z důvodu, že zaměstnanec se stává zaškolený, certifikovaný a schopen samostatně vykonávat svou činnost až po 2-3 letech.

Co se týče udržení stávajících zaměstnanců ve společnosti a zabránění jejich odchodu ke konkurenci je potřeba přepracovat mzdový systém a seznam nabízených benefitů. Z průzkumu vyšlo jasně najevo, že zaměstnanci jsou velmi nespokojeni s výší své mzdy a pokud by byli osloveni konkurencí s lepší nabídkou, byli by schopni odejít. Tuto hrozbu je potřeba eliminovat navýšením mzdy v první fázi o 10%, při které se provede interní průzkum spokojenosti zaměstnanců, dále také hodnocení jejich motivace a pracovního nasazení, jež by při kladném závěru vedlo po roce ke druhé fázi. Druhá fáze by směřovala k dalšímu navýšení mezd o 5%.

Cílení marketingového plánu na lidské zdroje, pomůže společnosti se zvýšením kapacity pracovní síly, která se následně projeví větší odvedenou prací a většími zisky, jež si společnost stanovila za cíl. Cílem společnosti je v první fázi během jednoho roku přijmout alespoň 20 nových zaměstnanců, dále pak do 2-3 let doplnit své stavy o dalších 80 zaměstnanců.

### **3.2.5 Náklady na marketing**

Vytvořil jsem pod touto kapitolou tabulku, která ukazuje náklady na marketingové akce, jež jsou některé plánovány aktuálně pro brzké období. Veletrhy, inzerce, letáky a náborové akce se opakují každý rok, kde se náklady pohybují kolem již stanovených částkách. Náklady na veletrhy jsou kvalifikované odhady, již ze zkušeností z roku 2017, kde jsou v ceně zahrnuty letenky a ubytování pro minimálně dva zástupce společnosti JAT. Dále je v ceně zahrnut pronájem výstavní plochy a další propagační prvky.

<b>Akce/předmět</b>	<b>Datum</b>	<b>Místo</b>	<b>Cena</b>
Dublin Aviation Summit	14-16.5. 2018	Dublin	200 000,- Kč
Aviation Festival Europe	5-7.9. 2018	Londýn	310 000,- Kč
Job Fair	Říjen 2018	Brno	140 000,- Kč
MRO Europe	16-18.10. 2018	Amsterdam	350 000,- Kč
Slavnostní otevření nového hangáru + výročí 25 let	Září 2018	JAT	170 000,- Kč
Kampaň zařazení údržby letounu typu Airbus A330	2018	-	115 000,- Kč
Letáky, bannery	2018 - dále	-	30 000,- Kč /rok
Teambuildingové akce	2018 - dále	-	120 000,- Kč / rok
Účast na náborových akcích (veletrhy, výstavy a objížďení škol)	2018 - dále		100 000,- Kč / rok
Inzerce nabídek práce a obchodní inzerce	2018 - dále	-	200 000,- Kč / rok
Promo video	2018	JAT	35 000,- Kč
<b>Celkem</b>			<b>1 770 000,- Kč / rok</b>

*Tabulka 9 – Rozpočet na marketingové akce společnosti JAT.*

Výše uvedené náklady jsou odhadem potřebného obnosu k vyvíjení plánovaných marketingových aktivit, jež se budou cyklicky každoročně uskutečňovat. Tento odhad se může měnit na základě aktuální situace a potřeb.

### **3.3 Souhrn a zhodnocení marketingového návrhu**

Tyto zmíněné návrhy marketingového plánu vychází ze záměru společnosti zvýšit své výnosy, více se zviditelnit a hlavně také nabrat nové posily do týmu.

Cílem je neustálé budování kvalitní image společnosti a zintenzivnění komunikace vůči zákazníkům a lidským zdrojům pomocí marketingových nástrojů. To vše za účelem oslovení co největšího počtu leteckých a leasingových společností. Dále získání až 100 nových pracovních sil, které by měly být zrealizovány do 4 let. Inovovat marketingovou komunikaci pomocí Facebooku, Instagramu a webových stránek společnosti, která povede ke vzniku větší komunity, zajímající se o toto specifické odvětví.

Ovšem i nadále zůstávají jako nejvýznamnějšími akcemi celosvětové MRO veletrhy, školní a pracovní veletrhy. Do budoucna bude nutné zavedení samostatného marketingového oddělení.

### **3.4 Časový harmonogram realizace návrhů marketingového plánu**

V tabulce nacházející se dole, je zachycen časový harmonogram marketingových aktivit. Tento harmonogram pomocí zelené barvy znázorňuje, které činnosti budou aktivní v konkrétní doby pro nadcházející čtyřleté období. Harmonogram je rozdělen na dvě sekce, a to PR a Propagace. PR sekce se zabývá přímou aktivitou s kontaktem s potenciálním zákazníkem, zaměstnancem, kde také prezentuje společnost a její služby. Propagace využívá především internetové nástroje a nekontaktní styk, jež jsou také využívány v oblasti PR. V období konání MRO veletrhů, pracovních veletrhů a návštěv škol, jsem zvýšil aktivity spojené s propagačními a reklamními materiály. Hlavním úkolem stále zůstává propagace údržby letounu A330 a prezentace nového hangáru, dále pak získávání nových pracovních sil.

Činnost	Název	Časový průběh akcí vedoucí ke zvýšení výnosů společnosti																																																
		1. rok												2. rok												3. rok												4. rok												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
PR	MRO veletrhy																																																	
	Pracovní veletrhy																																																	
	Návštěvy škol																																																	
	Reklamní předměty																																																	
	Propagační materiály																																																	
Propagace	Realizace promo videa																																																	
	Články do časopisů																																																	
	Facebook/Instagram																																																	
	Úprava webu																																																	
	Aktuality na webu																																																	
	Nový hangár																																																	
	Údržba A330																																																	

Legenda:  Období aktivity činností

Obrázek 22- Diagram marketingových akcí.

### 3.5 Dlouhodobý výhledový plán společnosti

Výše uvedené kroky a plány jsou pro společnost „startovací“. Právě díky nim se může společnost následně věnovat plánu finálnímu, který zaujímá delší časové období k dosažení vizí pro následujících šest let.

Záměrem pro dlouhodobý šestiletý plán společnosti je dosažení stavů v těchto oblastech:

*Lidské zdroje* – vize společnosti je dosažení celkového stavu personálu na 500 zaměstnanců. Díky tomuto počtu, bude společnost schopna nabídnout až 350 odpracovaných hodin na jednom letadle za den na všech linkách. Tato denní hodinová sazba, bývá zpravidla minimální podmínkou k získání lukrativnějších zakázek k provádění C-checků. Díky tomuto počtu bude možné docílit 100% využití obou hangárů společnosti a celkového potenciálu.

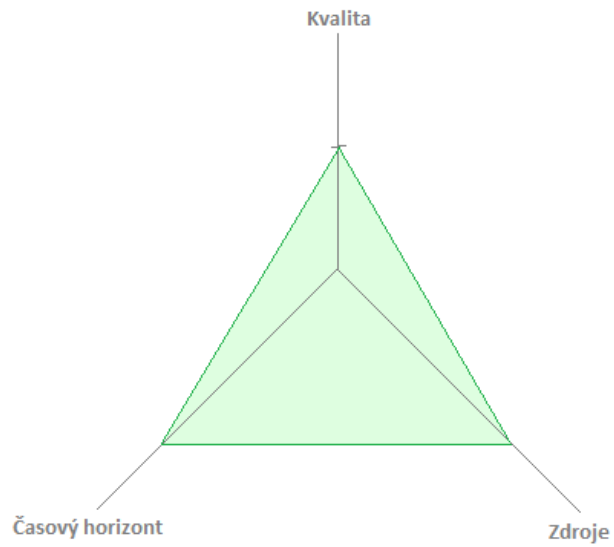
*Zákazník* – po dosažení potřebného počtu lidských zdrojů, bude společnost cílit na soukromé letecké dopravce, k uzavření kontraktů na pravidelnou údržbu letadel jejich flotily. Díky tomu se bude moct poměr zakázek od leasingových společností k provádění již zmíněných předávacích revizí postupně snižovat.

*Služby* – jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4, bude skladba letadel nejčastěji opravovaných v Evropských MRO s největším zastoupením u letadel Airbus A320 Family, dále pak Boeing 737 NG/MAX, u kterého je predikován značný budoucí nárůst. Díky této predikci, by se společnost měla zaměřit na získání licence k provádění těžké údržby na letadla Boeing 737 verze MAX. V poslední době, roste velký nárůst provozu letadel Airbus A320 Family verze NEO, na který by se společnost měla také zaměřit. Tyto kroky, musí být provedeny, z důvodu neustále se vyvíjejícího trhu a konkurence.

Tento dlouhodobý cíl musí zohledňovat při realizaci rovnováhu mezi kvalitou, zdroji a časovým horizontem. Kvalitu zde představuje stanovený cíl, ke kterému úzce korespondují zdroje. Zdroje představují finance společnosti, lidské zdroje a získávání kontraktů na pravidelné údržby letadel. Právě ty se mohou v průběhu realizace měnit, a to v závislosti na aktuálním dění jak na poli pracovního trhu, tak na poli trhu finančního i leteckého. Časový horizont realizace je zde závislý na již zmíněných lidských a finančních zdrojích.

Snahou je udržení trojúhelníku v rovnováze. Ovšem v tomto velmi specifickém odvětví, je dosažení tohoto stavu téměř nemožné.





*Obrázek 23- Magický trojúhelník.*

Po dokončení mého návrhového čtyřletého plánu, bude společnost již více známá s větším počtem zaměstnanců a také produkující větší zisky. Díky tomu bude již snazší dosažení tohoto dlouhodobého plánu.

## 4 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována na základě potřebných postupů pro realizaci marketingového plánu. Ve své praktické části, jsem si zvolil společnost Job Air Technic a.s., jelikož jsem zde v době výběru diplomového tématu absolvoval stáž na obchodním oddělení. Nyní jsem zde od začátku roku zaměstnaný a měl jsem tak možnost získat primární informace, odborné konzultace a poznání prostředí společnosti.

V první části mé práce je lehké seznámení s marketingem, kde jsem čerpal jak z různých uznávaných knižních publikací, tak i z internetových zdrojů, které byly zaměřeny na oblast marketingu a managementu. Poté jsou rozepsána specifika marketingu v letecké údržbové organizaci, která jsou svým způsobem velmi specifická.

V následující praktické části jsem představil společnost Job Air Technic a její obecné informace, nabízené služby, certifikace a oprávnění, kterými společnost disponuje. Poté jsem provedl SWOT analýzu společnosti, kde byly určeny jak silné, tak slabé stránky společnosti ale také její příležitosti a hrozby. Tyto zjištěné údaje následně sloužily ke tvorbě marketingové strategie společnosti.

Dále jsem provedl analýzu přímých konkurenčních společností, které přímo označil samotný Job Air. V této kapitole jsem podrobně rozebral jednotlivé společnosti a následně stanovil jejich výhody a nevýhody v porovnání s Job Airem s následným celkovým vyhodnocením.

Na základě stanovených cílů společnosti Job Air navyšovat své výnosy každoročně alespoň o 10% a závěrům, ke kterým jsem dospěl v podrobných analýzách, jež jsem provedl v předchozích částech, jsem stanovil návrhovou strategii. Aby se cíle naplnily, jsem navrhl taková řešení, která povedou k intenzivnější propagaci společnosti jako samotné, a to také pomocí vytvoření promo videa, dále zlepšení designu svého webu, jež bude pro potenciální zákazníky a zaměstnance více atraktivní. Dále se společnost bude aktivně prezentovat pomocí sociálních sítí a zasílání článků týkající se novinek a aktivit ve společnosti do časopisů s leteckou tematikou. Tato řešení povedou k lepší multimediální propagaci společnosti. Poté jsem se zaměřil také hlavně na propagaci především nově nabízené služby na těžkou údržbu letounu Airbus A330 a rozšíření stávajících kapacit v podobě výstavby nového hangáru, který nabídne prostory pro vznik dalších dílen a dvou linek pro úzkotrupá letadla. Tyto řešení budou mít za následek oslovení většího počtu zákazníků a také ukázání, že společnost prosperuje a je schopna nabídnout více slotů pro zakázky. Poté jsem stanovil kladení velkého důrazu na zvýšení aktivit v oblasti lidských zdrojů, jelikož se společnost momentálně potýká s nedostatkem kvalitní kvalifikované pracovní síly, kterou je nutné navýšit do 4 let alespoň o 100 zaměstnanců. Rozšíření stavů povede k efektivnějšímu pokrytí stávajících a nově vzniklých prostorů, ale hlavně také ke zvýšení zisku společnosti. V neposlední řadě jsem vytvořil rozpočet na propagační aktivity, které jsou stanoveny jak pro brzké období, tak i budoucí, včetně časového harmonogramu jednotlivých úkolů na dobu 4 let.

Cílem této práce bylo vypracovat pro společnost Job Air Technic a.s. plnohodnotný návrh činností s aktivitami, jež jsou spojeny s marketingovým plánem. Na tento plán může následně navázat plán společnosti s dlouhodobějším cílem. Úspěšnost plánu se bude sledovat pomocí pravidelných kontrol. Dle vývoje situace

a potřeby společnosti je možné plán mírně modifikovat, což by se následně projevilo v konečném hodnocení. Informaci, zda bude plán úspěšný a pomůže společnosti generovat každoročně výnosy navýšené alespoň o 10% a obohatit svůj tým o další pracovní sílu, bude objektivní až po uplynutí alespoň dvou sezón.

## Použitá literatura

- [1] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [2] HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. Praha: Knižní klub, 2002. Průvodce drobným podnikáním. ISBN 80-242-0893-8.
- [3] CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9.
- [4] BEDNARČÍK, Zdeněk. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- [6] Marketing, strategické plánování - Miras.cz/Seminárky. *Miras.cz - osobní stránky, cestování, seminárky, akcie* [online]. Copyright © 2000 [cit. 18.01.2018]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/marketing-strucne-4-planovani.php>
- [7] TOMEK, Gustav. *Marketing management*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. ISBN 80-01-01904-7.
- [8] Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Digitální agentura RobertNemec.com - strategie, kreativita, inovace* [online]. Copyright © Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec 2001 [cit. 18.01.2018]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- [9] Marketingový mix 8P (Marketing Mix 8P) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 18.01.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>
- [10] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] SWOT analýza - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 18.01.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [12] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [13] PEST analýza. *Marketing, propagace* [online]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>
- [14] *DSpace Home* [online]. Copyright © [cit. 18.01.2018]. Dostupné z: [https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/40358/sl%C3%A1dek\\_2017\\_dp.pdf?sequence=1](https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/40358/sl%C3%A1dek_2017_dp.pdf?sequence=1)
- [15] Analýza PEST [online]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/images/7/73/PEST\\_anal%C3%BDza\\_vlivu\\_prost%C5%99ed%C3%AD.jpg](http://wiki.knihovna.cz/images/7/73/PEST_anal%C3%BDza_vlivu_prost%C5%99ed%C3%AD.jpg)
- [16] Strategie a strategické řízení | ALTAXO SE. ★ *Zakládání a prodej ready made společností - ALTAXO* [online]. Copyright © 2015, ALTAXO SE [cit. 18.01.2018]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/strategie-a-strategicke-rizeni>

- [17] *d-maps.com : free maps, free blank maps, free outline maps, free base maps* [online]. Copyright © [cit. 18.01.2018]. Dostupné z: <http://d-maps.com/m/europa/europemin/europemin15.gif>
- [18] *Home* [online]. Dostupné z: <http://jobair.eu/data/filecache/c6/logo-bile.png>
- [19] <http://czechoslovakgroup.cz/data/filecache/ab/Bez-nazvu-1.png>
- [20] [online]. Copyright © 2017 Czech Airlines Technics, a.s., všechna práva vyhrazena. [cit. 27.02.2018]. Dostupné z: <http://www.csatechnics.com/cs>
- [21] [online]. Dostupné z: <http://www.csatechnics.com/img/logo.png>
- [22] [online]. Dostupné z: <https://www.engineering-ru.com/company/s7-inzhiniring.html>
- [23] [online]. Dostupné z: <https://www.engineering-ru.com/services.html>
- [24] [online]. Copyright © [cit. 27.02.2018]. Dostupné z: <https://www.engineering-ru.com/images/logo.png>
- [25] Total Technical Support, M-Care - Magnetic MRO. *Magnetic MRO: Total Technical Care and Asset Management Solutions* [online]. Dostupné z: <http://magneticmro.com/service/total-technical-support-m-care/>
- [26] [online]. Dostupné z: <http://i.imgur.com/u3X59tq.jpg>
- [27] ACE Facts and Figures | aeroplex. *News and Events | aeroplex* [online]. Dostupné z: <http://www.aeroplex.com/content/ace-facts-and-figures-0.html>
- [28] *AIRportal.hu | Légiközlekedési és légiutazási magazin* [online]. Dostupné z: <http://airportal.hu/wp-content/uploads/2017/09/aeroplex-nagy-696x385.jpg>
- [29] Databáze JOB AIR
- [30] Aircraft Maintenance Services. *Aircraft Maintenance and Repair Services - Aviation MRO | FL Technics* [online]. Copyright © 2012 [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://www.fltechnics.com/en/services>
- [31] [online]. Dostupné z: [https://i1.wp.com/www.mba.aero/wp-content/uploads/FL\\_Technics\\_logo.jpg?fit=300%2C225&ssl=1](https://i1.wp.com/www.mba.aero/wp-content/uploads/FL_Technics_logo.jpg?fit=300%2C225&ssl=1)
- [32] GLOBAL MRO FORECAST 2011-2021. *Share and Discover Knowledge on LinkedIn SlideShare* [online]. Copyright © 2018 [cit. 13.03.2018]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/reyyandemir/2011-teamsai-globalmroforecastreyyandemir>
- [33] *CAVOK Group* [online]. Copyright © [cit. 13.03.2018]. Dostupné z: <http://www.cavokgroup.com/content/dam/oliver-wyman/cavok/files/2014-mro-europe-teamsai-mro-forecast-presentation-20140919.pdf>

## Seznam použitých zkratk a symbolů

AOG	Aircraft on ground
APU	Auxiliary power unit
CL	Classic
CSG	Czechoslovak group
ČSA	České aerolinie
ČSL	Česká letecká servisní a.s.
DVI	Detail visual inspection
EASA	European aviation safety agency
EMAR	European military airworthiness requirements
ET	Eddy current testing
FAA	Federal aviation administration
IAC	International aerospace coating
IAG	International airlines group
IRT	Infrared testing
JAT	Job air technic a.s.
MAWA	Military airworthiness authorities
MRO	Maintenance repair organization
MT	Magnetic particle testing
NATO	North Atlantic treaty organization
NDT	Non-destructive testing
NG	Next generation
PR	Public relations
PT	Penetrant testing
VŠB-TUO Ostrava	Vysoká škola Báňská – Technická Univerzita
VUT	Vysoké učení technické

## Seznam obrázků

Obrázek 1- Nástroje marketingového mixu. ....	17
Obrázek 2 - SWOT analýza. ....	20
Obrázek 3- PEST analýza [15].....	22
Obrázek 4- Působíště leteckých údržbových organizací v našem blízkém okolí [17, vlastní].....	25
Obrázek 5- Logo společnosti [18].....	28
Obrázek 6- Logo společnosti [19].....	29
Obrázek 7- Job Air hangár [29] .....	31
Obrázek 8- Logo společnosti [21].....	37
Obrázek 9- Logo společnosti [24].....	38
Obrázek 10- Logo společnosti [26].....	40
Obrázek 11- Logo společnosti [28].....	41
Obrázek 12- Logo společnosti [31].....	42
Obrázek 13 – Náklady na letadlo při údržbě [32].....	44
Obrázek 14 – Náklady na letadlo při údržbě [33].....	45
Obrázek 15 – Globální předpověď vývoje MRO [33].....	46
Obrázek 16 – Předpověď vývoje MRO v Evropě [33].....	46
Obrázek 17 – Plnění obchodního plánu v roce 2017 [29].....	48
Obrázek 18- Pracovní plocha hangáru společnosti.....	50
Obrázek 19- Zastoupení zákazníků [29].....	51
Obrázek 20 – MRO Europe 2017, Londýn [29] .....	54
Obrázek 21 – Vizualizace nového hangáru [29].....	56
Obrázek 22- Diagram marketingových akcí. ....	63
Obrázek 23- Magický trojúhelník.....	65

## Seznam tabulek

Tabulka 1- SWOT analýza silné stránky. ....	33
Tabulka 2- SWOT analýza slabé stránky.....	33
Tabulka 3- SWOT analýza příležitosti.....	34
Tabulka 4- SWOT analýza hrozby. ....	35
Tabulka 5- Shrnutí společností. ....	43
Tabulka 6 – Nejčastější typy letadel udržujících se v Evropských MRO [33] .....	47
Tabulka 7- Společnosti provozující letoun A330. ....	57
Tabulka 8- Spolupráce společnosti JAT.....	59
Tabulka 9 – Rozpočet na marketingové akce společnosti JAT.....	61