

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma Aeroflot Russian Airlines v konkurenčním prostředí

Margarita Andriyasova

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Margarita Andriyasova

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma Aeroflot Russian Airlines v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The company Aeroflot Russian Airlines in competitive enviroment

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je popsat model chování oligopolu a ukázat, jak se firma v tomto prostředí chová. Za objekt srovnání byla zvolena firma, která poskytuje letecké služby. Práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou část a praktickou část. V teoretické části budou definovány a vysvětleny základní pojmy, spojené s prostředím firmy na trhu. Budou stručně popsány tržní struktury a jejich podstata, předpoklady pro vznik a formy oligopolu. V praktické části se bakalářská práce zaměří na firmu Aeroflot, jež do této tržní struktury spadá. Popsat její charakteristiku, historii, vyvoj a růst. Charakterizovat její postavení na trhu z hlediska konkurenčních firem. Také zde bude vypracování SWOT analýzy, kde bude cílem zjistit slabé stránky firmy.

Metodika

Na základě různých zdrojů hlavně internetových, vymezit základní pojmy a definice z oblasti problematiky konkurenceschopnosti podniku se zaměřením na vnější prostředí vybraného podniku. Získané informace budou využity pro praktickou část. Závěr práce bude obsahovat syntézu zjištěných poznatků a návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

firma, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční strategie, trh, oligopol, zisk, tržby, letecká doprava, SWOT analýza.

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J., SEKERKA, B., SVOBODA, R. Mikroekonomie : teorie a praxe. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013 .ISBN: 978-80-7380-453-4.

Letecká společnost Aeroflot. Aviation today [online].

<https://aviationtoday.ru/aviakompaniya/aeroflot.html>

Oficiální stránky letecké společnosti Aeroflot [online]. <https://www.aeroflot.ru/ru-ru>

SEVEROVÁ, L. Teorie firmy: (vybrané stati). Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

ŠRÉDL, K. – SVOBODA, R. Oligopolní konkurence s dominantní firmou a obchodní řetězce. Trendy ekonomiky a managementu. , 2011, roč. V, č. 9, s. 99-105. ISSN: 1802-8527 .

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédL, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Firma Aeroflot Russian Airlines v konkurenčním prostředí " jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce a za cenné rady při jejím zpracování. Ráda bych také poděkovala svým nejbližším za psychickou podporu.

Firma Aeroflot Russian Airlines v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Předkládaná práce se zabývá postavením oligopolu v konkurenčním prostředí a jeho charakteristikou. Popisuje historický vývoj společnosti Aeroflot Russian Airlines a jeho začlenění v segmentu světové letecké dopravy.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, které se týkají firmy a trhu. Práce definuje základní parametry firmy, popis jejích cílů. Rovněž se zabývá tržním prostředím Ruské federace, jejími tržními strukturami, popisem cenové a necenové konkurence.

Praktická část se věnuje firmě Aeroflot Russian Airlines. Práce se zabývá vztahy společnosti s investory, postavením společnosti na světovém trhu, jejími konkurenčními výhodami a významem její sociální role. V závěru praktické části je popsána Porterova metoda a SWOT analýza.

Klíčová slova: konkurence, oligopol, SWOT analýza, trh, firma, letecká doprava, brand, Aeroflot Russian Airlines, strategie, služby, produkt.

The company Aeroflot Russian Airlines in competitive environment

Abstract

The bachelor thesis deals with the position of the oligopoly in the competitive environment and its characteristics. It describes the historical development of Aeroflot Russian Airlines and its integration in the world air transport segment.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part deals with the definition of basic terms that relate to the company and the market. The work defines the basic parameters of the company and description of its goals. It also deals with the market environment of the Russian Federation, market structures, the description of price and non-price competition.

The practical part is devoted to Aeroflot Russian Airlines. This thesis deals with the relationship of the company with investors, the position of the company on the world market, its competitive advantages and the importance of its social role. At the end of the practical part the Porter method and SWOT analysis are described.

Keywords: competition, oligopoly, SWOT analysis, market, company, air transport, brand, Aeroflot Russian Airlines, strategy, services, product

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická část.....	14
3.1 Trh.....	14
3.1.1 Podkapitola úroveň 3	15
3.1.2 Tržní hospodářství v Rusku	16
3.2 Firma a její charakteristika.....	17
3.2.1 Pojem firmy, její vlastnosti a funkce	18
3.2.2 Cenová konkurence.....	18
3.2.3 Necenová konkurence.....	19
3.2.4 Firma jako samostatná ekonomická jednotka plní řadu funkcí	19
3.3 Oligopol.....	20
3.3.1 Charakteristické prvky vzniku oligopolu.....	20
3.3.2 Smluvní oligopol.....	21
3.3.3 Oligopol s dominantní firmou.....	21
3.3.4 Co dělá firmu konkurenceschopnou	22
4 Praktická část	25
4.1 Historie Aeroflotu, základní historické milníky.....	25
4.2 Ruské letecké společnosti na světovém trhu	27
4.3 Letadlová flotila	28
4.4 Vztahy s investory za období 2016–2018, ocenění Aeroflotu	30
4.5 Produktová diferenciacie na ruském trhu letecké dopravy	31
4.6 Sociální role Aeroflot Russian Airlines	33
4.7 Brand Aeroflot, konkurenční výhody	37
4.8 Analýza konkurenčního prostředí	41
4.8.1 Porterova metoda.....	41
4.8.2 SWOT analýza.....	43
5 Výsledky a diskuse	44
6 Závěr.....	46
7 Použité zdroje	47
7.1 Seznam literatury	47
7.2 Seznam internetových zdrojů	47

7.3 Seznam obrázku.....	48
-------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1. Tok výrobních faktorů, výrobků a služeb.....	15
Obrázek 2. Schéma konkurence.....	19
Obrázek 3. Oligopol s dominantní firmou.....	22
Obrázek 4. Jedno z prvních letadel Aeroflotu „Neman KhA1-1“.....	25
Obrázek 5. První a aktuální logo Aeroflotu.....	27
Obrázek 6. Airbus A320.....	29
Obrázek 7. Poslední ocenění firmy Aeroflot.....	31
Obrázek 8. Historie logo.....	36
Obrázek 9. Uniformy letušek od počátku dodnes.....	38
Obrázek 10. Aeroflot z hlediska osobní dopravy (mln).....	41
Obrázek 11. Čistý zisk firmy Aeroflot (mlrd.rub).....	42

1 Úvod

V posledních letech se letecká doprava v Rusku vyznačuje nárůstem objemu dopravy a trh ruské letecké dopravy se stal atraktivnějším. Čím více však roste poptávka po službách letecké dopravy, tím rychleji se odvětví letecké dopravy přibližuje ke kritickému bodu, po jehož konci nebude možné bez dalšího vývoje kvalitativních změn téměř ve všech oblastech činnosti pokračovat. Je třeba modernizovat současný letecký park, rozvíjet pozemní infrastrukturu, zlepšit legislativní základnu a zavést inovativní informační technologie. Je třeba urychlit proces konsolidace průmyslu, zlepšit investiční prostředí a odstranit zbytečné administrativní překážky. Dopravní strategie Ruské federace na období do roku 2020, schválená na zasedání Státní rady, věnuje zvláštní pozornost letecké dopravě. Konstatuje, že bude stanovena konkurenceschopnost letecké dopravy na domácím trhu, poměr ekonomicky životaschopného tarifu a solventnosti cestujících. V mezinárodní dopravě budou rozhodujícími faktory konkurenceschopnosti ruské letecké dopravy dodržování mezinárodních norem a vysoká kvalita služeb poskytovaných leteckými společnostmi.

Dnes má vnější trh více potenciálu než trh vnitřní. Geografická poloha Ruska vytváří přirozené spojování dopravních toků mezi Evropou a Asií. Růst podnikatelské aktivity v Rusku, další integrace do mezinárodního systému obchodních, politických a sociálních vztahů přispěje ke zvýšení osobní dopravy do Evropy a Ruska.

Navzdory všem úspěchům domácích leteckých společností jsou dnes ruské letecké podniky na střední úrovni v porovnání se světovými standardy. Objemy jejich činnosti se mnohokrát liší od parametrů předních mezinárodních dopravců. Vysokou efektivitu demonstrují především lídři domácí letecké dopravy, zatímco ukazatele kumulativní aktivity celého sektoru zůstávají nevýznamné.

Zlepšení konkurenceschopnosti a efektivitu ruských leteckých společností je proto podmínkou pro úspěšnou integraci Ruska do globálního leteckého průmyslu.

Pro budoucí vývoj a udržení vysoké míry ekonomického růstu musí ruské letecké přepravní společnosti udržet vysokou kvalitu dopravy. Je to minimální podmínkou udržení stejné úrovně, jakou se prezentují kvality služeb globálních konkurentů při zachování průměrných tržních sazeb. Je třeba poznamenat, že hlavní charakteristiky konkurenceschopnosti jsou následující: frekvence letu, stav letadlového parku, bezpečnost

letu, pravidelnost letu, pozemní infrastruktura. Ruské letecké společnosti uspokojují jen část z výše uvedených charakteristik.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat model chování oligopolu a ukázat, jak se firma v takovém prostředí chová. Za objekt srovnání byla zvolena společnost, která poskytuje letecké služby. Práce bude rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části budou definovány a vysvětleny základní pojmy, spojené s prostředím firmy na trhu. Budou stručně popsány tržní struktury a jejich podstata, předpoklady pro vznik a formy oligopolu.

V praktické části se bakalářská práce zaměří na konkrétní firmu, a sice Aeroflot Russian Airlines, jež do této tržní struktury spadá. Dojde k její stručné charakterizaci, zmíněna bude její historie, vývoj i růst. Taktéž bude charakterizováno postavení společnosti na trhu z hlediska konkurenčních firem. V neposlední řadě dojde k vypracování SWOT analýzy, jejíž cílem bude odhalit silné a slabé stránky firmy.

2.2 Metodika

Na základě různých zdrojů, hlavně internetových, má práce za úkol vymezit základní pojmy a definice z oblasti problematiky konkurenceschopnosti podniku se zaměřením na vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku. Získané informace budou využity pro praktickou část. Závěr práce bude obsahovat syntézu zjištěných poznatků a potenciální možnosti pro zlepšení tržní konkurenceschopnosti společnosti.

3 Teoretická část

3.1 Trh

- Trh je kombinací nabídky a poptávky. Tato definice však neodhaluje základní vlastnosti trhu jako ekonomického jevu.
- Trh je forma sociálního spojení mezi lidmi, spočívající ve vzájemném prodeji, nákupu a výměně zboží.
- Trh je na jedné straně sférou vztahů mezi hospodářskými subjekty (výrobci a spotřebiteli) a na straně druhé, je součástí tržního hospodářství, jež zahrnuje výrobu zboží, jeho distribuci a spotřebu, jakož i prvky hospodářského plánování a regulace. (*Murachtanova, Eremina, 2003*)

Přítomnost trhu je charakterizovaná existencí jeho povinných prvků:

- lidé (organizace) s jejich potřebami
- kupní síla (obvykle peníze)
- vhodné příležitosti (nákup a prodej)
- touhu kupovat (přítomnost kupujících, kteří chtějí koupit zboží)
- prodejci, kteří jsou ochotni a mají možnost vyrábět a prodávat zboží (*Baryshev, 2003*)

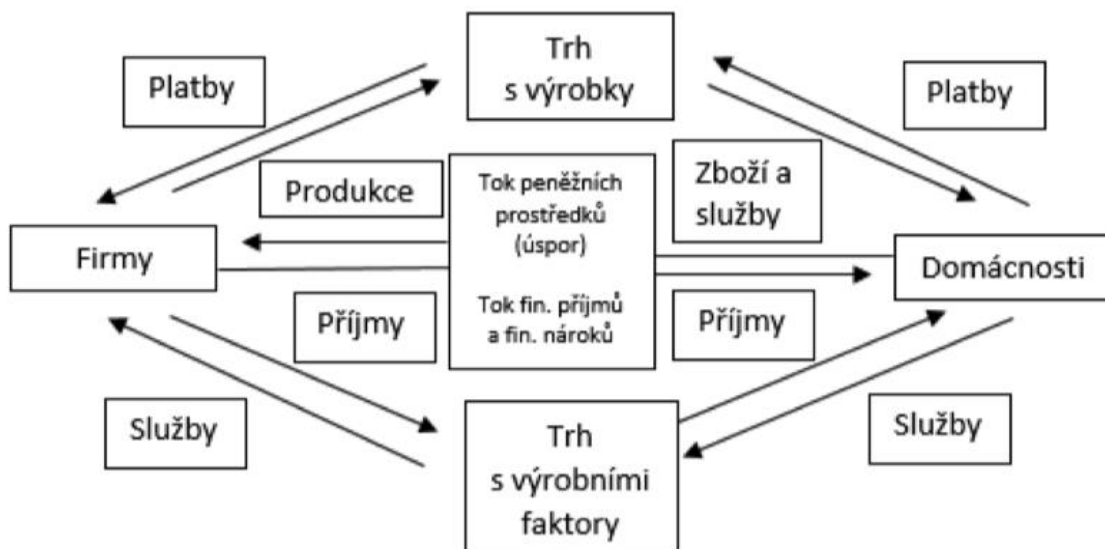
Tržní subjekty na trhu (obrázek 1):

- a) Domácnosti – chtějí uspokojovat své potřeby, kupované i prodávané.
- b) Firmy – prodávající své výrobky a služby za účelem maximalizace zisku, současně při minimalizaci výrobních nákladů na to vynaložených.
- c) Stát – má za úkol kontrolovat a ovlivňovat působení tržních subjektů na trhu.

Základní elementy trhu jsou:

- nabídka
- poptávka
- cena
- význam a funkce trhu;
- konkurence

Obrázek 1. Tok výrobních faktorů, výrobků a služeb



Zdroj: Polách, 2008, 1. část, s. 11

3.1.1 Podkapitola úroveň 3

Trh umožňuje řešit takové centrální problémy ekonomiky, jako jsou: životní úroveň, struktura a efektivita výroby. Trh také umožňuje použití lidských hodnot. Sám je úspěchem světové civilizace. Trh demonstruje své schopnosti v rozvinutých zemích, v rozvojových zemích a bez ohledu na národní, ideologické a jiné rysy.

Mechanismus trhu jako celku osvobodí ekonomiku od nedostatku zboží a služeb. Jak v teorii, tak v praxi je tržní ekonomika převážně bez deficitu v mezích zdrojů (včetně dovozů), které má daná země k dispozici. Deficit je v rozporu s ekonomickými zájmy účastníků trhu. Rozdíly mezi vznikem potřeb a jejich uspokojením jsou však možné, ba až žádoucí. Způsobovat je může vědecký a technický potenciál dostupný ve společnosti, bohatost zdrojů, a takovéto disproporce jsou dočasné.

Trh definuje náklady a přináší zboží spotřebiteli. Slouží jako spojení mezi ekonomicky oddělenými výrobcí, jakož i mezi výrobou a spotřebou.

Trh ovlivňuje všechny fáze rozmnožování – produkci, distribuci, výměnu a spotřebu. Kombinací producenta a spotřebitele, koordinací jejich činností zajišťuje trh spontánně kontinuitu reprodukčního procesu. Prostřednictvím trhu proudí od majitelů ke spotřebitelům obrovské toky hmotných zdrojů, zboží a služeb. Výměnou za ně k nim směřují peníze v hotovosti, nutné k zajištění pokračování výrobního procesu.

Rozlišení producentů, poskytnutí nejlepších příležitostí od státu k dosažení sociální spravedlnosti v národním hospodářství, které nemohlo být dosaženo v podmínkách úplného znárodnění, má na trhu výraznou společenskou funkci.

Literatura také identifikuje takové tržní funkce, jako je zintenzivnění ekonomických zájmů, stimulace hospodářské činnosti, snižování potřeb s výrobou a vytváření podmínek pro efektivní koordinaci práce.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Topknowledge.ru. Ekonomika a Management: Studijní materiály

3.1.2 Tržní hospodářství v Rusku

Faktory formování ruského modelu tržní ekonomiky:

Rusko po dlouhém období existence administrativního řádu národního hospodářství koncem dvacátého století začalo přechod na tržní model národního hospodářství. Důvodem byla objektivní potřeba vyvést národní ekonomiku z prohlubující se krize. Vzhledem k tomu, že stávající stagnující systém nemohl zajistit aktivní hospodářský růst, bylo rozhodnuto o jeho změně. V důsledku toho se změnila nejen národní ekonomika, ale také i politické, státní a sociální systémy. Kolaps SSSR vedl k významným geopolitickým změnám. Rozpad tehdy dosavadních ekonomických vztahů vedl k hluboké krizi nejen v ruské ekonomice, ale také v ekonomikách zemí, jež byly původně součástí Sovětského svazu.

Důvody pro přechod Ruska na model tržního hospodářství:

Celková vládní regulace ekonomiky. Oficiální absence tržních vztahů existovala ve stejnou dobu, jako rozvinutá stínová ekonomika. Dlouhá existence netržní ekonomiky způsobila oslabení hospodářské činnosti obyvatelstva. Rovněž direktivní centrální řízení vedlo k nepřiměřenému zveličování celkové sociální a ekonomické funkce státu.

Dominantní postavení vojensko-průmyslového komplexu zásadním způsobem ovlivňovalo všechny složky komplexní struktury národního hospodářství. Snižoval se význam lehkého průmyslu, stejně jako těch odvětví, která přímo zajišťují kvalitu života obyvatelstva. Projevoval se nedostatek konkurenceschopnosti zboží vyrobeného národním hospodářstvím, jež by však mohlo konkurovat úrovni produkce vyspělých ekonomik světa. Kombinace všech těchto faktorů vedla postupně k vytváření dlouhotrvající ekonomické, sociální a politické krize.

Velká privatizace a privatizační procesy:

Klíčovým momentem transformace trhu v ruské ekonomice byla zásadní změna vlastnických vztahů. Na všech úrovních podnikatelských aktivit v zemi docházelo následkem reformace řízení k zásadním kvalitativním změnám. Velkým privatizačním procesem se vytvořily podmínky k zakládání akciových společností všech typů, vznikala střední třída vlastníků, zvyšoval se stupeň otevřenosti ekonomického systému. Díky těmto jevům docházelo k rozvoji zahraničních ekonomických vztahů národního hospodářství Ruské federace s ostatními zeměmi, a to jak blízkými (sousedskými), tak i vzdálenými. Vytvářely se objekty smíšené ekonomiky (joint ventures) a zvyšoval se jejich podíl na konečném výsledku HDP Ruské federace.

Také rostl počet firem a rozsah jejich činností v národním hospodářství země, přičemž tyto firmy byly výlučným vlastnictvím zahraničních fyzických a právnických osob.

Na území Ruské federace docházelo k vytváření volných ekonomických zón všech typů. Vznikaly nadnárodní společnosti, finanční a průmyslové skupiny a společné podniky za účelem zachování stávajícího systému spolupráce a jeho dalšího rozvoje.

Následkem úspěšného privatizačního procesu a postupným zvyšováním ekonomické prestiže Ruska, byla jeho politická akceptace světovými hospodářskými velmocemi. Postupně tak byla Ruská federace začleněna do mnohých mezinárodních obchodních organizací, byly úspěšně podepsány legislativní dohody o právech Ruska jako řádného člena (například se Světovou obchodní organizací nebo s G8). To vše vedlo ke zvýšení stupně multistrukturalizace národního hospodářství státu. Docházelo k zakládání malých, středních i velkých podniků, a to ve vlastnictví jak domácím, tak i zahraničním. Nejen to přispívalo ke zvýšení míry otevřenosti ruského národního hospodářského systému a jeho integrace do již zavedeného systému světové ekonomiky.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Grandars.ru. Tržní ekonomika

3.2 Firma a její charakteristika

Firma je zcela nezávislá hospodářská jednotka, jejímž cílem je realizovat obchodní a výrobní činnosti za účelem vytvoření sociálně potřebného zboží a služeb. Každá společnost má samostatný, zcela vlastněný majetek. Společnost se liší od ostatních hospodářských subjektů působících na trhu přítomností následujících označení: je to ekonomicky oddělená, nezávislá hospodářská jednotka, která je schopna rozhodovat

nezávisle na ostatních ekonomických subjektech souvisejících s jejím fungováním; právní subjektivita podnikatelského objektu je vždy legálně registrovaná a v tomto ohledu relativně nezávislá, tzn. má vlastní rozpočet a obchodní plán, podle nichž se vyvíjí v přímém souladu se záměry společnosti; firma je výrobní zprostředkovatel, a pro realizaci výrobního cyklu pro produkci hmotného a nehmotného zboží nakupuje na trhu výrobních faktorů potřebné zdroje, které se po dosažení stádia připravenosti prodávají na trhu zboží a služeb. Finančním cílem firmy je dosáhnout co nejefektivnějšího zisku a minimalizace nákladů.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě StrategPlann.ru. Strategie a řízení

3.2.1 Pojem firmy, její vlastnosti a funkce

Firma je samostatným hospodářským subjektem zabývajícím se komerčními a výrobními činnostmi a má samostatný majetek. Firma je široká koncepce vysoce sofistikované strukturované organizace, vede cíleně svou produkční a ekonomickou činnost.

Firma má následující funkce:

- Je ekonomicky oddělenou nezávislou hospodářskou jednotkou.
- Je legálně registrována a v tomto ohledu je relativně nezávislá.
- Má vlastní rozpočet, vlastní firemní filozofii a byznys plán.
- Je druh zprostředkovatele ve výrobě.

Každá společnost činí všechna rozhodnutí týkající se jejího fungování nezávisle, a proto můžeme hovořit o její průmyslové a obchodní nezávislosti. Cílem společnosti je maximalizace zisku a minimalizace nákladů. (*Turina, 2010*)

Zisk se počítá jako rozdíl mezi peněžních příjmů z prodeje určitého množství statku (Total Revenue – TR) a peněžních výdajů na výrobu (Total Costs – TC)

Rovnice pro tento vztah zní: $\pi = TR - TC$

3.2.2 Cenová konkurence

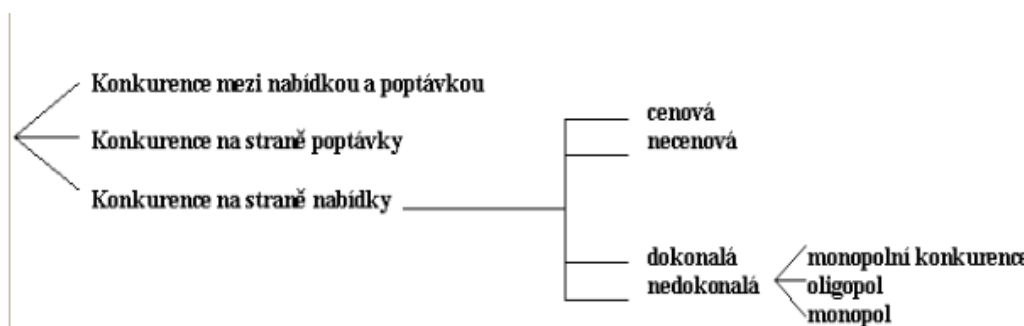
Smyslem cenové konkurence je realizovat větší množství produkce za nižší ceny. Projevuje se tedy snižováním cen. Prodávající se snaží získat významný tržní podíl a v neposlední řadě ohrozit tím konkurenci nebo jí úplně zlikvidovat. Za rizika, že výrobci

přijdou na nějaký čas o své zisky, dobrovolně podstupují tento proces. Výsledkem je ovládnutí trhu a možnost opět diktovat podmínky pro ostatní účastníky trhu. Pro výrobce může být tento druh konkurenčního boje zcela ohrožující nebo až likvidační. Na druhé straně pro spotřebitele je velmi výhodný, své potřeby totiž mohou uspokojit za nízké ceny. (Macáková, 2010)

3.2.3 Necenová konkurence

Pozitivem necenové konkurence je tlak na kvalitu. Negativem je přesun nákladů za reklamu na spotřebitele a snaha donutit zákazníka, že výrobek nezbytně potřebuje. Na trhu se používají různé metody k získání zákazníků. Mezi nejčastější patří především úspěšná reklama, upoutání na nové obaly výrobků, poukázání, poskytování slev a jedinečnost výrobků a jejich kvalitu. Jak již bylo řečeno, patří sem také zvyšování kvality výrobků a lepší zákaznická podpora. Veškerá snaha ze strany výrobců směřuje k získání spotřebitelů na svou stranu jinou cestou než snižováním cen zboží. (Macáková, 2010)

Obrázek 2: Schéma konkurence



Zdroj: Macáková, Libuše. Mikroekonomie: základní kurs, 2010

3.2.4 Firma jako samostatná ekonomická jednotka plní řadu funkcí

Výrobní funkce znamená schopnost společnosti organizovat výrobu pro produkci zboží a služeb. Komerční funkce zajišťuje materiální a technické dodávky (vytváření sítí s dodavateli zdrojů a investory), prodej hotových výrobků, marketing a reklamu za účelem úspěšné prezentace zboží na trh a růstu jeho konkurenceschopnosti. Samofinancování, soběstačnost a nezávislost. To jsou hlavní rysy silné společnosti.

Finanční funkce znamená přilákání investic a získávání úvěrů, vypořádání se v rámci společnosti a s partnery, vydávání cenných papírů, placení daní, tvorba zisků, řízení rizik a vytvoření pojistného systému.

Funkce počítání provádí vypracování podnikatelského plánu, bilance a odhady, inventarizace a zprávy státním statistikám a daňovým úřadům.

Administrativní funkce je řídicí funkce, která zahrnuje organizaci (vytváření struktury, která zajistí dosažení dlouhodobých cílů), motivaci (povzbuzování zaměstnanců benefity i růstem mzdy, povzbuzování k dosažení lepšího výsledku), plánování (stanovení cílů a nalezení způsobů, jak je dosáhnout) a kontrolu nad činnostmi obecně.

Právní funkce se provádí dodržováním zákonů a zodpovídajících norem, jakož i prováděním opatření na ochranu výrobních faktorů.

3.3 Oligopol

Oligopol je specifická tržní struktura, která se od charakterizovaných obdobných podnikatelských subjektů liší zejména malým počtem firem a poměrně vysokým stupněm vzájemné závislosti jejich rozhodování. Oligopol je tržní situace, která předpokládá malý počet producentů nabízejících podobnou či identickou produkci, kde alespoň někteří mají významný podíl na trhu. Z malého počtu producentů vyplývá, že tyto jednotlivé firmy mohou zásadně ovlivnit tržní nabídku a poptávku v odvětví. Přitom by měli počítat s reakcí konkurenta na volbu cen, množství a kvality statků a služeb. Očekávanou reakci oligopol včlení do své funkce očekávané poptávky. Z toho také vyplývá, že jsou zde těžko překonatelné bariéry vstupu nových firem do daného odvětví, které oligopol ovládá.

3.3.1 Charakteristické prvky vzniku oligopolu

Charakteristickým rysem pro úspěšný vznik oligopolu je malý počet firem v odvětví. Na trhu existuje jen malý počet firem, z nichž některé mají významný podíl na trhu, a tak mohou ovlivňovat cenu. Případně jde o situaci, kdy jsou na trhu pouze dvě firmy. Takovému typu konkurence říkáme duopol.

Produkce u monopolu může být jak homogenní, tak i heterogenní. Při homogenní produkci firmy vyrábějí statky, které jsou si velmi blízké, opakem je heterogenní produkce, kde firmy vytvářejí diferencované statky a služby.

Firma ovlivňuje tržní nabídku i poptávku. Firmy v oligopolu mohou ovlivňovat, regulovat cenu produkce, množství produkce, kvalitu výroby, reklamu. Podniky reagují na změny, které dělá konkurence, a tak mohou hýbat s celým trhem. Při rozhodování o volbě nové nabídky musí firmy přemýšlet o tom, jak zareaguje konkurence.

Odhady o reakcích konkurentů. Firma v oligopolu má možnost ovlivňovat změnu nabídky i poptávky. Proto je velmi důležité v tomto typu konkurence dobře odhadovat a následně i očekávat kroky, které konkurenční firmy uskuteční.

Bariéry vstupu nových firem. Mezi bariéry vstupu nových firem do odvětví můžeme zařadit relativně vysoké náklady na zavedení nové firmy, což je dáno velkou specifikací odvětví. Dále jsou to patentová omezení, úmluvy a dohody mezi stávajícími firmami a preference spotřebitelů, kteří jsou zvyklí na již fungující firmy. (*Brčák, Sekerka, 2010*)

Tím, že v oligopolu vystupuje jen několik málo firem, můžeme ho dále dělit. Mezi nejčastější případy patří smluvní oligopol a oligopol s dominantní firmou.

3.3.2 Smluvní oligopol

Smluvní oligopol vzniká za situace, kdy několik firem prodává stejné nebo podobné výrobky, jejich ceny jsou na srovnatelné úrovni a vzájemná cenová válka by je oslabila. Z toho důvodu se firmy spolu dohodnou, že si nebudou vzájemně na trhu konkurovat, a uzavřou mezi sebou tajnou dohodu, tzv. koluzi o stanovení jednotné ceny, množství vyrobených statků a rozdělení podílu na trhu. Každá firma se pak chová ve vymezeném rámci jako monopol. Díky dohodě firmy maximalizují společný zisk, který je následně podle jednotlivých kritérií mezi ně rozdělován. Dohody nebo spolupráce mezi firmami jsou velmi často označovány jako „kartelová dohoda“. Kartelové dohody jsou ve většině vyspělých států zakázány, proto jsou firmami přijímány tajně. (*Macáková, 2002*)

Problémem je, že smluvní oligopol je značně nestabilní. Firmy mají tendenci maximalizovat svůj zisk a jednat ve vlastní prospěch. Proto bez vědomí ostatních členů kartelu snižují ceny nebo mění výši produkce. Tím ohrožují cenovou strategii kartelu a dochází k „cenové válce“ mezi účastníky a boji o zákazníky. Dalším neopomenutelným faktem je, že kartelové smlouvy jsou ve většině zemí v případě odhalení sankcionovány velmi vysokými pokutami. (*Brčák, Sekerka, 2010*)

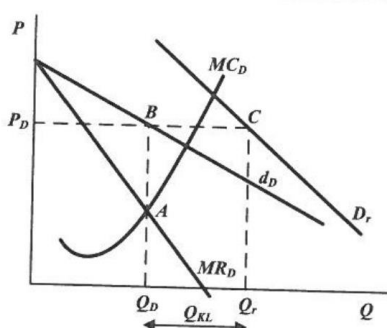
3.3.3 Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou je modelem oligopolního trhu, kde se nachází silná (dominantní) firma, pro niž je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na tzv.

konkurenčním lemu (okraji). Na větší části trhu, který si ponechá, se potom dominantní oligopolní firma chová jako monopol (*Burianová a kol, 2012*).

Na následujícím obrázku můžeme vidět tržní poptávkovou křivku, která je znázorněna velkým písmenem D. Poptávka po produkci dominantní firmy je pod křivkou s malým d. Při ceně P bude dominantní firma nabízet množství A, konkurenční lem zde nabízí množství B. Pokud odečteme od tržní poptávky nabídku konkurenčního lemu, získáme tím poptávku po produkci dominantní firmy. Jestliže vzroste cena, ztrácí dominantní firma svůj podíl na trhu ve prospěch konkurenčního okraje (*Samuelson, 2013*)

Obrázek 3. Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: *Brčák, Sekerka, 2010*

Označení dokonale konkurenční lem se používá, když se na trhu objevují prvky dokonalé konkurence. Dominantní firma se na takovém trhu chová jako monopol. Menší firmy, které obklopují silnou firmu, nejsou schopni svými rozhodnutími o množství produkce či ceně zásadním způsobem ovlivnit trh. (*Severová, 2016*) Slabší firmy respektují cenu danou dominantní firmou, protože nemají výnosy z rozsahu výroby. Jejich nákladové podmínky jsou horší, a proto nemohou nabízet výrobky za nižší cenu než nabízí monopol. Při prodeji výrobku za vyšší ceny riskují firmy konkurenčního lemu snížení odbytu u značné části svých zákazníků. (*Severová, 2016*) Z tohoto důvodu je pro takové firmy nejlepším východiskem sledování ceny dominantní firmy. Tato situace je také popisována jako „cenové vůdcovství.“ (*Macáková, 2002*)

3.3.4 Co dělá firmu konkurenceschopnou

Konkurenceschopnost podniku je jeho výhodou oproti ostatním firmám v tuzemsku i v zahraničí. Není však neodmyslitelnou kvalitou firmy. To znamená, že

konkurenceschopnost společnosti lze hodnotit pouze v rámci skupiny podniků patřících do stejného odvětví nebo firem vyrábějících podobné zboží (služby). Lze ji odhalit pouze vzájemným srovnáním těchto podniků, a to jak v národním měřítku, tak v měřítku světového trhu. Složitost a někdy i úplný nedostatek přístupu k informacím o aktivitách konkurentů může vést k neopodstatněnému názoru na vedoucí postavení společnosti nad jejími konkurenty a vést ke spokojenosti a oslabení úsilí o udržení potřebné úrovně konkurenční výhody její firmy. V současné době, aby firma mohla být konkurenceschopná v boji proti vedoucím firmám, je zapotřebí spíše nových přístupů k organizaci výroby a řízení než těch, které v minulosti vedli vůdci. V investiční politice jsou zapotřebí především nové přístupy při provádění technické rekonstrukce v podniku, v procesu zavádění nových technologií a zařízení.

Konkurenceschopnost podniku závisí na řadě faktorů, které lze považovat za složky konkurenceschopnosti. Lze je rozdělit do tří skupin faktorů:

- technické a ekonomické
- komerční
- normativní a právní

Technické a ekonomické faktory: - kvalita - prodejní cena - náklady na provoz (užití) nebo spotřebu výrobku nebo služby Tyto komponenty závisí na produktivitě a intenzitě práce, výrobních nákladech, výrobcích s vysokou technologickou úrovní atd. Komerční faktory:- tržní podmínky (ostrost konkurence, vztah mezi poptávkou a nabídkou daného výrobku, národní a regionální tržní charakteristiky ovlivňující tvorbu efektivní poptávky po tomto produktu nebo službě)- poskytovaná služba (dostupnost prodejních míst distributora výrobce v regionu kupujícího, kvalita poskytovaných servisních služeb)- reklama (přítomnost a účinnost reklamy a jiných prostředků ovlivňujících spotřebitele s cílem vytvářet poptávku)- image firmy (popularita značky, reputace firmy, prestiž dané země)

Normativní a právní faktory: - odrážejí požadavky technické, environmentální a další (možná morální a etické) - akceptují požadavky na bezpečnost používání zboží na daném trhu, jakož i patentové a právní. V případě nesouladu zboží ve sledovaném období na trhu s normami a požadavky norem a právních předpisů nemůže být zboží na tomto trhu prodáno.

Řízení konkurenceschopnosti zahrnuje soubor opatření pro systematické zlepšování produktu, neustálé hledání nových prodejních kanálů, nové skupiny zákazníků, zlepšování

služeb, reklamu. Základem vysoké úspěšnosti podniku na trhu je konkurenceschopnost jeho produktů.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Gribov, Gruzinov. Konkurenceschopnost firmy

4 Praktická část

4.1 Historie Aeroflotu, základní historické milníky

V roce 2018 Aeroflot oslaví 95 let své existence. V roce 1920, po skončení první světové války, se letecká doprava v evropských zemích stále více využívala pro mírové účely - pro přepravu cestujících, pošty a nákladu. Rusko nezaostávalo za svými sousedy, kde letecká doprava cestujících vznikla v roce 1910.

Dne 8. listopadu 1921 vznikla smíšená rusko-německá asociace leteckých služeb ("Deruluft"). Pravidelné lety na první mezinárodní linii Moskva - Königsberg (tehdy Německo) byly zahájeny 1. května 1922 pilotem Ivanem Voedilo.

Oficiálním datem narození civilního leteckého parku Ruska je 9. února 1923. V tento den Rada práce a obrany přijala usnesení "o organizaci Rady pro civilní letectví" a "o přidělení technického dohledu nad leteckými linkami na generálním ředitelství leteckého parku".

Proces budování sítě domácích leteckých společností začíná 15. července 1923 byla otevřena první pravidelná vnitřní linka Moskva - Nizhny Novgorod.

25. února 1932 bylo zřízeno hlavní ředitelství civilního leteckého loďstva a byla zřízena oficiální zkratka civilního letectví země AEROFLOT. Do konce třicátých let se Aeroflot stal největší leteckou společností na světě.

Obrázek 4. Jedno z prvních letadel Aeroflotu „Neman KHA1-1“



Zdroj: [Valká.cz](http://Valka.cz)

Zahájení letecké a mezinárodní linky letadlem Tupolev z Aeroflotu v roce 1956. Bylo to první světové osobní letadlo a dodnes je považováno za vynikající událost světového významu.

V srpnu 1959 bylo v Moskvě otevřeno letiště Sheremetyevo, jehož hlavním účelem bylo přijímat a odbavovat mezinárodní lety.

V lednu 1971 byla zřízena ústřední rada Aeroflot International Airlines na základě mezinárodního ředitelství pro leteckou dopravu, která se stala jediným podnikem v oboru, který provozoval mezinárodní lety pod názvem Aeroflot - Soviet Airlines.

V roce 1989 byl Aeroflot první ruskou leteckou společností, která se připojila k Mezinárodní asociaci letecké dopravy.

51% akcií Aeroflotu patří Ruské federaci. 49% patří právnickým a fyzickým osobám, včetně zaměstnanců společnosti. V roce 1994 byla společnost Aeroflot registrována jako otevřená akciová společnost.

V dubnu 2006 se společnost Aeroflot stala plnoprávným členem SkyTeamu, druhé největší globální letecké aliance na světě (od roku 2011 je také součástí nákladové struktury aliance - SkyTeam Cargo). Díky rozsáhlé síti společných tras nabízí SkyTeam svým zákazníkům možnost letět do 1 074 destinací ve 177 zemích.

Od 1. 7. 2015, v souladu s požadavky právních předpisů Ruské federace, změnila název své právní formy na veřejnou akciovou společnost (Aeroflot - Ruská veřejná akciová společnost)

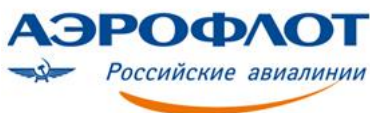
Podle celosvětového žebříčku Flight Airline Business World Global 2017, se skupina Aeroflot Group zařadila na 20. místo mezi světovými dopravci z hlediska osobní dopravy. To byl oficiální důkaz návratu společnosti Aeroflot po třicetiletém výpadku ze světové letecké dopravní elity.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě oficiálních stránek letecké společnosti Aeroflot

Obrázek 5. První a aktuální logo Aeroflotu



1932 rok



2000 rok

Zdroj: Next-Brands

4.2 Ruské letecké společnosti na světovém trhu

V rámci dohod o sdílení kódů spolupracuje Aeroflot s 29 zahraničními a ruskými leteckými společnostmi.

Společnost Aeroflot Russian Airlines je součástí skupiny Aeroflot Group, která je největším a nejrychleji rostoucím leteckým holdingem v Rusku. Zahrnuje prémiového leteckého dopravce Aeroflot, který ve středním segmentu provozuje leteckou společnost Rusko (od 27. března 2016), nízkonákladovou leteckou společnost Pobeda (provozuje pravidelné lety od 1. prosince 2014) a jedinou leteckou společnost Far Eastern Avrora (první let provedený v listopadu 2013).

Strategie rozvoje do roku 2025 také stanovila cíl vstoupit do TOP 20 největších leteckých společností na světě. To bylo provedeno v předstihu: Aeroflot Group obsadila 20. místo ve světě v oblasti osobní dopravy, podle údajů z Flight Airline Business World Global Ranking 2017.

V roce 2018 vstoupila společnost Aeroflot do seznamu největších korporací na světě Forbes Global 2000. Zahrnuje přední otevřené akciové společnosti, které jsou hodnoceny kombinací čtyř klíčových ukazatelů – tržeb, zisku, aktiv a tržní kapitalizace. Přítomnost společnosti Aeroflot byla oficiálně zaznamenána v TOP 5 tradičních leteckých dopravců v Evropě. Aeroflot je jediný mezi 25 ruskými korporacemi, které jsou uvedeny v globálním seznamu.

Aeroflot má největší středisko pro kontrolu mise ve východní Evropě (oddělení plánování a koordinace operačních činností).

Podle výsledků nezávislé evropské studie Extel Europe 2018 v oblasti práce s investory a akcionáři vstoupila společnost Aeroflot mezi 10 nejlepších dopravních korporací v Evropě.

Tabulka 1: Vývoj Aeroflotu za posledních pět let:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet přepravovaných cestujících, mil	31,4	34,7	39,4	43,4	50,1	55,7
Obrat cestujících, mld. Km	85,3	90,1	97,6	112,1	130,2	143,2
Maximální obrat cestujících, miliard km	109,1	115,8	124,7	137,6	157,2	173,1
Obsazenost křesel v letadle, %	78,2	77,8	78,3	81,4	82,8	82,7
Přeprava zboží a pošty, tisíc tun	204,6	166,3	156,3	205,8	273,4	303,9
Přepravovány tuny kilometrů, miliardy tun	8,7	8,8	9,5	11	13	14,2
Počet letů, tisíc	264,9	286,7	323,8	331,9	368,5	411,5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě oficiálních stránek letecké společnosti Aeroflot

4.3 Letadlová flotila

Společnost Aeroflot provozovala k 30. červnu 2017 241 dopravních letadel, většina letadlového parku se skládá z letadel Airbus A320, Airbus A330 a Sukhoi Superjet 100. Průměrný věk je 4,0 roku. Od konce roku 2008 přijala společnost Aeroflot do svého vozového parku 22 nových dálkových letadel Airbus A330.

Letadlový park Aeroflotu je nejmladším na světě mezi velkými leteckými společnostmi s aktivním letadlovým parkem více než 100 kusů.

V období od února 2013 do června 2018 obdržela společnost Aeroflot 17 letounů Boeing 777-300ER, které jsou nadřazené ostatním letadlům v parku v dosahu a kapacitě, a mají také službu třídy Comfort. To umožňuje společnosti výrazně rozšířit své možnosti na dálkových trasách.

Od září 2013 provozuje společnost Aeroflot letadla střední třídy Boeing 737-800, jejíž flotila v současné době zahrnuje 41 letadel.

V červenci 2017 společnost Aeroflot uzavřela s leasingovou společností VEB-Leasing a společností United Aircraft Corporation smlouvu o dodávce dalších 20 ruských letadel Sukhoi Superjet 100. Dodávají navíc 30 letadel této třídy, které jsou dodávány v souladu s předchozí smlouvou skončila v roce 2016. Do konce sledovaného období již bylo dodáno 15 z 20 letadel.

Obrázek 6. Airbus A320



Zdroj: [Oficiální webové stránky Aeroflot](#)

V roce 2018 podepsala společnost Aeroflot s leasingovou společností Aviakapital-Service, dceřinou společností Státního podniku Rostec, smlouvu o operativním leasingu 50 osobních letadel nové generace MS-21-300. Transakce byla schválena výroční valnou hromadou akcionářů Aeroflot dne 25. června 2018. První letadlo musí být dodáno v prvním čtvrtletí roku 2020, očekává se, že dodávky budou dokončeny v roce 2026. Aeroflot se stane největším provozovatelem nejnovějšího ruského hlavního letadla MS-21. Složení flotily (30. června 2018):

Sukhoi Superjet 100 45

Airbus A320 79

Airbus A321 37

Airbus A330 22

Boeing 737 41

Boeing 777-300ER 17

Park skupiny Aeroflot jako celku k 30. červnu 2018 má 350 letadel (vyjma pronajatých).

Zdroj: [Vlastní zpracování na základě zprávy firmy Aeroflot za druhé čtvrtletí 2018](#)

4.4 Vztahy s investory za období 2016–2018, ocenění Aeroflotu

Akcie Aeroflotu jsou obchodovány na Moskevské burze cenných papírů a jsou zahrnuty v první úrovni seznamu cen.

V prvním čtvrtletí roku 2018 vzrostly výnosy společnosti Aeroflot Group oproti stejnému období loňského roku o 8,5 % na 111,9 miliardy rublů. Současně vzrostly příjmy z osobní dopravy o 11,1 % (na 96,9 mld. rublů) v důsledku pozitivní dynamiky osobní dopravy.

Aeroflot se umístila na prvním místě mezi "nejdražšími" ruskými veřejnými korporacemi v kategorii "Doprava" ze seznamu "TOP-100 největších společností z hlediska kapitalizace v Rusku - 2017" (sestaveno RIA Rating).

S.r.o. Aeroflot-Finance, dceřiná společnost Aeroflotu, úspěšně dokončila prodej kmenových akcií mateřské společnosti. Investorům bylo nabídnuto celkem 53 716 189 ks akcií, tj. 4,84 % kapitálu společnosti Aeroflot, v rámci transakce organizované prostřednictvím zrychleného sběru nabídek, které začalo po ukončení obchodování na Moskevské burze cenných papírů 19. září a dokončeno před otevřením trhu dne 20. září 2017. Navrhovaný balík akcií byl prodán v plné výši. Mezinárodní kupci z Velké Británie a kontinentální Evropy, stejně jako ruské investiční fondy, jsou široce zastoupeni mezi zákazníky. V důsledku této nabídky volný pohyb obchodovaných akcií činil 45,2 %.

V březnu 2018 mezinárodní ratingová agentura Fitch v rámci každoročního monitoringu zvýšila rating společnosti Aeroflot z „B+“ na „BB-“ a přidělila rating „stabilní“. Při tomto rozhodování byly zohledněny silné stránky společnosti Aeroflot, zejména rozvinutá a diverzifikovaná síť tras, úspěšná strategie rozvoje rozbočovače, konkurenceschopná úroveň nákladů a silná pozice dopravců na ruském trhu.

Činnost Aeroflotu v oblasti investorských vztahů byla opakovaně poznamenána profesionálními cenami. V roce 2016 a 2017 získala společnost v hlavní ocenění IR Magazine Russia & CIS - „Za úspěšnou práci s investory“ (v segmentu společností s malou kapitalizací).

V roce 2017 společnost Aeroflot získala již počtvrté ocenění v kategorii průmyslu časopisu IR Magazine Russia & CIS - „Nejlepší IR v sektoru dopravy“. Podle výsledků nezávislé evropské studie Extel Europe 2018 v oblasti práce s investory a akcionáři vstoupila společnost Aeroflot mezi 10 nejlepších dopravních korporací v Evropě a také se umístila na šestém místě mezi ruskými veřejnými společnostmi ve všech sektorech hospodářství.

Obrázek 7. Poslední ocenění firmy Aeroflot



Zdroj: Oficiální stránky letecké společnosti Aeroflot

4.5 Produktová diferenciacie na ruském trhu letecké dopravy

Životní úroveň v Rusku je nižší než například v západních zemích, takže konkurence mezi ruskými leteckými dopravci existuje především v ceně. V zájmu zachování konkurenceschopnosti proto musí firmy v leteckém průmyslu neustále hledat způsoby, jak zvýšit počet svých zákazníků. Jedna z takových metod může být považována za diferenciaci produktu. Relevance zvoleného tématu spočívá v tom, že za prvé, produktová

rozmanitost vytváří tržní sílu společnosti, protože vždy existují kupci, kteří se zavázali k produktu této konkrétní značky nebo společnosti.

Za druhé, diferenciací produktů je pro zákazníky přínosná.

Diferenciací zboží – výběr spotřebitelů výrobku určité společnosti z ostatních produktů této třídy. Diferenciací je formou necenové soutěže firem.

Faktory diferenciací produktů mohou zahrnovat jak vnitřní kvalitu produktu (změny jeho vnitřních charakteristik), tak vnější kvality (velikost, barva, balení, služby doprovázející jeho prodej).

Spotřebitelé rozlišují produkty sami, pokud jde o různé značky jako nedokonalé náhrady. Jinými slovy, diferenciací výrobků je subjektivní charakteristikou chování zákazníků. Produktová diferenciací může být dvou typů:

1. Vertikální

2. Horizontální

Vertikální diferenciací výrobků zahrnuje rozdíly v jakýchkoli funkčních charakteristikách, jakož i rozdíly v kvalitě výrobků, které uspokojují stejné chutě spotřebitelů.

Horizontální diferenciací je pouze vnější. To je spojeno se změnou barvy, balení, vzhledu zboží, které uspokojí různé chutě spotřebitelů. Také zde lze přiřadit a prodávat kanály.

Například, když jsou prestižní obchody využívány jako místo prodeje zboží nízké kvality. konkurence Účelem diferenciací výrobků je, aby byl produkt pro kupujícího důležitý, mění se pouze jeho charakteristické vlastnosti od konkurence.

Diferenciací lze považovat za prostředek k vytvoření monopolistické konkurence, při níž tržní síla firmy stoupá izolací produktu. Proto se výrobce snaží zajistit spotřebiteli jedinečnost a vyšší hodnotu svého výrobku z hlediska kvality výrobků, marketingových metod, jakýchkoliv zvláštních vlastností. Produktová diferenciací přímo ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Zvyšování konkurenceschopnosti je především zlepšením kvality výrobku, což je jeden ze způsobů diferenciací výrobků. Pokud se tedy zvýší produktová diferenciací, zvýší se také konkurenceschopnost.

Ukazatelem přítomnosti a stupně diferenciací výrobků je počet ochranných známek nabízených firmami na trhu, jakož i rozsah produktů vyráběných jednou firmou určitého

odvětví. Stupeň diferenciacie výrobků u jakékoli produktové třídy je vyšší, čím větší je počet značek výrobků nabízených spotřebiteli této třídy výrobků.

Ukazatele míry diferenciacie produktů zahrnují i ukazatel křížové elasticity poptávky v průmyslu. Ukazuje reakci poptávky po tomto produktu, když se mění cena konkurenčního produktu. Čím vyšší je křížová elasticita, tím nižší je stupeň diferenciacie produktu v očích spotřebitelů jsou blízkými náhradníky různé značky. Naopak míra diferenciacie produktů bude vysoká s nízkou hodnotou křížové elasticity poptávky.

Dalším ukazatelem diferenciacie je koeficient cenové elasticity poptávky. Indikátor charakterizuje, do jaké míry roste objem poptávky na trhu s poklesem cen nebo poklesem s rostoucími cenami. Jinými slovy, koeficient pružnosti poptávky ukazuje, kolik procent se mění poptávka po produktu v důsledku změny jeho ceny o jedno procento.

Produktová diferenciacie je nutná, protože jeho důsledkem je zvýšení rozmanitosti potravin na trhu, která je schopnější uspokojit potřeby spotřebitelů. Důsledkem diferenciacie výrobků je také zvýšení jeho tržní síly.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě autoru Rozanova, Baryshev. Management

4.6 Sociální role Aeroflot Russian Airlines

Aeroflot sehraává vysokou sociální roli ve společnosti svými rozličnými marketingovými aktivitami, které svým dopadem pozitivně ovlivňují zamýšlené cílové skupiny.

Aeroflot hraje aktivní roli v životě společnosti, poskytuje nepřetržitou podporu charitativním organizacím a podporuje společensky významné akce.

„Plochý“ program jízdného je používání jednotlivých nízkých tarifů v ekonomické třídě služeb na vlastních letech do měst Dálného východu, Kaliningradu a Simferopolu, aby se zvýšila dostupnost důležitých regionů a mobilita Rusů. Tento program získal podporu prezidenta Ruské federace Vladimíra Putina. Program je rozšířen na roky 2017 a 2018. Od roku 2017 byla rozšířena na linku Moskva - Magadan - Moskva (kromě dalších měst Dálného východu - Vladivostok, Yuzhno-Sakhalinsk, Chabarovsk a Petropavlovsk-Kamčatsk).

V roce 2018 funguje „plochý“ tarif v ekonomické třídě i na linkách Russia Airlines mezi Moskvou a body Dálného východu.

V roce 2017 bylo více než 1,5 milionu cestujících přepraveno v „plochých“ tarifech a v necelých 9 letech programu od roku 2015 do roku 2017 využilo „plochých“ tarifů více než 4,3 milionu lidí. V roce 2018 se plánuje zvýšení celkového objemu osobní dopravy na Dálný východ o „paušálních cenách“ o 900 tisíc míst, tj. o 75 %.

Aeroflot se také pravidelně účastní programu dotovaného státem. V roce 2018 zahájila letecká společnost 29. března prodej letenek za zvýhodněné ceny na své vlastní lety a na lety dceřiných společností Rossiya a Aurora do měst Dálného východu, Simferopolu a Kaliningradu.

Každoroční akce přepravy veteránů Velké vlastenecké války během oslav Dne vítězství. V rámci tohoto programu mají možnost bezplatně cestovat do ruských měst, bývalých sovětských republik a řady evropských zemí. S cílem přinést co nejúplnější informace o možnostech účasti na akci všem adresátům – veteránům Velké vlastenecké války, vězňům fašistických koncentračních táborů, obětem blokad – se pravidelně provádí rozsáhlá informační kampaň v celém Rusku.

Letecká společnost spolupracuje s lékařskými institucemi při přepravě nemocných dětí na zahraniční kliniky.

Akce „Miles of Mercy“ byla zahájena Aeroflotem jako jedna z forem pomoci těžce nemocným dětem. Členové programu „Aeroflot Bonus“ mají možnost darovat část svých nahromaděných mil charitativní nadaci „Give Life“. Tyto míle se stávají letenkami pro děti trpící vážnými nemocemi. Děti jsou přepraveny z ruských měst k léčbě do zahraničí nebo do Moskvy.

Aeroflot podporuje ruské charitativní akce "Vlak naděje", provedené v rámci sociálního projektu "Dětský problém".

Od konce prosince 2016 začala společnost vydávat měsíční dětský časopis „Aeroflot. Mladý cestující“, který je bezplatně distribuován na letech z Moskvy trvajících více než tři hodiny mezi cestujícími s dětmi od 6 let.

Aeroflot tradičně poskytuje komplexní podporu sportu. Společnost je generálním partnerem ruského olympijského výboru a oficiálního dopravce ruského olympijského týmu. Aeroflot spolu se svou dceřinou společností Aurora úspěšně dokončil dopravní program pro ruské sportovce, kteří se zúčastnili XXIII. Zimních olympijských her od 9. února do 25. února 2018 v Korejské republice. V roce 2017 byl zahájen unikátní dopravní program, který byl zahájen v roce 2018 v rámci Mistrovství světa ve fotbale, které se poprvé v historii konalo v Rusku od 14. června do 15. července 2018.

Aeroflot je oficiálním leteckým dopravcem ruského národního fotbalového týmu a národních basketbalových reprezentací Ruska, oficiálním partnerem ruského národního stolního tenisového týmu. Je sponzorem Ruského fotbalového svazu, Všeruské volejbalové federace, Ruské cyklistické federace, Ruské federace boxů, Ruské federace tanečních sportů a Akrobatického rock and rollu, Ruské federace rugby a Ruské golfové asociace. Také oficiálním dopravcem profesionálního fotbalového klubu CSKA a profesionálního basketbalového klubu CSKA. Festival "Aeroflot Open" je považován za nejreprezentativnější šachový turnaj na světě. Všechny sponzorské aktivity vytváří vysokou prestiž ve veřejnosti a jsou transparentním důkazem silné, prosperující moderní společnosti.

Aeroflot je vedoucím daňovým poplatníkem a zaměstnavatelem v oboru (počet zaměstnanců je 23,6 tisíc zaměstnanců v Rusku i v zahraničí).

Společnost Aeroflot se vždy zavázala k sociálně odpovědné politice vůči svým zaměstnancům, včetně slušných mezd, doplněné o významný sociální balíček v souladu s kolektivní smlouvou, která byla v roce 2017 prodloužena na tříleté období do 1. prosince 2020. Zároveň jsou plně zachovány všechny podmínky, záruční opatření, sociální výhody a práva zaměstnanců.

V roce 2018 získal Aeroflot již čtvrtým rokem mezinárodní ocenění Randstad Award jako nejatraktivnějšího ruského zaměstnavatele v dopravním průmyslu.

Aeroflot byl přidělen akreditovaný status schváleného zaměstnavatele ACCA. Toto je oficiální uznání, že Aeroflot splňuje vysoké standardy vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců finančních oddělení.

Společnost úzce spolupracuje s předními vzdělávacími institucemi pro výcvik letového personálu a dalšími odborníky pro leteckou dopravu.

Obrázek 8. Historie logo



Zdroj: Sostav.ru

4.7 Brand Aeroflot, konkurenční výhody

Aeroflot je jednou z nejznámějších a nejznámějších značek spojených s Ruskem. Podle vedoucího nezávislého poradce v oblasti oceňování značky Brand Finance je to nejsilnější značka letecké společnosti na světě. Přední domácí letecká společnost, která v březnu 2018 oslavila své 95. výročí, je jednou z nejstarších na světě a před rozpadem Sovětského svazu sjednotila celé civilní letectví obrovské země a byla největší na světě. Moderní Aeroflot je správcem dědictví ruské letecké školy, která má celosvětovou autoritu, nejbohatší historické a průmyslové tradice, stejně jako nejvyšší mezinárodní standardy a inovace ve všech oblastech činnosti.

Společnost aktivně propaguje svou značku s využitím nejmodernějších technik, včetně sociálních sítí. V červenci 2010 proběhlo otevření reprezentativních zastoupení společnosti na sociálních sítích.

Aeroflot podniká postupné kroky, které efektivně přispívají ke zvýšení hodnoty značky společnosti. Především v oblasti služeb, například:

- Zvýšené požadavky na výběr letových průvodců a kvalitu jejich výcviku.
- Zvýšení technologické účinnosti služby.
- Zlepšení technické základny, jakož i obsahu zábavního programu na palubě.
- Zlepšení kvality palubní gastronomie. Uvedená opatření rychle přinášejí pozitivní výsledky.
- Letadlový park společnosti je nejmladší na světě mezi hlavními leteckými společnostmi.
- V zavedení informačních technologií se umístil na čtvrtém místě v digitalizaci mezi leteckými společnostmi světa, v žebříčku sestaveném strategickou poradenskou společností Bain & Company.
- Aeroflot byl prvním ruským leteckým dopravcem, který cestujícím poskytoval přístup k internetu a mobilním službám na palubě.
- Stravovací menu společnosti Aeroflot je považováno za jedno z nejlepších. Vstoupil do top 10 leteckých společností na světě s nejlepší kuchyní na palubě podle americké cestovní publikace Global Traveler a v roce 2017 získal ocenění „Chuť ve výšce“ v nominacích „Nejlepší stravování pro letecké společnosti Ruska, Společenství nezávislých statů a sousedních zemí“ a „The Best Special Menu“, který byl založen předním světovým vydavatelstvím cestovního ruchu Travel Traveler. V červenci 2017 se v deníku Aeroflot

stal držitelem Výroční ceny VIII „Práva spotřebitelů a kvalita služeb“. Cena byla udělena v kategorii „Nejlepší média ve vzduchu“ a v kategorii „Nejlepší v médiích“.

Obrázek 9. Uniformy letušek od počátku dodnes



Zdroj: [Oficiální stránky Aeroflot](#)

- V hodnocení internetového portálu BS Aeronautics patří letušky Aeroflot mezi tři nejatraktivnější na světě a podle globálního vyhledávače Yahoo.com patří Aeroflot mezi 10 největších leteckých společností s „nejelegantněji oblečenými“ letuškami.
- V červnu 2017 byla společnost Aeroflot uznána jako ruská letecká společnost s nejlepšími podmínkami pro děti v hodnocení společnosti Aviasales.
- Aeroflot získal čtyři ceremoniály Skytrax na ceremoniálu v Londýně. Hodnocení bylo stanoveno na základě nezávislého auditu, který kontroluje kvalitu služeb nabízených leteckou společností jak na obloze, tak na zemi. Z hlediska kvality osobní dopravy se společnost Aeroflot nyní řadí k takovým gigantům světového leteckého průmyslu, jako je Air France, British Airways a Emirates.
- V červnu 2017, na 52. pařížském mezinárodním leteckém veletrhu v Le Bourgetu, získal Aeroflot cenu Skytrax World Airline Awards v nominaci Best Eastern European Airlines. Společnost získala toto ocenění již pátý rok v řadě a po šesté místo ve své historii.

- V červenci 2017 zvítězila společnost Aeroflot v kategorii „Industry Leader“ mezinárodního ocenění Airline Strategy Awards 2017, čímž potvrdila svou silnou pozici na světovém leteckém trhu. Zakladatelem ceny je časopis Flight Airline Business, který je součástí největší letecké analytické holdingové společnosti FlightGlobal. Aeroflot se stal první ruskou leteckou společností, která získala toto ocenění za celou patnáctiletou historii své existence.
- Na podzim roku 2017 přidělila americká letecká asociace APEX společnosti Aeroflot nejvyšší hodnocení pěti hvězd v nejvýznamnější kategorii Global Airline.
- V listopadu 2017 vyhrál Aeroflot tři hlavní nominace na prestižní ocenění International Business Travel Award Business Traveler Russia & CIS Awards 2017. Udržel si titul „Nejlepší letecká společnost Evropy“ a „Nejlepší letecká společnost Ruska a Společenství nezávislých států“ a byl oceněn jako vítěz v kategorii "Nejlepší oblečení letušek." Stejně jako nejlepší ruská letecká společnost podle výsledků ročního on-line hlasování National Geographic Traveler Awards 2017. V nominaci „Nejlepší ruská letecká společnost“ se Aeroflot stal absolutním vítězem, který získal 53 % hlasů a nechal konkurenty daleko za sebou. V roce 2014 a 2016 tento titul vyhrál dvakrát.
- V prosinci 2017 získala společnost Aeroflot mezinárodní ocenění World Travel Awards 2017 v nejprestižnější kategorii „Přední světová letecká značka“. Ocenění v této nominaci bylo poprvé představeno a ihned oceněno předním ruským leteckým dopravcem. Na prvním místě v nominaci „Leading Aviation Brand of World“ se ruský dopravce potýkal s mocným konkurentem Emirates. Společnost Aeroflot, která zvítězila, dokázala, že její jméno je nejznámější na globálním leteckém trhu.
- Aeroflot se stal laureátem celostátní ceny „Best in Russia / Best.ru“ -2017. Již páté místo získal titul „Společnost roku“ v kategorii „Doprava“. Ocenění „Best in Russia / Best.ru“ slaví úspěch firem a projektů v uplynulém roce.
- Na konci roku 2017 se společnosti Aeroflot Group staly vítězi v pěti hlavních nominacích Wings of Russia. Aeroflot, vlajková loď skupiny, je uznáván jako lídr ve třech kategoriích - „Mezinárodní pravidelná letecká doprava“, „Domácí letecká doprava ve skupině 1“ a „Ruská letecká společnost roku – vůdce sympatií cestujících“. Loukoster "Vítězství" získal titul letecké společnosti roku v nominaci "Domácí letecká doprava ve skupině 2". Letecká společnost Far Eastern Aurora se stala nejlepší v kategorii „Letecká doprava na regionálních a místních trasách“. V únoru 2018 se společnost Aeroflot stala vítězem ve čtyřech nominacích na prestižní ocenění Skyway Service Award: „Nejlepší ruská letecká

společnost v kategorii Business Class, International Regular Transport“, „Nejlepší ruská letecká společnost v kategorii Business Class, tuzemská pravidelná doprava“, „ Nejlepší ruská letecká společnost v kategorii "Ekonomická třída, mezinárodní pravidelná doprava" a "Nejlepší věrnostní program pro cestující."

- V dubnu 2018 byl Aeroflot opět uznán jako nejoblíbenější zahraniční letecká společnost v Číně. Již druhý rok v řadě získal čestný titul přední ruské letecké společnosti na slavnostním předávání cen Flyer Award 2018.

- Ve stejném měsíci byli uživatelé společnosti Aeroflot již druhým rokem po sobě uznáni jako přední letecká společnost v Evropě. Hlavním kritériem pro udělení ceny společnosti TripAdvisor Travelers 'Choice Award je konsolidované stanovisko uživatelů stránek, které navštíví průměrně 455 milionů unikátních uživatelů měsíčně. Výsledky revizní analýzy byly pro společnost Aeroflot, která zvítězila v kategoriích „Přední letecká společnost v Evropě – volba pro cestující“, „Špičková ekonomická třída v Evropě – volba pro cestující“, „Nejlepší obchodní třída v Evropě“, „Nejlepší letecká společnost Ruska“.

- V červnu 2018 byla společnost Aeroflot uznána ve Spojených státech za nejlepší mezinárodní leteckou společnost na evropském trhu letecké dopravy. Ruský dopravce získal cenu APEX Passenger Choice Award ve dvou nominacích najednou – Nejlepší globální letecká společnost v Evropě a Airline Europe s nejpohodlnějšími křesly.

- V září 2013 předseda vlády Ruské federace D.A.Medveděv navrhl, aby generální ředitel Aeroflotu Vitalij Saveljev byl znovu zvolen na dalších pět let.

- Vitalij Saveljev, generální ředitel společnosti, získal v osobní nominaci „Inovátor roku“ v kategorii „Doprava a strojírenství“ nezávislé ocenění „Inovační doba roku 2015“.

- V návaznosti na výsledky prestižního mezinárodního ocenění Air Transport News Awards 2016 byl vyhlášen za vítěze nominace „Leader of the Year“ jako nejlepšího lídra v globálním odvětví letecké dopravy. Je uznáván za vytvoření týmu vedoucích pracovníků společnosti s mimořádně vysokou profesionalitou. V každoročním 18. žebříčku Top 1000 ruských manažerů, prezentovaném Asociací manažerů a nakladatelstvím Kommersant v roce 2017, vstoupil Vitalij Saveljev, generální ředitel společnosti Aeroflot, do elitních kategorií Business Leaders již počtvrté za sebou.

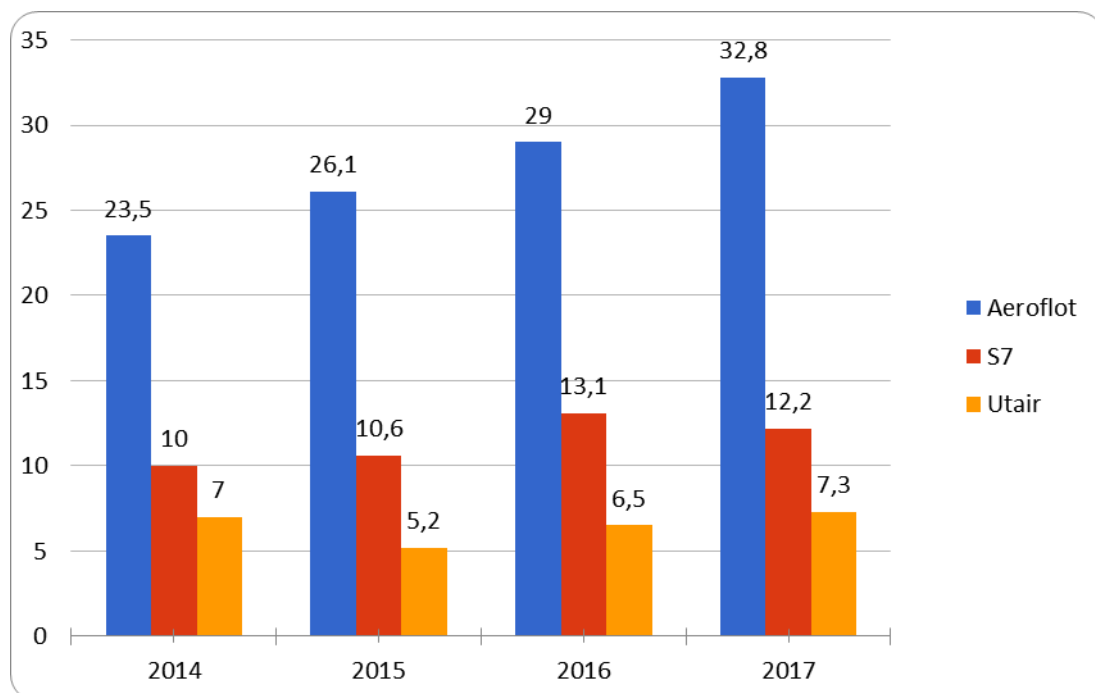
Zdroj: Vlastní zpracování na základě zpráv firmy Aeroflot za druhé čtvrtletí 2018

4.8 Analýza konkurenčního prostředí

4.8.1 Porterova metoda

1. V rámci první konkurenční síly hospodářské soutěže mezi stávajícími společnostmi v průmyslu se činnost společností odhaduje podle kritérií, jako je osobní doprava, čistý zisk společnosti (včetně tržeb). Je patrné, že osobní doprava společnosti Aeroflot v průmyslu výrazně převyšuje hodnotu tohoto ukazatele pro ostatní letecké společnosti. (Obrázek 10).

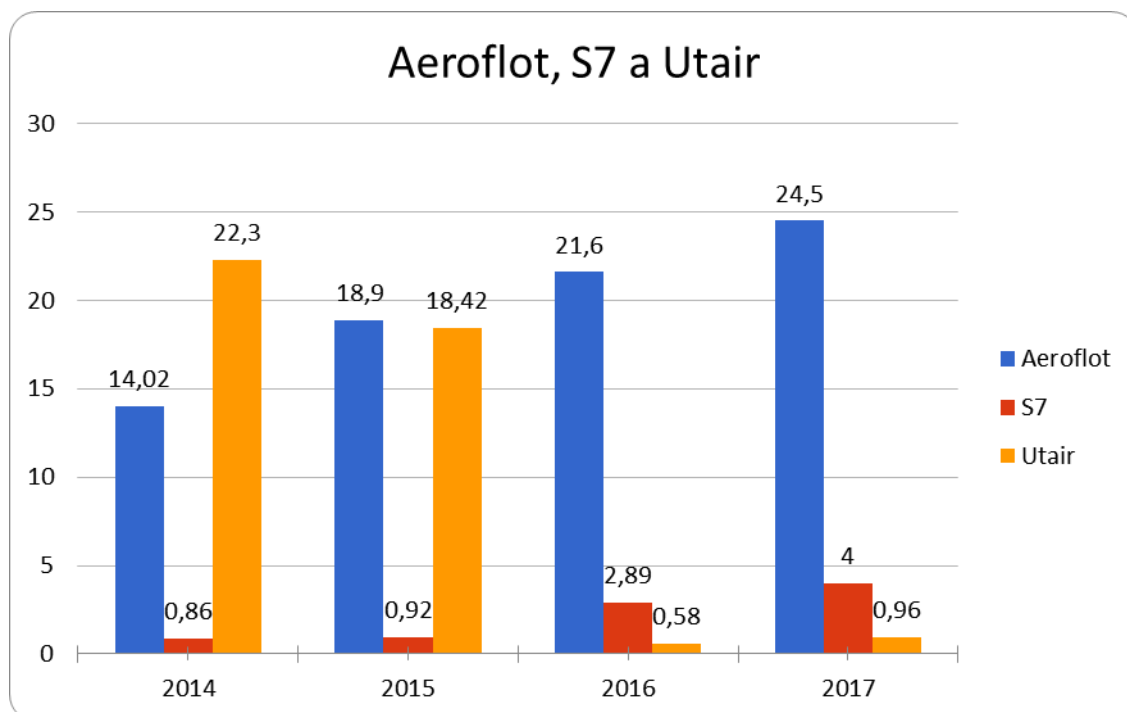
Obrázek. 10. Aeroflot z hlediska osobní dopravy (mln)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Nezávislého auditu 2017

Aeroflot je také v čele z hlediska čistého zisku. (Obrázek 11).

Obrázek. 11. Čistý zisk firmy Aeroflot (mlrd.rub)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Nezávislého auditu 2017

2. Společnost, která je předmětem šetření, má nejvíce poboček, které hovoří o povědomí o značce a důvěře veřejnosti.

3. Aeroflot, který je součástí holdingu Aeroflot Group, má nejprodávanější trhy mezi společnostmi v leteckém průmyslu. Společnost má patenty, což znamená, že bude také překážkou vstupu nových firem do průmyslu. 4. Společnost má poměrně velký počet dodavatelů pohonných hmot a také dodavatelů letadel a letecké techniky, takže si může vždy vybrat firmu, která poskytuje levnější nebo kvalitnější zdroje. 5. Dle provedené analýzy vyplývá, že holding Aeroflot Group má dostatečné množství zákazníků, kteří důvěřují značce společnosti. Konkurenční hrozba ze strany jiných forem dopravy je však vysoká, což může společnosti bránit v neustálém udržení vedoucí pozice v přepravě cestujících. Náklady na letecké služby jsou navíc výrazně vyšší než náklady na služby v jiných odvětvích.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Nezávislého auditu 2017

4.8.2 SWOT analýza

1. Silné stránky: - podpora státu, majoritní podíl vlastní stát; - vedoucí letecký dopravce Ruské federace; - růst společnosti (sloučení s leteckým dopravcem Transaero v roce 2015); - dodržování nejvyšších mezinárodních bezpečnostních standardů, nejvyšší úroveň bezpečnosti v Ruské federaci; - příznivá geografická poloha (Moskva, letiště Šeremetěvo), vysoká kapacita letišť; - vysoká kvalita poskytovaných služeb; - nejmladší flotila v Ruské federaci;

- stabilizovaná finanční situace; - program enviromentální politiky; - dodatečná hodnota pro zákazníky díky povědomí o značce; - jednotný informační systém; - oficiální dopravce CSKA a Manchester United; - rozšiřování cílových destinací; - organizátoři Světového poháru FIFA 2018 v Rusku (letenky pro fanoušky ruského národního týmu v ceně 5 rublů);

2. Příležitosti: - zvýšení poptávky po letecké dopravě v Ruské federaci; - zvýšená přítomnost na trhu; - možnost převzetí fixních aktiv (letadel) při leasingu, což snižuje daně a náklady na servis; - rozšíření letové geografie;

3. Slabé stránky: - nedostatek personálu a vysoká fluktuace letových pracovníků; - neefektivní provoz některých leteckých linek, konkurence místních přepravních společností; - vysoké ceny letenek s přihlédnutím k potenciálu koupěschopnosti ruských občanů; - nová pravidla pro přepravu zavazadel zavedená v roce 2018;

4. Hrozby: - konkurence především západních dopravců; - zvýšená konkurence dalších ruských leteckých společností; - vysoké ceny pohonných hmot; - v případě krizových situací možná nedostatečná státní podpora leteckého průmyslu (společnost musí nakupovat pohonné hmoty na zahraničních trzích, zatímco Rusko je vývozcem energetických zdrojů, což je dáno vysokými domácími cenami pohonných hmot a nedostatečnou legislativní a adekvátní reakcí úřadů); - měnová kurzová rizika pro společnost.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Nezávislého auditu 2017

5 Výsledky a diskuse

Pro to, aby společnost Aeroflot zvýšila svůj podíl na ruském trhu a zůstala lídrem v letecké dopravě v Rusku, musí věnovat zvláštní pozornost opatřením v oblasti environmentální účinnosti, energetické účinnosti a ochrany zdrojů. Musí tak například zlepšit bezpečnost letadel, vytvořit komplexní bezpečnostní systém, či se podílet na boji proti terorismu. V činnosti společnosti je třeba zavést informační technologie. Pro zvýšení efektivity dopravy by měl být vytvořen centralizovaný systém řízení výroby a organizačních procesů. Tím bude zajištěna automatizace činností všech divizí společnosti, jakož i další rozvoj systému online služeb pro cestující.

Společnost by se také měla zaměřit na zajištění co nejpohodlnější, nejbezpečnější a cenově nejvýhodnější letecké dopravy. K tomu, aby bylo možné zaujmout vedoucí postavení na trhu letecké dopravy, je nutné snížit náklady (např. využitím letadel s nízkou spotřebou paliva), čímž selepší ziskovost aktiv, tzn. zvýšit návratnost prostředků organizace (toho lze dosáhnout optimalizací tras, vhodným rozdělením zdrojů práce atd.), rozšířením příležitostí generujících příjmy a zvýšením čistého zisku. Služby letecké dopravy musí splňovat všechny požadavky cestujících, zejména se pak jedná o cenu, kvalitu služeb, pohodlí, poskytování doplňkových služeb, jednoduchost procesu nákupu letenek, bezpečnost letů apod.

Zvýšení podílu na trhu lze dosáhnout racionální organizací všech procesů ve společnosti. Patří mezi ně: optimalizace sítě tras podle místa určení, rozšíření zeměpisné polohy tras, vytvoření pohodlného harmonogramu a četnosti letů, řádné využívání a údržba stávající flotily, efektivní práce s letišti (odbavování a údržba), účinnější spolupráce s partnery, zlepšení konektivity sítě, koncentrace na nejoblíbenějších destinacích, zajištění bezpečnosti a komfortu letů, bezpečnost zavazadel.

Velmi důležité je dosáhnout efektivity práce, respektive aby nedocházelo k chybám a omylům. Všechny tyto procesy představují aktivity společnosti, které budou zaměřeny na rozvoj, zvyšování efektivity a dosahování hlavního cíle. Poskytování všech služeb (prodej letenek, údržba na letišti a na palubě letadla, reklamace zavazadel, samotný let) je prováděna kvalifikovaným personálem, který musí být připraven splnit potřeby každého cestujícího a zajistit, aby jeho informovanost.

Personál musí být způsobilý k výkonu svého zaměstnání, musí usilovat o to, aby cestující hodnotili kvalitu konkurenčního poskytování služeb pro let a údržbu. K tomu je nutné

provést speciální školení pro letušky a další pracovníky, jež se nacházejí ve styku se zákazníky, zavést významné změny v metodách komunikace a služeb, rozšířit nabídku programů na palubě, zlepšit systém motivace, jenž bude zaměřený na optimalizaci provozních činností a úsporu nákladů.

6 Závěr

Na základě analýzy konkurenčního prostředí firmy Aeroflot Russian Airlines lze konstatovat, že společnost osvědčila v průběhu své historické existence svou oprávněnost jak na ruském, tak i na světovém dopravním leteckém trhu. Vyvinula se v moderní, dynamickou a dravou firmu, která aspiruje na nejvyšší příčky ve svém segmentu podnikání. Jednoznačně se prokázalo, že zásadní změna, kterou společnost absolvovala při změně politicko – společenského systému v Rusku, přinesla při přeměně vlastnických vztahů dynamický růst, vysokou konkurenceschopnost. Stala se lídrem leteckého trhu v Rusku. Pokud jde o čistý zisk za osobní dopravu, která patří mezi ústřední ukazatel úspěšnosti leteckého trhu, dosáhla plynulého růstu, který byl však posledních třech letech ovlivněn hospodářskými sankcemi západních zemí. Podle výsledků SWOT analýzy můžeme říci, že Aeroflot má mnoho silných stránek, které navzdory existujícím hrozbám umožňují průběžně navyšovat úroveň společnosti, což se projevuje modernizací, permanentní inovací jak v servisu, poskytovaných službách, tak i v neustále vyšší kvalitě letadlového parku. Všechny pozitivní ukazatele, kterými se oligopol Aeroflot v posledním desetiletí prokazuje, mu přinášejí prestižní mezinárodní ocenění a je na světovém trhu stále více respektovanou, vysoce konkurenceschopnou společností. Neustále se zvyšující počet leteckých linek, množství přepravených osob a sociální prestiž je velmi solidním základem pro další posilování oligopolu Aeroflot v domácím a světovém kontextu. Proto také cíle, které si společnost vytýčila pro nejbližší časové období do roku 2025, jsou reálné a splnitelné.

Existují však hrozby, které mohou tyto cíle ohrozit a snížit úroveň firmy. Mezi tato rizika patří v současné době například úroveň směnného kurzu rublu vůči světovým měnám, brexit, obchodní válka mezi USA a Čínou, potenciální výkyvy na světových finančních trzích a podobně. V důsledku těchto nepředvídatelných aspektů může dojít k ovlivnění například cen pohonných hmot, cen letadel, cen samotné přepravy osob.

Za zmínku stojí uvést také menší slabiny, například nedávno zavedená pravidla pro přepravu příručních zavazadel, která mohou ve svém důsledku odradit část klientely. Přes veškerá možná rizika lze úplným závěrem konstatovat, že v momentální příznivé hospodářské situaci ve světě zdravá společnost, jakou je Aeroflot Russian Airlines, může své ambice a plány naplnit.

7 Použité zdroje

7.1 Seznam literatury

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

SEVEROVÁ, Lucie. Teorie firmy: (vybrané stati). V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

Kotler Philip. Marketing a management, 2015.

BARYSHEV. Marketing. V Moskvě: Academia, 2003.

MURACHTANOVA, EREMINA. Marketing. V Moskvě: Academia, 2007. ISBN: 978-5-7695-4299-2

TURINA, Teorie organizace firmy, 2010

MACÁKOVÁ, Libuše. Mikroekonomie: základní kurs. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010.
ISBN 978-80-86175-70-6.

BURIANOVÁ, J., 2012. Vybrané kapitoly z teorie firmy. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 134 s. ISBN 978-80-213-2268-4.

WILLIAM, NORDHAUS, PAUL, SAMUELSON. Ekonomie, 2013

ROZANOVA. Ekonomika, učebnice. Moskva. 2010

7.2 Seznam internetových zdrojů

Zprávy firmy Aeroflot za druhé čtvrtletí 2018
https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/infort..

Oficiální stránky letecké společnosti Aeroflot
<https://www.aeroflot.ru/ru-ru>

Výroční zprávy firmy Aeroflot za roky 2014, 2015, 2016, 2016

<https://ir.aeroflot.ru/ru/reporting/annual-reports/>

Nezávislý audit 2017

https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/vosa_doc_2018/15.pdf

Topknowledge.ru. Ekonomie a Management: Studijní materiály

<http://topknowledge.ru>

Gribov, Gruzinov. Konkurenceschopnost firmy

<https://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0041/>

Grandars.ru. Tržní ekonomika

<http://www.grandars.ru/student/nac-ekonomika/rynochnaya-ekonomika.html>

StrategPlann.ru. Strategie a řízení

<http://www.strategplann.ru/teorija-organizatsii/ponjatie-firmy-ee-funktsii.html>

7.3 Seznam obrázků

Obrázek 1.: Tok výrobních faktorů, výrobků a služeb.

Polách, 2008, 1. část, s. 11

Obrázek 2.: Shéma konkurence

Macáková, Libuše. Mikroekonomie: základní kurs, 2010

Obrázek 3. Oligopol s dominantní firmou

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6.

Obr. 4. Jedno z prvních letadel Aeroflotu „Neman KhAI-1“

<https://en.valka.cz/topic/view/102743/Neman-ChAI-1>

Obrázek 5. Logo

<https://www.next-brands.com/aeroflot/>

Obrázek 6. Airbus A320

<https://vk.com/away.php?utf=1&to=http%3A%2F%2Fsamolety.org%2Fairbus-a320-aeroflot-foto-video-i-opisanie-samoleta%2Fnggallery%2Fslideshow>

Obrázek 7. Poslední ocenění firmy Aeroflot

<https://www.aeroflot.ru/ru-ru>

Obrázek 8.

<https://www.sostav.ru/publication/istoriya-brenda-aeroflot-4260.html>

Obrázek 9. Uniformy letušek od počátku dodnes

<https://www.aeroflot.ru/ru-ru>

Obrázek. 10. Aeroflot z hlediska osobní dopravy (mln)

https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/vosa_doc_2018/15.pdf

Obrázek. 11. Čistý zisk firmy Aeroflot (mlrd.rub)

https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/vosa_doc_2018/15.pdf