



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ÚPRAV MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF MODIFICATIONS IN THE INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY OF THE SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Prokopová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Monika Prokopová
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh úprav mezinárodní marketingové strategie vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je návrh úprav marketingové strategie společnosti, které povedou k efektivnímu dosahování krátkodobých i dlouhodobých marketingových cílů v návaznosti na korporátní cíle.

Návrhy budou vycházet z provedených analýz a vlastního výzkumu.

Základní literární prameny:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JARACH, David. Airport marketing: strategies to cope with the new millennium environment. 2., rozš. vyd. Aldershot: Ashgate, 2005. Expert (Grada). ISBN 978-0-7546-4085-1.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-45-2.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

PRUŠA, Jiří a kol. Svět letecké dopravy. 2. rozšířené vydání. Praha: Galileo Tranink, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na pozměňovací návrhy současně uplatňované marketingové strategie společnosti Letiště Brno, a.s. tak, aby byla v souladu s krátkodobými i dlouhodobými cíli. Teoretická část práce se zabývá pochopením oblasti marketingu a dále popisuje leteckou dopravu a fungování letišť. V praktické části je provedena analýza současného stavu a na základě zjištěných skutečností jsou vytvořeny vlastní návrhy a doporučení.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, služby, marketingová komunikace, marketingová strategie, letiště

Abstract

The diploma thesis focuses on amendments of marketing strategy of Airport Brno, a.s. so that it is consistent with both the short-term objectives and the long-term objectives. The theoretical part of the thesis deals with understanding marketing and describes air transport and airports activities. In the practical part is an analysis of the current situation and based on the findings were created own proposals and recommendations.

Key words

marketing, marketing mix, services, marketing communication, marketing strategy, airport

Bibliografická citace

PROKOPOVÁ, Monika. *Návrh úprav mezinárodní marketingové strategie vybrané společnosti* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/126670>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31.05.2020

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení a užitečné rady při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat rodině, přátelům a partnerovi za psychickou podporu nejen při psaní mé diplomové práce, ale i během celého studia. V neposlední řadě patří díky také Ing. Radku Langovi za věnovaný čas a ochotu zodpovídat mé otázky.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	14
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Marketing.....	15
1.1.1 Základní marketingový mix.....	15
1.1.2 Rozšířený marketingový mix.....	16
1.2 Mezinárodní marketing.....	16
1.2.1 Rozdíl mezi marketingem a mezinárodním marketingem.....	17
1.2.2 Základní koncepce mezinárodního marketingu.....	17
1.3 Marketingová strategie	19
1.3.1 Analýza prostředí firmy (situační analýza).....	20
1.3.2 Stanovení marketingových cílů	23
1.3.3 Příprava marketingové strategie	24
1.3.4 Formulace marketingových strategií	26
1.3.5 Stanovení rozpočtu	26
1.3.6 Vyhodnocení strategií.....	27
1.4 Svět letecké dopravy.....	28
1.4.1 Současný stav letecké dopravy	28
1.4.2 Letiště	28
1.4.3 Základní služby poskytované na letišti.....	29
1.4.4 Alternativy poskytování leteckých přepravních služeb cestujícím.....	30
1.4.5 Zákazníci letiště	32
1.4.6 Letecký přepravní proces – přeprava cestujících.....	32
1.4.7 Kategorie leteckých dopravců	36
1.4.8 Letiště jako součást kritérií posuzování kvality produktu zákazníky	37
1.5 Shrnutí teoretické části.....	40

2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
2.1	Základní údaje o společnosti Letiště Brno, a.s.	41
2.2	Brněnské letiště.....	42
2.2.1	Cíle letiště	43
2.2.2	Marketingové oddělení	44
2.3	Analýza marketingového mixu.....	45
2.3.1	Produkt.....	45
2.3.2	Cena	51
2.3.3	Distribuce.....	55
2.3.4	Marketingová komunikace	56
2.3.5	Lidé, zaměstnanci, zákazníci	57
2.4	Analýza mikroprostředí	58
2.4.1	Stávající konkurence.....	58
2.4.2	Nová konkurence	59
2.4.3	Substituty	59
2.4.4	Dodavatelé	59
2.4.5	Odběratelé.....	59
2.5	Analýza makroprostředí.....	60
2.5.1	Sociální faktory.....	60
2.5.2	Legislativní faktory.....	61
2.5.3	Ekonomické faktory.....	61
2.5.4	Politické faktory.....	61
2.5.5	Technologické faktory	62
2.5.6	Ekologické faktory.....	62
2.6	Konkurenční prostředí	62
2.7	Marketingový archivní výzkum.....	65
2.8	Strukturované rozhovory	71

2.9	SWOT analýza.....	73
2.9.1	Silné stránky	73
2.9.2	Slabé stránky.....	74
2.9.3	Příležitosti	75
2.9.4	Hrozby	76
2.10	Plus minus matice SWOT.....	77
2.11	Shrnutí analytické části.....	80
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	82
3.1	Organizační a marketingová strategie.....	82
3.2	Produktová strategie	83
3.2.1	Rozšíření kapacity parkovacích míst	83
3.2.2	Renovace dětského koutku	86
3.2.3	Pořízení váhy zavazadel.....	87
3.2.4	Provozování směnářenské činnosti.....	88
3.2.5	Poskytování bezpečnostních sáčků bezplatně.....	89
3.2.6	Rozšíření nabídky občerstvení.....	90
3.2.7	Pořízení dobíjecích stanic na mobilní telefony.....	91
3.2.8	Zvýšení počtu letů do Londýna	93
3.2.9	Wi-Fi.....	94
3.2.10	Costa coffee kávový bar	94
3.2.11	Prodej visaček na zavazadla	97
3.2.12	Pořízení odpadkových košů na třídění odpadu.....	99
3.2.13	Znovu zavedení leteckého spojení mezi Brnem a Prahou	101
3.3	Cenová strategie.....	102
3.3.1	Tržby z prodeje visaček	102
3.3.2	Navýšení ceny za parkování	103
3.4	Distribuční strategie.....	105

3.5	Strategie v oblasti marketingové komunikace	106
3.5.1	Úpravy webových stránek	106
3.5.2	Plánované exkurze	107
3.5.3	Úprava a využití sociálních sítí.....	108
3.5.4	Spolupráce s influencerem.....	109
3.5.5	Spolupráce s letištěm Milán Bergamo	110
3.6	Harmonogram realizace.....	111
3.7	Finanční zhodnocení	113
3.8	Analýza rizik.....	114
3.8.1	Identifikace rizik.....	114
3.8.2	Ohodnocení rizik	116
3.8.3	Eliminace rizik.....	119
3.9	Shrnutí návrhové části	119
	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	125
	SEZNAM OBRÁZKŮ	132
	SEZNAM TABULEK.....	133
	SEZNAM GRAFŮ	134

ÚVOD

Letecká doprava prošla v posledních dvaceti letech zásadními změnami, které z ní udělaly takový druh dopravy, který je zcela běžně využíván nejen v USA, ale i v Evropě a řadě zemí Středního a Dálného východu a Jižní Ameriky. Dochází k liberalizaci ekonomického prostředí, ve kterém je letecká doprava realizována a z toho vyplývá zásadní růst konkurence, zvyšování produktivity a snižování cen. Důsledkem toho se z letecké dopravy stalo ve velké části světa běžné dopravní odvětví dostupné široké škále lidí. Lze očekávat, že tento trend bude nadále pokračovat. V posledních letech také dochází k velkému rozvoji nových obchodních modelů používaných leteckými dopravci. Původní tzv. klasický model poskytování leteckých přepravních služeb se rozšiřuje o nové přístupy, soustředěné zejména na snižování nákladů a zvyšování produktivity. Tento model se souhrnně nazývá „low cost“ neboli „nízkonákladový“ model (Pruša, 2015).

Mezinárodní letecká doprava má také zásadní vliv na rozvoj mezinárodních vztahů a spolupráce ve dvou základních směrech – společensko-politický a hospodářský. Dochází k udržování a rozšiřování osobních kontaktů na úrovni vlád, ale i obyvatel jednotlivých zemí a rozvoji hospodářské spolupráce jednotlivých zemí a regionů (Pruša, 2015).

Letecká doprava také představuje nejrychlejší a nejbezpečnější způsob přepravy osob a zboží. Pro přepravu osob a některých druhů zboží, zejména těch, které podléhají rychlé zkáze, především na delší vzdálenosti, je letecká doprava prakticky jedinou použitelnou přepravní možností. Dalším přínosem letecké dopravy je to, že poskytuje velké množství pracovních příležitostí jak přímých (v leteckých společnostech, na letištích, v podnicích řízení letového provozu), tak nepřímých (výroba letadel, zabezpečovacích zařízení, výpočetní techniky). Díky tomu vznikají další pracovní příležitosti v cestovním ruchu (hotely, restaurace na ostrovech či jiných vzdálených míst), které by bez letecké přepravy v mnoha případech nemohly vzniknout (Pruša, 2015).

V rámci své diplomové práce se budu zabývat současně uplatňovanou mezinárodní marketingovou strategií společnosti Letiště Brno, a.s. Cílem práce je na základě použitých analýz a následně zjištěných nedostatků navrhnout úpravy v současné marketingové strategii, které pomohou k efektivnímu dosahování jak marketingových cílů, tak krátkodobých i dlouhodobých cílů společnosti. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Nejdříve jsou uvedeny cíle diplomové práce, metody a

postupy zpracování práce. První kapitola se zaměřuje na teoretická východiska, kterým považují za nutné věnovat pozornost pro pochopení dané problematiky. Následuje druhá kapitola, ve které je provedena analýza současného stavu, zjištění krátkodobých a dlouhodobých cílů marketingového oddělení v souladu s nastavenými cíli společnosti a jakou marketingovou strategii společnost uplatňuje. V návaznosti na zjištěných skutečnostech jsou ve třetí kapitole představeny a popsány návrhy a doporučení na zlepšení pro danou společnost.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem práce je na základě zanalyzování a zhodnocení současného stavu navrhnout takové úpravy marketingové strategie, které povedou k efektivnímu dosahování krátkodobých i dlouhodobých marketingových cílů v návaznosti na cíle korporátní.

Dílčí cíle práce:

- zpracovat teoretická východiska na základě odborné literatury,
- popsat jak cíle společnosti, tak cíle marketingového oddělení,
- analyzovat současnou marketingovou strategii,
- provést rozbor marketingového mixu,
- provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí,
- provést marketingové výzkumy,
- vypracovat SWOT analýzu,
- navrhnout možné úpravy a kroky do budoucna.

Metody a postupy zpracování

Pro zpracování teoretické části je využito odborné literatury v českém a anglickém jazyce uvedených v seznamu základních literárních pramenů. Praktická část práce je zpracována na základě veřejně dostupných informací, osobních zkušeností získávaných během mého pracovního poměru ve společnosti a dále na základě interních informací od dalších zaměstnanců. Vnější prostředí společnosti se skládá z makroprostředí a mikroprostředí. Rozbor makroprostředí je proveden na základě SLEPTE analýzy a mikroprostředí je analyzováno na základě Porterova modelu 5 sil. Archivní kvantitativní výzkum je proveden na základě analýzy sekundárních dat a strukturované rozhovory byly provedeny přímo na letišti. Pomocí SWOT matice je proveden souhrn všech předchozích analýz a získán přehled o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách společnosti. Na základě zhodnocení a posouzení současného stavu v praktické části práce jsou představeny konkrétní návrhy změn v marketingové strategii, které by při jejich aplikaci mohly vést k efektivnějšímu dosahování cílů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola obsahuje teoretická východiska, která je důležitá znát pro pochopení dané problematiky. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu jak v českém, tak v anglickém jazyce. Teoretická východiska jsou zaměřena především na pojmy marketing, mezinárodní marketing, marketingový mix, marketingová strategie a na oblast letecké dopravy.

1.1 Marketing

Neexistuje jediná a "správná" definice marketingu, neboť každý autor vnímá marketing jiným pohledem. Marketing není pouze věda o prodejních technikách nebo o reklamě. Je potřeba poznat zákazníka, porozumět mu a jeho potřebám a uspokojit je (Kotler, 2012).

Definice marketingu vybraných autorů:

- „Marketing je proces plánování a implementace koncepcí cen, propagace a distribuce idejí a produktů pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a podniků“ (Kaňovská, 2015, s. 5).
- „Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný produkt“ (Kaňovská, 2015, s. 5).
- „Marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují“ (Zamazalová, 2010, s. 3).

1.1.1 Základní marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu (Jakubíková, 2012, s. 186).

Marketingový mix obsahuje kontrolované marketingové proměnné, které při vhodné zvolené kombinaci umožňují společnosti dosáhnout svých cílů prostřednictvím uspokojování potřeb a přání zákazníků i řešení problémů cílového trhu. Základní marketingový mix 4P obsahuje:

- product – produkt,
- price – cena, kontrakční podmínky,

- place – místo, distribuce,
- promotion – marketingová komunikace (Jakubíková, 2012).

1.1.2 Rozšířený marketingový mix

Pro potřeby v oblasti cestovního ruchu je základní marketingový mix 4P rozšířen o další prvky, kterými jsou:

- people – lidé,
- packaging – balíčky služeb,
- programming – tvorba programů,
- partnership – spolupráce, partnerství, koordinace,
- processes – procesy,
- physical evidence – fyzické charakteristiky,
- public opinionum – veřejné mínění (Jakubíková, 2012).

1.2 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích (Machková, 2015).

Stejně jako u tuzemského marketingu, tak i u mezinárodního marketingu neexistuje jediná a správná definice tohoto pojmu. Každý má pod pojmem (mezinárodní) marketing trochu jinou představu. Obecně lze chápat mezinárodní marketing jako filozofii podnikání a jako konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích. Podnik se zaměřuje na zahraniční zákazníky, projevuje snahu o uspokojení jejich potřeb a přání a to lépe než konkurence a snaží se budovat dlouholeté vztahy, které jsou výhodné pro obě strany a posilují loajalitu zákazníků. Pod konkrétní strategii firmy na mezinárodních trzích spadá realizace výzkumu mezinárodních trhů, vypracovávání strategického marketingového plánu, volba formy vstupu na zahraniční trhy, provádění segmentace, výběr cílového zahraničního trhu a realizace mezinárodního marketingového mixu.

1.2.1 Rozdíl mezi marketingem a mezinárodním marketingem

Tuzemský a mezinárodní marketing vychází ze stejného principu, nicméně mezinárodní marketing má oproti tuzemskému marketingu určitá specifika, na které je potřeba brát ohled. Vedení firmy musí mít konkrétní podklady pro určení vhodné strategie uplatňované v mezinárodním prostředí. Mezi nejdůležitější faktory, které musí brát firma při volbě marketingové strategie patří:

- sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích,
- existence mezinárodních podnikatelských sítí,
- obchodně-politické podmínky,
- legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů,
- problémy při výzkumu zahraničních trhů,
- časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců,
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů,
- problémy se vstupem do distribučních cest,
- nutnost adaptace marketingového výzkumu,
- práce v cizím prostředí,
- odlišný životní styl,
- jazykové bariéry (Machková, 2015).

Za posledních dvacet let se stal fenoménem tzv. relationship marketing neboli vztahový marketing. Firma se snaží o budování dlouhodobých pozitivních vztahů se svými zákazníky na základě dokonalé znalosti jejich individuálních potřeb. Rozdíl je v tom, že zatímco tradiční marketing cílí na dosahování co největšího podílu na trhu díky získání nových zákazníků, cílem relationship marketingu je loajalita zákazníků. Pro firmu je obvykle výhodnější a méně nákladné udržet si své stávající zákazníky, kteří pravidelně a hodně nakupují, než vynakládat značné prostředky na získání nových zákazníků (Machková, 2015).

1.2.2 Základní koncepce mezinárodního marketingu

V praxi existují 3 základní koncepce mezinárodního marketingu:

- vývozní marketing (export marketing),

- globální marketing (global marketing),
- interkulturní marketing (intercultural marketing) (Machková, 2015).

Vývozní marketing představuje snahu podniku adaptovat obchodní politiku podle podmínek jednotlivých trhů. Vývozní marketing realizují firmy, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na zahraniční trhy postupně. Tato koncepce je charakteristická pro malé a střední podniky, které nemají velké zdroje ani dostatek zkušeností s mezinárodním podnikáním. Při realizace vývozního marketingu je postup následující:

1. Firma si vytipuje několik zahraničních trhů a provede výzkum trhu.
2. Poté si vybere jednu zemi nebo geografickou zónu, kam bude vyvážet.
3. Následně si zvolí obchodní metodu.
4. Firma se rozhodne pro obchodní politiku a definuje marketingový mix.
5. Na závěr vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh (Machková, 2015).

Podstatou **globálního marketingu** je uplatnit na světovém trhu stejný typ výrobku a nabízet jej stejnému okruhu zákazníků. Tato koncepce je založena na používání jednotného marketingového postupu na všech trzích. Tato koncepce vychází ze tří předpokladů:

- na světovém trhu dochází k homogenizaci potřeb a chování spotřebitelů,
- spotřebitelé upřednostňují příznivý poměr mezi kvalitou a cenou,
- velkosériová výroba a uplatnění výrobků na světovém trhu snižují náklady a podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu (Machková, 2015).

Určité slabiny má i tato koncepce. Nebere v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů, neumožňuje rychlou reakci na akce konkurence a může být do značné míry demotivující pro manažery v zahraničních dceřiných společnostech, kteří pouze uplatňují koncept daný centrálou a mají silně omezené rozhodovací pravomoci (Machková, 2015).

Interkulturní marketing lze charakterizovat sloganem „Think global, act local“. Tato koncepce využívá mezinárodní přístup. Firma je již ve fázi výzkumu a vývoje nových produktů a počítá s jejich uplatněním na mezinárodním trhu a vyvíjí mezinárodní výrobky. Moderní trend tedy spočívá v maximální snaze o využívání standardizovaných postupů, které jsou adaptovány na místní podmínky. Firma, která využívá koncepci

interkulturního marketingu, bere v potaz sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů a zaměřuje se na relativně nenákladné adaptace v následujících oblastech:

- výrobní politika,
- značková politika,
- cenová politika,
- distribuční politika,
- komunikační politika (Machková, 2015; Berndt 2007).

1.3 Marketingová strategie

Pohled na pojem strategický marketing má každý autor trochu odlišný, neexistuje tedy jediná správná definice tohoto pojmu. Někteří autoři od sebe dokonce neodlišují pojem marketing a pojem strategický marketing. Obecně lze ale říct, že strategický marketing se soustředí na budoucí plánování, na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Hlavním účelem je vytvářet dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy mezi organizací a široce pojatou veřejností. K tomu je mimo jiné důležité znát makroprostředí, mikroprostředí a trhy, ve kterých se společnost nachází.

Marketing lze všeobecně rozdělit na tři marketingové úrovně:

- strategický marketing,
- taktický marketing,
- operativní marketing.

Tyto tři úrovně marketingu jsou úzce spjaté se třemi úrovněmi řídicí hierarchie v podniku. Jedná se o:

- vrcholový management,
- střední management,
- nižší management.

To ale neznamená, že strategickému marketingu by měl věnovat pozornost pouze vrcholový management. Strategické myšlení by mělo být součástí všech úrovní managementu (ekonomové, obchodníci i další zaměstnanci) (Jakubíková, 2013).

Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu a vychází ze strategického podnikového řízení. Důležitou součástí tohoto řízení je porozumět trhům a

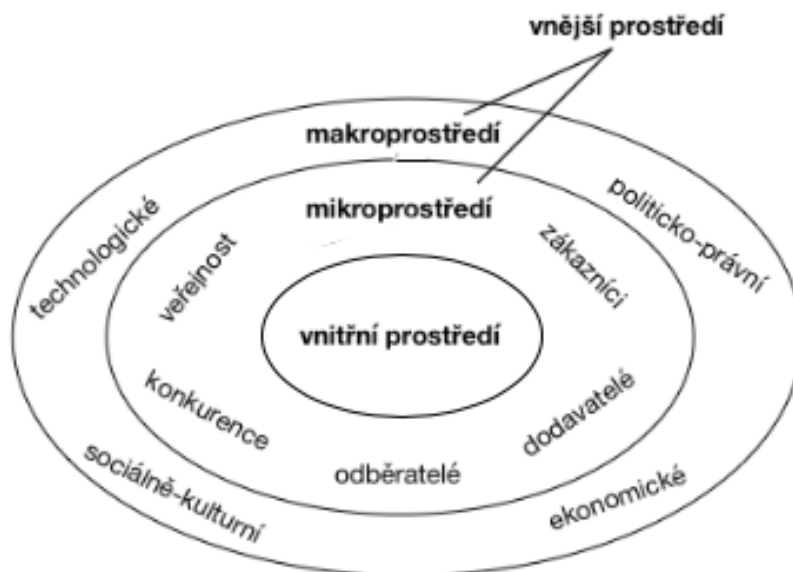
zákazníkům. Strategické marketingové řízení má za úkol řídit a koordinovat marketingové činnosti tak, aby byly dosaženy marketingové cíle (Jakubíková, 2013).

Marketingové strategické plánování obsahuje následující kroky:

- situační analýza (mikroprostředí, makroprostředí a vnitřní prostředí),
- stanovení marketingových cílů,
- vymezení marketingových strategií vedoucích k dosažení stanovených marketingových cílů,
- sestavení marketingových programů,
- sestavení rozpočtů,
- přezkoumání výsledků (Jakubíková, 2013).

1.3.1 Analýza prostředí firmy (situační analýza)

Vnější prostředí společnosti se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ale s různou intenzitou a mírou dopadu.



Obrázek č. 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

Makroprostředí

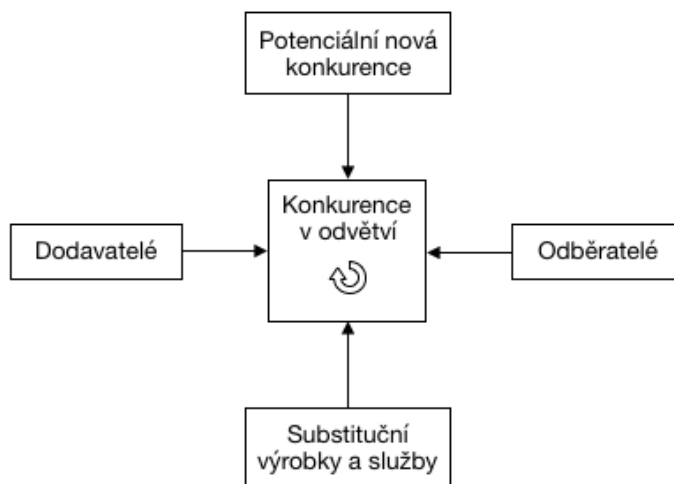
Do makroprostředí se řadí demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, inovační, technologické či ekologické vlivy. Jedná se o takové vlivy,

kteře společnost svými aktivitami nemůžee (nebo můžee jen velmi obtížně) ovlivnit. Pro vyhodnocení vývoje vnějšího makroprostředí lze využít SLEPTE analýzu. Název této analýzy je složen z počátečních písmen jednotlivých faktorů:

- Sociální faktory – jedná se o členění a uspořádaní společnosti. Tyto faktory jsou velmi důležité, neboť se týkají lidí a lidé tvoří trhy. Analyzuje se struktura obyvatelstva, vzdělanost obyvatelstva, příjem a kupní síla obyvatelstva, zaměstnaní, životní styl a životní úroveň obyvatelstva.
- Legislativní faktory – zahrnují především zákony, vyhlášky a státní regulaci.
- Ekonomické faktory – ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. K těmto faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, platební bilance státu, míra inflace a nezaměstnanosti, měnové kurzy, úrokové sazby či průměrná výše důchodu obyvatelstva.
- Politické faktory – mezi tyto faktory patří současná politická situace ve státě, stabilita vlády, vliv politických stran, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních. Významnou roli hraje také to, do jaké míry stát podporuje činnosti podniků či do nich zasahuje.
- Technologické faktory – patří mezi klíčové faktory. Je nezbytné sledovat vývoje a trendy v oblasti inovace technologií a investovat do nich, což umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků či lepší konkurenceschopnosti.
- Ekologické faktory – v posledních letech se klade velký důraz na ochranu životního prostředí. Řeší se otázky globálního oteplování, znečišťování vody či ovzduší. I tyto faktory v souvislosti s aktuálními trendy by měly brát společnosti v potaz (Jakubíková, 2013 a Kotler, 2007).

Mikroprostředí

Do mikroprostředí společnosti patří takové vlivy, které společnost svými aktivitami může výrazně ovlivnit. Jedná se zejména o partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce), zákazníky, konkurenci a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je zjistit a určit základní hybné síly, které základním způsobem ovlivňují činnosti podniku. Pro vyhodnocení vývoje vnějšího mikroprostředí lze využít Porterův model pěti sil, který vyobrazuje působící sílu dodavatelů a odběratelů, stávající konkurenci, potenciální novou konkurenci a hrozbu substitučních výrobků a služeb (Jakubíková, 2013 a Kotler, 2007).



Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

Konkurenční prostředí

Konkurence je velmi důležitou součástí celého systému, neboť ovlivňuje marketingové činnosti společnosti. Pokud totiž chce být společnost úspěšná, nestačí se jen přizpůsobit potřebám cílových zákazníků, ale hlavně nabídnout jim vyšší hodnotu než konkurence. Proto je důležité analyzovat současné konkurenty nebo zjistit, kdo by se konkurentem mohl stát, dále je potřeba vědět, jaké jsou cíle a strategie konkurenta, jeho silné a slabé stránky. Nesmí se zapomínat na to, že společnost by se neměla soustředit pouze na konkurenci, která se nachází v její blízkosti, ale také na vzdálenější konkurenci, protože i ta by mohla společnost ohrožit (Jakubíková, 2013).

SWOT analýza

Tato analýza identifikuje silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats) společnosti. Spodní polovina matice, tzv. OT analýza, obsahuje příležitosti a hrozby, které přicházejí z vnějšího prostředí společnosti, a to jak makroprostředí (politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické faktory), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Horní polovina matice, tzv. SW analýza, se týká vnitřního prostředí společnosti. Silné stránky a příležitosti jsou pomocné faktory dosažení cílů a slabé stránky a hrozby jsou škodlivé faktory. Úspěchy společnosti závisí na tom, jak

dokáže využít nabízející se příležitost a své silné stránky a na tom, jak dokáže eliminovat své slabiny a předejít případným hrozbám (Jakubíková, 2013).

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	S - strengths Silné stránky	W - weaknesses Slabé stránky
Vnější původ	O - opportunities Příležitosti	T - threats Hrozby

Obrázek č. 3: SWOT matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

1.3.2 Stanovení marketingových cílů

„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů společnosti. Představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a společnost předpokládá, že budou splněny během určitého časového období“ (Jakubíková, 2013, s. 156).

Cílem každé společnosti by mělo být poznat potřeby a přání zákazníků, správně je pochopit a prostřednictvím uplatňování marketingového mixu tyto potřeby a přání uspokojovat a tím dosahovat a plnit další cíle společnosti. Nejen marketingové cíle společnosti by měly být jak hmatatelné, tak i nehmatatelné, mezi které patří např. rozvoj managementu, postoje zaměstnanců nebo společenská odpovědnost. Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a musí být podporovány personálním a finančním plánem. Marketingové cíle by měly být:

- stanovené na základě poznání potřeb zákazníků,
- přesné, jasné, konkrétně stanovené,
- vhodné,
- srozumitelné,

- měřitelné v čase,
- reálné, akceptovatelné,
- vzájemně sladěné,
- hierarchicky uspořádané (Jakubíková, 2013).

1.3.3 Příprava marketingové strategie

Marketingová strategie představuje prostředky a metody, s jejich pomocí bude dosaženo stanovených cílů. Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří volba trhů a jejich částí, volba způsobu stimulace trhu, určení pozice vůči konkurenci a rozhodnutí o eventuálních spojeních s konkurenty.

Výběr cílového trhu a způsobu jeho stimulace patří k nejzásadnějším rozhodnutím, které určuje prostor realizovaných marketingových aktivit. Volba cílového trhu je jedním z klíčových prvků strategického marketingového řízení, neboť umožňuje přípravu základních marketingových strategií. Společnost se musí rozhodnout, zda bude aplikovat marketing hromadný nebo cílový. Cílový marketing se liší v tom, že společnost poznává různé tržní segmenty, rozhoduje mezi nimi a vybírá nejvýhodnější segmenty, na které volí odlišný marketingový přístup. Tento druh marketingu je však podstatně dražší než marketing hromadný.

Segmentace trhu se používá při zkoumání trhu, na kterém se společnost nachází a také na které by se mohla v budoucnu zaměřit. Segmenty zákazníků se mohou lišit typem (např. potenciální, loajální), potřebami, zájmy, chováním. Úkolem segmentace trhu je vytvořit marketingový mix, který se bude přizpůsobovat určitým skupinám zákazníků. Způsoby klasické segmentace trhu:

- geografická segmentace (kontinent, stát, region, kraj, město, obec, počet obyvatel),
- demografická segmentace (pohlaví, věk, rodinná struktura, výše příjmu, povolání, vzdělání, sociální postavení),
- psychografická segmentace (sdílené aktivity, zájmy, životní styl, osobnost),
- behaviorální segmentace (přístup spotřebitelů k produktům, identifikace kupujících, připravenost k nákupu, postoj k produktu, loajalita).

Mezi výhody segmentace patří:

- uspokojení potřeb zákazníka, je vytvořen produkt přímo podle jeho představ, zákazník bude spokojen,
- lepší zaměření marketingové komunikace a distribuce,
- vznik konkurenčních výhod,
- rozšiřování tržního potenciálu.

Když společnost identifikuje tržní segmenty, musí se rozhodnout, kterému segmentu se bude věnovat. Tomu se říká **výběr cílového trhu** neboli **zacílení** (targeting). Zacílení představuje proces, během kterého společnost hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhoduje o tom, do kterých skupin bude investovat své zdroje a pokusí se z nich učinit své zákazníky. Takto vyselektované skupiny jsou pro společnost jejím cílovým trhem. Jakmile jsou identifikované vhodné tržní segmenty, vytvoří se jejich jednotlivé profily, které slouží k pochopení skutečné potřeby členů segmentů. Pro obsluhu vybraných trhů se rozlišují tři varianty marketingu:

- nediferencovaný marketing – neberou se v potaz odlišnosti mezi jednotlivými segmenty a na trh se přichází s jednotnou nabídkou,
- diferencovaný marketing – zaměřuje se na více cílových segmentů, každému z nich se pak přizpůsobuje nabídka,
- koncentrovaný marketing – nabídka jednoho nebo více produktů jednomu segmentu nebo mikrosegmentu.

Jakmile jsou poznány a vybrány určité tržní segmenty, může být definováno postavení produktu, tzn. jaké bude mít produkt postavení v očích zákazníků ve srovnání s konkurenčními produkty. Tento proces se nazývá **vymezení pozice produktu** neboli **positioning**. Jedná se o psychologickou záležitost, tedy o manipulaci zákaznickova vnímání. Positioning tedy určuje, jak chce být společnost vnímaná spotřebiteli, jak se odlišuje v porovnání s konkurencí a jak se vymezuje vůči dalším skupinám (dodavatelům, odběratelům apod.). Produkt lze odlišovat a rozeznávat na základě jeho vlastností a přínosu, na základě poměru ceny a kvality, podle uživatelů nebo podle konkurence. Při výběru vhodné strategie se nejdříve identifikují a stanoví možné konkurenční výhody, poté se zvolí správné konkurenční výhody a na základě toho se volí celková strategie positioningu (Jakubíková, 2013).

1.3.4 Formulace marketingových strategií

Stanovení marketingové strategie probíhá v následujících třech krocích:

- popíše se cílový trh, plánovaný positioning, cíl v oblasti tržeb,
- nastíní se plánované ceny, distribuce a marketingový rozpočet na první rok,
- naplánují se dlouhodobé tržby, cíle v oblasti zisku a strategie marketingového mixu.

Důležité faktory při tvorbě marketingové strategie udává tzv. 5C marketingové strategie, který zahrnuje: potřeby zákazníků (customer needs – Na co se zaměřit?), schopnosti a kompetence společnosti (company skills – klíčové kompetence a SWOT analýza), konkurenci (competition – konkurenční výhoda), spolupracovníky (collaborators – Koho máme oslovit, aby nám pomohl?) a kontext (context – SLEPTE analýza).

Existují tři základní typy všeobecných konkurenčních strategií:

- strategie nákladového vůdcovství – dosahování nízkých nákladů na výrobu a distribuci, ceny jsou tedy nižší než konkurenční,
- strategie diferenciacce – důraz je kladen na ten prvek marketingového mixu, díky kterému vzniká konkurenční výhoda,
- strategie koncentrace – zaměření se pouze na jeden segment nebo malé množství segmentů a ty důkladně poznat, tím se vytváří bariéry vstupu, neboť společnost bude považována za specialistu.

Strategie se zaměřují také na trh služeb. Služba je jakýkoliv výkon, který jedna strana poskytuje druhé za úplatu. Služba se od fyzických výrobků odlišuje tím, že je nehmataelná, neoddělitelná od osoby poskytovatele, proměnlivá v čase a v místě a pomíjivá. Zhmotnit služby je možné prostřednictvím marketingových nástrojů (místem, lidmi, vybavením, komunikačními prostředky). Aby byla vždy zaručena kvalita služeb, je důležité investovat do výběrů a školení zaměstnanců a dále monitorovat spokojenost zákazníků (Jakubíková, 2013).

1.3.5 Stanovení rozpočtu

Každá zvolená strategie s sebou nese různě vysoké náklady, je proto důležité sestavit strategické rozpočtování. Tím se rozumí kvantifikování zadaných úkolů pro každou strategickou organizační jednotku v peněžních jednotkách (Jakubíková, 2013).

1.3.6 Vyhodnocení strategií

Strategie se vyhodnocují podle efektivnosti a spolehlivosti. Efektivnost říká, zda je strategie schopna dosáhnout vytyčeného cíle a spolehlivost určuje, zda je strategie vzhledem k působení vlivů prostředí schopna dosáhnout vytyčeného cíle. Dále se u marketingových strategií hodnotí jejich prospěšnost (žádoucnost), proveditelnost a komerční životaschopnost. Strategie se vyhodnocuje před i po jejím provedení (Jakubíková, 2013).

Tabulka č. 1: Vyhodnocení marketingových strategií

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013)

		Marketingová strategie a plány	
		dobré (vhodné)	špatné (nevhodné)
Marketingová realizace	dobrá (efektivní)	úspěchy - dobré plány a dobrá realizace	potíže - špatné plány, ale dobrá realizace
	špatná (neefektivní)	potíže - dobré plány, ale špatná realizace	nezdary - špatné plány a špatná realizace

Výběr nejvhodnější strategie

Klíčovým předpokladem úspěchu firmy je správně formulovaná obchodní strategie. Nedílnou součástí strategie je vyhodnocení makroekonomického a mikroekonomického prostředí, ale také postoj společnosti ve vztahu ke stávající či nové konkurenci, dodavatelům, odběratelům či substitutům. Součástí obchodní strategie společnosti je i marketingová strategie, která se tvoří pomocí marketingového mixu. Optimální strategie by měla být nastavena na základě provedených analýz a je možné vypracovat více variant strategií pro různé scénáře budoucího vývoje, mezi které lze zařadit vývoj trhu, ekonomiky, politiky nebo interních finančních možností. Při tvoření strategií je potřeba mít dostatečné množství citu a správného úsudku, neboť na společnost působí vnější faktory, které společnost není schopna ovlivnit. Vždy je potřeba možné strategie posuzovat podle vhodnosti, přijatelnosti a uskutečnitelnosti strategie. V praxi ale existuje mnoho překážek, které brání tomu, aby byla strategie uskutečněna. Mezi tyto bariéry lze řadit nedostatek vůle vrcholového managementu či středního managementu k realizaci

strategie, malá motivace, přecenění možností či chybně zpracovaná strategie (Štědroň, 2018).

1.4 Svět letecké dopravy

Tato podkapitola se věnuje teoretickému pohledu na současnou leteckou dopravu, fungování letišť, služby poskytované na letišti a na strukturu cestujících.

1.4.1 Současný stav letecké dopravy

Letecká doprava prošla za období přibližně sta let zcela unikátním vývojem. Je odvětvím, ve kterém dosáhl stupeň globální integrace a kooperace zřejmě nejvyšší úrovně ze všech lidských činností a technologicky je na špičce lidského vývoje. U dalšího vývoje letecké dopravy jsou omezení především v podobě fyzikálních zákonů (rychlost) a ekologicko-kapacitních limitů (omezení možnosti stavby nové infrastruktury) (Pruša, 2015).

1.4.2 Letiště

Letiště je vymezená plocha na zemi nebo na vodě sloužící ke vzletům a přistáním letadel a pohyb letadel na takto vymezené ploše. V systému letecké dopravy plní letiště úlohu počátečního a koncového bodu přepravního procesu, umožňujícího provozovatelům letecké dopravy zajistit nástup a výstup cestujících z letadel, naložení a vyložení zavazadel, zboží a pošty. Letiště také umožňují mezipřistání linek (tranzit) a přestup cestujících nebo překlad nákladu mezi leteckými linkami (transfer). Letiště je vybaveno provozními plochami, mezi které patří dráhový systém (runways), pojízděcí dráhy (taxiways), dále odbavovací plochy pro letadla (ramp), odbavovací budovy pro cestující a zboží (passenger/cargo terminal), administrativní budovy, zařízení pro opravu a údržbu letadel, zařízení pro pozemní obsluhu, požární a záchranné služby. Letiště také musí splňovat ekologická kritéria, jedná se zejména o hluk a emise letadel při vzletu a přistání, kontaminaci půdy a vody palivovým a olejovým hospodářstvím letiště, apod. (Žihla, 2019).

Dělení letišť podle počtu odbavených cestujících:

- hlavní letiště (main hub) – více než 25 mil. cestujících ročně,
- národní letiště (national, secondary hub) – 10 – 25 mil. cestujících ročně,

- velká regionální letiště (regional airports) – 5 – 10 mil. cestujících ročně,
- malá letiště (small regional airports) – 1 – 5 mil. cestujících ročně,
- letiště (small airports) – 200 000 až 1 mil. cestujících ročně (Žihla, 2019).

Letištěm se rozumí organizace provozovatele letiště, který zabezpečuje všechny provozní funkce a přímo či nepřímo těží z provozování komerčních aktivit uskutečňovaných na letišti. Letiště má své nákladové a výnosové položky. Mezi hlavní nákladové položky patří náklady na pracovní sílu, náklady na údržbu majetku spravovaného letištěm a náklady spojené s reprodukcí majetku (odpisy a úroky). Nejvýznamnějšími výnosovými položky jsou letištní poplatky (poplatky spojení s letadly a poplatky spojené s cestujícími), handling, komerční výnosy a finanční výnosy (Pruša, 2015).

1.4.3 Základní služby poskytované na letišti

Tyto služby lze rozdělit do tří kategorií - vzlet, přistání a parkování letadel, pozemní odbavení (handling) a komerční služby.

Vzlet, přistání a parkování letadel – nejdůležitější součástí jsou letištní plochy. Základním prvkem systému letištních ploch jsou plochy určené pro vzlet a přistání letadel, neboli dráhy – RWY (runway). Součástí systému letištních ploch jsou také pojížděcí dráhy (taxiway), tyto dráhy slouží k přemístění letadel od letištních terminálů na vzletovou a přistávací dráhu. Odbavovací plocha u letištních terminálů slouží k nástupu a výstupu cestujících, nakládku a vykládku jejich zavazadel.

Pozemní odbavení (handling) – pod tímto pojmem se rozumí celý komplex činností pozemního odbavení, který probíhá na letišti a lze jej rozdělit na služby spojené s odbavením cestujících, jejich zavazadel, odbavení nákladu a pak služby spojené s odbavením letadel. Odbavení cestujících spočívá v kontrole cestovních dokladů cestujících, kontrole či vystavení palubní vstupenky, odbavení (zvážení, označení a kontrola) zapsaných zavazadel, bezpečnostní, případně pasové kontrole cestujících a bezpečném nástupu do letadla. Mezi odbavení samotného letadla patří např. výpočet vyvážení letadla, v zimním období odmrazování letadla, dále plnění letadla leteckým palivem, vizuální kontrola letadla, doplnění cateringu.

Druh a rozsah poskytování **komerčních služeb** je závislý na objektivních (geografická poloha, velikost, prostorové dispozice, kupní síla a zvyklosti) a subjektivních (zejména

schopnost letištního managementu tyto služby rozvíjet) faktorech. Významnou službou je poskytování možnosti parkování vozidel pro cestující, zaměstnance letiště a zde působících organizací. Parkování obvykle provozuje letištní provozovatel na otevřených parkovištích nebo v krytých parkovacích domech. Využívají se i plochy vzdálené od letištních terminálů, ke kterým se provozována kyvadlová doprava autobusy. Možnosti parkování nabízí také organizace nezávislé na provozovateli letiště. Rozsah parkovišť a s tím spojený objem tržeb do značné míry závisí na stupni motorizace v daném státě a také napojení letiště na hromadnou dopravu. Významnou službou na letišti je také provozování autopůjčoven a taxislužeb. Další zásadní komerční aktivitou je prodej zboží (duty free obchody), poskytování gastronomických služeb (restaurace, kavárny) a služby úzce související s cestovním ruchem (směnárný, přepážky cestovních kanceláří, telefonní operátoři). Provozovatel letiště pronajímá letištní plochy a prostory jednotlivým komerčním provozovatelům, kteří získávají právo poskytovat své služby na určitou dobu. Dalšími prostory, které mohou být předmětem pronájmu, jsou provozní plochy a prostory, mezi které lze řadit různé provozní místnosti, kanceláře, šatny apod. V případě, že je letištní provozovatel vlastníkem pozemků, specifických provozních budov (např. hangáry) nebo komerčních a administrativních objektů, stává se jejich pronájem dalším důležitým zdrojem příjmů. S prostorami a plochami venku i uvnitř letiště je spojena možnost poskytování reklamy, která patří mezi důležité komerční aktivity každého letiště. Důležitým úkolem managementu každého letiště je proto zvyšovat objem komerčních aktivit na letišti a to z důvodu, aby letiště bylo méně závislé na příjmech z poplatků od leteckých dopravců (Pruša, 2015).

1.4.4 Alternativy poskytování leteckých přepravních služeb cestujícím

Letecké přepravní služby se dělí do tří hlavních kategorií - pravidelná letecká přeprava, nepravidelná letecká přeprava a soukromá letecká přeprava. Jednotlivé alternativy přepravních služeb se od sebe zásadně liší a proto vyžadují rozdílný přístup při tvorbě jim odpovídajícího produktu nebo při tvorbě marketingové strategie (Pruša, 2015).

Pravidelná letecká přeprava (scheduled traffic)

Jedná se o přepravu široké veřejnosti, doprava je nabízena za veřejné ceny se standardními podmínkami určitého tarifu stanovené pro jednotlivce dle pravidelného publikovaného letového řádu. Pravidelní letečtí dopravci provozují obvykle celou síť

linek. Velikost této sítě linek je závislá na velikosti obsluhovaného trhu, marketingových schopnostech a kapitálové síle společnosti. Pravidelné linky jsou provozované jménem těchto společností a tyto letecké společnosti nesou plné obchodní riziko za využití kapacity v přepravě. Sedačková cena je na pravidelných letech vyšší, protože průměrné využití letadel může být na rozdíl od nepravidelných linek zásadně menší. Děje se tak z důvodu, že pravidelné linky jsou provozované i v obdobích, které nezaručují jejich optimální využití (Pruša, 2015).

Nepravidelná letecká přeprava (charter traffic)

Jde o nabídku letů na objednávku, tzn. letů, které provozuje daný dopravce, ale obchodně jsou nabízeny jménem objednavatele. Mezi to se řadí zejména lety objednané cestovními kancelářemi nebo zájmovými skupinami a kluby. Místa na těchto letech nejsou veřejně dostupná a obchodní riziko za využití nabízené kapacity nese objednavatel. Ceny, za které je nepravidelná letecká přeprava nabízena, jsou předmětem smlouvy a jsou stanovovány na základě skutečných nákladů a tržní situace. Ceny jsou však záležitostí mezi leteckou společností a zákazníkem. Přeprava cestujících na charterových letech je zpravidla pouze součástí celkového balíčku služeb zajišťovaných objednavatelem, typickým příkladem je zájezd pořádaný cestovní kanceláří. Finální zákazník, tedy cestující, se většinou cenu samotné přepravy letadlem nedozví. Charterová doprava je především sezónní záležitostí, je tedy třeba realizovat prázdné přelety na začátku a na konci sezóny. První let s prázdným přeletem zpět je realizován z toho důvodu, že v destinaci zatím nejsou žádní čekající cestující a naopak, poslední let s prázdným přeletem zpět je uskutečňován z toho důvodu, že sezóna končí a již žádní cestující neodlétají pryč, jen se vrací domů. S těmito lety je třeba také počítat a zahrnout je do kalkulace ceny. Sedačkové ceny u těchto letů jsou nižší než u pravidelné přepravy, neboť tyto lety jsou většinou realizovány pro objednavatele, kteří nabídnutou kapacitu využijí na 90-100 % (Pruša, 2015).

Soukromá letecká přeprava

Pokud potřebám cestujícímu nevyhovuje nabídka veřejných letů běžných leteckých společností, využívají služby soukromých letů. Mezi takové klienty se řadí důležité osoby státu, velké firmy nebo movití jedinci. Přeprava je většinou realizována speciálně upravenými letouny s kapacitou kolem 10 míst, důležitými požadavky těchto letadel je např. dolet nebo vysoká rychlost. Destinacemi jsou většinou menší nebo specializovaná

letiště, na která letá omezené množství pravidelných linek. Pro některá letiště tvoří lety pro soukromé účely většinu provozu a zdrojů příjmu (Pruša, 2015).

1.4.5 Zákazníci letiště

Letiště poskytují služby širokému spektru zákazníků. Tito zákazníci se dělí na fyzické osoby a právnické osoby. Mezi fyzické osoby patří cestující, ale i také návštěvníci letiště (např. za účelem navštívení vyhlídky a pozorování letadel, exkurze na letišti, návštěvníci obchodů a gastro zařízení ve veřejné části letiště, doprovod cestujících). Mezi právnické osoby patří letečtí dopravci a ostatní obchodní společnosti podnikající na letišti (Pruša, 2015).

1.4.6 Letecký přepravní proces – přeprava cestujících

Pod pojmy letecký přepravní proces si lze představit souhrn jednotlivých fází procesu, který cestující absolvuje při využití letecké dopravy (Pruša, 2015).

Přeprava na letiště

Cestujícímu, který se v odletovém místě přesně neorientuje, je důležité podat informace o možnosti přepravy na letiště, případně k odletovému terminálu tak, aby se pohodlně a hlavně včas dostavil k odbavovacímu procesu. Tyto informace lze získat na webových stránkách daného letiště nebo také na webových stránkách letecké společnosti (Pruša, 2015).

Orientace na letišti

Každé letiště má informační systém skládající se z mezinárodně uznávaných piktogramů, většinou rozlišené barvami. Zelené piktogramy jsou informativní, červené piktogramy jsou zákazové. Některé piktogramy bývají doplněny textem a to minimálně ve dvou jazycích – v místním jazyce a v angličtině. Na každém letišti také bývá elektronický informační systém v podobě elektronických tabulí informujících o aktuálních a plánovaných příletech a odletech jednotlivých linek. Informace o odletech obsahují číslo letu, cílovou destinaci, čas odletu, označení odbavovacího místa, číslo východu k nástupu do letadla (gate) a stav, ve kterém se přípravy na let nacházejí (např. odbavování, gate otevřen, nástup do letadla, poslední výzva, nástup ukončen, odlet). Informační systému bývají také doplněny rozhlasovým hlášením. Počet takových letišť se však postupně

stáhnou v příslušné mobilní aplikaci ve svém smartphone a poté se u odbavení prokážou touto palubní vstupenkou. Některé letecké společnosti také umožňují výběr preferovaného sedadla během odbavení. Některá zvláště atraktivní sedadla (např. sedadla u okna, sedadla s větším prostorem na nohy, sedadla umístěná u nouzového východu) je možné rezervovat pouze za speciální příplatek.

2. Druhou možností odbavení na let mají cestující na většině vyspělých mezinárodních letišť prostřednictvím automatických odbavovacích stojanů. Cestující se prokáže číslem letenky, kódem rezervace nebo třeba kreditní kartou použitou pro uhrazení dané letenky a dále pak platným cestovním dokladem. Po identifikaci vystaví samoobslužný odbavovací stojan cestujícímu palubní vstupenkou. V dnešní době jsou také čím dál víc využívány tzv. „drop off“ přepážky. Jedná se o automatický odbavovací stojan rozšířen o možnost odbavení zapsaného zavazadla.
3. V případě, že se cestující nemůže či neumí sám odbavit jedním z předchozích dvou způsobů, má poslední možnost odbavení u příslušné odbavovací přepážky na letišti, kde se právě daný let odbavuje (Pruša, 2015).

Bezpečnostní kontrola

Letecká doprava se postupem času stala jedním z vyhledávaných cílů teroristických útoků. Pravidla regulující kontrolu zavazadel a cestujících se tak kvůli dosahování minimalizace nebezpečí neustále zpřísňují. Předměty, látky a zařízení, která jsou svou povahou potenciálně nebezpečná nebo mohou být ohrožující, se nesmějí převážet v kabinových (příručních) zavazadlech. Podobná, ale menší omezení platí pro zapsaná (odbavená) zavazadla. Rozsahy omezení se postupně zpřísňují tak, aby odpovídala nejnovějším znalostem o taktikách a prostředcích plánovaných teroristických útoků. Bezpečnostní kontrola odbavených zavazadel obvykle probíhá v rámci jejich pohybu v dopravním zavazadlovém systému, kdy jsou na většině letišť všechna zavazadla rentgenována. Cestující s jejich příručními zavazadly jsou kontrolováni buď centrálně, hned po pasové kontrole nebo na oddělených bezpečnostních prohlídkách před vstupem do nástupních čekáren (gate) (Pruša, 2015).

Čekání před odletem

Po projití pasovou kontrolou musí cestující nějakou dobu čekat, než mají umožněn nástup do letadla. Během čekání na nástup do letadla mají možnost navštívit prodejny bezcelního

zboží, jiné obchody nebo restaurace a kavárny v tranzitním prostoru. Většina letišť v dnešní době využívá toho, že cestující čekající na svůj let chtějí co nejpříjemněji tento čas strávit a jsou ochotni utratit i velké množství peněz za nákupy a zábavu (Pruša, 2015).

Nástup na palubu letadla

Přibližně 20 min před plánovaným odletem letadla (u dálkových letů mnohem dříve) jsou cestující vyzváni k nástupu do letadla. Po této výzvě je cestujícím odebrána část palubní vstupenky nebo oskenován grafický kód vstupenky a ještě jednou zkontrolována identita cestujícího. Zvláštní kategorie cestujících (osoby se změněnou pohybovou schopností, rodiny s dětmi či VIP cestující) mohou obvykle využít při nástupu do letadla upravených/zvýhodněných vstupů.

Přemístění cestujících z gate do letadla probíhá jedním ze tří následujících způsobů:

1. Pěšky z terminálu po letištní ploše až k letadlu, většinou na menších, regionálních letištích, kde je menší provoz a kratší vzdálenost mezi letadlem a terminálem.
2. Autobusem od terminálu k letadlu, na větších letištích, kde je větší provoz a větší vzdálenost mezi terminálem a letadlem.
3. Pěšky s využitím nástupních mostů, na větších letištích, letadlo je přistaveno přímo u terminálu (Pruša, 2015).

Výstup do příletového terminálu

Po příletu opouští cestující letadlo a přemísťují se do letištního příletového terminálu. Přemístění probíhá, stejně jako u nástupu do letadla, třemi možnými způsoby – pěšky, autobusem nebo s využitím nástupního mostu. Následně se cestující v příletovém terminálu pohybuje třemi možnými způsoby:

1. Cestující projde (v případě mezinárodních letů) pasovou kontrolou, vyzvedne si svá odbavená zavazadla, projde (v případě mezinárodních letů) celní kontrolou a opustí terminál, cestující je ve své cílové destinaci a končí cestu na tomto letišti.
2. Cestující projde do čekacích prostor (gate) svého návazného letu, jedná se o transferového cestujícího.
3. Cestující projde do čekacích prostor a na vyzvání se vrací zpět do stejného letadla. Jedná se o tranzitního cestujícího během mezipřistání jeho víceúsekového letu (Pruša, 2015).

Odjezd z letiště

Z letiště cestující již odjíždí dopravním prostředkem dle vlastní volby a místních možností. Informace o možnostech dopravy z letiště jsou obvykle uvedené na webových stránkách daného letiště nebo je lze získat přímo na letišti z informačních center či tabulí (Pruša, 2015).

1.4.7 Kategorie leteckých dopravců

Letecké společnosti lze rozdělit do několika kategorií na základě řady kritérií. Může se jednat o členění:

- podle charakteru obchodního vytížení,
- podle charakteru nabídky a prodeje přepravních služeb,
- vnitrostátní a mezinárodní dopravce,
- podle způsobu organizace přepravy a možnosti propojení návazných letů,
- podle charakteru služeb a obchodního modelu,
- podle přepravní vzdálenosti.

Pro účely práce jsou v textu podrobněji popsány pouze určité druhy členění. Členění podle charakteru obchodního vytížení lze chápat jako členění na osobní dopravce, nákladní dopravce a zásilkové dopravce. **Osobní dopravci** se zaměřují převážně na přepravu cestujících, tomu odpovídají také typy a vybavení používaných letadel, stejně jako nastavení všech provozních i obchodních procesů. Přepravu zboží nebo pošty jako dodatečné využití zbývající kapacity letadel mohou, ale nemusí nabízet. V případě přepravy zboží nebo pošty se jedná zpravidla jen o doplňkový zdroj výnosů z letů. Cílem **nákladových dopravců** je přeprava zboží. Letadlový park je složen z příslušným způsobem vybavených letadel. Jedná se buď o letadla, která byla přímo k přepravě zboží vyvinuta nebo o letadla, která vznikla odvozením z běžných letadel vyrobených původně pro přepravu cestujících. Základní princip u **zásilkových dopravců** je velmi podobný nákladním dopravcům s tím rozdílem, že se jedná o přepravu malých zásilek (pošty nebo balíků) a dopravce garantuje maximální dobu přepravy. Dopravce je tedy zároveň privátní poštovní a doručovatelskou společností nebo její plně integrovanou součástí. Členění podle charakteru nabídky a prodeje přepravních služeb na pravidelné, nepravidelné a privátní dopravce je již popsáno v podkapitole 1.4.4. Členění podle charakteru služeb a obchodního modelu lze rozumět rozdělení na klasické dopravce a

nízkonákladové dopravce. **Klasičtí dopravci** využívají nástrojů, procesů, způsobů organizace a informačních technologií s cílem dokázat oslovit všechny skupiny potenciálních cestujících. Klasičtí dopravci velkou část svých letenek prodávají prostřednictvím sítě spolupracujících cestovních agentur a udržují si různé úrovně spolupráce s ostatními dopravci. V letadlech nabízí kromě základní ekonomické třídy také přepravní třídy vyšší úrovně (business class, first class, premium class). Součástí služeb bývá i poskytování občerstvení zdarma a další dalších doplňkových služeb. Svě klienty se snaží dlouhodobě udržet, vytváří proto programy pro stálé zákazníky z řad cestujících, případně programy pro motivaci prodejních partnerů. **Nízkonákladoví dopravci** se snaží šetřit především tak, že svůj model fungování co možná nejvíce zjednodušují a některé typy nákladů zcela odbourávají. Tito dopravci se soustředí pouze na zajištění činností, které jsou, s ohledem na požadovanou úroveň bezpečnosti, naprosto nezbytné pro přepravu cestujících mezi dvěma body. Cena letenky zahrnuje pouze samotnou přepravu z bodu A do bodu B bez dalších služeb. Cena letenek se dynamicky mění v závislosti na době do odletu a aktuální obsazenosti letadla. Zakoupené letenky většinou není možné měnit ani stornovat. Letadla nízkonákladových dopravců jsou jednotně konfigurována na maximální možný počet sedaček (Pruša, 2015).

1.4.8 Letiště jako součást kritérií posuzování kvality produktu zákazníky

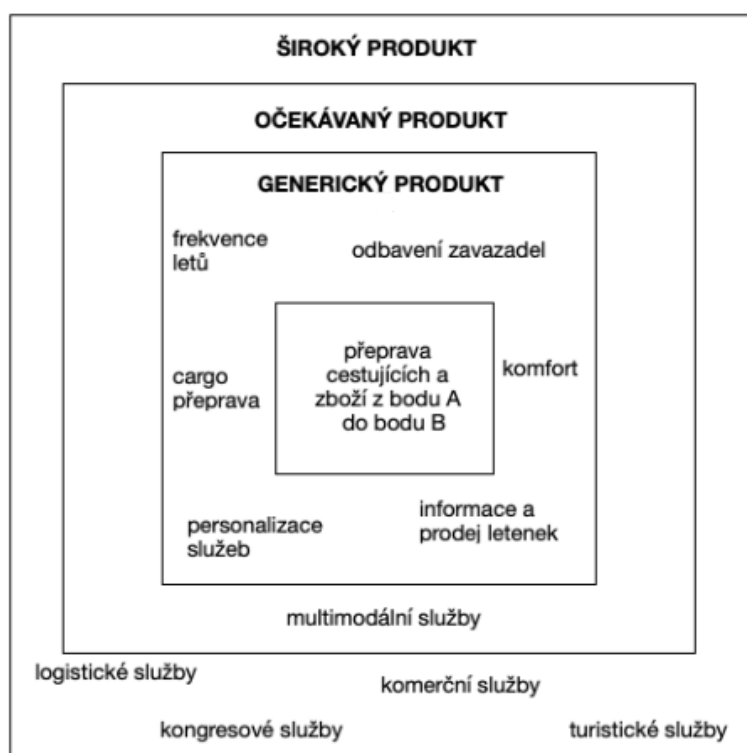
Pokud mají zákazníci možnost volby z různých letišť, dávají přednost letišti s dobrou a jednoduchou dostupností do města. Služby přímo na letišti jsou také klíčovým faktorem. Cestující vyžadují možnost co nejpozdějšího odbavení, tzn. možnost dostavit se na letiště k odbavovacím přepážkám co možná nejpozději, aby nemuseli zbytečně dlouho čekat na odlet letadla. U odbavovacích přepážek a na bezpečnostní kontrole chtějí být co nejkratší možnou dobu. Při čekání na odlet letadla cestující žádají možnost připojení na internet, možnost nabíjení elektronických zařízení, možnosti občerstvení, pohodlí a maximum klidu. V případě, že cestující cestují s odbavenými zavazadly, jsou citliví na nutnou dobu čekání na svá zavazadla na pásovém systému (Pruša, 2015).

Pravidelná a charterová letecká doprava mají významný dopad na ekonomiku regionu, ve kterém letiště působí. Rozsah výhod závisí na typu dopravy (business, turistická), typu služby (vnitrostátní lety, mezinárodní lety, dálkové lety, krátké lety, lety „z bodu A do bodu B“ nebo přestupní lety) a dostupnosti dalších druhů služeb. Letiště také hrají

strategickou roli pro regiony, ve kterém letiště působí, protože mohou pomoci urychlit tempo růstu zviditelnění regionu (kraje). Umístění letiště také může přitahovat nadnárodní společnosti, které mohou z logistických a efektivních důvodů působit v okolí letiště (Jarach, 2005).

Cestující, zejména na charterových linkách, často přichází do budovy terminálu letiště dlouho před plánovaným časem odletu. Na letišti tráví poměrně hodně času také lidé, kteří doprovází cestující na jejich let nebo čekají na vracující se cestující a tento čas se ještě prodlužuje v případě zpoždění letů. Nelze opomínat také zaměstnance letiště z různých úseků, kteří na letišti tráví většinu svých pracovních dnů. Všechny tyto skupiny lidí patří mezi zákazníky letiště, kteří jsou ochotni utratit své peníze. Nákupní záměr se tedy může stát významným z hlediska dalších příjmů letiště (Jarach, 2005).

Obrázek č. 5 zobrazuje přechod od tradičního pohledu na provoz letiště na nový a fascinující vzorec „nákupního centra s přistávacími dráhami“ s vysokou mírou diverzifikace služeb a vynalézavosti a kreativity marketingu. V dnešní době je rostoucí počet cestujících ovlivněn poskytováním doprovodných a doplňkových služeb letiště (Jarach, 2005).



Obrázek č. 5: Nový moderní model poskytovaných služeb na letišti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jarach, 2005)

Kongresové služby

Jedná se zejména o využívání konferenčních prostor nebo letišť salónek za účelem obchodních či jiných formálních setkání. Výhoda tkví především v tom, že se minimalizuje doba cestování a v případě jednodenní návštěvy se neztrácí čas cestováním z/na letiště (Jarach, 2005).

Mezi **logistické služby** lze zařadit pronájem letištních prostor fyzickým či právnickým osobám, které zde vykonávají svou činnost a nabízí výrobky či služby (Jarach, 2005).

Komerční služby (letištní maloobchod)

Jedná se o komerční podniky nabízející produkty a služby zaměřené na uspokojování potřeb zákazníků. Z hlediska poptávky lze rozlišit pět hlavních skupin zákazníků:

- cíloví a tranzitní cestující, kteří nakupují pro osobní potřebu nebo dárky pro rodinu a přátele,
- osoby, které navštíví letiště, protože doprovází nebo vyzvedávají cestující,
- zaměstnanci letištních podniků, leteckých společností a dalších poskytovatelů služeb, kteří nakupují pro svou práci nebo pro soukromé účely,
- místní obyvatelé v okolí letiště,
- společnosti ve spádové oblasti letiště (Jarach, 2005).

Z hlediska nabídky lze rozlišit tři hlavní kategorie:

- tradiční komerční služby (módní butiky, klenoty, tabákové a novinové prodejny, půjčovny aut, směnárny),
- stravovací služby (klasické restaurace, rychle občerstvení, bary, kavárny),
- doplňkové služby, které představují hlavní diferenciaci (bankomaty, modlitební místnosti, gurmánské obchody, internetové kavárny, lékárny, květinářství) (Jarach, 2005).

Turistické služby

Letiště také může nabízet takovou formu zábavy, která může vyvolat zájem široké veřejnosti. Letečtí nadšenci přijíždí na letiště za účelem pozorování a fotografování letadel. Pro tyto zákazníky je možné vybudovat vyhlídkové terasy doplněné o informační tabule týkající se letadel či historie a budování letiště. Mezi velmi vyhledávané aktivity patří také exkurze a komentované prohlídky po letišti. Pro vyplnění mezer, např. během

slabší zimní sezóny se mohou na letišti pořádat různé exhibice či umělecké výstavy (Jarach, 2005).

1.5 Shrnutí teoretické části

Teoretická část byla zpracována na základě odborné literatury v českém a anglickém jazyce. Tato část teoreticky popsala oblasti, ve kterých je práce zpracovaná. Nejdříve byl charakterizován marketing jako takový, mezinárodní marketing a rozdíly mezi nimi. Následně byla část kapitoly věnována marketingové strategii, popisu jednotlivých částí a vysvětlení analýz Porter, SLEPTE a SWOT. Druhá část se již zaměřovala na samotnou oblast letecké dopravy. Konkrétně tato část obsahuje popis současného stavu v letecké dopravě, popis a charakteristika letiště, základní služby poskytované na letišti zákazníkům, a to jak právnickým osobám (letečtí dopravci), tak fyzickým osobám (cestující a návštěvníci). Závěr byl věnován popisu celého procesu odbavení cestujících.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část práce je zaměřená na zjištění a popsání současného stavu ve společnosti. Nejprve jsou popsány základní údaje o společnosti Letiště Brno, a.s. a základní informace o provozování brněnského letiště. Další podkapitoly jsou věnované popisu nastavených cílů celé společnosti i marketingového oddělení. Marketing je následně podrobněji rozebrán z pohledu nastavené marketingové strategie a současného marketingového mixu. Nechybí ani zpracování Porter analýzy, SLEPTE analýzy, analýzy současné konkurence, marketingových výzkumů a na závěr zhodnocení pomocí SWOT analýzy. Zjištěné poznatky budou následně sloužit jako podklad pro vypracování návrhové části.

2.1 Základní údaje o společnosti Letiště Brno, a.s.

Datum vzniku a zápisu	10. ledna 2001
Spisová značka	B 3546/KSBR Krajský soud v Brně
Obchodní firma	LETIŠTĚ BRNO a.s.
Sídlo	Letiště Brno-Tuřany 904/1, Tuřany, 627 00 Brno
Identifikační číslo	26237920
Právní forma	akciová společnost

Předmět podnikání:

- provozování veřejného mezinárodního letiště Brno – Tuřany,
- poskytování služeb při odbavovacím procesu na veřejném mezinárodním letišti Brno – Tuřany,
- provozování dráhy - vlečky letiště Brno – Tuřany,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- správa vlastního majetku,
- ostraha majetku a osob,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,

- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní (Kurzy.cz, 2020).

2.2 Brněnské letiště

Letiště Brno – Tuřany patří do kategorie veřejné civilní mezinárodní letiště. Každé letiště na světě má od Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO) přiděleno čtyřmístné označení, tzv. kód letiště. V případě brněnského letiště má tento kód podobu „LKTB“. Tento kód se používá ve veškeré oficiální dokumentaci, komunikaci nebo leteckých mapách. Kromě tohoto kódu má letiště i další označení, a to z pohledu Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA). Toto označení se používá v letových řádech, rezervačních systémech, označení zavazadel, apod. Brněnské letiště má tento kód v podobě „BRQ“. Letiště je po pražském letišti druhé největší v České republice, následováno letišti v Ostravě, Pardubicích a Karlových Varech. Na letišti se provozují lety osobní, nákladní a ostatní, tzv. všeobecné letectví. Z Brna provozuje pravidelné celoroční lety jediná letecká společnost, Ryanair. Během letní sezóny vytíženost letiště značně stoupá, neboť v tuto dobu se uskutečňují také pravidelné sezónní lety a charterové lety. Pravidelnou nákladní dopravu (neboli cargo dopravu) zabezpečuje jediná linka, která přistává na brněnském letišti každý den v týdnu. Mezi všeobecné letectví (nebo General Aviation – GA) se řadí všechny operace civilního letectví, které nejsou pravidelné, nepravidelné ani vojenské. Lze sem tedy zahrnout lety malých letadel (ultralightů), motorových padáků, soukromé lety, výcviky leteckých škol nebo rekreační lety.

Historie brněnského letiště sahá až do roku 1923, statut veřejného mezinárodního civilního letiště byl však letišti udělen až v roce 1989 a to na základě zvyšujícího se zájmu o mezinárodní lety. Zlomový byl rok 1995, kdy byla poprvé překročena hranice 100 tisíc odbavených cestujících za rok. Kvůli stále zvyšujícímu se počtu cestujících již nebyla dostatečná kapacita letiště, proto v roce 2005 začala výstavba nové odbavovací haly, která o dva roky později získala titul „Stavba roku“. Červenec roku 2019 se stal rekordním měsícem v celé historii letiště, počet odbavených cestujících se vyšplhal k číslu 117 255. Minulý rok tak letiště odbavilo celkem 543 633 cestujících, což je 8,5% nárůst oproti roku 2018 (Brno Airport, 2020).

2.2.1 Cíle letiště

Hlavním dlouhodobým cílem letiště je efektivní provozování mezinárodního letiště, další cílem je být zajímavým zaměstnavatelem a v neposlední řadě strategickým partnerem pro Jihomoravský kraj.

Rozvoj leteckého provozu

Provoz brněnského letiště se dělí na zimní sezónu a letní sezónu, mezi nimiž je velký rozdíl. Zatímco během slabé zimní sezóny jsou provozovány pouze 3 pravidelné letecké linky jediné letecké společnosti Ryanair, za silnou letní sezónu vděčí letiště především charterovým letům, kdy několik leteckých dopravců přepravuje cestující do více než 20 destinací. Fungování letiště je tedy závislé na letní sezóně a cílem je tyto velké rozdíly zmenšit a to tak, že by přibýly pravidelné celoroční letecké spoje. S tím souvisí také destinace, do kterých by byly tyto linky provozovány. Představy jsou takové, že by se nejednalo pouze o tzv. nízkonákladové dopravce, kteří většinou létají na sekundární letiště v dané metropoli, ale vzniklo by spojení s významným přestupním uzlem v Evropě. Významnou součástí provozu na brněnském letišti je také nákladní doprava a právě rozšíření počtu nákladních letů (pravidelných i nepravidelných) a poskytnutí kvalitního zázemí a služeb pro odbavování těchto letů je také jedním z cílů (Lang, 2019).

Rozšíření vnitřních i venkovních prostor

S rozvojem letecké dopravy na letišti také souvisí rozšíření různých prostor. Vzhledem k velikosti odbavovací haly již není možné nijak zásadně rozšiřovat prostory uvnitř haly, proto je z dlouhodobého hlediska cílem rozšíření kapacity odletového terminálu formou přístavby. Z pohledu prostorů pro letadla by se jednalo o rozšíření odbavovacích ploch neboli stojánek jak pro veřejné, tak i pro neveřejné lety, neboť při rozvoji leteckých linek by se letadla, která přiletí ve stejný nebo podobný čas, už nemusela vejít na stojánky u gatů. Logicky navazujícím krokem je rozšíření počtu odbavovacích přepážek a také zavedení tzv. self check-in neboli samoodbavovacích stojanů, u kterých by se cestující odbavovali na let sami bez nutnosti přítomnosti zaměstnance letiště. V neposlední řadě se jedná o reorganizaci a zefektivnění přístupů zákazníků k obchodům, zejména pak přístup cestujících do Travel Fun Shopu. Tento obchod má nevyhovující umístění a spousta cestujících k obchodu ani nedojde, protože se nenachází na trase od bezpečnostní kontroly ke gatům (Lang, 2019).

Dalším cílem je zajištění kvalitního pracovního prostředí pro zaměstnance a být zajímavým a lákavým zaměstnavatelem a také být řádným strategickým partnerem pro město Brno i pro Jihomoravský kraj. Posledním, ale ne v tom slova smyslu, cílem je následování ekologie – přechod na ekologické elektromobily, třídění odpadu, čistička odpadních vod atd. (Lang, 2019).

Cíle pro rok 2020

- Obnova a modernizace bezpečnostních zařízení pro odbavování letů -> zrychlení průběhu bezpečnostní kontroly.
- Výměna současných rentgenových rámců za tzv. body scennery.
- Investice do nových bezpečnostních opatření v souladu s nejnovější legislativou.
- Modernizace parkovacího systému (závorový systém, platební automaty, které budou přijímat platební karty, parkovací vouchery a číst QR kód).
- Zvýšení kapacity pásového systému na odbavování zavazadel.
- Zavedení tzv. chatbota na sociálních sítích – robot s umělou inteligencí pro komunikaci s návštěvníky sociálních sítí (Lang, 2019).

2.2.2 Marketingové oddělení

Marketingové oddělení na letišti se skládá z vedoucího marketingového oddělení a asistentky marketingového oddělení. Přímo nadřazen tomuto oddělení je pan Jiří Filip, člen představenstva pověřený řízením provozu letiště. Kromě marketingových aktivit zastává oddělení také oblast retailu a dalších souvisejících činností. Jako nejdůležitější činnost marketingového oddělení ve spolupráci s městem a krajem lze označit propagaci stávajících a nových pravidelných linek. Podle vytvořeného pětiletého plánu ve spolupráci s leteckým dopravcem Ryanair se předpokládá zavedení dvou nových pravidelných leteckých spojení během každého roku a s tím souvisí i propagace těchto linek, oznámení široké veřejnosti a potenciálním cestujícím spuštění nové linky a nalákat je (Vild, 2020).

Náplní práce marketingového oddělení je:

- podpora propagace cílových destinací obsluhovaných pravidelnými leteckými dopravci, propagace charterových destinací,
- propagace služeb pro cestující,

- spolupráce se státní sférou, především s městem Brnem a Jihomoravským krajem,
- komunikace s cestovními kanceláři, řešení smluv o spolupráci na parkování klientů,
- komunikace s autopůjčovkami, pronájem přepážek, pronájem parkovacích míst,
- výběr, nákup a distribuce reklamních předmětů, zajištění dostatečných skladových zásob,
- komunikace s výherci letenek,
- vystavování inzerátů na webové stránky, třídění doručených životopisů,
- zajištění reklamních a informačních polepů, komunikace s dodavateli,
- zajišťování pronájmu letištních prostor,
- kontrola a schvalování příspěvků na sociálních sítích,
- komunikace a spolupráce s obchodními partnery,
- organizace událostí, akcí, tiskových konferencí (Vild, 2020).

2.3 Analýza marketingového mixu

Níže je analyzován současný marketingový mix společnosti. Letiště nemá svůj vlastní produkt, resp. službu. Tu má letecký dopravce a letiště je zprostředkovatel a poskytuje doplňkové služby zákazníkům. Tato podkapitola dále obsahuje analýzu cen, distribuce, komunikačního mixu a lidí (zaměstnanci, zákazníci).

2.3.1 Produkt

Letiště samo o sobě produkt nemá, hlavním produktem, respektive službou, kterou nabízí letecký dopravce ve spolupráci s letištěm, je přeprava osob a zboží z bodu A do bodu B. V současnosti letiště provozuje tři pravidelné komerční letecké linky jediné letecké společnosti Ryanair. Jedná se o letecké spojení s městy Londýn ve Velké Británii, Milán Bergamo v Itálii a Berlín v Německu. Během zimní sezóny jsou lety do Londýna provozovány 5x týdně a lety do Milána Bergama a do Berlína 2x týdně. V období letní sezóny se navyšuje frekvence letů do Londýna a letecké spojení s tímto městem se uskutečňuje každý den. Společnost Ryanair však od letní sezóny oznámila zrušení letecké linky do Berlína a brněnské letiště tak od letní sezóny přišlo o jednu ze svých pravidelných linek. Kromě celoročních pravidelných linek letiště provozuje také pravidelné sezónní lety a charterové lety. Sezónní pravidelní lety obsluhuje letecká

společnost Smartwings, a.s. a jedná se o tyto destinace: Antalya (Turecko), Burgas (Bulharsko), Corfu (Řecko), Heraklion (Řecko), Hurghada (Egypt), Kos (Řecko), Lamezia Terme (Itálie), Marsa Alam (Egypt), Palma de Mallorca (Španělsko), Rhodos (Řecko), Tenerife (Španělsko), Varna (Bulharsko) a Zakynthos (Řecko). Charterové lety si pronajímají cestovní kanceláře u různých leteckých společností, proto se destinace i letecké společnosti mohou každou letní sezónu měnit. Na nastávající letní sezónu jsou naplánované destinace Antalya (Turecko), Bodrum (Turecko), Burgas (Bulharsko), Corfu (Řecko), Djerba (Tunisko), Enfidha (Tunisko), Ercan (Severní Kypr), Heraklion (Řecko), Hurghada (Egypt), Kavala (Řecko), Kos (Řecko), Lamezia Terme (Itálie), Marsa Alam (Egypt), Monastir (Tunisko), Palma de Mallorca (Španělsko), Podgorica (Černá Hora), Preveza (Řecko), Rhodos (Řecko), Soluň (Řecko), Varna (Bulharsko) a Zakynthos (Řecko) obsluhované leteckými společnostmi Smartwings, Corendon Airlines, Tailwind Airlines a Jasmin Airways (Brno Airport, 2020). Na letišti se také uskutečňují cargo lety společnosti TNT Express, soukromé lety a výcvikové lety. Pro účely práce jsou však dále popsány služby z pohledu zákazníka – cestujícího.

Parkování na letišti

K brněnskému letišti patří jediné parkoviště, které se nachází přímo v areálu letiště. Příjezd automobilem na parkoviště je intuitivní, dopravní ukazatele nasměrují zákazníky přímo k jedinému vjezdu na letištní parkoviště. Parkoviště je obsluhováno novým systémem, který dokáže i rozeznat registrační značky vozidel. U vjezdu na letiště je však umístěna informační tabule s plánkem parkoviště, podle kterého je parkoviště rozděleno na několik zón a také na krátkodobé a dlouhodobé stání. Krátkodobé stání se nachází v bezprostřední blízkosti terminálu a je určené pro zákazníky za účelem krátké návštěvy letiště, např. doprovodu nebo vyzvednutí rodinných příslušníků. Místa pro dlouhodobá stání jsou rozdělena do několika částí parkoviště. Vzhledem k tomu, že zóny pro krátkodobé a dlouhodobé stání nejsou nijak rozlišené ani cenově, ani závorami, zákazníci tyto zóny příliš nerespektují. Parkování na letišti není nijak založeno na rezervačním systému, zákazníci si tedy dopředu nemohou zajistit žádné konkrétní místo, ani jistotu zaparkování. Výjimku tvoří někteří klienti cestovních kanceláří, které na základě spolupráce s letištem svým klientům nabízí parkování na letišti za zvýhodněnou cenu. Ani tito zákazníci však nemají vyhrazená vlastní parkovací místa na letišti, ale mají oproti ostatním záruku toho, že pro ně bude nějaké parkovací místo vždy k dispozici. Tím, že se

nepoužívá rezervační systém, zákazníci si nemusí vytvářet online rezervaci parkovacího místa předem ani při příjezdu nikam zadávat žádný rezervační kód, bez kterého by na parkoviště nemohli vjet. Parkoviště má kapacitu celkem 1940 míst. V období zimní sezóny je tato kapacita naprosto dostačující, neboť v těchto měsících bývá parkoviště zaplněné přibližně z 10 %, problém se zaparkováním auta nastává během letní sezóny, konkrétně v červenci a srpnu, kdy je kapacita parkoviště téměř nebo úplně zaplněna. Zákazníci tak musí několik minut hledat volné parkovací místo, v tom horším případě už žádná parkovací místa k dispozici nejsou a zaměstnanci letiště musí zákazníky navést k zaparkování jejich automobilů do neveřejných prostor letiště, odkud je následně služebními vozy převezou zpět před terminál. Pokud jsou to odletoví cestující, po přiletu zpět do Brna musí spolu se zaměstnanci letiště opět absolvovat cestu do neveřejných prostor letiště k vyzvednutí svého automobilu. Tato varianta je pro zákazníky nepříjemná a pro zaměstnance náročná na organizaci. Celé parkoviště je venkovní, oplocené a monitorované kamerovým systémem. Na parkovišti také probíhají namátkové kontroly pověřenými osobami. Parkovné se platí před opuštěním parkoviště, a to buď v platebních automatech, které se nachází v odletové hale, příletové hale a u výjezdové závory a akceptují platbu v českých korunách v hotovosti i platební kartou nebo na Zákaznickém centru v odletové hale.

Orientace na letišti

Letiště Brno se skládá z příletové a odletové haly, které jsou mezi sebou průchozí vnitřním koridorem. Obě dvě budovy se od sebe vizuálně velmi liší. Letiště je v podstatě malé a je jednoduché se na něm orientovat. Na různých místech letiště se nachází navigační tabule informující o plánovaných odletech a příletech. Všechna důležitá stanoviště (odstavovací přepážky, bezpečnostní kontrola, pasová kontrola, Zákaznické centrum, toalety, atd.) a ostatní služby (bar, restaurace, Airport Shop, atd.) jsou řádně označeny navigačními ukazateli. Celková vzdálenost od vstupu do odletové haly ke gatům je malá a cestující tak nemusí po letišti nachodit několik stovek metrů, jako je tomu na velkých letištích. Hlášení letištním rozhlasem pro cestující během odbavování letů probíhá několikrát do hodiny v českém i anglickém jazyce. Tato hlášení informují cestující (o otevření odbavovacích přepážek, o případném zpoždění letu, atd.) nebo je vybízí k určitým činnostem (průchod bezpečnostní kontrolou do odletové haly, nástup do letadla, atd.).

Odbavení cestujících a zavazadel

Odbavování cestujících na odbavovacích přepážkách na letišti začíná standardně 2 hodiny před plánovaným odletem. Na odbavovacích přepážkách probíhá souběžně odbavení cestujících i jejich zavazadel. K odbavení je potřeba platný cestovní doklad a někdy také, v závislosti na letecké společnosti, palubní lístek. Těchto odbavovacích přepážek je na letišti 8 a není zde žádný samoodbavovací stojan. Cestující, kteří se tedy neodbaví sami v předstihu přes internet (pokud to jejich letecká společnost nabízí), už na letišti nemají jinou možnost, než se odbavit na odbavovací přepážce. Během vytížených letních měsíců nastávají komplikace v případě, že se odbavuje 3-5 letů současně. Vzhledem k malému počtu odbavovacích přepážek a omezenému prostoru v odbavovací hale vznikají dlouhé neuspořádané fronty cestujících. Rychlost odbavování také snižuje pomalý pásový systém.

Restaurace a bary

Na letišti jsou návštěvníkům a cestujícím k dispozici celkem 4 gastronomická zařízení – restaurace, dva bary a fast food s bagetami a saláty. Restaurace se nachází v prvním patře příletové haly a mohou ji využívat jak zaměstnanci letiště, tak zákazníci. Jídla lze vybírat buď z jídelního lístku nebo z poledního menu. Z restaurace je krásný výhled na vzletovou a přistávací dráhu a tak může být pozorování letadel u konzumování jídla příjemným zážitkem. Ve veřejné části odletové haly je jeden bar a fast food. Bar nabízí alkoholické a nealkoholické nápoje a kávu. Ve fast foodu jsou k zakoupení nealkoholické nápoje, čerstvé zeleninové saláty a čerstvě připravované bagety. Občerstvení zakoupené v tomto fast foodu si lze nechat zabalit a vzít si s sebou skrz bezpečnostní kontrolu až do letadla. Poslední možnost občerstvení se nachází v neveřejné části odletové haly. Bar v prvním patře nabízí alkoholické a nealkoholické nápoje a drobné občerstvení v podobě baget a drobných pochutin. Všechna tato zařízení působí zastaralejším dojmem a uvítala by modernizaci svých prostor. Otevírací doba je u všech provozoven nestálá a odvíjí se od letového řádu.

Obchody

V koridoru mezi příletovou a odletovou halu nalezneme Airport Shop, který nabízí k zakoupení noviny a časopisy, křížovky, drobné suvenýry, modely letadel, některé nezbytné hygienické potřeby, nealkoholické nápoje a tabákové výrobky. V neveřejné

části odletové haly mohou cestující nakoupit v Travel Fun Shop (duty free) parfémů, alkohol, tabák a místní sladkosti. Otevírací doby se odvíjí od letového řádu.

Zákaznické centrum

Uprostřed odletové haly se nachází přepážka Zákaznického centra. Pracovníci především poskytují informace o letech a přepravních podmínkách jednotlivých leteckých společností, prodávají letenky společnosti Ryanair, vybírají od cestujících dodatečné poplatky spojené s odbavováním cestujících a jejich zavazadel a poskytují službu balení zavazadel do strečových fólií. Na Zákaznickém centru se uplatňují parkovací vouchery od cestovních kanceláří a je zde také možnost uhradit parkovné.

Letištní salonek

Salonek Brno Business Lounge se nachází v prvním patře neveřejné části odletové haly vedle baru. Vstup do salonku platí pro cestující, kteří mají zakoupenou letenku v business třídě, klientům Priority Pass, Lounge Key, Diners Club a Dragon Pass a dále cestujícím, kteří si zakoupí jednorázový vstup na Zákaznickém centru (Brno Airport, 2020).

Informační centrum TIC BRNO

Město Brno nově na letišti provozuje turistické informační centrum TIC BRNO. Informační centrum se nachází v koridoru mezi příletovou a odletovou halou. Cestujícím a návštěvníkům jsou k dispozici různé letáčky, brožury a průvodci v několika jazycích. Je možné si zde zakoupit suvenýry a upomínkové předměty nebo se informovat o právě probíhajících či nadcházejících kulturních a společenských akcích (TIC BRNO, 2020).

Autopůjčovny

Své služby zákazníkům nabízí také několik autopůjčoven, které se nachází v koridoru mezi příletovou a odletovou halou. Na své si zde přijde každý, neboť výběr autopůjčoven je velký, od těch nejlevnějších variant zapůjčení automobilu až po možnost půjčit si luxusní vozy. Výhodou je také skutečnost, že všechny autopůjčovny mají oddělené vlastní parkoviště, které se nachází v docházkové vzdálenosti do dvou minut od poboček autopůjčoven a zákazníci tak nemusí složitě hledat automobily nebo k nim překonávat větší vzdálenosti.

Wi-Fi

Všechny prostory letiště jsou pokryty nezaheslovanou Wi-Fi sítí, na kterou se zákazníci mohou připojit. Nicméně signál Wi-Fi je velmi slabý a v případě, že je na letišti větší

množství lidí, již není možné se připojit nebo je připojení velmi pomalé. To může být pro cestující i ostatní zákazníky nepřijemné, neboť ne všichni mají mobilní data a v tomto případě tak nemohou ani surfovat na internetu a pracovat na notebooku, ale nemohou ani provádět činnosti spojené cestováním, např. provést online check-in, provést změnu letu, zakoupit jízdenku na hromadnou dopravu či najít si cestu v mapách.

Pohodlí, komfort, zábava a využití pro děti

Jak již bylo zmíněno, brněnské letiště je malé a svou atmosférou až rodinné. Od parkoviště, přes odbavovací přepážky, bezpečnostní kontrolu, pasovou kontrolu až ke gatům je malá vzdálenost a celý proces odbavování se dá v některých případech stihnout ve velmi krátkém čase. Co se týká laviček na sezení, ve veřejné části odletové haly jich je velmi málo a většina cestujících tedy musí při čekání stát. V neveřejné části už je laviček podstatně více, nicméně při odletu více letadel v podobný čas ani zde není dostatek míst na sezení pro všechny. Lavičky jsou kovové, v chladnějším období studené, ne příliš pohodlné, ale zato praktické při údržbě. V neveřejné části odletové haly je umístěn klavír, který je přístupný všem odlétajícím cestujícím a kdokoliv si k němu může sednout a zahrát na něj a tuto možnost cestující s oblibou využívají. Při následném potlesku, který se rozléhá celou halou, vzniká velmi příjemná a přátelská atmosféra. Pro matky s dětmi jsou k dispozici speciální místnosti, kde může matka své dítě nakojit či přebalit na přebalovacím pultu. V neveřejné části odletové haly je také zřízen dětský koutek pro malé děti a pro ty větší děti a pro dospělé je zde umístěna malá knihovna, ze které si cestující mohou bezplatně půjčit knihu a zkrátit si tak čekání na let.

Vyhlídková terasa

V areálu letiště, venku vedle odbavovací haly, je vytvořené místo pro pozorování letadel, která přistávají a vzlétají, ale jde vidět i na zaparkovaná letadla. Nejedná se však o žádnou vyhlídkovou vyvýšenou plošinu, nicméně o vydlážděné místo doplněné lavičkami a stoly. Přístup je umožněn všem zákazníkům letiště a bez poplatku. Na plotě je umístěná cedule, na které jsou vyobrazena letadla, která lze na brněnském letišti zahlédnout.

Celní úřad

Na letišti vykonává svou činnost Celní správa České republiky. Občanům nabízí dovozní i vývozní celní odbavení, zajištění správného vyřízení celního odbavení pro režim tranzit

a pro zahraniční klienty zajišťuje registraci k dani z přidané hodnoty v České republice (Celní správa České republiky).

Asistence pro osoby se zdravotním postižením a s omezenou schopností pohybu

Letiště zabezpečuje službu asistence pro osoby se zdravotním postižením a s omezenou schopností pohybu. Takový cestující (případně jeho doprovod/zákonný zástupce) si službu objedná předem přes internet buď přímo při zakupování letenky nebo u své cestovní kanceláře. V den odletu se na letišti domluví se zaměstnanci letiště, jakou konkrétní asistenci vyžaduje (např. pomoc se zavazadly, zapůjčení invalidního vozíku, asistence při nástupu do letadla atd.). Tato služba je poskytována bezplatně.

Cestovní pojištění

V odletové hale vedle odbavovacích přepážek je umístěn samoobslužný stojan, který umožňuje cestujícím sjednat si na poslední chvíli cestovní pojištění v případě, že na něj zapomněli. Toto využijí např. cestující, kteří nemají chytrý mobilní telefon, připojení k internetu nebo se nemohou telefonicky zkontaktovat se svojí pojišťovnou (např. o víkendu).

Další služby

- Bankomat Komerční banky pro výběr české koruny se nachází s příletové hale.
- V odletové hale se nachází přepážky cestovních kanceláří, které dnes již nejsou na letišti nezbytné, nicméně některé cestovní kanceláře, jako např. Blue Style, Alexandria, Kovotour, tyto přepážky stále využívají, aby byly k dispozici cestujícím v případě potřeby.
- K dispozici je pro rodiče s dětmi speciální místnost, kde rodiče mohou své děti v klidu a soukromí umýt, přebalit či nakojit.
- Reklamace zavazadel.
- Automat na jízdenky na městskou hromadnou dopravu.

2.3.2 Cena

Letiště má příjmy především z letištních a handlingových poplatků, nájmu prostor a parkovného. Mezi letištní poplatky patří přistávací a parkovací poplatky letadel, hlukové poplatky a letištní taxy (odletová, tranzitní, transferová). Do handlingových poplatků patří poplatky za odbavení cestujících a odbavení letadel. Letiště také pronajímá své

prostory, jedná se např. o přepážky a kanceláře (autopůjčovny, Turistické informační centrum, cestovní kanceláře, atd.), skladovací prostory, pronájem hangáru apod.

Ceník LETIŠTĚ BRNO a.s., část 1000000 - Letištní poplatky a služby letadlům

Ceník LETIŠTĚ BRNO a.s., část 1000000 - Letištní poplatky a služby letadlům, vychází z příslušných ustanovení obecně závazných právních předpisů ČR zejména zákona č.526/1990 Sb. o cenách ve znění pozdějších předpisů, zákona č.235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů, zákona č.586/1992 Sb. o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, a zákona 254/2004 Sb. o omezení plateb v hotovosti. Tento ceník je platný od 1.9.2014 a je určený leteckým dopravcům, leteckým školám i soukromým osobám. Obsah ceníků je následující:

- poplatky za použití letiště – cestující,
- poplatky za použití letiště – letadla,
- handlingové poplatky a služby,
- samostatné služby na vyžádání,
- doprava,
- ubytování,
- letecké pohonné hmoty (Ceník Letiště Brno, a.s., 2020).

Poplatky za použití letiště za cestujícího hradí letecký dopravce. Poplatek je účtován za každého odlétávajícího nebo transferového cestujícího v pravidelné i nepravidelné mezinárodní a vnitrostátní letecké dopravě za použití letiště. Poplatek za použití letiště cestujícím se počítá dle skutečného počtu cestujících. Nedodá-li dopravce podklady o počtu cestujících, bude jako počet odlétávajících cestujících použita maximální sedadlová kapacita příslušné verze daného typu letadla. Od tohoto poplatku jsou osvobozené např. děti do dvou let věku, osoby přepravované při letech prováděných za účelem dopravy prezidenta České republiky, předsedů Senátu a Poslanecké sněmovny parlamentu České republiky a předsedy vlády a ministrů České republiky při pracovních cestách, osoby přepravované na letech za účelem pátrání a záchrany apod. Základní cena je 370 Kč (14,60 EUR) za cestujícího a odbavení jednoho cestujícího je ve výši 35 Kč (1,40 EUR) (Ceník Letiště Brno, a.s., 2020).

Poplatky za použití letiště za letadlo se dělí na přistávací poplatky, parkovací poplatky a hlukové poplatky. Základem pro výpočet poplatků je maximální vzletová hmotnost

letadla v tunách (MTOW) uvedená v Osvědčení o letové způsobilosti nebo průměrná hodnota maximální vzletové hmotnosti letadla (MTOW) všech modifikací nebo verzí stejného typu používaných jednotlivými provozovateli. Základní cena přistávacího poplatku je 300 Kč (11,80 EUR) za 1 tunu maximální vzletové hmotnosti letadla. Od tohoto poplatku jsou osvobozena např. letadla, která se vrátí kvůli poruše nebo meteorologické situaci na letišti vzletu a letadla nucená provést nouzové přistání. Základní cena parkovacího poplatku na jednu hodinu je 14 Kč (0,6 EUR) za 1 tunu maximální vzletové hmotnosti letadla. Tyto poplatky se dále dělí podle délky parkování a typu hangáru, ve kterém je letadlo zaparkováno. Hlukový poplatek se vztahuje pouze na letadla o maximální vzletové hmotnosti vyšší než 9 tun. Poplatek se počítá tak, že se odečtou hodnoty hlukových hladin uvedených v Osvědčení hlukové způsobilosti od limitních hodnot podle příslušné Hlavy Annexu 16 Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO). Následně je letadlo zařazeno do některé z kategorií a je vyčíslen poplatek (Ceník Letiště Brno, a.s., 2020).

Handlingové poplatky a služby

Základem pro výpočet poplatků je maximální vzletová hmotnost letadla v tunách (MTOW) uvedená v Osvědčení o letové způsobilosti nebo průměrná hodnota maximální vzletové hmotnosti letadla (MTOW) všech modifikací nebo verzí stejného typu používaných jednotlivými provozovateli. Sazby handlingových poplatků vždy obsahují: navedení letadla na stání a zajištění letadla brzdícími klíny, práci handlingového agenta, dopravu posádky resp. cestujících na odbavovací ploše mezi letadlem a terminálem a zajištění služeb třetích stran. Sazby pro osobní/nákladní lety dále navíc obsahují např. handlingovou asistenci při odbavení cestujících/nákladu, vyložení a/nebo naložení zavazadel/nákladu, úklid atd. Cena za handling osobních letů se vypočítává na základě maximální vzletové hmotnosti letadla v kilogramech a dále na základě členění, zda se jedná o odbavení cestujících na odletu i na příletu, nebo jen na odletu/příletu nebo bez odbavení cestujících. Poplatky se pohybují ve výši 1 800 Kč (71 EUR) až 59 900 Kč (2 350 EUR) za letadlo podle konkrétní kategorie, do které spadá. U odbavení nákladních letadel je princip podobný, akorát místo cestujících je uvedeno zboží/pošta. Poplatky jsou v rozmezí 750 Kč (30 EUR) a 105 000 Kč (4 118 EUR) za letadlo podle konkrétní kategorie, do které spadá (Ceník Letiště Brno, a.s., 2020).

Do kategorie **samostatné služby na vyžádání** se řadí více než 90 možných poskytovaných služeb. Patří sem např. úklid sedadel, toalet, odpadků, odmrazování letadla, ruční odstranění sněhu, využití VIP salonku, použití desinfekce, příprava občerstvení, identifikace zavazadla, zapůjčení tlakové lahve s dusíkem (Ceník Letiště Brno, a.s., 2020).

V rámci **dopravy a ubytování** jsou účtovány poplatky např. za dopravu osobním automobilem po Brně (350 Kč nebo 14 EUR za jízdu), osobním automobilem mimo Brno (9 Kč nebo 0,4 EUR za kilometr), autobusem po Brně (800 Kč nebo 32 EUR za jízdu) nebo autobusem mimo Brno (20 Kč nebo 0,8 EUR za kilometr). Dopravu autobusem mimo Brno využívají letečtí dopravci zejména pro dopravu cestujících při odklonění letu z důvodu špatného počasí na jiné letiště (Ceník Letiště Brno, a.s., 2020).

Letecké pohonné hmoty jsou prodávány na letišti jménem a dle pokynů společnosti Shell Czech Republic a.s. Ceny pohonných hmot se řídí ceníkem společnosti Shell (Ceník Letiště Brno, a.s., 2020).

Příjmy z parkovného

Nezanedbatelné příjmy tvoří také příjmy z parkování osobních automobilů na letištním parkovišti. Aktuální ceník parkovného je uveden v Tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Ceník parkovného na Letišti Brno Tuřany
(Zdroj: Brno Airport, 2020)

Krátkodobé parkování	
1-20 min.	zdarma
Každá započatá hodina (1-4 hod.)	30 Kč
Dlouhodobé parkování	
Počet dní	Cena v Kč
1 (5-24 hod.)	150
2	300
3	400
4	500
5	600
6	700
7	800
8	800
9	1000
10	1100
11	1200
12	1200
13	1400
14	1500
15	1500
16	1700
a dále 100 Kč za každý další započatý den	

2.3.3 Distribuce

Distribuční cesty služeb se liší od distribučních cest výrobků. Zjednodušeně řečeno, výrobek je dodáván přímo k zákazníkovi, zatímco služby samotné jsou uskutečňovány v místě jejich produkce a zákazník se musí k nim dostavit. Zakoupení služeb může probíhat v místě poskytování služeb, prostřednictvím internetu nebo prostřednictvím zprostředkovatelů služeb. V případě zakoupení letenek či celého zájezdu cestující vždy před uskutečněním cesty využije služby letiště. Distribuce služeb brněnského letiště je

realizována prostřednictvím webových stránek letiště, cestovních kanceláří a cestovních agentur, vyhledávačů letenek a prostor samotného letiště. V případě pravidelných leteckých spojení si cestující ve většině případů kupují pouze letenku, která může být doplněná např. o pojištění, méně časté je nákup balíčku služeb, tedy letenku a k tomu např. ubytování, doprava autobusem, výlety v destinaci, služby průvodce apod. Letenky lze zakoupit přímo na letišti na Zákaznickém centru, dále prostřednictvím internetových stránek či mobilní aplikace leteckého dopravce, prostřednictvím vyhledávačů letenek a v případě komplexního balíčku u cestovní kanceláře nebo agentury. V případě charterových letů, které si objednává u leteckého dopravce přímo cestovní kancelář, si cestující kupuje letenku v rámci celého balíčku vždy u cestovní kanceláře (Lang, 2019). Distribuce služeb, ke kterým se zákazník musí dostavit, závisí také na umístění a poloze podniku. Letiště Brno se nachází 10 km od centra města a pouhé dva kilometry od sjezdu na 201. km z dálnice D1, což mu dává velkou výhodu co se týče dostupnosti. V Brně se na dálnici D1 taktéž napojuje dálnice D2 směrem od Bratislavy a silnice I/52 směrem od hranic s Rakouskem u Mikulova. Letiště je také s centrem města propojené autobusovou dopravou, která vyjíždí z hlavního nádraží na letiště a opačným směrem každých 20 minut.

2.3.4 Marketingová komunikace

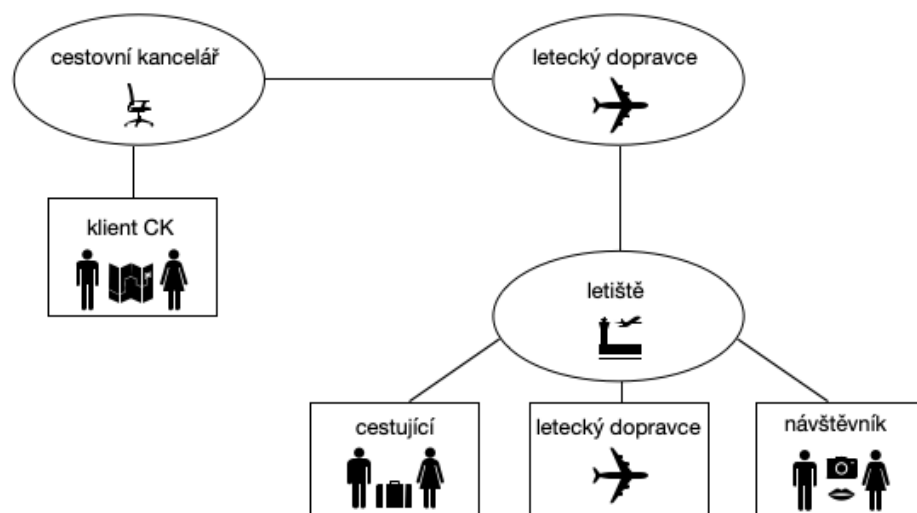
Marketingová komunikace, též propagace, je způsob komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky s cílem upoutat pozornost, zaujmout a nalákat. Marketingová komunikace brněnského letiště probíhá prostřednictvím několika nástrojů. Sociální sítě jsou v dnešní době velmi účinným a levným médiem, skrz který se dá efektivně komunikovat se zákazníky a téměř každá společnost je v současné době využívá. Brněnské letiště má profil na sociálních sítích Facebook a Instagram a tyto sociální sítě spravuje ve spolupráci s marketingovým oddělením společnost AMI communications. Princip je takový, že společnost AMI communications společně s marketingovým oddělením letiště naplánuje, jaké příspěvky a v jakou dobu se budou přidávat na sociální sítě v horizontu jednoho roku. Společnost AMI communications poté přidává příspěvky podle plánu a komunikuje s veřejností prostřednictvím komentářů nebo zpráv. Příspěvky se nejčastěji týkají obecných informací, různých zajímavostí či drobných soutěží. Na Instagramu jsou některé příspěvky v českém i anglického jazyce, příspěvky na

Facebooku jsou jenom v češtině. Nejčastější způsob reklamy je spolupráce formou barteru s různými společnostmi i organizacemi. Jedná se např. o reklamní spoty v regionálních rádiích, polepové reklamy na dopravních prostředcích DPMB, a.s. nebo umístění reklamních plakátů na různých místech či akcích a naopak letiště poskytne reklamní plochy nebo v případě různých akcí (např. plesy, soutěž Prestige Models) poskytne výherní letenky. Touto formou se propagují především pravidelná letecká spojení. Kromě pravidelné propagace se uskutečňují taktéž nárazové propagace (formou krátkodobého pronájmu reklamních ploch nebo měsíčního reklamního spotu v rádiích) a to v případě zavedení nové pravidelné letecké linky nebo změny letového řádu ze zimního na letní. Brněnské letiště taktéž využívá služeb Airport Marketing Services, která prostřednictvím e-mail marketingu oslovuje potenciální cestující ve vybrané spádové oblasti. Webové stránky si letiště spravuje samo, konkrétně se o to stará taktéž marketingové oddělení. Samozřejmostí je možnost přepnutí webových stránek do anglické mutace. Na webových stránkách se nachází banner internetového vyhledávače letenek Kiwi.com, skrz který je možno rovnou zakoupit i letenky z Brna. Jedná se o jistý způsob spolupráce, neboť Kiwi.com výměnou za to poskytuje letišti statistické informace o tom, kolikrát lidé prostřednictvím jejich stránek vyhledávali letecká spojení z Brna. Tuto informaci poté může letiště předložit nějaké letecké společnosti při vyjednávání nových leteckých linek. V rámci public relations letiště pořádá každoročně dětský den. Jedná se o celodenní akci pro děti všech věkových kategorií, ale zabaví se jistě i dospělí. Celou akci provází moderátor a hudební kapely, pro děti je připravena spousta soutěží a zábavy. Koho zajímá zákulisí z prostředí letiště, může si prostřednictvím formuláře na webových stránkách letiště zažádat o exkurzi.

2.3.5 Lidé, zaměstnanci, zákazníci

V oblasti poskytování služeb jsou velmi důležití lidé, protože konkrétní službu vykonávají a jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Proto je důležité klást velký důraz na výběr a kvalitu zaměstnanců, důkladně je zaškolit a zajišťovat jejich kvalifikaci a osobní rozvoj. Každá pozice má v rámci vnitřních předpisů popis pracovního místa. Popis pracovního místa identifikuje požadavky na kandidáta na toto pracovní místo. Mezi tyto požadavky se řadí kvalifikační požadavky, požadavky na znalost cizího jazyka, znalost českého jazyka, požadavky na praxi v oboru na obdobném pracovním zařazení, znalost

agendy, znalost letecké dopravy výhodou, práce s počítačem, komunikační dovednosti, flexibilita, spolehlivost, zodpovědnost, případně řidičský průkaz. Na Obrázku č. 6 jsou vyobrazeny vztahy mezi letištěm a zákazníky – mezi hlavní zákazníky patří letečtí dopravci (klasičtí, nízkonákladoví, charteroví) a cestující.



Obrázek č. 6: Vzájemné vztahy mezi letištěm a zákazníky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4 Analýza mikroprostředí

Pro vyhodnocení současného mikroprostředí společnosti byl využit Porterův model pěti sil. Do tohoto prostředí se řadí takové vlivy, které lze vlastními aktivitami ovlivňovat. Patří sem stávající konkurence, nová konkurence, substituty, dodavatelé a odběratelé.

2.4.1 Stávající konkurence

Mezi stávající konkurencí lze zařadit mezinárodní veřejná letiště působící v okolí brněnského letiště a to nejen v České republice, ale i v zahraničí. Největší konkurent z hlediska geografie je ostravské letiště. Mezi tržní vůdce se dají označit letiště v Praze, Vídni, Bratislavě, Katovicích a Krakově, nelze však opomenout ani letiště v Pardubicích a Karlových Varech. Podrobnější analýza současné konkurence viz kapitola 2.6 Konkurenční prostředí.

2.4.2 Nová konkurence

Potenciální nová konkurence se skrývá v Českých Budějicích. Letiště v létě roku 2019 otevřelo nový moderní terminál, který je již připravený na odbavování cestujících. V současné době je toto letiště provozované jako neveřejné mezinárodní letiště a je v režimu zkušebního provozu, nicméně v současné chvíli letiště čeká na povolení provozování mezinárodního veřejného letiště, které očekává do konce roku 2020 (Jihočeské letiště České Budějovice, 2020).

2.4.3 Substituty

Substitutem letecké dopravy může být autobusová doprava, železniční doprava, případně doprava osobním automobilem. Tyto možnosti dopravy však nahrazují leteckou dopravu spíše na kratších vzdálenostech (do 1 500 km). Do některých destinací, kam se létá z brněnského letiště, se navíc není možné dopravit jinak než letecky (africké země, vzdálené ostrovy). Faktory, které podmiňují preferenci letecké dopravy, jsou např. faktor času či pohodlí. V dnešní době lze navíc zejména u nízkonákladových dopravců pořídit letenku do určité destinace levněji, než na kolik by vyšla cesta vlakem či automobilem.

2.4.4 Dodavatelé

Mezi dodavatele brněnského letiště lze zařadit dodavatele energií, plynu a vody, Turistické informační centrum Brno, cestovní kanceláře, Dopravní podnik města Brna, autopůjčovny, služby řízení letového provozu.

2.4.5 Odběratelé

Mezi odběratele se řadí:

- cestující, kteří letišti prostřednictvím cestovní kanceláře nebo leteckého dopravce platí letištní taxu,
- letecký dopravce, který platí letišti letištní a handlingové poplatky (odbavení cestujících a jejich zavazadel, odbavení letadla),
- návštěvníci letiště,
- cestovní kanceláře,
- společnosti, které mají v nájmu prostory letiště.

2.5 Analýza makroprostředí

Pro vyhodnocení makroprostředí byla využita SLEPTE analýza. Do makroprostředí se řadí sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické vlivy. Tyto vlivy společnost svými aktivitami nemůže (nebo může jen velmi obtížně) ovlivnit.

2.5.1 Sociální faktory

V České republice žije v současnosti 10 693 939 obyvatel, z toho v Jihomoravském kraji 1 191 989 obyvatel a v Brně 381 346 obyvatel. V celé České republice žije 1 220 600 obyvatel bez vzdělání nebo se základním vzděláním, 2 913 200 obyvatel se středoškolským vzděláním bez maturity, 3 075 100 obyvatel se středoškolským vzděláním s maturitou a 1 730 900 obyvatel s vysokoškolským vzděláním. V Jihomoravském kraji 130 900, 313 400, 328 100 a 225 100 obyvatel. V Brně 44 328, 78 215, 115 348, 79 951 obyvatel. Pro lepší přehlednost dat byla vytvořena Tabulka č. 3. Průměrná mzda je v celé České republice ve výši 37 170 Kč, v Jihomoravském kraji 32 896 Kč a v Brně 38 991. Nejvyšší kvalita života je dlouhodobě v Praze a v Brně a v jejich okolí. Brno dosahuje Indexu kvality života 7,7/10 bodů. Tento index zahrnuje několik proměnných, např. úroveň zdraví, prostředí a dostupnost zdravotní péče, dostatečnost služeb, vztahy mezi lidmi, dostupnost práce a vzdělávání (Český statistický úřad, 2020 a Data Brno, 2020 a Deloitte, 2020).

Tabulka č. 3: Počet a vzdělání obyvatel

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2020)

	Počet obyvatel	Bez vzdělání, základní vzdělání	Středoškolské vzdělání bez maturity	Středoškolské vzdělání s maturitou	Vysokoškolské vzdělání
Česká republika	10 693 939	1 220 600	2 913 200	3 075 100	1 730 900
Jihomoravský kraj	1 191 989	130 900	313 900	328 100	225 100
Brno město	381 346	44 328	78 215	115 348	79 951

2.5.2 Legislativní faktory

Nejvyššími orgány dohlížejícím na leteckou dopravu v České republice je Ministerstvo dopravy (správní orgán) a Úřad pro civilní letectví (kontrolní orgán). Podniky a organizace v civilním letectví v ČR – Aeroklub ČR, Asociace leteckých provozovatelů ČR, Letecká amatérská asociace ČR, Letiště Praha, a.s., Řízení letového provozu ČR, Ústav leteckého zdravotnictví ČR, Výzkumný a zkušební letecký ústav, a.s. Mezinárodní organizace všeobecné – EU, OSN, EHK, OECD. Mezinárodní letecké organizace – AFCAC (African Civil Aviation Commission), ATCA (Air Traffic Control Association), EASA (European Union Aviation Safety Agency), ECAC (European Civil Aviation Conference), EUROCONTROL (European Organisation for the Safety of Air Navigation), IATA (International Air Transport Association), ICAO (International Civil Aviation Organization), IFALPA (International Federation of Air Line Pilots' Association), JAA (Joint Aviation Authorities), SITA (Air transport communications and information technology) (Ministerstvo dopravy ČR, 2020).

2.5.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. K těmto faktorům lze zařadit vývoj HDP, míru inflace a nezaměstnanosti, měnové kurzy, úrokové sazby či průměrnou výši důchodu obyvatelstva. Meziroční růst HDP v České republice byl ve 4. čtvrtletí roku minulého roku ve výši 2 %. Regionální hrubý domácí produkt na 1 obyvatele v Jihomoravském kraji činil 485 662 Kč. Průměrná roční míra inflace v roce 2019 činila 2,8 %. Obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2019 ve výši 2 %. Podle statistického úřadu Eurostat si dovolenou v zahraničí nemůže dovolit jedna pětina obyvatel, přesněji řečeno 21%, což řadí Českou republiku na 8. místo v porovnání s ostatními evropskými zeměmi (na prvním místě je Švédsko, kde si nemůže dovolit vycestovat do zahraničí 9,7 % obyvatel). Na dovolenou Češi nejradši jezdí do Chorvatska, na výlet do Paříže nebo Londýna (Český statistický úřad, 2020 a lidovky.cz, 2020).

2.5.4 Politické faktory

Hlavními politickými faktory, které ovlivňují činnosti brněnského letiště, jsou politické vztahy mezi zeměmi a dále členství České republiky v politicko-hospodářských

seskupeních, jako je např. Evropská unie a Schengenský prostor. V rámci Evropské unie existuje program Open Skies, díky kterému mohou letečtí dopravci provozovat mezi jednotlivými státy komerční leteckou dopravu, aniž by byli registrováni v jedné ze zemí. U odbavení letů v rámci Schengenského prostoru cestující nemusí procházet hraniční kontrolou. Důležitou roli hrají také politické vztahy mezi zeměmi. Zásadně ovlivnilo fungování letiště také vládní opatření proti šíření nemoci COVID-19, kdy na základě rozhodnutí Vlády ČR ze dne 12.3.2020 o vyhlášení nouzového stavu úplně zastavil provoz veškerých komerčních linek.

2.5.5 Technologické faktory

Technologie hraje v letectví významnou roli. Provozování a bezproblémové fungování letiště je z velké části závislé na moderní a neustále se rozvíjející technologii. Technologie je součástí odbavování cestujících a jejich zavazadel, bezpečností kontroly cestujících, zavazadel i ostatního nákladu, odbavování a servisu letadel, ale i poskytování informativních a doplňkových služeb. Pomocí technologií také letadla na letištích přistávají a vzlétají nebo jsou navigována řídicím letového provozu.

2.5.6 Ekologické faktory

Při provozování letecké dopravy a letišť je třeba myslet také na dopady na životní prostředí. Motory letadel vydávají teplo, prachové částice, hluk a plyny a to způsobuje globální oteplování. Letiště jako takové také musí dbát na dodržování hlukových limitů a to prostřednictvím protihlukových provozních opatření. Při odmrazování letadel, ke kterým se používá chemická směs s obsahem z glykolu, je nezbytné provádět řádné čištění odpadních vod, protože glykol je nebezpečný vůči životnímu prostředí. Letiště také způsobují tzv. světelné znečištění, což znamená, že vyzařují mnoho světla a toto znečištění také musí minimalizovat.

2.6 Konkurenční prostředí

Velkou konkurenci má brněnské letiště v dalších významných mezinárodních letištích, které se nachází v okruhu 350 km od brněnského letiště. Tyto konkurenty lze rozdělit do dvou kategorií dvěma různými pohledy.

1. Konkurence v České republice (letišť v Praze, Ostravě, Pardubicích a Karlových Varech) a konkurence v zahraničí (letišť ve Vídni, Bratislavě, Katovicích a Krakově).
2. Silnější postavení konkurence (Praha, Vídeň, Bratislava, Katowice, Krakov) a konkurence nejvýše na úrovni brněnského letiště (Ostrava, Pardubice, Karlovy Vary).

Letiště Václava Havla v Praze

Největší české letiště se nachází v Praze Ruzyni, 233 km od brněnského letiště. Disponuje 4 terminály – terminál T1 sloužící pro veřejné lety mimo Schengenský prostor, terminál T2 sloužící pro veřejné lety v rámci Schengenského prostoru, terminál T3, který obsluhuje soukromé lety, business lety a charterové lety a terminál T4 využívaný pouze pro státně důležité lety. Dále je součástí letiště cargo zóna, která se skládá z dalších 3 terminálů. Dráhový systém se skládá ze 3 vzletových a přistávacích drah, z nichž je však jedna uzavřena a využívána pouze jako pojezdová dráha. Letadla mohou v Praze, jako na jediném letišti v České republice, přistávat i za nepříznivých povětrnostních podmínek a dokonce i za nulové viditelnosti bez manuálního řízení posádek letadel. Letiště Václava Havla odbavilo za rok 2019 rekordních 17 804 900 cestujících a uskutečnilo se celkem 154 777 vzletů a přistání. Během minulého roku z Prahy pravidelně létalo 71 leteckých společností do celkem 165 destinací na celém světě (Letiště Praha, 2020).

Letiště Leoše Janáčka v Ostravě

Mezinárodní letiště Leoše Janáčka Ostrava je třetí největší letiště v České republice po letištích v Praze a Brně. Nachází se 149 km od brněnského letiště, mezi městy Ostrava a Frýdek-Místek. Ostravské letiště nabízí jedno pravidelné celoroční letecké spojení do Londýna Stanstedu leteckou společností Ryanair. Dále provozuje 7 sezónních pravidelných letů do destinací v Řecku, Turecku, Tunisku, Chorvatsku, Černé Hoře a na Kypru a 11 charterových letů do destinací v Řecku, Turecku, Španělsku, Bulharsku a Egyptě. V září tohoto roku je naplánované spuštění nového leteckého spojení do polské Varšavy, které bude obsluhovat letecká společnost LOT. V minulém roce letiště odbavilo celkem 323 320 cestujících prostřednictvím 24 560 letů (Leos Janacek Ostrava Airport, 2020).

Letiště Pardubice

Pardubické letiště je vojenské letiště se statusem veřejného mezinárodního letiště. Nachází se 4 km od Pardubic a 146 km od brněnského letiště. Z letiště jsou realizována pravidelné celoroční lety do města Alicante ve Španělsku leteckou společností Ryanair a do města Kyjev na Ukrajině leteckou společností SkyUp. V zimní sezóně se provozují charterové lety do ruské Moskvy a do Petrohrady a v letní sezóně do 3 destinací v Řecku, Bulharsku a Turecku. V uplynulém roce letiště odbavilo celkem 102 045 cestujících (Letiště Pardubice, 2020).

Letiště Karlovy Vary

Karlovarské letiště je páté největší mezinárodní veřejné letiště v České republice. Leží 4,5 km od Karlových Varů a 340 km od brněnského letiště. Z letiště je provozována jediná letecká linka společnosti Pobeda do ruské Moskvy a to 5x týdně. Letiště v roce 2019 odbavilo celkem 62 434 cestujících prostřednictvím 922 komerčních letů, ale celkový pohyb letadel se vyšplhal až k číslu 7 736, tedy 6 814 letů bylo neveřejných (International Airport Karlovy Vary, 2020).

Letiště Vídeň

Rakouské letiště Vídeň – Schwechat se nachází 18 km od centra Vídně a 156 km od brněnského letiště. Letiště disponuje čtyřmi odbavovacími terminály a dvěma vzletovými a přistávacími drahami a plánovaná je další nová dráha. Díky své dobré geografické poloze ve středu Evropy je jedním z nejdůležitějších uzlů pro stále rostoucí počet destinací ve střední i východní Evropě. Letiště se neustále rozvíjí a roste ať už v počtu odbavených cestujících nebo množství leteckých dopravců. Letiště v roce 2019 odbavilo rekordních 31 662 189 cestujících, což je nárůst oproti předchozímu roku o 17,1%. Mezi nejoblíbenější destinace patří Londýn (707 237 odbavených cestujících), Frankfurt (562 166) a Berlín (514 974). V roce 2019 pravidelně létalo z vídeňského letiště celkem 77 leteckých společností do 217 destinací v 68 zemích po celém světě (Vienna International Airport, 2020).

Letiště M. R. Štefánika v Bratislavě

Slovenské největší letiště se nachází 9 km od hlavního města Bratislava a 145 km od brněnského letiště. V uplynulém roce 2019 letiště odbavilo celkem 2 290 242 cestujících. Nejedná se však o nejméně úspěšný rok tohoto letiště, neboť v roce 2018 na letišti odbavili o

2 470 cestujících více. Pravidelné linky zabezpečuje 7 leteckých společností (Air Cairo, Cyprus Airways, flydubai, Pobeda, Ryanair, Smartwings a Wizzair), které létají do 41 destinací v 18 zemích. Odletový terminál se dělí na dvě části, přičemž jedna část je určena pro odlety a přílety do/z Schengenského prostoru a druhá část je určena pro odlety a přílety do/z destinací mimo Schengenský prostor. Letiště má 2 přistávací a vzletové dráhy (Bratislava Airport, 2020).

Katovice

Letiště v Katovicích patří díky své geografické poloze a napojení na systém rychlostních silnic a dálnic k nejvýznamnějším letišťům v celém Polsku. Leží 275 km od brněnského letiště. Stejně jako některá již zmíněná letiště, také toto letiště dosáhlo v roce 2019 několika rekordů, počet odbavených cestujících se vyšplhal k číslu 4 843 889 a počet pohybů letadel se zastavil na čísle 5 740. Zásahu na tom mají mimo jiné letecké společnosti Wizzair, Czartery, Ryanair, Lufthansa, LOT a Transavia. Letiště má jednu přistávací a vzletovou dráhu a dva odbavovací terminály (pro lety do/z Schengenského prostoru a pro lety do/ze zemí mimo Schengenský prostor) (Katowice Airport, 2020).

Letiště Krakov

Další významné polské letiště se nachází přibližně 11 km od druhého největšího města Polska a 315 km od brněnského letiště. V roce 2019 letiště odbavilo celkem 8 410 817 cestujících, což je nárůst oproti předchozímu roku o 24 %. Komerční lety obsluhuje celkem 21 leteckých společností a to nejen po Evropě, ale také do USA či Asie. Mezi ty nejoblíbenější destinace patří Londýn, Frankfurt a Varšava. Letiště má jednu odletovou a přistávací dráhu, jeden terminál pro odbavení cestujících a jeden terminál určený pro nákladní dopravu (Airgate: Krakow Airport blog, 2020).

2.7 Marketingový archivní výzkum

Cílem výzkumu je zjistit, zda nově zavedené pravidelné letecké linky ovlivnily stávající pravidelné letecké linky v počtu cestujících. Tento archivní výzkum byl proveden na základě analýzy sekundárních dat. Zpracovala jsem interní data poskytnutá společností Letiště Brno, a.s.. Jedná se o rozsáhlý soubor dat, který obsahuje údaje o počtu cestujících na jednotlivých pravidelných linkách uskutečňovaných z brněnského letiště. Konkrétně se v souboru dat nacházel název letecké společnosti, typ letadla, číslo letu, cílová

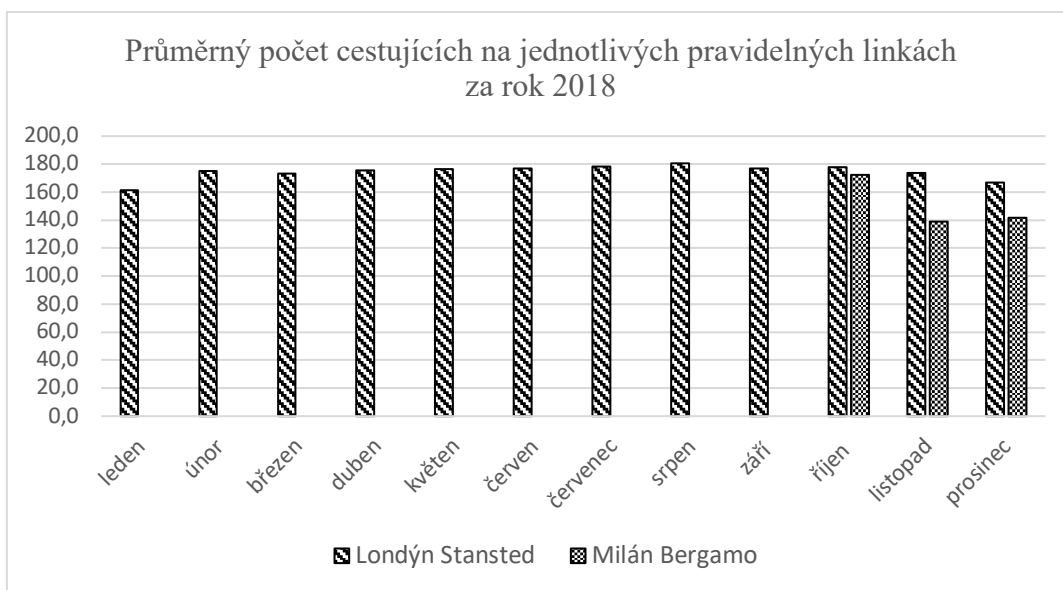
destinace, přílet/odlet, datum letu a počet cestujících na daném letu. K provedení výzkumu jsem použila data „přílet/odlet“, „datum“, „destinace“ a „počet cestujících“. Tato data jsem měla k dispozici za každý den od 1.1.2018 do 27.11. 2019. Po dohodě s vedoucím přepravního provozu nebyla konkrétní data o celkovém a průměrném počtu cestujících na jednotlivých linkách za jednotlivé měsíce zveřejněna přímo v tabulkách, avšak dobrý přehled poskytují grafy uvedené níže.

Data jsem si nejdříve roztřídila do dvou tabulek na rok 2018 a rok 2019 a dále pak na jednotlivé linky a jednotlivé měsíce. Výzkum se zabývá otázkou, zda nově zavedené pravidelné letecké linky ovlivňují počet cestujících na současné pravidelné letecké lince, kterou je linka leteckého dopravce Ryanair na letiště Londýn Stansted a je tedy třeba zjistit, zda nové pravidelné letecké spoje (od stejného leteckého dopravce) na letiště Milán Bergamo, která je provozovaná ode dne 28.10.2018 a linka na letiště Berlín Schönefeld, která odstartovala dne 2.4.2019, ovlivňují počet cestujících na dosavadní pravidelné lince. Jinak řečeno, zda se cestující přerozdělují mezi tyto tři linky, což by znamenalo, že nová letecká spojení nenalákala nové cestující, ale pouze si přerozdělila stávající určitý počet cestujících, nebo naopak je linka na letiště Londýn Stansted stále stejně vytížená a přibylo nových cestujících. V případě prokázání druhé varianty je možno na základě tohoto výzkumu uvažovat o zavádění dalších pravidelných linek do zajímavých destinací a tím rozvíjet provoz brněnského letiště a přilákat zahraniční cestující do Brna, potažmo Jihomoravského kraje. Pro výzkum byla položena centrální výzkumná otázka: „Ovlivňují nově zavedené pravidelné letecké linky stávající pravidelné letecké linky v počtu cestujících?“.

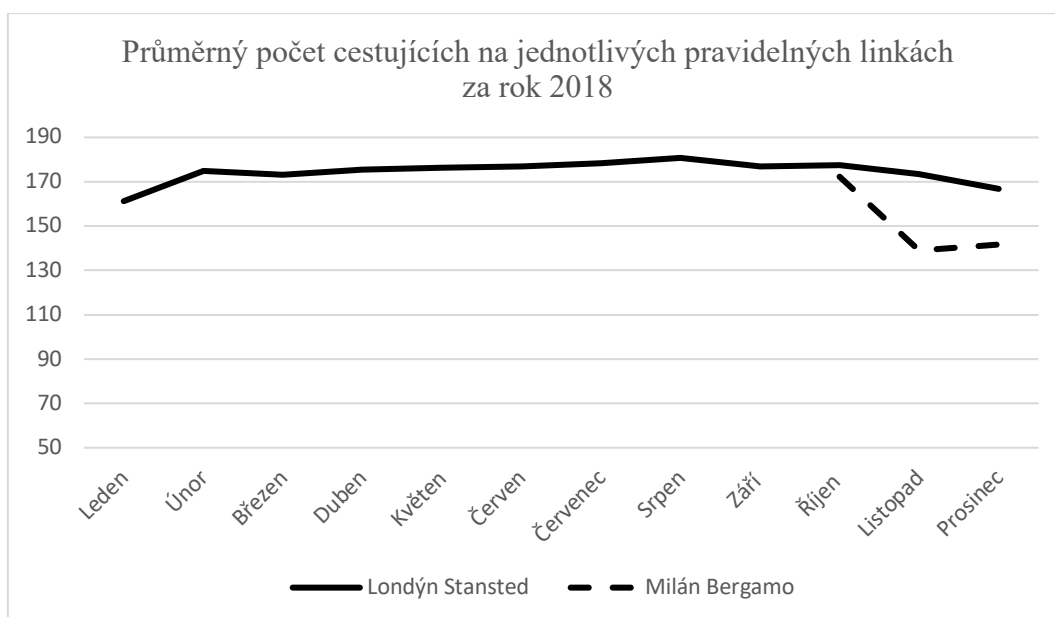
Vyhodnocení roku 2018

Data pro přehled cestujících na letiště Milán Bergamo jsou uvedena až od října, neboť právě dne 28.10.2018 byla tato linka spuštěna. Vzhledem k tomu, že nově zavedená linka do Milána Bergama figurovala v tomto roce až v posledním čtvrtletí, není možné provést celoroční srovnání, nicméně z Grafu č. 1 a Grafu č. 2 lze vyčíst, že k významnému poklesu průměru cestujících na lince do Londýna Stanstedu nedošlo. Lze si všimnout, že k nepatrnému poklesu došlo, to je ale způsobeno koncem letní sezóny, kdy během července a srpna jsou nejvytíženější nejen charterové lety, ale i právě pravidelné lety. Lze vidět, že v říjnu, kdy byla linka do Milána Bergama zavedena, se průměrný počet cestujících hodně přibližoval průměrnému počtu cestujících do Londýna Stanstedu,

nicméně následující měsíce průměrný počet cestujících nově zavedené linky klesal a tedy nedocházelo k růstu počtu cestujících na úkor stávající pravidelné linky.



Graf č. 1: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2018
(Zdroj: Vlastní zpracování)

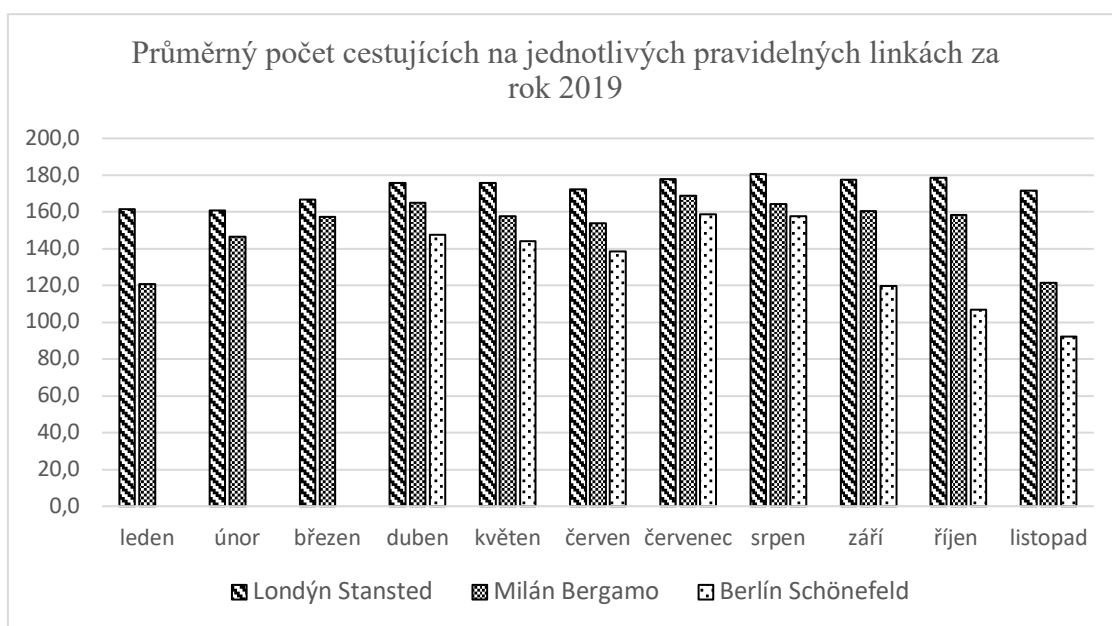


Graf č. 2: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2018
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocení roku 2019

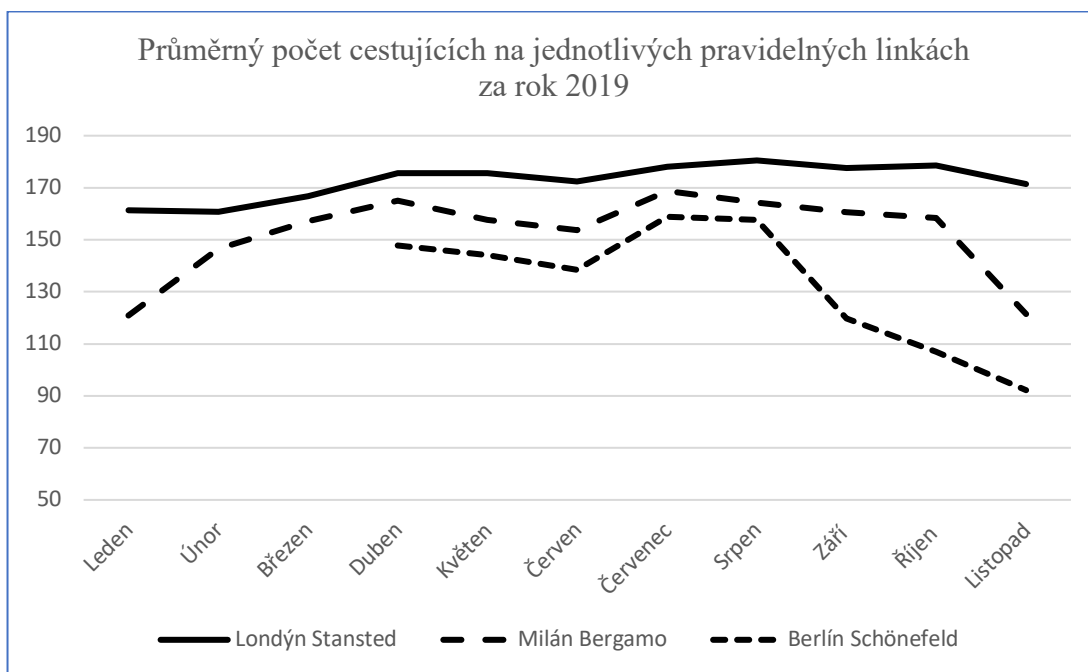
Data pro přehled cestujících na letišti Berlín Schönefeld jsou uvedena od dubna tohoto roku, linka byla zahájena dne 2.4.2019. Linka do Milána Bergama už je zavedená

z minulého roku a jak lze vyčíst z Grafů č. 3 a č. 4, ani v tomto roce nedochází k výraznému poklesu cestujících na lince do Londýna Stanstedu. I u pravidelných linek platí pravidlo, že během letní sezóny z důvodu prázdnin a příznivého počasí jsou nejvytíženější měsíce červenec a srpen. Při zavedení linky do Berlína Schönefeldu nedochází k výraznému snížení počtu cestujících na starších pravidelných linkách v tom smyslu, že by docházelo k přelévání cestujících z jedné linky na druhou a úbytek cestujících na jedné lince na úkor nové linky.



Graf č. 3: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu (Graf č. 4) lze krásně vidět, že nově zavedené linky mají výkyvy co se týče průměrného počtu cestujících, nicméně linka do Londýna Stanstedu zůstává i nadále stabilní.



Graf č. 4: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafů lze zcela jednoznačně vyčíst, že zavedení nových pravidelných linek nemá vliv na stávající fungující pravidelné linky v počtu cestujících tím způsobem, že by docházelo k přerozdělování určitého množství cestujících mezi tyto tři linky, nicméně toto tvrzení je ještě ověřeno statistickým testem za použití Pearsonova chí-kvadrát testu, neboli testu nezávislosti kvantitativních dat. Nulovou hypotézou bude tvrzení, že veličiny X a Y jsou nezávislé, což znamená, že pravděpodobnost nastání určité varianty náhodné veličiny X neovlivňuje nastání určité varianty náhodné veličiny Y. V tomto případě tedy bude otestováno, zda vyšší počet cestujících jedné linky zapříčiňuje nižší počet cestujících druhé linky a naopak. Jako testové kritérium se používá statistika:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - np_{ij})^2}{np_{ij}},$$

která má asymptoticky Pearsonovo rozdělení o stupních volnosti (Kropáč, 2012).

Byla vybrána déle provozovaná linka do Milána Bergama. Hypotézy jsou následující:

- nulová hypotéza H_0 : v souvislosti s nově zavedenou pravidelnou leteckou linkou nedochází k úbytku cestujících na již zavedené lince

- alternativní hypotéza H_1 : nově zavedená letecká linka způsobuje úbytek cestujících na stávající lince a dochází tak k přerozdělování určitého počtu cestujících

Provedla jsem výpočty očekávaných četností a tato čísla rovněž sečetla, hodnoty zobrazuje Tabulka č. 4. Následně jsem údaje z tabulky použila pro výpočet testu nezávislosti.

Tabulka č. 4: Přepočítané očekávané četnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc a rok	Londýn Stansted	Milán Bergamo	Celkem
Říjen 2018	186,1	163,8	349,9
Listopad 2018	166,2	146,3	312,5
Prosinec 2018	164,0	144,4	308,4
Leden 2019	150,1	132,1	282,2
Únor 2019	163,4	143,9	307,3
Březen 2019	172,3	151,7	323,9
Duben 2019	181,3	159,5	340,8
Květen 2019	177,3	156,0	333,3
Červen 2019	173,4	152,7	326,1
Červenec 2019	184,4	162,3	346,7
Srpen 2019	183,3	161,4	344,7
Září 2019	179,8	158,2	338,0
Říjen 2019	179,2	157,7	336,9
Listopad 2019	155,8	137,1	292,9
Celkem	2 416,6	2 127,1	4 543,7

Nulová hypotéza H_0 o nezávislosti prvků se zamítá v případě, že χ^2 je větší než kritická hodnota a naopak se nulová hypotéza H_0 o nezávislosti prvků přijímá tehdy, kdy χ^2 je menší než kritická hodnota. Po dosazení do vzorců vyšly hodnoty $\chi^2 \approx 8,312$ a kritická hodnota je rovna přibližně číslu **22,362**. Vzhledem k tomu, že **8,312 < 22,362**, přijímá se nulová hypotéza o nezávislosti kvantitativních prvků. Mezi těmito číselnými údaji tedy neexistuje žádná spojitost.

Shrnutí výsledků

Když shrnu výsledky získané mým výzkumem, lze dojít k závěru, že zavedení nové pravidelné linky neovlivňuje již stávající pravidelné linky v počtu cestujících v tom smyslu, že by docházelo k úbytku cestujících na jedné lince a zároveň k zvyšování počtu cestujících na druhé lince. To znamená, že za sledované období obě nově zavedené linky přilákaly nové cestující, jak ty, kteří z brněnského letiště odlétají do zahraniční destinace tak ty, kteří ze zahraničí přiletí navštívit Brno, respektive Jihomoravský kraj.

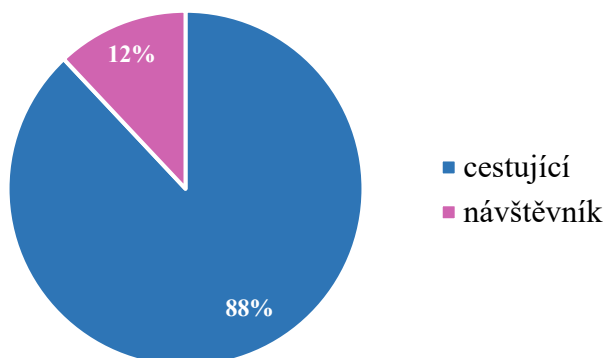
2.8 Strukturované rozhovory

Na letišti jsem provedla krátké strukturované rozhovory na téma dostupných služeb. Rozhovory probíhaly ve dne 22.2.202. V tento den přilétala a odlétala 2 letadla pravidelných linek z/do Berlína a Londýna a jedno letadlo charterových linek z/do Hurgady. Vybrala jsem si tento den z důvodu heterogenity cestujících na jednotlivých letech. Na letech z/do Londýna létá spousta pravidelných (stálých) cestujících a to jak Čechů, tak cizinců, na letech z/do Berlína se jedná většinou o výletníky (taktéž Češi a cizinci) a na charterových letech, v tomto konkrétním případě na letu z/do Hurgady jsou všichni cestující (až na občasné výjimky) Češi přilétající/letící z dovolené/na dovolenou. Struktura rozhovorů byla zaměřena na dostupné služby na letišti a spokojenost zákazníků s těmito službami. Rozhovor také dával možnost vyjádřit se, co zákazník na letišti postrádá. Respondenty jsem během dne oslovovala náhodně. Rozhovor se skládal ze 3 následujících otázek:

1. Jste cestující nebo návštěvník letiště?/Are you a traveller or a visitor?
2. Chybí Vám na letišti nějaké služby?/Are you missing some services at the airport?
3. Doplňující otázky v případě, že je odpověď na předchozí otázku kladná: A co konkrétně postrádáte?/ If yes, what exactly are you missing?

První otázka zjišťovala, zda je oslovená osoba cestující nebo návštěvník. Cestující mohl být jak odlétající tak přilétající. Mezi návštěvníky letiště nejčastěji patří osoby, většinou rodina nebo přátelé, které z letiště vyzvedávají nebo na letiště doprovází cestujícího nebo lidé, kteří navštíví letiště za účelem pozorování letadel, zakoupení letenek, prohlídnutí si letiště nebo si chtějí dopředu zjistit, jak to na letišti funguje a případně se zeptat na své otázky. Celkem z 50 oslovených bylo 44 cestujících a 6 návštěvníků.

Struktura oslovených osob na letišti

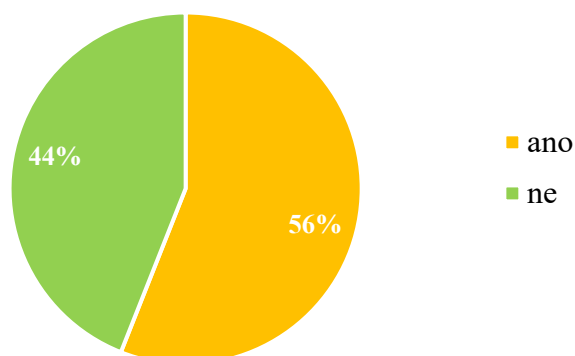


Graf č. 5: Struktura oslovených osob na letišti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá otázka byla zaměřena na to, zda oslovení zákazníci (cestující i návštěvníci) postrádají nějaké služby na letišti. Z celkem 50 oslovených osob 28 odpovědělo, že ano a 22 osob odpovědělo, že ne.

Postrádají zákazníci nějaké služby na letišti?



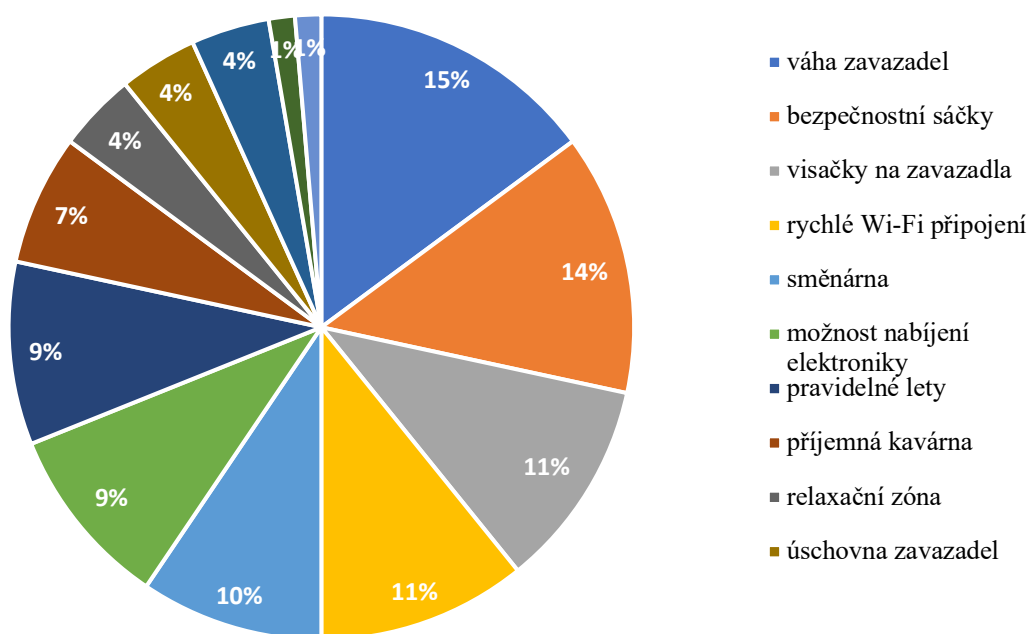
Graf č. 6: Odpovědi na otázku, zda cestující postrádají nějaké služby na letišti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě kladné odpovědi na předchozí otázku byli oslovení lidé požádáni, zda mohou konkretizovat, jaké služby jim na letišti chybí. Mezi nejčastější odpovědi byla absence váhy zavazadel (11x), chybějící bezpečnostní sáčky (10x), nemožnost zakoupení visaček

na zavazadla (8x), a velmi slabé a pomalé Wi-Fi připojení (8x), nemožnost si směnit peníze (7x), nemožnost nabíjení elektroniky (7x) a málo leteckých spojení (7x), mezi dalšími odpověďmi poté bylo chybějící příjemná a útulná kavárna, kde si člověk dá dobrou kávu a zákusek (5x), relaxační zóna se zásuvkami a pohodlnými křesly (3x), možnost uschovat si zavazadla na nějakou dobu (3x), vnitřní vyhlídka na letadla, nejlépe v patře (3x), možnost nákupů - drogerie, potraviny (1x) a samoodbavovací stojany (1x).

Služby, které postrádají zákazníci letiště



Graf č. 7: Služby, které postrádají zákazníci letiště

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.9 SWOT analýza

Na základě provedených analýz a vyhodnocení marketingových výzkumů je současná situace souhrnně zhodnocena pomocí SWOT analýzy, kde jsou popsány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti.

2.9.1 Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky bezesporu patří to, že letiště je tzv. „customer friendly“. Celkově se uplatňuje velmi osobní přístup k cestujícím, s každým je jednáno individuálně a velmi

lidsky. Personál letiště je profesionální, důkladně proškolený a i v nestandardních situacích se vždy snaží o maximální vstřícnost vůči cestujícím. Pokud cestující volá na letiště na telefonní číslo, které je uvedeno na stránkách letiště nebo kontaktuje letiště prostřednictvím e-mailu, vždy je v okamžitém spojení s příslušným zaměstnancem letiště a nenastávají tedy situace, kdy cestující neví, kam má volat, nemůže se dovolat nebo komunikuje s automatem, než je, je-li vůbec, přepojen na konkrétní osobu. Ve vybraných situacích, kdy se zákazník obrací na letiště s určitým přáním či žádostí, se tyto záležitosti mohou individuálně posuzovat a následně sami zaměstnanci letiště kontaktují zákazníky zpět. Za další silnou stránku se dá považovat jednoduchá orientace pro cestující na letišti. Příjezd na letiště je nekomplikovaný a intuitivní. Dopravní ukazatele dovedou cestující přímo na parkoviště a není možné se cestou ztratit. Ukazatelé také navádí cestující, kde je příletová a kde odletová hala. Tyto haly jsou od sebe vizuálně velmi odlišné. Parkoviště se nachází bezprostředně před oběma terminály, cestující tedy nemusí z parkoviště překonávat velkou vzdálenost, než dojdou do budov letiště. V odletovém i příletovém terminálu se nachází dostatečné množství informačních a navigačních ukazatelů pro jednoduchou orientaci. Letiště je poměrně malé a svou atmosférou až „rodinné“. V tranzitní části odletové haly se dokonce nachází všem přístupný klavír, na který mohou cestující hrát při čekání na svůj let a toho také spousta cestujících využívá. Celou halou se poté linou melodie známých skladeb hraných živě na klavír a to ještě více podtrhuje příjemnou atmosféru letiště. Letiště je výborně dostupné z dálnice, nachází se totiž pouhé dva kilometry od sjezdu z dálnice D1 EXIT 201 Brno-Slatina. Tuto cestu mohou volit cestující přijíždějící jak směrem od Prahy, tak směrem od Ostravy. V Brně se také na tuto dálnici napojuje dálnice D2 ze směru Bratislava a dálnice D52 ze směru Vídeň. Brněnské letiště je od centra města vzdáleno 20 minut jízdy městskou hromadnou dopravou. Výše popsané silné stránky poté ovlivňují cestující při preferenci brněnského letiště pro jejich cestování.

2.9.2 Slabé stránky

Geografická poloha letiště je však z druhého pohledu zároveň i slabou stránkou. V okruhu 350 km od brněnského letiště se nachází celkem 5 významných mezinárodních letišť – Letiště Václava Havla v Praze (nejkratší vzdálenost v případě jízdy autem 233 km), Letiště Vídeň (152 km), Letiště M. R. Štefánika v Bratislavě (145 km) a Letiště

Katovice (275 km) a Letiště Krakov (315 km). Tato skutečnost hraje v neprospěch brněnského letiště, neboť všechna zmíněná letiště mají mnohem širší nabídku letů co se množstvím destinací a frekvencích letů týče. Podle nabídky letů a dalších služeb na letišti se pak potenciální zákazníci rozhodují, které letiště využijí, protože vzdálenost těchto ostatních letišť není tak velká. Navíc je potřeba brát v potaz také fakt, že velké množství cestujících nejsou přímo z Brna, ale z blízkého i vzdálenějšího okolí a tak se pro ně doba cestování na alternativní letiště zkracuje. Další slabá stránka letiště se dá charakterizovat slovem „sezónnost“. V období letní sezóny, která probíhá od května do října, jsou spolu s pravidelnými celoročními lety provozovány také pravidelné sezónní lety a charterové lety. Tyto lety přepravují cestující až do 25 destinací. Naopak v zimní sezóně provoz ustane a jsou provozovány pravidelné celoroční lety jediné letecké společnosti Ryanair a to pouze do 3 destinací. Díky tržbám z letní sezóny si letiště vytváří finanční zálohu, ze které následně čerpá po zbytek roku. Další slabou stránkou je nemožnost významně rozšiřovat prostory v budově sloužící k odbavování cestujících. V případě většího rozvoje letecké dopravy na letišti není možno z kapacitních důvodů např. rozšířit odbavovací přepážky na dvojnásobek či rozšířit prostory pro provádění bezpečnostní kontroly. V tomto případě by řešením byla přístavba k současnému terminálu nebo výstavba nového terminálu. Z prováděného výzkumu také vychází, že cestující postrádají určité druhy doplňkových služeb a komfortu. Konkrétně se jedná o váhu zavazadel, bezpečnostní uzavíratelné sáčky na tekutiny zdarma, směnárnu, jmenovky na zavazadla, self check-in stojany, úschovnu zavazadel, lepší Wi-Fi připojení, více možností občerstvení, větší využití pro děti a možnost dobíjení elektronických zařízení.

2.9.3 Příležitosti

Hlavní příležitostí je bezesporu rozšíření nákladní letecké dopravy neboli cargo dopravy na letišti. Z ekonomického hlediska mají pro letiště větší finanční přínosy právě cargo lety než pravidelné a charterové lety s cestujícími. Mezi těmito druhy dopravy jsou dva důležité rozdíly. Pro odbavení jednoho letu s cestujícími je potřeba mnohem více pracovníků letiště než pro odbavení jednoho nákladního letu a z jednoho přistání a odbavení nákladního letu plyne pro letiště více peněz z přistávacích a handlingových poplatků než z přistání a odbavení letu s cestujícími. V současné chvíli probíhá v areálu letiště výstavba terminálu a zázemí společnosti DHL, která zahájí pravidelnou cargo

dopravu. Další příležitostí může být napojení se na významný přestupní uzel v některé evropské metropoli, který by cestující mohli využívat při návazných letech do celého světa a celkově rozvoj letecké dopravy z Brna. V současné době jsou ceny letenek nižší než kdykoliv dříve a s tím je spojený růst zájmu lidí cestovat letadlem. Párkrát do roka letiště také pořádá buď na svých sociálních sítích nebo prostřednictvím spolupráce s různými firmami soutěže o zpáteční letenky do Londýna, Berlína a Milána. Tento způsob propagace může být efektivní a není příliš nákladný, neboť ceny letenek, které se kupují v předstihu, bývají velmi nízké. Takových soutěží by se mohlo pořádat více a další příležitostí může být propagace ve spolupráci s cestovními kancelářemi formou soutěže o výhru zahrnující např. celý zájezd. Ve spolupráci s Jihomoravským krajem, respektive v městem Brnem, lze rozvíjet kampaň pro nalákání dalších návštěvníků nejen do regionu, ale i na některé významné události, které se v Brně konají, např. Mezinárodní soutěžní přehlídka ohňostrojů Ignis Brunensis, celoročně konané Brněnské veletrhy a výstavy, Grand Prix České republiky, vánoční trhy nebo světová architektonická akce Open House.

2.9.4 Hrozby

Hrozeb v současném letectví i v provozování brněnského letiště existuje mnoho. První hrozba spočívá ve změně myšlení a chování cestujících. Cestující přestanou mít zájem o cestování s cestovními kancelářemi, budou chtít cestovat samostatně, opadne zájem o celkové cestovní balíčky, které poskytují cestovní kanceláře a cestovní kanceláře tak nebudou provozovat takové množství charterových letů, které letišti generují zisky, jako doposud. V případě ekonomické, finanční krize, začne ubývat počet cestujících, kteří budou jezdit na dovolenou, protože na to zkrátka nebudou mít finanční prostředky. Velmi významnou roli také hraje bezpečnostní situace v zahraničí, respektive dovolenkových destinací. V případě různých konfliktů, nepokojů, nemocí či živelných katastrof dochází ke snížené bezpečnosti v dané zemi a lidé se bojí do těchto zemí cestovat. Hrozba vzniká také v případě nesplácení pohledávek leteckými společnostmi. Naprosto nezbytnou součástí poskytování služeb na letišti jsou zaměstnanci. Hrozba tedy vzniká v případě odlivu kvalitních a zkušených zaměstnanců, neboť bez kvalifikovaných a proškolených pracovníků v podstatě nelze provozovat letiště. Další hrozby spočívají v letadlech samotných. Příkladem je softwarová chyba na nejoblíbenějším a nejpoužívanějším

dopravním osobním letadlem na světě, Boeingu 737 typu MAX, která v roce 2019 uzemnila všechna tato letadla a letecké společnosti musely lety rušit, nebo tato uzemněná letadla nahrazovat jinými, staršími letadly.

2.10 Plus minus matice SWOT

Faktory zjištěné SWOT analýzou jsem vyhodnotila pomocí metody plus/minus matice analýzy SWOT (též analýza pomocí párového srovnávání). Tato analýza zjišťuje vzájemné vztahy mezi vybranými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami. Párové srovnávání probíhalo podle následujícího hodnocení:

- silná oboustranně pozitivní vazba: ++,
- silná oboustranně negativní vazba: --,
- slabší pozitivní vazba: +,
- slabší negativní vazba: -,
- žádný vzájemný vztah: 0.

Výsledky udávají pořadí klíčových faktorů, na které by se společnost měla zaměřit při tvorbě své strategie (Vašítková, 2014).

Silné stránky (S)

S1 – „customer friendly“ letiště – osobní přístup k zákazníkům

S2 – kvalitní a profesionální personál

S3 – levné doplňkové služby cestujícím

S4 – krátká vzdálenost od centra Brna

S5 – jednoduchá orientace na letišti

S6 – výborná dostupnost z hlavní české dálnice D1

Slabé stránky (W)

W1 – geografická poloha vůči jiným významným letištím – blízkost letiště v Praze, Vídní, Bratislavě, ale i v Katovicích

W2 – malá nabídka pravidelných leteckých linek

W3 – „sezónnost“ letiště – v letní sezóně velké vytížení, v zimní sezóně velmi malý provoz

W4 – nemožnost významně rozšiřovat vnitřní prostory terminálů

W5 – chybějící napojení na železnici – kromě dopravy autem na letiště se dá využít jedině autobus městské hromadné dopravy, který funguje jako klasická linka se spoustou zastávek po cestě

W6 – nedostatek služeb a komfortu pro cestující

Příležitosti (O)

O1 – rozvoj nákladní dopravy

O2 – rozšíření nabídky pravidelných letů

O3 – propagace regionu ve spolupráci s Jihomoravským krajem na mezinárodních veletrzích

O4 – levnější letenky než kdy dřív a s tím spojený zájem o cestování letadlem

O5 – zavedení leteckých linek do významných přestupních uzlů

O6 – zahraniční cestující, kteří navštěvují významné akce konající se v Brně

Hrozby (T)

T1 – změna myšlení cestujících – opadání zájmu o balíčky cestovních kanceláří, preference cestování „na vlastní pěst“

T2 – ekonomická a finanční krize – cestující nebudou mít peníze na cestování

T3 – nesplácení pohledávek – zpoždění ze strany leteckých společností

T4 – bezpečnostní situace v zahraničí – živelné pohromy, teroristické útoky, nepokoje, napjatá politická situace

T5 – odliv kvalitních zaměstnanců – bez kvalifikovaných a řádně proškolených zaměstnanců není možné vykonávat činnost

Tabulka č. 5: Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		Silné stránky (S)						Slabé stránky (W)						Σ	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6		
Příležitosti (O)	O1	0	++	0	0	0	+	-	+	0	0	0	0	3	1.-2.
	O2	0	+	0	++	0	+	--	+	+	--	0	0	2	3.-5.
	O3	+	0	+	++	0	+	0	-	0	0	0	-	3	1.-2.
	O4	0	0	+	0	0	0	0	+	+	-	0	-	1	6.
	O5	0	0	0	+	+	++	-	+	+	-	-	-	2	3.-5.
	O6	+	0	0	+	+	0	0	0	0	0	0	-	2	3.-5.
Hrozby (T)	T1	0	0	+	0	0	0	-	-	0	0	-	-	-3	3.
	T2	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	-2	4.-5.
	T3	0	-	-	0	0	0	0	--	0	0	0	0	-4	2.
	T4	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	-2	4.-5.
	T5	--	-	0	0	0	0	-	-	0	0	0	--	-7	1.
	Σ	0	1	2	6	2	5	-6	-3	1	-4	-2	-7		
	Pořadí	6.	5.	3.	1.	3.	2.	2.	4.	6.	3.	5.	1.		
				4.		4.									

Z výsledků plus/minus matice SWOT analýzy vychází, že nejsilnější stránkou je krátká vzdálenost do centra Brna a hned na druhém místě je výborná dostupnost z dálnice D1. Velkou předností brněnského letiště je tedy jeho výhodná poloha z pohledu dostupnosti do města i pokračování autem do okolí (např. v případě zapůjčení automobil v autopůjčovně). Nejslabší stránkou je nedostatek služeb a komfortu pro cestující, s čímž souvisí to, které letiště si z pohledu poskytovaných služeb cestující vybírají. Pokud letecké společnosti nemají zákazníky z Brna, tak jednoduše do Brna létat nebudou. Další slabou stránkou je geografická poloha vůči významným letišťům v okolí. Nejedná se pouze o významné mezinárodní letiště v Praze, ale ještě blíže se nachází mezinárodní letiště ve dvou hlavních městech sousedních států – Slovensku a Rakousku. Vzhledem k široké nabídce letů těchto letišť není pro cestující velkou překážkou se na tato letiště dopravit autem, vlakem či autobusem a opomíjí tak ve svém výběru brněnské letiště. Největší příležitostí co se týče finančních příjmů může být rozvoj nákladní dopravy.

V areálu letiště právě probíhá výstavba logistických hal a skladů, které může podpořit nákladní dopravu. Díky výborné dostupnosti na dálnici je možné zboží z letadel bezproblémově rozvážet kamiony. Důležitá je také úzká spolupráce s Jihomoravským krajem a dalšími důležitými subjekty při rozvoji letecké dopravy, propagaci letiště v rámci propagace regionu na mezinárodních veletrzích. Jihomoravský kraj by se měl více iniciovat v rozvoji letecké dopravy na brněnském letišti, což by vedlo i k rozvoji cestovního ruchu v regionu. Největší hrozbou pro letiště může být odliv kvalitních zaměstnanců, protože bez kvalifikovaných a řádně proškolených zaměstnanců není možné poskytovat letištní služby ani leteckým dopravcům, ani zákazníkům. Vzhledem k fyzické i psychické náročnosti práce je důležité si kvalitních zaměstnanců vážit a adekvátně je finančně ohodnocovat. Náklady a časová náročnost na získání nových zaměstnanců, jejich proškolení a zaučení není nejlevnější záležitostí.

2.11 Shrnutí analytické části

Analytická část se věnovala zhodnocení současné situace, jinak řečeno jaký je současný stav řešené problematiky ve společnosti. Na úvod byly uvedeny základní informace o letišti, zajímavosti a statistiky. Následoval popis cílů celého letiště, ale také cílů marketingového oddělení a rozbor náplně práce tohoto oddělení. Bylo zjištěno, že pracovní činnosti v některých směrech nekorespondují s nastavenými cíli. Dále byla provedena analýza marketingového mixu, tedy poskytovaných služeb, cenové strategie, distribuce a marketingové komunikace. Zejména v oblasti marketingové komunikace bylo zjištěno, že společnosti nevkládá příliš finančních prostředků do propagaci. Rozbor mikroprostředí byl proveden pomocí Porterova modelu pěti sil a makroprostředí pomocí SLEPTE analýzy. Konkurenční prostředí popsalo významná velká i menší letiště v okruhu 350 km od brněnského letiště a jako největší konkurent v oblasti geografie bylo označeno ostravské letiště. Marketingový archivní výzkum zjišťoval, zda nově zavedené letecké linky ovlivnily počet cestujících na stávajících linkách, tedy zda docházelo k přerozdělování cestujících a úbytku cestujících na starší lince. Výsledky výzkumu ukázaly, že tomu tak nebylo a nově zavedená linka na brněnské letiště přilákala další cestující. Strukturované rozhovory byly zaměřeny na zjištění, zda cestujícím či návštěvníkům letiště chybí nějaké služby. Výsledky říkají, že cestující nebo návštěvníci letiště nejvíce postrádají váhu zavazadel, bezpečnostní sáčky na tekutiny do kabinového

zavazadla, visačky na zavazadla, směnárnu a možnost nabíjení elektronických zařízení. Pár oslovených si také povzdechlo nad pomalým Wi-Fi připojením a nedostačující nabídkou pravidelných letů. Na základě předchozích analýz byly zjištěné skutečnosti převedeny do SWOT matice. Z plus/minus matice vyplynulo, že nejsilnější stránkou letiště je jeho krátká vzdálenost od centra Brna a výborná dostupnost na dálnici D1. Nejslabší stránkou je geografická poloha vůči jiným letištím, tedy blízkost významných mezinárodních letišť a také nedostatek doplňkových služeb a komfortu pro cestující. Mezi slabé stránky se rozhodně řadí také malá nabídka pravidelných letů. Velkou příležitostí je rozvoj nákladní dopravy a mezi největší hrozby patří odliv kvalitních zaměstnanců. Výsledky získané analýzou současného stavu slouží jako podklady pro návrhovou část práce.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Proces získávání zákazníků – leteckých dopravců je velmi složitý a stejně jako letečtí dopravci mají rozdílné podmínky a požadavky na různá letiště, tak i letiště k jednotlivým dopravcům přistupuje rozdílně. Proto se vyjednávání nových linek nedá jednotně popsat a informace o celém procesu nebývají veřejnosti známé. Z tohoto důvodu je tato práce zaměřena z větší části na další důležitou kategorii zákazníků a těmi jsou cestující a návštěvníci letiště. Návrhová část se tedy zaměřuje na takové změny a doporučení, které by vedly k vyššímu počtu cestujících na stávajících linkách, lepší marketingové komunikaci, většímu zájmu lidí o cestování z Brna a celkově tedy k rozvoji letecké dopravy na brněnském letišti.

3.1 Organizační a marketingová strategie

Hlavním dlouhodobým cílem letiště je efektivní provozování mezinárodního letiště. Dalšími dlouhodobými cíli je být zajímavým zaměstnavatelem a strategickým partnerem pro Jihomoravský kraj. Strategické marketingové řízení má za úkol řídit a koordinovat marketingové činnosti tak, aby byly dosaženy marketingové cíle. Marketingové cíle by se měly odrážet od cílů celé společnosti, marketingové aktivity by tedy měly být zaměřené na zajištění kvalitních služeb na letišti a řádnou marketingovou komunikaci. Letiště má ve spolupráci s leteckým dopravcem Ryanair vytvořený pětiletý plán na spuštění dvou nových linek každý rok a nejdůležitější činností marketingového oddělení je řádně propagovat tyto linky. Mezi další důležité aktivity patří propagace služeb poskytovaných cestujícím nebo propagace charterových destinací. Z prováděného výzkumu vyplývá, že cestující postrádají velké množství služeb na letišti a to může ovlivňovat cestující při výběru letiště, obzvláště, pokud je pro ně zanedbatelný rozdíl ve vzdálenosti při dopravě na brněnské letiště a na jiné alternativní letiště. Vysoká úroveň poskytovaných služeb a komfortu na letišti jde ruku v ruce s potenciální rozvojem letecké dopravy. Letišti nestačí „pouze“ široká nabídka pravidelných letů, ale musí se také zaměřit poskytované služby zákazníkům na letišti, dát cestujícím důvod, aby při své další cestě zvolili opět brněnské letiště. Důležité je, aby byl o cestování z brněnského letiště zájem. V současné době jsou náplní práce marketingového oddělení také činnosti, které úplně nekorespondují s marketingem jako takovým, např. vystavování poptávek po

pracovní síle na webové stránky nebo třídění přijatých životopisů a rozesílání je na konkrétní úseky na letišti, tuto činnosti by mělo vykonávat spíše personální oddělení. Marketing by se měl více zaměřit na řádnou propagaci a vynakládat více finančních prostředků do reklamy, jelikož většina propagace funguje na základě barterové spolupráce.

3.2 Produktová strategie

Jelikož je práce založená z větší části na vztahy se zákazníky – cestujícími a návštěvníky letiště, návrhy na zlepšení jsou předloženy především v rámci této oblasti, tedy poskytovaných služeb cestujícím a návštěvníkům. Mezi mé návrhy na zlepšení patří: rozšíření kapacity parkovacích míst, renovace dětského koutku, pořízení váhy zavazadel, provozování směnářenské činnosti, poskytování bezpečnostních sáčků bezplatně, rozšíření nabídky občerstvení, pořízení dobíjecích stanic na mobilní telefony, zvýšení počtu linek do Londýna, zlepšení Wi-Fi připojení, prodej visaček na zavazadla a pořízení Costa Coffee kávového baru.

3.2.1 Rozšíření kapacity parkovacích míst

Kapacita celého parkoviště na letišti je 1940 parkovacích míst. Příjezd na parkoviště u letiště je intuitivní, pokud se zákazníci orientují podle dopravních ukazatelů, není možné zabloudit a tyto ukazatele je dovedou přímo před závorový systém vedoucí na parkoviště. Parkoviště má pouze jeden vjezd, skrz který je možno se dostat do všech částí parkoviště. Zavedený parkovací systém je osvědčený – zákazníci mohou přijet automobilem na letiště kdykoliv bez předchozí rezervace. Tím zákazníkům odpadá povinnost rezervovat si parkovací místo předem přes internet, kdy je většinou i potřeba zadat délku parkování a následně při příjezdu na parkoviště u závoře zadávat kód vygenerovaný při online rezervaci. Parkování během zimní sezóny je bezproblémové, v toto období je parkoviště zaplněno nanejvýš z 10 %, ovšem problémy se zaparkováním nastávají během letní sezóny, konkrétně na vrcholu letní sezóny v červenci a srpnu. V tyto měsíce je kapacita parkoviště téměř nebo úplně naplněna a zákazníci buď musí velmi dlouho hledat volné parkovací místo nebo už není možné nikde zaparkovat a zákazníci tak musí být navedeni do neveřejných prostor letiště, kde zaparkují a odtud je zaměstnanci letiště služebními vozy převážá zpět před odletovou halu. Tato varianta je však pro zákazníky letiště

nepříjemná a pro personál letiště složitá na koordinaci. Řešením by tedy bylo rozšíření počtu parkovacích míst, neboť plocha, která by k tomuto účelu mohla být využita, je v areálu letiště k dispozici. Na Obrázku č. 7 je modře vyznačená plocha, kde v současnosti již je vybudované parkoviště a červený obdélník značí, kam by mohlo být parkoviště ještě rozšířené.



Obrázek č. 7: Možná plocha pro vybudování parkoviště

(Zdroj: mapy.cz, 2020)

V Tabulce č. 6 jsou uvedené orientační náklady na výstavbu parkoviště včetně materiálů i práce. Na nově vybudované ploše pro parkování aut, kterou vyznačuje červený obdélník, by mohlo vzniknout necelých 200 nových parkovacích míst.

Tabulka č. 6: Orientační náklady na výstavbu parkoviště

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2020)

	Plocha v m²	Cena za m² vč. DPH	Cena celkem
Drcené kamenivo	7 000,00	1 000 Kč	7 000 000 Kč
Betonová dlažba		2 000 Kč	14 000 000 Kč

Dalším návrhem v oblasti parkování na letišti je monitorování počtu aut a zavedení ukazatelů obsazenosti. Parkovací systém sice nezahrnuje senzory na každém parkovacím

místě, v tomto případě, kdy je parkoviště venkovní, to ani není reálné, nicméně nový parkovací systém umí monitorovat a počítat vjezdy a výjezd na/z parkoviště. Tato funkce prozatím není využívána, ale i v případě, že by byla, slouží pouze jako informace pro zaměstnance. Tato funkce by se tedy sesynchronizovala s webovou stránkou letiště a podávala zákazníkům aktuální informace o obsazenosti parkoviště. Zákazníci by tak měli přehled a nemuseli by se bát jet na letiště „naslepo“ s obavami, zda budou moci zaparkovat. A jelikož se část parkovacích ploch nachází ve vyšší úrovni než je vstup do odletového terminálu, považuji za drobnou, avšak podstatou úpravu právě přístup z/na parkoviště. V současné chvíli jsou k dispozici pouze schody, což může způsobovat cestujícím nepříjemnosti např. pokud mají kočárek či těžší a objemnější zavazadla nebo i cestujícím se sníženou pohybovou schopností. Navrhuji tedy drobnou stavební úpravu a zajištění přístupu pomocí bezbariérové rampy. Náklady jsou odhadnuty na 30 000 Kč.



Obrázek č. 8: Schody vedoucí z vyvýšeného parkoviště k odletové hale
(Zdroj: Vlastní fotografie)

3.2.2 Renovace dětského koutku

Současný dětský koutek má to nejlepší už za sebou. Vybaven je velmi stroze a nábytek a hračky, které se tam nyní nachází, nesou známky značného opotřebení. Děti zaujme nanejvýš krásně ilustrovaná zeď, ale v dětském koutku se příliš nezabaví.



Obrázek č. 9: Současná podoba dětského koutku
(Zdroj: Vlastní fotografie)

V rámci zkvalitňování poskytovaných služeb navrhuji celkovou renovaci prostoru pro zábavu dětí. Odstranil by se současný koberec a místo něj by se položil nový, ale pouze na plochu přibližně 1/3 třetiny prostoru, neboť zbylou část zabere dětské hřiště. Pořizovací cena nového koberce požadovaných rozměrů je odhadnuta na 2 000 Kč – 4 000 Kč. Obrázek č. 8 ukazuje možný vzhled a uspořádání dětského hřiště. Cena tohoto dětského hřiště o rozměrech 3,8 m x 2,4 m je 220 558,8 Kč s DPH, ale rozměry, vybavení a v návaznosti na to i cena, se dá přizpůsobit konkrétním potřebám a možnostem. Z pohledu na Obrázek č. 9 by se dětské hřiště nacházelo na pravé straně a právě na levé straně by byl položen nový koberec a umístěn buď současný stoleček s židlemi nebo nový set, jehož cena se odhaduje přibližně na stejnou jako cena koberce.

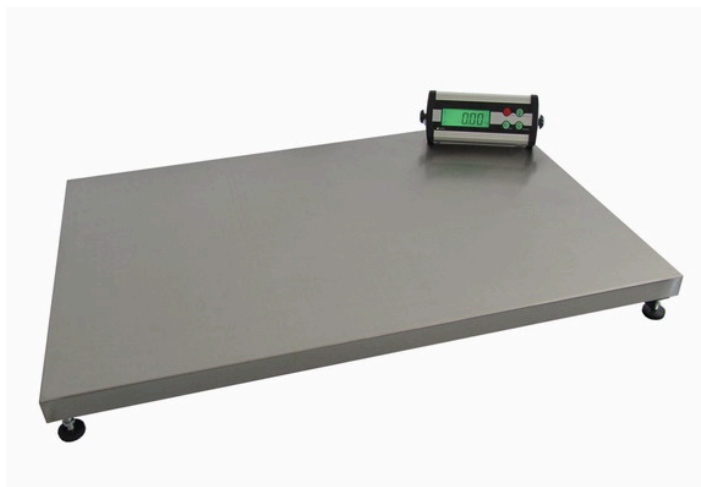


Obrázek č. 10: Návrh nového dětského hřiště
(Zdroj: Reatek: playgrounds, 2020)

3.2.3 Pořízení váhy zavazadel

Na letišti není nikde žádná možnost zvážit si svá zavazadla ještě před začátkem odbavení, tuto možnost ale velká spousta cestujících vyhledává. Obzvláště pokud letí s nízkonákladovým dopravcem, kde jsou poplatky za překročení váhových limitů u zavazadel velmi vysoké. Cestující tak musí čekat, než se otevřou odbavovací přepážky a začne odbavení některého z letů a až se dostane na řadu, požádá pouze o zvážení zavazadla a v případě překročení váhového limitu a v případě, že za něj nechce platit poplatek, musí odbavovací přepážku opustit a věci ze svých zavazadel si přeskládat tak, aby se vešel do váhového limitu a poté se vrátit zpět na odbavovací přepážku. Někteří cestující, kteří přijíždí na letiště autem a parkují na letišti po dobu své cesty, by přístupnou váhu zavazadel mohli uvítat z toho pohledu, že při zjištění nadváhy zavazadla by si z něj mohli vytáhnout některé nepotřebné věci a nechat si je v autě na parkovišti. Další usnadnění by váha přinesla co se týká balení zavazadel strečovou fólií. Cestující by si nejdříve své zavazadlo zvážil a ujistil se, že odpovídá váhovým limitům a až poté by si zaplatil službu zabalení zavazadla do strečové fólie a nenastala by tak situace, kdy si cestující nechá zabalit zavazadlo a poté se na odbavovací přepážce dozví, že má těžší zavazadlo, než může mít, ale v takovém případě mu již nenáleží vrácení peněz za službu balení zavazadla nebo opětovné zabalení zdarma. Pořízení takové váhy s sebou nenese

příliš vysoké náklady a zároveň by to byla jedna z dalších nových služeb poskytovaných cestujícím pro jejich větší komfort. Na Obrázek č. 11 ukazuje příklad možné váhy. Váha má ocelovou konstrukci a nerezovou vážicí plošinu a její váživost je do 200 kg. Rozměry váhy jsou 90 cm na šířku a 60 cm na výšku, což poskytuje možnost vážení i zavazadel. Indikátor má vysoký LCD displej a je k němu k dispozici i pouzdro s držákem pro uchycení na stěnu. Digitální indikátor je připojen k plošině pomocí kabelu. Napájí se 12V adaptérem ze sítě nebo nabíjitelným akumulátorem. Cena této váhy je 7 150 Kč bez DPH, 8 952 Kč s DPH. Doprava při nákupu nad 5 000 Kč je zdarma (Provinter: obchodní a průmyslové váhy, 2020).



Obrázek č. 11: Váha na zavazadla
(Zdroj: Provinter: obchodní a průmyslové váhy, 2020)

3.2.4 Provozování směnářenské činnosti

Naprosto nezbytnou službou poskytovanou na mezinárodním letišti je možnost směnit si peníze. Do dubna roku 2019 provozovala směnárnu na brněnském letišti společnost Air Service Brno, s.r.o., která ale následně přestala na brněnském letišti působit. Od této doby není možné si na letišti peníze směnit, po této službě je však velká poptávka. Vytváří to problémy nejen cizincům, kteří do Brna přiletí, ale také českým cestujícím, kteří odlétají do zahraničí. Cizinci, kteří v současné době přiletí ze zahraničí, mají u sebe v hotovosti eura nebo libry a mají zájem o českou korunu. Někteří dokonce ani nemají platební kartu a tak jsou odkázáni pouze na hotovost. S eury ještě není takový velký problém, neboť na spoustě míst v Brně (respektive v ČR) se dá, byť za nepříznivého kurzu, platit eurem,

v případě liber už takové možnosti nejsou. Tito cestující se tedy musí dopravit do centra města a tam hledat směnárnu a tato situace jim do jisté míry komplikuje jejich pobyt u nás a také je okrádá o čas. Komplikace pro české cestující nastávají v případě, kdy odlétají do zahraničí a počítají s tím, že si peníze smění na letišti před svým odletem. Některé země či oblasti v dané zemi neakceptují v tamních směnárnách českou korunu a pokud si tam člověk chce směnit peníze na místní měnu, potřebuje k tomu třeba eura.

Směnárenskou činnost může mimo jiné vykonávat i jakákoliv fyzická či právnická osoba, která získá povolení k provozování směnárenské činnosti od České národní banky, jako tzv. směnárník. Česká národní banka udělí povolení k činnosti směnárníka žadateli, pokud

- a) má sídlo, obchodní závod nebo jeho část v České republice,
- b) je důvěryhodný; podmínku důvěryhodnosti musí splňovat i vedoucí osoby a skuteční majitelé žadatele,
- c) vedoucí osoby žadatele, které skutečně řídí provozování směnárenské činnosti,
 1. dosáhly středního vzdělání s maturitní zkouškou a
 2. nejsou vedoucími osobami, které skutečně řídí provozování směnárenské činnosti u jiného směnárníka, s výjimkou směnárníka, který je členem téhož koncernu, a
- d) dosáhl věku 18 let a je plně svéprávný, je-li jím fyzická osoba (Zákon č. 277 ze dne 21. srpna 2013 o směnárenské činnosti).

3.2.5 Poskytování bezpečnostních sáčků bezplatně

V rámci zkvalitňování poskytovaných služeb by mělo letiště poskytovat cestujícím bezpečnostní sáčky, které jsou nezbytné pro převážení tekutin v příručním zavazadle. Jednalo by se o jednoduché průhledné uzavíratelné sáčky, které splňují určité požadavky a nebudou příliš nákladné. Bezpečnostní sáčky by měly být poskytovány bezplatně, jako je tomu na jiných letištích. V současné chvíli jsou bezpečnostní sáčky k prodeji v Airport Shopu, bohužel se stává, že jich není dostatek nebo je Airport Shop uzavřen a cestující tak nemají možnost si na letišti tyto sáčky opatřit. Bezpečnostní sáčky by byly umístěny buď ve veřejné části odletové haly, kde by si je cestující sami brali dle potřeby, nebo by byli k dispozici na Zákaznickém centru, které je otevřené vždy v návaznosti na letový řád. V případě poskytování bezpečnostních sáčků prostřednictvím Zákaznického centra

by byl větší dohled nad tím, kolik sáčků se cestujícím rozdává. Velikost sáčku by mohla být 20 cm x 15 cm. Jedna vybraná firma, která sídlí v Rajhradu u Brna, nabízí takový sáček za 0,47 Kč/kus bez DPH, jedno balení po 100 kusech tedy vychází na 56,87 Kč/balení s DPH (top-obaly.cz, 2020). Je ale pravděpodobné, že si společnost Letiště Brno, a.s. ze své pozice a v případě velkého pravidelného odběru dokáže zajistit mnohem nižší cenu i třeba u zahraničního dodavatele. Pro vyčíslení nákladů je jako vzorový příklad uvažován rok 2019. V tomto roce bylo na letišti odbaveno celkem 543 633 cestujících. Uvažuji tři možné varianty – bezpečnostní sáček si vezme 75 %, 50 % a 25 % cestujících. Výpočty jsou uvedeny v Tabulce č. 7. Vzhledem k současné situaci ve světě, která ovlivňuje také provoz brněnského letiště, se nedají jednoznačně vyčíslit náklady na následující měsíce a roky.

Tabulka č. 7: Vzorový příklad vyčíslení nákladů na bezpečnostní sáčky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Procentní podíl cestujících	75 %	50 %	25 %
Počet cestujících	407 725	271 816	135 908
Cena za 1 ks sáčku	0,57 Kč		
Náklady na sáčky	232 403,25 Kč	154 935,12 Kč	77 467,56 Kč

3.2.6 Rozšíření nabídky občerstvení

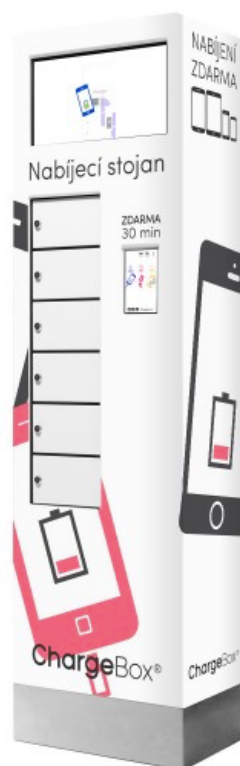
Jak již bylo popsáno v analytické části této práce, na letišti není příliš velký výběr občerstvení, navíc ještě k tomu v době, kdy je restaurace zavřená. Ve veřejné části se nachází fast food – bageterie, která nabízí čerstvě připravované bagety a saláty. Nabídka bageterie obsahuje 6 druhů čerstvých baget a 4 druhů salátů, z nichž hlavní surovinou je uzenina, sýr nebo tuňák doplněné různými druhy zeleniny a dresinků. Ve veřejné části odletové haly se pak dají už zakoupit spíše jen cukrovinky a drobné snacky z automatu nebo baru. V neveřejné části odletové haly se nachází bar, který nabízí bagety připravované právě z bageterie a taktéž drobné cukrovinky a snacky. Mezi mými návrhy není rozšíření gastronomických zařízení, nýbrž rozšíření aspoň nabídky občerstvení. Nenákladným, avšak zajímavým řešením by mohlo být rozšíření sortimentů těchto dvou

popsaných gastronomických zařízení o nabídku teplého jídla. Jednalo by se o teplé poctivé polévky (mohou být i s pečivem) a o tzv. panini, které by se zapékalo v kontaktním grilu. Zákazníkům by se tak naskytla možnost dát si teplé jídlo, kdykoliv, kdy je restaurace v příletové hale zavřená, a to třeba i v noci (např. při nočních letech či brzkých ranních letech). Polévka by mohla být vždy jedna denně, ale přijatelnější varianta by byla nabídka dvou polévek vždy na jeden celý týden. Nabídka by mohla být následující: zeleninové krémy (hráškový, celerový, brokolicový, bramborový, pórkový, kukuřičný, tomatový, mrkvový, květákový, špenátový, dýňový), husté polévky (zeleninová, bramborová, fazolová, čočková, gulášová, zelná, asijská s kari a kokosovým mlékem) a vývary (zeleninový, kuřecí, hovězí, vepřový). Jeden týden by byl vždy v nabídce jeden levnější krém, kde je hlavní surovinou zelenina a jedna dražší hustá polévka nebo vývar, kde by byla cena z důvodu použití masných výrobků vyšší. Kromě nákladů na suroviny by se musely pořídit jednorázové papírové misky na polévky, jejich cena začíná na 2,36 Kč/kus s DPH (Dekos: řešení balení, 2020). Panini by se mohly připravovat z baget a ostatních surovin, které jsou momentálně používány na přípravu čerstvých plněných baget (tj. vepřová šunka, moravské uzené, uzený sýr, hermelín, tuňák a různé druhy zeleniny a dresinků) a z těchto surovin udělat různé variace zapečených panini. Dále by se do nabídky panini mohly přidat nové varianty např. italské panini s rajčaty, mozzarelou, sušenou šunkou a bazalkou, panini s kuřecím masem, slaninou, čedarem a karamelizovanou cibulkou, panini s masovými kuličkami a sýrem s modrou plísní nebo vegetariánská varianta se čtyřmi druhy sýru a brusinkami. Kromě stálých a nových surovin by byly náklady pouze v podobě pořízení kontaktního grilu, jehož cena se pohybuje v rozmezí od 1 000 Kč do 10 000 Kč, nejčastěji však do 5 000 Kč v závislosti na značce, kvalitě a vlastnostech (Heureka.cz, 2020).

3.2.7 Pořízení dobíjecích stanic na mobilní telefony

V dnešní době jsme již téměř všichni závislí na moderních technologiích a i cestování si už neumíme představit bez naší elektroniky. V současnosti už má spousta cestujících všechny potřebné dokumenty uložené v mobilu např. v mobilních aplikacích nebo na e-mailu. Může se jednat o smlouvu o cestovním pojištění, potvrzení o rezervaci ubytování, jízdenky na hromadnou dopravu, ale i dokonce palubní lístky. Každému z nás se někdy stalo, že se mu vybil mobil v ten nejméně vhodný okamžik, v případě cestování to může

být v okamžiku, kdy je potřeba předložit svůj palubní lístek pro umožnění nástupu do letadla. Nicméně i v případě, že máme všechny důležité dokumenty potřebné pro cestování vytisknuté, chceme mít nabitý mobil ať už kvůli možnosti pracovat nebo třeba používat sociální sítě, poslouchat hudbu či fotografovat. Na letišti bohužel chybí jakákoliv možnost dobíjení svých elektronických zařízení s výjimkou business salónku, kde jsou k dispozici zásuvky. Navrhují tedy pořízení minimálně jednoho tzv. ChargeBoxu, v ideálním případě však dvou.



Obrázek č. 12: Nabíjecí stojan ChargeBox
(Zdroj: ChargeBox, 2020)

Jeden ChargeBox by byl umístěn ve veřejné části odletové haly a druhý v neveřejné části odletové haly (tj. za bezpečnostní kontrolou). Jedná se o dobíjecí stanice připomínající skříňku s malými úložnými schránkami na zámek, v každé schránce je několik nabíjecích kabelů pro různé typy zařízení. Cestující si uloží zařízení do schránky, schránku zamkne a klíč si vezme k sobě. Když si bude zařízení vyzvedávat, odemkne schránku (tím vrátí

klíček) a vezme si své nabité zařízení zpět. Stejně dobíjecí stanice lze vidět např. v nákupních centrech. ChargeBox je možno si buď dlouhodobě pronajímat nebo zakoupit. V případě pronájmu je cena ve výši 120 000 Kč za rok a zahrnuje veškerý potřebný servis při poruchách bez dalších poplatků. Při zakoupení stojanu jsou dvě možnosti: buď je cena 120 000 Kč, ale bez servisních služeb nebo 170 000 Kč a tato cena zahrnuje servisní služby na 3 roky zdarma a následně jsou již zpoplatněné. Doprava po České republice v případě dlouhodobého pronájmu nebo zakoupení je zdarma (Miloslav, 2020). Shrnutí nákladů je uvedeno v Tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Náklady na pořízení nabíjecí stanice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Miloslav, 2020)

Možnost pořízení	Cena	Popis
Pronájem	120 000 Kč/rok	včetně servisu bez dalších poplatků
Koupě	120 000 Kč	bez servisu
	170 000 Kč	servis zdarma na 3 roky

3.2.8 Zvýšení počtu letů do Londýna

Na základě výsledků provedeného výzkumu navrhuji posílení současné linky do Londýna Stanstedu, neboť i přesto, že tato linka létá od března do října každý den a v druhé půlce roku 5x týdně, bývá velmi často vyprodaná a v ojedinělých případech jsou volné letenky dostupné na letech až za 14 dní a později. Jak lze vyčíst z dat, počet cestujících na letech sice nedosahuje čísla 189, což je maximální kapacita letadla, nicméně je to proto, že data ukazují reálný počet cestujících, který na let nastoupili, ne však počet prodaných letenek. Jinak řečeno, lety jsou vyprodané i přesto, že na letu reálně není plný počet cestujících. To je dáno tím, že někteří lidé si koupí letenku (zaberou místo v letadle), ale reálně let neuskuteční z osobních, zdravotních či pracovních důvodů. U zpátečních letů se také stává to, že cestující nenastoupí na první let, ale stále drží místo na zpátečním letu, protože letenky u této letecké společnosti nejdou stornovat. Protože spousta cestujících jsou buď ženy, které se v Anglii provdaly a do Brna se vrací na víkendy za rodinou, nebo lidé žijící v České republice mající české nebo britské občanství, kteří létají do Anglie za prací (či za studiem), bylo by vhodné uvažovat o posílení těchto leteckých spojení alespoň v pátek

a neděli. V minulosti byla provozována také letecká linka společnosti Wizzair do Londýna Lutonu, která byla také velmi oblíbená, což hovoří o atraktivitě dané destinace. Za zmínku stojí také letiště Londýn Gatwick, které se nachází na druhé straně periferie Londýna než letiště Stansted a to na jižní straně, strategicky by to bylo výhodné pro cestující pokračující na jižní pobřeží Anglie. V návaznosti na Brexit nyní probíhá přechodné období, které bude trvat do konce roku 2020 a během kterého mohou občané České republiky nadále cestovat do Spojeného království bez omezení. Českým občanům, kteří žijí či pracují ve Spojeném království a mají zájem v tom pokračovat, je však doporučeno zaregistrovat se v britském „EU Settlement Scheme“. Nyní lze do Spojeného království vycestovat pouze na občanský průkaz, ale lidé by měli zařídit cestovní pas, který budou používat po skončení přechodného období. Pro české turisty nebo obchodníky bude vstup do Spojeného království umožněn na krátkodobý pobyt, který nesmí být delší než 3 měsíce a na tento pobyt není potřebné vyřizovat žádné povolení ani víza (Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2020).

3.2.9 Wi-Fi

Velmi podstatnou službou, která se musí zlepšit, je bezplatné připojení na spolehlivou a rychlou Wi-Fi síť. V současnosti je sice letiště pokryto Wi-Fi sítí, na kterou se může kdokoliv připojit, nicméně připojení je velmi slabé a pokud je na letišti více lidí, připojení je velmi pomalé a v některých případech se zákazníci dokonce ani nedokáží na síť připojit. To potom komplikuje situaci lidem, kteří buď nemají mobilní data nebo si je nechtějí vyplýtvat. Připojení k internetu na letišti by mělo být poskytovaným standardem. Někteří cestující potřebují internet k tomu, aby si ještě na letišti udělali online check-in, pokud tak neučinili doma nebo aby si mohli online dokoupit ještě před odletem některé služby, jako je odbavené zavazadlo nebo tzv. priority boarding (přednostní nástup do letadla). Dále cestující chtějí vyžívat internetové připojení, aby mohli během čekání na svůj let třeba pracovat na notebooku, používat sociální sítě, vyhledávat v mapách apod.

3.2.10 Costa coffee kávový bar

Jak již bylo zmíněno, ve veřejné části odletové haly se nachází jeden bar a jeden fastfood (bageterie) a ve veřejné části příletové haly v prvním patře se nachází restaurace. Otevírací doba všech těchto gastro zařízení je nestálá a mění se v závislosti na letovém

řádu. A právě bar a restaurace jsou jedinými místy, kde si člověk může dát nějakou kávu, ovšem za předpokladu, že mají zrovna otevřeno a navíc je možné dát si kávu jedině na místě. Pokud by si zákazník rád dal dobrou kávu v noci nebo v době, kdy je bar i restaurace zavřená nebo si chtěl vzít kávu do kelímku s sebou, má na výběr ještě navíc kávu z automatu Delikommat. Ceny nápojů z tohoto automatu se pohybují mezi 15 Kč a 25 Kč a kvalita samozřejmě odpovídá této ceně. Navrhují tedy ve veřejné části odletové haly umístit kávový bar („coffee bar“) od kavárenského řetězce Costa coffee. Tzv. „Costa express“ by tedy zákazníkům (i zaměstnancům) umožnil dopřát si kvalitní zrnkovou, čerstvě mletou kávu s čerstvým mlékem, a to navíc kdykoliv během dne i noci. K dispozici jsou dva typy kávových barů – Compact a Marlow (Obrázek č. 13).



Obrázek č. 13: Kávový bar typu Compact (vlevo) a kávový bar typu Marlow (vpravo)
(Zdroj: Costa Express Business, 2020)

Oba kávové bary mají společné znaky:

- jednoduché ovládání pomocí dotykové obrazovky,
- jednoduché na obsluhu a údržbu,
- zajišťován pravidelný servis,
- možnost platby kartou,
- pouze čerstvé mléko,
- kvalitní kávová zrna Costa Mocha Italia blend espresso coffee
- doplňky: kelímky a víčka, bílý a hnědý cukr, umělé sladidlo, čokoládová posypka, míchátka a ubrousky,
- vyžadují přístup k elektríně, vodě, odpadu a připojení k internetu (Costa Express Business, 2020).

Tabulka č. 9: Rozdíly mezi kávovými bary Compact a Marlow

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Costa Express Business, 2020)

	Compact	Marlow
Nabízené nápoje	Cappuccino, Caffé Latte, Americano, White Americano, Horká čokoláda, Mocha, Vanilla Latte a Caramel Latte	stejně jako u Compact a navíc espresso, čaj, ledové ochucené mléčné koktejly
Velikosti káv	střední a velká	malá, střední a velká
Nabízené příchutě	karamel, vanilka	stejně jako u Compact a navíc skořice, lískový oříšek, perníček, chai, jahodová vanilka
Šířka v cm	80	100
Výška v cm	198	228
Hloubka v cm	100	115
Minimální odběr/den	30 nápojů	40 nápojů

Společnost Costa coffee nabízí provozování franšizy, dovoz kávového baru a zajišťování ingrediencí a doplňků bezplatně. Provozovatel kávového baru pouze doplňuje na své náklady čerstvé mléko dle potřeby. Společnost Costa coffee přidělí k provozovateli kávového baru odpovědného pracovníka, který zdarma proškolí zaměstnance letiště o provozu a údržbě stroje a spravuje zásoby surovin. Helpdesk Costa Express pracuje 12

hodin denně 7 dní v týdnu. Provozování kávového baru probíhá buďto na základě smlouvy o pronájmu kávového baru nebo smlouvy o procentním podílu na tržbách po oboustranné dohodě (Costa Express Business, 2020 a Forecourt Trader, 2020).

Náklady na surovinu, konkrétně na čerstvé mléko, byly vyčísleny následovně: předpokládaná velikost malého nápoje je 150 ml, středního nápoje 250 ml a velkého nápoje 400 ml. Na základě toho bylo odhadnuto, že průměrné množství mléka potřebné na jeden nápoj je 110 ml. Nádoba na mléko umístěná v kávovém baru má kapacitu 17 litrů mléka. Následně bylo množství 17 000 ml mléka vyděleno číslem 110 ml a z toho vyšlo, že jedna plná nádoba mléka vystačí přibližně na 154 kusů nápojů. Při požadovaném minimální odběru za den by se mléko z kávového baru typu Compact vyčerpalo přibližně za 5 dní a u typu Marlow za necelé 4 dny. Při zvýšení denního odběru na 50 nápojů za den by se mléko vyčerpalo přibližně za 3 dny. Z toho vyplývá, že by se každé tři dny dolévalo 17 litrů mléka. Aby však nenastala situace, kdy se mléko vyčerpá úplně a kávový bar nebude vydávat nápoje obsahující mléko, doporučuji doplňovat 5-6 litrů mléka každý den. Doplňování zabere pár jednotek minut a měly by jej na starosti zaměstnankyně z baru nebo fastfoodu nacházejících se taktéž v odletové hale, v tomto ohledu by tedy nevznikaly žádné náklady. Měsíčně je tedy potřeba 170 litrů mléka a náklady by byly ve výši 3 060 Kč/měsíc (Makro.cz, 2020).

3.2.11 Prodej visaček na zavazadla

Na brněnském letišti je také velká poptávka ze strany cestujících po visačkách na zavazadla. I přesto, že všechna odbavená zavazadla jsou označena unikátním čárovým kódem, který je systémově propojen s kontaktními údaji daného cestujícího a vždy se dá dohledat, či odbavené zavazadlo je, cestující mají o klasické papírové vyplňovací visačky stále zájem. Visačky se na letišti nedají sehnat a jen málo cestovních kanceláří je svým klientům poskytne. Navrhovala bych tedy zavést prodej těchto visaček, protože cestující by byli ochotní za ně zaplatit. Visačky nebudou cestujícím poskytovány zdarma jako je tomu u bezpečnostních sáčků a to ze dvou důvodů. Náklady na pořízení visaček jsou vyšší než náklady na pořízení bezpečnostních sáčků a visačky, na rozdíl od sáčků, cestující nemají povinnost mít při cestování letadlem (do bezpečnostních sáčků si musí uložit veškeré tekutiny, které převáží v kabinovém zavazadle). Vybrala jsem dvě různé varianty vzhledu visaček – levnější varianta A a dražší varianta B (Obrázek č. 14). Levá a

prostřední visačka jsou varianta A, barevné možnosti jsou: modré visačky s bílým logem nebo bílé visačky s modrým logem a visačka napravo je dražší varianta B, kde je možnost pouze modré visačky s bílým logem.



Obrázek č. 14: Visačky - varianta A, varianta B a logo brněnského letiště

(Zdroj: Interprint: jednoduše on-line, 2020 a designportal, 2020)

U varianty A je celková cena za jednu visačku ve výši 8,12 Kč a u varianty B ve výši 13,39 Kč. Částky zahrnují vždy samotný výrobek v základní verzi, potisk dle zaslaných podkladů a kontrola a korektura podkladů. Tyto ceny jsou platné při minimálním odběru 5000 kusů od každého výrobku. Podrobná kalkulace je rozepsána v Tabulce č. 10. V případě využití některé možnosti nabízené dopravy se cena dopravy pohybuje v rozmezí 259 Kč až 390 Kč bez DPH.

Tabulka č. 10: Kalkulace varianty A

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interprint: jednoduše on-line, 2020)

Množství	Popis	Cena/kus	Cena celkem bez DPH	Cena celkem vč. DPH
5000	zavazadlová visačka	4,63 Kč	23 150,00 Kč	28 011,50 Kč
5000	potisk 1 barvou	3,43 Kč	17 150,00 Kč	20 751,50 Kč
1	kontrola podkladů	285,00 Kč	285,00 Kč	344,85 Kč
5000	kompletní výrobek	8,12 Kč	40 600,00 Kč	49 126,00 Kč

Tabulka č. 11: Kalkulace varianty B

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interprint: jednoduše on-line, 2020)

Množství	Popis	Cena/kus	Cena celkem bez DPH	Cena celkem vč. DPH
5000	zavazadlová visačka	9,90 Kč	49 500,00 Kč	59 895,00 Kč
5000	potisk 1 barvou	3,43 Kč	17 150,00 Kč	20 751,50 Kč
1	kontrola podkladů	285,00 Kč	285,00 Kč	344,85 Kč
5000	kompletní výrobek	13,39 Kč	66 935,00 Kč	80 991,35 Kč

3.2.12 Pořízení odpadkových košů na třídění odpadu

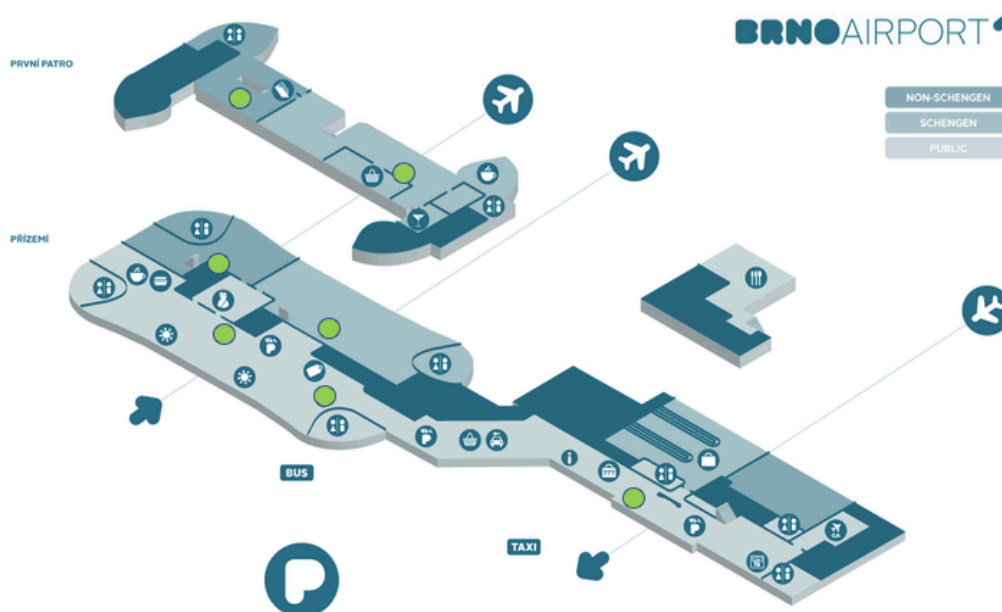
Třídění odpadu je jedna z nezákladnějších a nejjednodušších činností, které můžeme dělat pro ochranu životního prostředí a na té by se měl podílet každý z nás. Na letišti je zřízené tzv. odpadové hospodářství, kam se sváží odpad z celého areálu letiště a následně jej vyváží konkrétní společnost zabývající se nakládáním s odpady. Letiště má za dlouhodobý a udržitelný cíl chovat co nejvíce ekologicky, ale stále mu chybí odpadkové koše na tříděný odpad v prostorách pro cestující, přitom dostupné koše rozmístěné po celém letišti jsou při běžném provozu naplněné za jeden den. Do těchto košů vyhazují všichni všechno – papír, plast, sklo, hliník, zbytky jídla. Na Obrázku č. 15 jsou ukázky odpadkových košů, které by se měly pořídit do prostorů, kde se pohybují cestující.



Obrázek č. 16: Odpadkové koše na tříděný odpad

(Zdroj: b2bpartner.cz, 2020)

Aby se co nejvíc pokryly prostory, kde se pohybují cestující a návštěvníci letiště, navrhuji celkem 7 míst pro umístění odpadkových košů a tedy pořízení celkem 21 košů. Na Obrázku č. 16 je vidět přibližné navrhované rozmístění odpadkových košů. Ve veřejné části odletové haly se jedná o prostor před bezpečnostní kontrolou a před odbavovacími přepážkami. Neveřejná část odletové haly se rozprostírá přes dvě patra a je rozdělená na odlety v rámci Schengenského prostoru a odlety mimo Schengenský prostor. V každé z těchto čtyř částí bude umístěn jeden set tří košů. Posledním místem, kde budou umístěné koše je v příletové hale ve veřejné části, tedy tam, kde většinou čekají návštěvníci letiště na cestující.



Obrázek č. 17: Přibližné rozmístění odpadkových košů na tříděný odpad

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Brno Airport, 2020)

Cena jednoho odpadkového koše na vybrané internetové stránce je 1 078 Kč bez DPH, 1 304,38 Kč s DPH. Při dodržení umístění na 7 různých míst jsou náklady na pořízení košů ve výši 27 391,98 Kč. Víka od košů jsou sice barevně rozlišena podle konkrétního druhu odpadu, avšak doporučuji ještě dokoupení samolepek s textem pro jasnější identifikaci. Celkem 21 kusů samolepek stojí 457,38 Kč. Doprava u vybraného prodejce je vždy zdarma. Celkové náklady na pořízení těchto košů jsou vyčísleny v Tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Náklady na pořízení odpadkových košů na tříděný odpad
(Zdroj: b2bpartner.cz, 2020)

Předmět	Počet kusů	Cena/kus	Cena celkem
Odpadkový koš	21	1 304,38 Kč	27 391,98 Kč
Samolepka	21	21,78 Kč	457,38 Kč
		Celkem	27 849,36 Kč

3.2.13 Znovu zavedení leteckého spojení mezi Brnem a Prahou

Zajímavou myšlenku je znovu zavedení pravidelného leteckého spojení mezi hlavním městem a moravskou metropolí. Letecká linka v minulosti byla provozována, ale vzhledem k neshodám a nevyhovujícím časům letů nebyla dostatečně vytižena a zanikla a několik let ji nikdo neprovozoval. Mezi Brnem a Prahou provozuje autobusovou a vlakovou dopravu několik společností, jako je třeba Regiojet, Flixbus, České dráhy nebo Leo Express. Jen Regiojet vypravuje za „normálních“ okolností každý den na trase Brno – Praha a zpět celkem 17 vlaků a Flixbus kolem 40 autobusových spojů. Lidé mezi Brnem a hlavním městem cestují a cestovat budou a letecké spojení mezi těmito městy by mělo existovat a fungovat. Linku by využívali cestující, kteří by v Praze přestoupili a pokračovali ve své cestě dál. Velmi důležitá by tedy byla návaznost těchto letů. Lety by využívali např. podnikatelé a obchodníci z Brna a okolí, kteří by uvítali možnost absolvování obchodní schůzky v zahraničí během jednoho dne. Dále by linku mohli využívat lidé, jejichž cíl je například konference nebo jednání v Praze, ale i ostatní cestující, kteří si zkrátka chtějí připlatit za rychlost a pohodlí, které jim bude poskytnuto proti cestování autobusem. Brno je městem veletrhů a výstav, kde se každoročně po celý rok pořádají tyto evropské ale i světové události. Kromě BVV je velkým lákadlem například Grand Prix České republiky nebo Mezinárodní soutěžní přehlídka ohňostrojů Ignis Brunensis. Zahraniční návštěvníci by přiletěli do Prahy a tam by pohodlně přestoupili na linku do Brna. Ušetřili by si tím nejen čas, ale také by se komfortně přepravili a z brněnského letiště už je to do centra jen malá vzdálenost. Samotný let trvá půl až tři čtvrtě hodiny, je to tedy logicky nejrychlejší přeprava mezi oběma městy. Aby se cestujícím celkově zkrátila doba cestování, muselo by odbavení probíhat rychleji a cestujícím by se měla upravit doba, kdy se nejpozději mohou dostavit k odbavení, např. by měli mít možnost přijít na letiště nejpozději 15 min. před odletem (obvykle to bývá

30-60 min. před odletem). V případě, že by tuto linku obsluhovalo malé letadlo, např. s kapacitou 50 cestujících, netrval by tak dlouho ani výstup a nástup z/do letadla a celý proces by tak mohl být velmi svižný. V případě zavedení linky je tedy klíčové, aby byly odlety a přílety ve výhodných a logických časech a aby byl proces odbavení co nejrychlejší.

3.3 Cenová strategie

Jak již bylo zmíněno, letiště má příjmy především z letištních a handlingových poplatků, nájmu prostor a parkovného. Ceny letištních a handlingových poplatků a ceny za pronájem letištních prostor jsou dlouhodobě nastavené na současnou podobu a vzhledem ke složitosti a komplexitě není v mých možnostech ani v možnostech této práce s těmito cenami hýbat a jakkoliv je upravovat. Mé návrhy a změny v oblasti cenové strategie se pohybují se týkají především tržeb z prodeje doplňkových produktů a příjmů z parkovného.

3.3.1 Tržby z prodeje visaček

V případě zavedení prodeje visaček na zavazadla by mělo letiště určité příjmy i z prodeje těchto produktů. Při vyhledání „visačky na zavazadla“ na internetu není moc e-shopů, které by nabízely visačky k prodeji. Pokud už nějaké takové e-shopy jsou, ceny visaček podobajících se právě mým navrhovaným visačkám se pohybují od 50 Kč výše, navíc se ve většině případů platí také poštovné, které je vyšší než samotná cena visačky. Visačky na internetu lze najít také levnější, nicméně tam už je podmínkou minimální počet objednaných kusů. V produktových návrzích jsem provedla kalkulaci levnější i dražší varianty visaček a levnější varianta A vychází na 8,12 Kč/kus bez DPH a dražší varianta B vychází na 13,39 Kč/kus bez DPH. Předpokládám, že pokud se zavede prodej visaček na letišti, vybere se pouze jedna varianta, proto bych nastavila cenu pro cestující za jeden kus na 50 Kč, ať už se jedná o variantu s nižšími pořizovacími náklady nebo vyššími. Tato cena jednoznačně pokryje náklady a vytvoří marži. V případě zvolené varianty A a prodejní ceny 50 Kč za visačku vzniká zisk 200 873, 40 Kč při prodaném množství 5 000 kusů (Tabulka č. 13) a v případě zvolené varianty B a stejné prodejní ceny vzniká zisk ve výši 169 009,65 Kč při prodaném množství 5 000 kusů visaček (Tabulka č. 14). Pokud by se jako příklad vzal rok 2019, kdy počet odbavených cestujících byl 543 633 a visačku

by si zakoupilo pouhé jedno procento cestujících, což je 5 436 cestujících, zisk z prodeje visaček varianty A by byl ve výši 218 389,56 Kč a z varianty B ve výši 183 746,20 Kč. Hodnoty pro následující měsíce nejsou vyčísleny, neboť nelze, vzhledem k přerušení letecké dopravy a ostatním opatřením souvisejícím s šířením koronaviru, jednoznačně říct, jak rychle se bude obnovovat provoz brněnského letiště.

Tabulka č. 13: Cena za pořízení a prodej visaček varianty A

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta A	Počet kusů	Cena celkem
Pořízení	5000	49 126,60 Kč
Prodej	5000	250 000,00 Kč
Rozdíl		200 873,40 Kč

Tabulka č. 14: Cena za pořízení a prodej visaček varianty B

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta B	Počet kusů	Cena celkem
Pořízení	5000	80 991,35 Kč
Prodej	5000	250 000,00 Kč
Rozdíl		169 008,65 Kč

3.3.2 Navýšení ceny za parkování

V souvislosti s rozšířením parkovací plochy navrhuji také zvýšení cen parkovného. Rozhodla jsem se pro porovnání s cenami parkovného na ostravském letišti, neboť toto letiště je svou velikostí, množstvím letů a nabízenými službami nejbližší brněnskému letišti. Srovnávání s cenami parkovného na pražském letišti by nebylo relevantní, neboť pražské letiště je na mnohem vyšší úrovni, je letišťem v hlavním městě a kromě venkovních krátkodobých parkovacích ploch má pro dlouhodobé parkování vyhrazené parkovací domy. Letiště má celkem šest parkovišť a všechna parkoviště jsou venkovní - parkoviště P1, které má kapacitu přibližně 130 parkovacích míst, nachází se přímo před terminálem a je také nejdražší (jedna hodina 40 Kč, jeden den 300 Kč), parkoviště P2, které není určeno pro veřejnost, ale pouze pro smluvní partnery a autopůjčovny,

parkoviště P3, P3A a P4, která jsou od terminálu vzdálené přibližně půl kilometru (na webových stránkách letiště uvádí, že tato parkoviště jsou dočasně uzavřena a zákazníci mají využít parkoviště P5), a parkoviště P5, které svou plochou a vzdáleností od terminálu nejvíce odpovídá parkovišti na brněnském letišti. Ceník parkovného na tomto parkovišti lze vidět v Tabulce č. 15. Ceník je rozdělen na krátkodobé stání a na letní sezónu. Nikde se ovšem nedá zjistit, co konkrétně považují za letní sezónu.

Tabulka č. 15: Ceník parkovného na ostravském letišti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Leos Janacek Ostrava Airport, 2020)

Ceník	
Doba stání	Cena
15 minut	zdarma
1 den	70 Kč
Ceník pro letní sezónu	
Doba stání	Cena
1 hodina	20 Kč
5 hod - 1 den	200 Kč
Každý další den	200 Kč

Vzhledem k tomu, že na ostravském letišti se dá na jeden den zaparkovat za 70 Kč, 200 Kč nebo 300 Kč, což v průměru činí 190 Kč, existuje prostor pro navýšení cen parkovného i u nás a to minimálně na 150 Kč za jeden den. V současnosti je na brněnském letišti cena 150 Kč pouze za jeden den a každý další započatý den je už jen za 100 Kč, navíc jsou poskytovány zvýhodněné tarify, při 8 denním stání je cena 800 Kč, při 12 denním 1 200 Kč a při 15 denním 1 500 Kč. Pokud budu počítat s kapacitou parkoviště 2 000 míst a jednoduchým modelem, kdy má pomyslný měsíc 28 dní, kapacita bude celý měsíc naplněna a každé auto bude parkovat právě jeden týden, tak při původních cenách jsou příjmy 6,4 mil. Kč a při nově navržené ceně je to 8,4 mil. Kč. Rozdíl je tedy dva miliony korun za jeden měsíc.

3.4 Distribuční strategie

Vzhledem k nehmotnosti a neoddělitelnosti služeb se distribuce služeb řídí jinými principy než distribuce produktů. Společnosti, které nabízí služby se dělí podle toho, jestli musí zákazníci za službou cestovat nebo služba přichází k nim, třetí způsob je ten, že zákazník a poskytovatel služeb jsou ve vzájemném neosobním styku. Větší možnosti distribuce služeb přišly s rozvojem internetu a moderních technologií, díky nim vznikly nové prodejní cesty (Vašítková, 2014). Před uskutečněním jakéhokoliv letu se cestující vždy setká se službami letiště. Aby tedy letiště mělo zákazníky, potřebuje leteckého dopravce a jeho cestující. Letenky na pravidelné lety společnosti Ryanair lze koupit prostřednictvím jejich oficiálních stránek nebo aplikace, na Zákaznickém centru přímo na letišti, na webových stránkách letiště prostřednictvím odkazu na kiwi.com nebo prostřednictvím dalších vyhledávačů letenek. V některých případech mohou cestovní kanceláře prodávat tyto letenky také a to jako součást poznávacího zájezdu. V případě charterových letů si cestující mohou koupit letenku buď u cestovní kanceláře jako součást celého zájezdu nebo individuálně prostřednictvím webových stránek letecké společnosti Smartwings. Vzhledem k tomu, že většinu letů do dovolenkových destinací obsluhuje právě společnost Smartwings, bylo by přínosné, kdyby se letenky i tohoto dopravce daly koupit přímo na letišti na Zákaznickém centru. Někteří cestující mají totiž zájem pouze o letenku a ubytování si chtějí obstarat sami a preferují osobní koupi letenky. Navrhují tedy ve spolupráci se společností Smartwings na letišti zajistit interní rezervační systém letenek, přes který by pracovníci Zákaznického centra mohli prodávat letenky přímo na letišti. V případě většího rozvoje letecké dopravy v budoucnosti se následně dá uvažovat o využívání počítačového rezervačního systému (CRS) pro prodej letenek i jiných leteckých společností, letiště by tak cestujícím mohlo prodávat i navazující lety do celého světa. Mezi nejznámější systémy v Evropě patří Galileo či Amadeus. Takové systémy fungují pomocí internetu a terminálů, které jsou rozmístěné po celém světě a na něž jsou připojeny jednotlivé subjekty cestovního ruchu. GDS Galileo byl založen v roce 1971 zejména evropskými leteckými společnostmi a provozuje 160 000 terminálů a spolupracuje s 4 400 cestovními kancelářemi a 400 leteckými společnostmi (Přírodovědecká fakulta MU: Ústav matematiky a statistiky, 2020).

3.5 Strategie v oblasti marketingové komunikace

Při analýze byly zjištěny některé nedostatky v oblasti marketingové strategie a tato podkapitola obsahuje mé návrhy na změny. Největší problém je v nedostatečné propagaci letiště samotného i pravidelných linek. Marketing nekládá příliš finančních prostředků do propagace a většina spoluprací je uskutečněná formou barterového obchodu.

3.5.1 Úpravy webových stránek

Pod adresou www.brno-airport.cz se nachází webové stránky letiště. Stránky jsou přehledné s jednoduchým designem a návštěvník, který rozumí česky, jistě nalezne veškeré potřebné informace. Ovšem při přepnutí stránek na anglický jazyk spousta podstatných informací chybí, konkrétním případem mohou být nejnovější informace, které se nachází hned na úvodní stránce. V české verzi bylo v souvislosti s aktuální situací šíření koronaviru zveřejněno během období února až května šest zpráv oznamujících např. omezení letů do Milána Bergama, hygienická opatření na letišti, vyhlášení nouzového stavu, omezení veškeré letecké dopravy, v anglické verzi stránek v souvislosti s touto situací nebyla vydána ani jedná zpráva a poslední aktualita, která vyšla 31.1.2020, se týkala cestovních dokladů potřebných při letech do Velké Británie v souvislosti s Brexitem (Obrázek č. 17). Další ne příliš reprezentativní záležitostí je v záložce „Letiště Brno“ sekce Zajímavosti, poslední článek v češtině byl přidán před téměř dvěma roky a navíc se obsahově tato sekce vůbec neztotožňuje s anglickou verzí. V sekci Fotografie jsou poslední zveřejněné fotky z období zimní sezóny 2017/2018. Je tedy třeba se zaměřit na to, aby webové stránky a informace na nich byly aktuální a totožné jak v českém, tak v anglickém jazyce. Správu webových stránek má ve své kompetenci marketingové oddělení, nevznikají tedy žádné nové náklady na zkvalitnění poskytovaných informací a zveřejňování článků.



Obrázek č. 18: Rozdílnost české a anglické verze webových stránek
(Zdroj: Brno Airport, 2020)

3.5.2 Plánované exkurze

Exkurze mohou být velmi atraktivní pro širokou veřejnost, neboť v rámci exkurze je možné se na letišti podívat na taková místa, která z pohledu cestujícího nepoznáte. Letiště Brno také nabízí exkurze pod heslem „Brněnské letiště jak ho neznáte“. Nabízí nahlédnutí do zákulisí, poskytnutí zajímavostí o práci lidí v letecké dopravě, je možné si prohlédnout letadla zblízka nebo vidět profesionální hasičskou techniku vybavenou přímo pro potřeby letiště. Vzhledem k velikosti letiště vedou exkurze jedinou trasou, avšak ta zahrnuje vše, co je na letišti nějakým způsobem zajímavé. Na webových stránkách letiště je přímo záložka „Exkurze“, kde jsou základní informace a rezervační formulář. Nicméně nejsou k dispozici žádné vypsané termíny exkurzí, na který by se mohli zájemci přihlásit a na stránkách se navíc píše „Důležité je vybrat vhodný termín a vyplnit potřebné údaje“. Tato informace může být lehce zavádějící, protože zájemci netuší, jak a kde správně vybrat vhodný termín. Rezervační formulář je vytvořen tak, že na exkurzi se může přihlásit pouze instituce/škola, neboť tato kolonka pro vyplnění je označená červenou hvězdičkou jako povinný údaj. Individuální zájemci tedy nemají šanci se na exkurzi přihlásit, přitom v textu se píše, že exkurze je vhodná pro školky, školy, odborníky, ale i laickou veřejnost. Navrhuji tedy exkurze pro individuální zájemce naplánovat rok dopředu a to podle možností jednou za čtvrt roku/jednou za dva měsíce/jednou za měsíc. Zároveň by se na webových stránkách vytvořil kalendář s těmito naplánovanými exkurzemi s konkrétními

daty. Individuální zájemci by si vybrali konkrétní termín a po rozkliknutí termínu by vyplnili dotazník, který by se skládal z jména a příjmení, telefonu příp. e-mailu, data narození a nějakého dokladu totožnosti, podle kterého by se následně před exkurzí prokázali a obdrželi návštěvnickou kartičku potřebnou pro vstup do areálu letiště. Nadále by byla zachována možnost domluvit se na exkurzi v jiný termín, ale to pouze pro školky, školy, firmy či jiné organizované skupiny, nikoliv pro individuální zájemce.

3.5.3 Úprava a využití sociálních sítí

Letiště Brno má své profily na sociálních sítích Facebook a Instagram. Na obou sociálních sítích jsou příspěvky pravidelné a týkají se důležitých informací, různých zajímavostí, ale i třeba soutěží. Na obou sociálních sítích letiště komunikuje s uživateli. Na Facebooku jsou uvedené základní informace o provozu letiště, adresa, kontaktní e-mail a telefon a odkaz na webové stránky. Příspěvky obsahují také informace k aktuální situaci v souvislosti s šířením koronaviru a omezení provozu letiště. Stejně jako u webových stránek, bych i zde doporučovala překládat každý příspěvek do anglického jazyka. Nestojí to žádné peníze navíc a jako mezinárodní letiště by mělo komunikovat vždy i v angličtině. Na instigramovém účtu je taktéž uvedena adresa letiště a odkaz na webové stránky. Na rozdíl od Facebooku jsou zde některé příspěvky pouze v českém jazyce, některé pouze v anglickém jazyce a některé v obou jazycích. Proto i zde navrhuji sjednocení všech příspěvků a zároveň vkládání stejných příspěvků na obě sociální sítě.

V rámci sociální sítě Facebook se dá domluvit spolupráce s různými cestovními kancelářemi. Předem by se individuálně s každou cestovní kanceláří dohodlo, jak konkrétní příspěvek bude vypadat a co přesně bude obsahovat. Každý příspěvek by propagoval danou cestovní kancelář a brněnské letiště zároveň. Cestovní kancelář by si vybrala destinaci, kterou chce propagovat a v rámci které má objednané charterové lety z Brna a do příspěvku by se zároveň zakomponovalo brněnské letiště. Obrázek č. 18

ukazuje možný vzhled plakátu, který by se spolu s dohodnutým textem zveřejnil na sociálních sítích na profilech jak cestovní kanceláře, tak brněnského letiště.



Obrázek č. 19: Návrh společného plakátu na sociální síť

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fischer.cz, 2020 a Planetacestování.cz, 2020)

3.5.4 Spolupráce s influencerem

V posledních letech se čím dál více setkáváme s pojmem „influencer marketing“. Slovo „influencer“ se dá přeložit jako „vlivný uživatel“. Jedná se o takovou osobu, která svou tvorbou, svým chováním a působením na sociálních sítích ovlivňuje chování lidí na internetu. Influencer již dávno nemusí být pouze celebrita, ale může se jím stát kdokoli, kdo si vytvoří určitou komunitu lidí (též označováno jako fanoušků). Nejedná se přitom pouze o youtubery a bloggery, ale v současné době existuje již velmi mnoho tzv. instagramerů, tedy lidí, kteří působí převážně na sociální síti Instagram a nemusí přitom současně tvořit videa na Youtube ani psát články na blog. Influencer marketing je poměrně nový směr v oblasti marketingu a je levný a velmi účinný. Lidé totiž věří influencerům, které sledují, protože už je „znají“, jsou jim sympatičtí, baví je a mají k nim vytvořený určitý vztah. Studie „State of Influencer Marketing 2018“ říká, že 92% marketingových odborníků, kteří zkusili influencer marketing v roce 2017 zjistili, že je účinný. S influencerem se dá spolupracovat různými způsoby, např. placená spolupráce, kdy společnost influencerovi zaplatí za propagaci jejího výrobku/služby nebo barterová

spolupráce, kdy influencer obdrží od společnosti konkrétní výrobky/služby a propaguje je. S influencery spolupracuje obrovská škála firem od těch, které prodávají oblečení, obuv, kosmetiku, elektroniku, knihy, potraviny, doplňky do domácnosti, spotřebiče, nábytek, hračky, doplňky stravy a vitamíny, automobily, až po cestovní agentury, obchodní centra, kina, posilovny, kosmetické služby, kliniky plastické chirurgie, hotely, restaurace a kavárny, atd. (Bridge: ecommerce magazine, 2020 a Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR, 2020). Pro propagaci letiště by se tedy dala také využít spolupráce s influencerem. Především by se mělo zaměřit na takového influencera, který žije na Moravě či v jejím blízkém okolí a přirozeně by si tak pro své cestování vybral brněnské letiště. Konkrétně se jedná především o kraje Jihomoravský, Olomoucký a Zlínský, případně kraje Pardubický, Moravskoslezský a Vysočina. Spolupráce by probíhala dvěma možnými způsoby. Influencer by odlétal nějakou pravidelnou linkou a na své sociální síti by umístil fotku, kde bude poznat, že odlétá z brněnského letiště a Instastories (krátká videa na Instagramu, které jsou viditelné 24 hodin), kde by ukázal/řekl, jak letiště vypadá, jaké má pravidelné linky, jaké má výhody, služby a za to by dostal zpáteční letenky do vybrané destinace pro sebe a druhou osobu. Druhá možnost je ta, že by influencer propagoval letiště úplně stejným způsobem jako je výše popsáno, ale nakonec by ve skutečnosti nikam neodletěl a dostal finanční ohodnocení. Konkrétní podmínky zaleží na domluvě s daným influencerem.

3.5.5 Spolupráce s letištěm Milán Bergamo

Jak již bylo popsáno v analytické části této práce, jedním z úkolů marketingový oddělení je propagace současných a nově zavedených linek. Z prováděného výzkumu vyplývá, že linka z/do Londýna je dlouhodobě vytížená a nezaznamenává větší výkyvy v počtu cestujících, aktuální způsob propagace je tedy dostačující. Linka do Milána Bergama však není využívána tak, jak by si letiště představovalo a proto navrhuji zaměřit se na propagaci této linky. Propagace by probíhala formou barterové spolupráce s letištěm v Bergamu, konkrétně by se domluvilo na oboustranné propagaci této linky ať už formou příspěvků na sociálních sítích, reklamního banneru umístěného na webových stránkách nebo umístění reklamy fyzicky na letišti. Letiště v Bergamu se svou velikostí, počtem pravidelných linek a počtem odbavených cestujících nedá srovnávat s brněnským letištěm, ale z úspěšné propagace linky Bergamo-Brno může také těžit. Pokud by

bergamské letiště nebylo ochotno přistoupit na takovou spolupráci, je možné vyjednat spolupráci, která by probíhala formou barteru s tím, že by navíc brněnské letiště ještě nějakou část doplatilo. V opačném případě je nutné použít finanční prostředky pro zaplacení celé reklamy. I tuto formu propagace by mělo částečně financovat město, resp. kraj, jedná se totiž o atraktivitu celého regionu. Na tuto formu propagace bude vyčleněno 50 000 Kč.

3.6 Harmonogram realizace

Časový harmonogram realizace všech návrhů velmi závisí na budoucím vývoji současné situace. Omezení vydaná vládou související s pandemií koronaviru výrazně dopadla na provoz brněnského letiště. Ze dne na den se zastavil veškerý provoz komerčních linek a otazníky stále visí také nad blížící se letní sezónou a letiště přichází o peníze. Nelze tak jednoznačně určit časový harmonogram, protože stále není jisté, kdy se letiště otevře cestujícím v plném rozsahu, kdy lidé budou moci opět cestovat do zahraničí bez omezení, jak nastaví letecké společnosti letový řád a jaký bude zájem lidí o cestování do zahraničí. Pokud totiž nebudou cestující, bylo by kontraproduktivní realizovat většinu návrhů. Obrázek č. 19 ukazuje možný časový harmonogram v případě, že by se provoz brněnského letiště pro cestující obnovil již v červenci.

	2020												2021												2022						
	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					
Rozšíření kapacity parkoviště																															
Renovace dětského koutku																															
Pořízení váhy zavazadel																															
Zahájení provozu směnářské činnosti																															
Zahájení poskytování bezpečnostních sáčků																															
Rozšíření nabídky občerstvení																															
Pořízení dobijecích stanic																															
Přípravná fáze k rozšíření linek do Londýna																															
Vylepšení Wi-Fi připojení																															
Pořízení Costa coffee kávového baru																															
Zahájení prodej visaček na zavazadla																															
Pořízení košů na tříděný odpad																															
Přípravná fáze k zahájení linky Brno - Praha																															
Zvýšení cen parkovného																															
Zahájení prodeje letenek Smartwings																															
Úpravy a aktualizace webových stránek																															
Plánované exkurze																															
Úprava a využívání sociálních sítí																															
Spolupráce s influencerem																															
Spolupráce s letištěm Milán Bergamo																															

Obrázek č. 20: Předběžný časový harmonogram realizace návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozšíření kapacity parkovacích míst lze odložit na příští rok, konkrétně by se výstavba měla realizovat během března nebo dubna. Kapacita parkoviště je nedostatečná především v letních měsících (červenec, srpen). Jakmile sezóna dosáhne svého vrcholu a cestujících začne ubývat, už není s parkováním takový problém. Pokud alespoň částečně proběhne letní sezóna, současná kapacita bude dostačující. Důležité je, aby nová parkovací plocha byla k dispozici od začátku letní sezóny 2021. S parkovištěm souvisí také zvýšení cen parkovného, které by se dalo zavést od okamžiku, kdy se zpřístupní další část parkoviště. Zahájení provozování směnářské činnosti se může začít řešit od srpna 2020 a to podáním žádosti o udělení povolení k provozování směnářské činnosti na Českou národní banku. S obnovením provozu letecké dopravy by se mohl začít prodej visaček na zavazadla. Především cestující na charterových letech mají o tento produkt zájem a prodej by tak začal s příchodem prvních cestujících. Náklady na pořízení levnější varianty visaček jsou ve výši necelých 50 000 Kč za 5 000 kusů visaček a při zvolené ceně 50 Kč za kus vznikají tržby z prodeje 5 000 kusů visaček ve výši 200 000 Kč. S příchodem cestujících a obnovením letecké dopravy by se také mohla rozšířit nabídka občerstvení a pořídit kávový bar. U kávového baru záleží na dohodě s poskytovatelem a to buď na smlouvě o pronájmu kávového baru nebo na smlouvě o procentním podílu na tržbách. Odhadované náklady jsou pouze ve výši 3 060 Kč/měsíc (doplňování čerstvého mléka). Uvést do provozu by se také mohla váhat na zavazadle, jejíž pořizovací náklady jsou necelých 9 000 Kč, doprava je zdarma a váhu stačí připojit do sítě a připevnit indikátor ke zdi. Ostatní návrhy v oblasti zkvalitňování poskytovaných služeb velmi závisí na budoucím vývoji a na finančním zhodnocení situace společnosti. V oblasti marketingové komunikace se mohou provést úpravy na webových stránkách v červnu tohoto roku. Aktualizace webových stránek a přispívání na webové stránky a na sociální sítě v českém i anglickém jazyce by mělo být dlouhodobé a pravidelné. Je to základ bezplatné komunikace s potenciálními cestujícími i s ostatními lidmi. Co se spoluprací týká, tak spolupráci s influencerem by bylo vhodné naplánovat na měsíce říjen a březen, a spolupráci s letištěm v Bergamu po znovuoobnovení této linky a bezpečí v obou zemích. Termíny exkurzí se mohou začít plánovat již nyní, ale probíhat začnou až s příchodem podzimu.

3.7 Finanční zhodnocení

Provozování letiště je specifická forma podnikání, tudíž ne každé náklady budou přinášet přímé výnosy, jako je tomu např. u prodeje visaček na zavazadla. Nicméně všechny návrhy by měly vést ke zkvalitňování poskytovaných služeb zákazníkům a povědomí o letovém provozu a tím větší zájem o létání z Brna, více cestujících a s tím spojený i větší provoz leteckých linek. Když bude mít letiště více zákazníků - jak leteckých dopravců, tak jejich cestujících - budou z toho přirozeně plynout větší výnosy v podobě letištních a handlingových poplatků, poplatků za průchod každého cestujícího letištem a příjmy z prodeje doplňkových služeb a produktů (peníze, které cestující na letišti utratí).

Tabulka č. 16: Odhadované náklady v oblasti poskytovaných služeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Návrh	Popis nákladů
Služby	Rozšíření kapacity parkoviště	náklady vč. práce 7 000 000 Kč až 14 000 000 Kč, odvíjí se od vybraného typu povrchu
	Bezbariérová rampa	vč. stavebních úprav 30 000 Kč
	Renovace dětského koutku	226 558,80 Kč
	Pořízení váhy zavazadel	8 952 Kč
	Provozování směnářské činnosti	odvíjí se od počátečního pořízení požadovaných valut, odhad 200 000 Kč, zvýšení mzdy o 1 000 Kč/měsíc
	Poskytování bezpečnostních sáčků	náklady ročně, odvíjí se od počtu cestujících a zájem o sáčky, průměrné náklady ve výši 154 935,12 Kč
	Rozšíření nabídky občerstvení	odvíjí se od cen surovin a od nastavené prodejní ceny, náklady na pořízení panini grilu 5 000 Kč
	Pořízení dobíjecích stanic	120 000 Kč bez servisu nebo 170 000 Kč vč. servisu na 3 roky
	Wi-Fi	40 000 Kč
	Costa coffee kávový bar	3 060 Kč/měsíc
	Pořízení visaček na zavazadla	odvíjí se od vybrané varianty, 49 126 Kč nebo 80 991,35 Kč za 5 000 kusů
	Pořízení košů na tříděný odpad	27 849,36 Kč

Tabulka č. 17: Odhadované příjmy plynoucí z navrhovaných změn v oblasti cen

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Návrh	Popis
Cena	Prodej visaček na zavazadla	celkem zisk 169 008,65 Kč nebo 200 000 873,4 Kč z prodeje 5 000 kusů, odvíjí se od vybrané varianty
	Zvýšení ceny parkovného	nová cena 150 Kč za den

Tabulka č. 18: Odhadované náklady v oblasti marketingové komunikace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Návrh	Popis
Propagace	Úprava webových stránek	žádné nové náklady, v rámci současné náplně práce
	Plánované exkurze	
	Úprava a využití sociálních sítí	
	Spolupráce s influencerem	finanční odměna po dohodě nebo poskytnutí letenek
	Spolupráce s letišťem Bergamo	50 000 Kč

3.8 Analýza rizik

Při aplikování navrhovaných doporučení se mohou vyskytnout rizika, která mohou více či méně ohrozit realizaci konkrétních návrhů či dokonce mít významný dopad na celou společnost. Důležité je uvědomovat si tato rizika a případně činit opatření, která povedou ke zmírnění pravděpodobnosti výskytu rizika či významu dopadu rizika.

3.8.1 Identifikace rizik

V souvislosti s doporučenými návrhy byla identifikována některé rizika, která při aplikaci těchto návrhů mohou nastat:

1. Nedodržení termínů výstavby parkoviště – společnost, která bude výstavbu provádět nedodrží smluvní termíny, práce se budou protahovat, letiště nezačne vybírat parkovné v termínu, který si dopředu naplánovalo.

2. Nedostatečně vytižené přidané spoje do Londýna – letiště vyjedná více spojů do Londýna buď s dopravcem Ryanair nebo tuto linku začne provozovat jiný dopravce a spoje nebudou tak vytižené, jak by si letiště i dopravce představovaly.
3. Malý objem prodeje visaček na zavazadla – za měsíc se prodá méně visaček, než se předpokládalo, cestující možná ani nebudou vědět o nové možnosti si visačky zakoupit.
4. Málo cestujících na nový pravidelných linkách – při každoročním nárůstu počtu pravidelných linek na základě dohodnutého programu s dopravcem Ryanair nebo při příchodu nového dopravce nebudou tyto linky vytižené tak, jak by si letiště i dopravce představovaly.
5. Špatná spolupráce s influencerem – influencer se ukáže jako nespolehlivý, nedodrží dohodnuté podmínky, spolupráce nebude odpovídat představám.
6. Nedostatečný zájem o exkurze – potenciální zájemci nebudou vědět o možnosti registrovat se na exkurzi.
7. Rychlejší rozvoj konkurenčního letiště – ostravské letiště získá mnoho pravidelných linek do zajímavých destinací, zkvalitní své služby, stane se atraktivnějším a lidé toto letiště začnou preferovat.
8. Neefektivní reklama na letišti v Bergamu – vynaložené prostředky na umístění reklamy nebudou přinášet požadované výsledky.
9. Neefektivní reklamní kampaň ve spolupráci s cestovními kancelářemi - vynaložené prostředky na umístění reklamy nebudou přinášet požadované výsledky.
10. Odliv kvalitních zaměstnanců – v oblasti služeb jsou kvalitní zaměstnanci klíčovým prvkem, odliv kvalitních zaměstnanců a nezájem potenciálních uchazečů se výrazně promítne na kvalitě poskytovaných služeb jak leteckému dopravci, tak cestujícím.

3.8.2 Ohodnocení rizik

Identifikovaná rizika byla následně číselně ohodnocena podle kritérií uvedených v Tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Stupnice hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle: Doležal, 2012)

Hodnota pravděpodobnosti	Slovní vyjádření	Hodnota dopadu	Slovní vyjádření
1	Téměř nemožná	1	Téměř žádný
2	Malá	2	Drobný
3	Běžná	3	značný
4	Pravděpodobná	4	Velmi značný
5	Téměř jistá	5	Nepříjemný

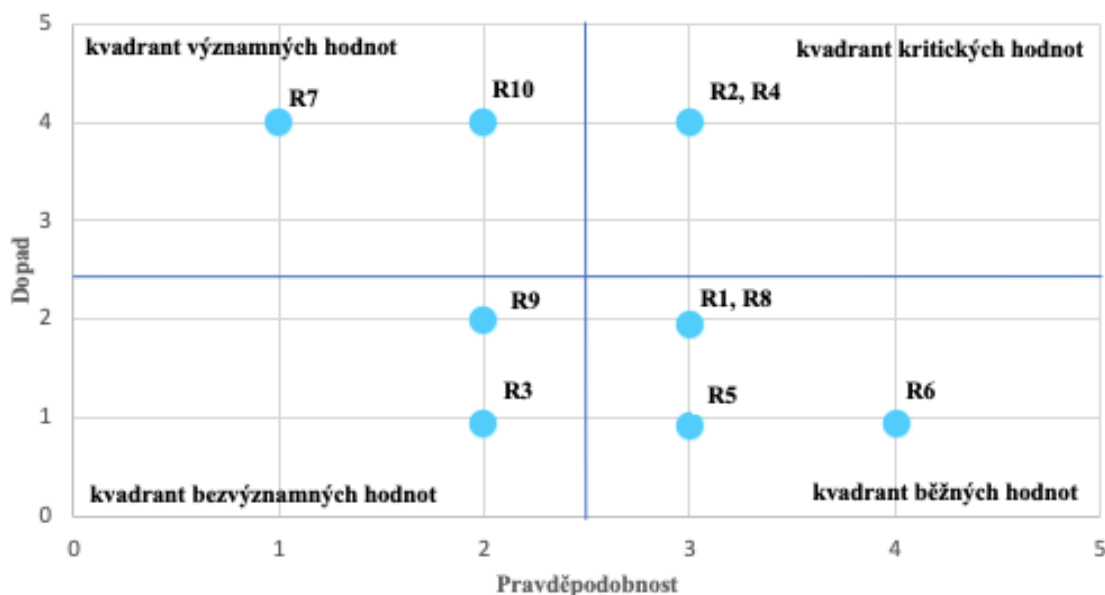
V Tabulce č. 20 už je provedeno samotné ohodnocení identifikovaných rizik. Sloupec „PPST“ udává, s jakou pravděpodobností riziko nastane, sloupec „dopad“ udává, jaký negativní dopad by toto riziko přinášelo a sloupec „RPN“ (Risk Priority Number) je vypočítán jako součin čísel ve dvou předchozích sloupcích.

Tabulka č. 20: Ohodnocení identifikovaných rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

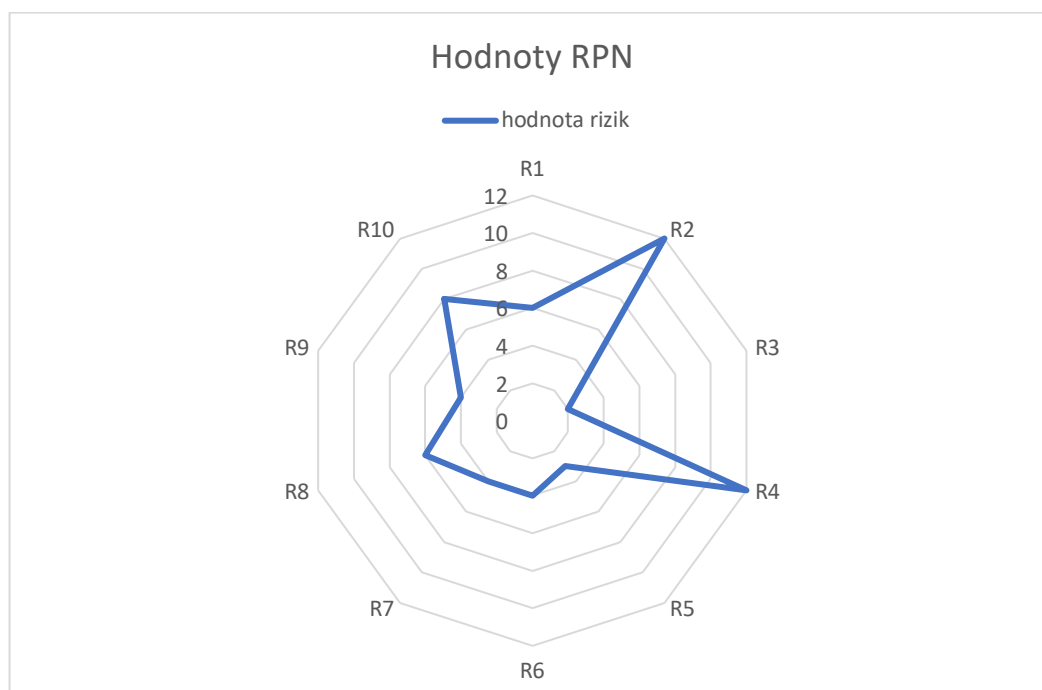
Označení	Riziko	PPST	Dopad	RPN
R1	nedodržení termínů výstavby parkoviště	3	2	6
R2	nedostatečně vytížené přidané spoje do Londýna	3	4	12
R3	malý objem prodeje visaček na zavazadla	2	1	2
R4	málo cestujících na nových linkách	3	4	12
R5	špatná spolupráce s influencerem	3	1	3
R6	nedostatečný zájem o exkurze	4	1	4
R7	rychlejší rozvoj konkurenčního letiště	1	4	4
R8	neefektivní reklama na letišti Bergamo	3	2	6
R9	neefektivní reklamní kampaň ve spolupráci s CK	2	2	4
R10	odliv kvalitních zaměstnanců	2	4	8

Jednotlivá rizika jsou znázorněna v následující mapě (Graf č. 8). Mapa je rozdělena do čtyř kvadrantů – kvadrant bezvýznamných hodnot, kvadrant běžných hodnot, kvadrant významných hodnot a kvadrant kritických hodnot. Rizika jsou v mapě znázorněna podle ohodnocení z předchozí tabulky (Tabulka č. 20). V kvadrantu kritických hodnot se nachází dvě rizika – R2 a R4. Obě rizika souvisejí s nedostatečnou vytižeností pravidelných linek. V kvadrantu významných hodnot se nachází rizika R7 a R10. U těchto rizik je sice menší pravděpodobnost, že nastanou, zato by měly větší dopad. Rizika R1, R5, R6 a R8 nacházející se v kvadrantu běžných hodnot nastanou s větší pravděpodobností, ale nemají tak velký dopad. Rizika R3 a R9 mají bezvýznamnou hodnotu rizika.



Graf č. 8: Mapa rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z Grafu č. 9 lze vidět již zjištěná skutečnost, že nejzávažnější rizika jsou R2 a R4 – oboje se týkají nedostatečně vytížených spojů. Riziko je tedy takové, že v případě navýšení počtu linek do Londýna nebo v případě nových pravidelných linek nebudou tyto lety vytíženy tak, jak by si dopravce i letiště představovaly. Důležité je tedy vynaložit dostatek úsilí a finančních prostředků do řádné a efektivní propagace těchto linek. Nemohou nastávat situace, kdy letiště dohodne s dopravcem zavedení nové linky a po pár měsících se tato linka musí rušit z důvodu malé využitelnosti. Dalším velkým rizikem je R10 – odliv kvalitních zaměstnanců. Úroveň poskytovaných služeb jde ruku v ruce s kvalitou a profesionalitou personálu. Lidé jsou ve službách velmi důležití a odliv těchto zaměstnanců by pro společnost znamenal značné potíže.



Graf č. 9: Hodnoty RPN jednotlivých rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.8.3 Eliminace rizik

V následující tabulce (Tabulka č. 21) jsou uvedena možná opatření, které povedou k eliminaci vzniku rizika nebo snížení dopadů vzniklých rizik.

Tabulka č. 21: Opatření k jednotlivým rizikům

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Opatření
R1	důkladný výběr zhotovitele na základě referencí
R2	vhodnými komunikačními kanály informovat cestující o navýšení počtu linek
R3	informovanost o možnosti koupě, snížení ceny tak, aby stále pokryla náklady a vykazovala určitý zisk
R4	vkládání více finančních prostředků do propagace, větší podpora kraje při propagacích
R5	důkladný výběr influencera, přesné stanovení podmínek, vytvoření smlouvy
R6	dostatečná informovanost veřejnosti o pořádání pravidelných exkurzí
R7	větší iniciativa a podpora kraje, dotace
R8	správné umístění reklamy, poutavý design a text
R9	správně zvolená forma oslovování potenciálních zákazníků, spolupráce s velkými cestovními kancelářemi
R10	benefity pro zaměstnance - sleva na stravování, MultiSport karta, lepší zázemí, vzdělávací programy

3.9 Shrnutí návrhové části

V této části práce byly popsány a vysvětleny vlastní návrhy na zlepšení, které by měly vést k dosahování marketingových i korporátních cílů. Podkladem pro tuto část byla analytická část práce. Marketingové oddělení by se mělo více věnovat efektivní propagaci letišť i pravidelných linek a nemělo by vykonávat činnosti, které neodpovídají jejich náplni práce a přenechat tyto činnosti kompetentním oddělením. V rámci produktové strategie bylo navrženo hned několik doporučení, která by zlepšila kvalitu poskytovaných služeb a komfortu cestujícím i návštěvníkům letiště. Mezi tyto návrhy patří např. rozšíření

kapacity parkoviště, renovace dětského koutku, provozování směnářenské činnosti, pořízení váhy zavazadel, dobíjecích stanic na mobilní telefonu nebo rozšířit nabídku občerstvení. Z prováděného kvantitativního výzkumu šlo také vyčíst, že letecká linka do Londýna Stanstedu bývá většinou kapacitně naplněna a proto jeden z návrhů říká, že do Londýna by mohly přibýt další letecká spojení ať už od současného dopravce nebo od jiné letecké společnosti. Zajímavým návrhem také může být znovu zavedení pravidelného spojení mezi Brnem a Prahou, důležité je však správně nastavit časy odletů a přiletů letadel a také se snažit o co možná nejkratší odbavení, samozřejmě v souvislosti s bezpečností. Kromě letištních a handlingových poplatků a pronájmů prostor má letiště také značné příjmy z parkovného. Dle porovnání s konkurencí je prostor pro zvýšení ceny za parkování na letišti a to o 50 % a stále bude cena nižší než u konkurenčního letiště. Distribuční cesty u služeb se dělí podle toho, zda je služba poskytnuta u zákazníka nebo zda se zákazník musí dopravit na místo poskytování služby. Distribuce služeb, ke kterým se zákazník musí dostavit, závisí také na umístění a poloze podniku. V analytické části již bylo zjištěno, že umístění a poloha vůči centru městu i vůči dálnici jsou silnou stránkou letiště. V oblasti marketingové komunikace bylo navrženo, aby se marketingové oddělení více staralo o webové stránky a sociální sítě letiště, přidávalo aktuální informace, zajímavosti, články a zlepšení je potřeba zejména v anglické verzi. Navrhovaná je také spolupráce na sociálních sítích s cestovními kanceláři a spolupráce s influencerem, která by mohla být zajímavá a především přínosná. Při znovu obnovení leteckého spojení do Milána Bergama by bylo potřeba tuto linku zpropagovat, ideálně ve spolupráci s tamním letištem formou umístění billboardu. Následně byly odhadnuty náklady na realizaci návrhů a určen předběžný časový harmonogram. Ten se však může lišit v závislosti na současné situaci. Poslední část této kapitoly se zabývala analýzou rizik. Po ohodnocení rizik bylo zjištěno, že největší rizika spočívají v tom, že se zavedou nová letecká spojení, ale nebudou dostatečně vytížená a další významné riziko souvisí s odlivem zaměstnanců. Po identifikaci a ohodnocení rizik byla navržena opatření, která mohou předejít vzniku rizik nebo alespoň zmírnit jejich dopad.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě zanalyzování současného stavu navrhnout takové změny v současné marketingové strategii, které by vedly k efektivnímu dosahování marketingových cílů v návaznosti na cíle korporátní. Hlavním dlouhodobým cílem brněnského letiště je efektivní provozování mezinárodního letiště a s tím spojený rozvoj letecké dopravy. Vedení letiště by rádo rozšiřovalo nabídku leteckých spojení nejen s nízkonákladovými dopravci, ale také s klasickými dopravci. Hlavního cíle práce bylo dosaženo pomocí dílčích cílů. Tyto dílčí cíle byly následující: zpracovat teoretická východiska na základě odborné literatury, popsat cíle společnosti a cíle marketingového oddělení, zanalyzovat současnou marketingovou strategii, provést rozbor marketingového mixu, provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, provést marketingové výzkumy, vypracovat SWOT analýzu a navrhnout možné úpravy a kroky do budoucna.

Pro zpracování teoretické části bylo využito odborné literatury v českém a anglickém jazyce uvedených v seznamu základních literárních pramenů. Teoretická část se věnovala pojmům jako je marketing, mezinárodní marketing a rozdíl mezi nimi, marketingová strategie a postup při stanovování marketingové strategie. V druhé polovině teoretické části je popsána letecká doprava obecně, provozování letišť, poskytované služby právníkům osobám (především letečtí dopravci) a fyzickým osobám (zákazníci – cestující a návštěvníci letiště). Popsán je také celý proces odbavování cestujících a nový moderní model poskytovaných služeb na letišti, který říká, že současným trendem je provozování letiště také jako místem zábavy, zážitků, odpočinku a nákupů.

Analytická část se věnovala zhodnocení současné situace ve společnosti. Na úvod byly uvedeny základní informace o letišti, zajímavosti a statistiky. Následoval popis cílů společnosti a cílů marketingového oddělení a rozbor náplně práce tohoto oddělení. Bylo zjištěno, že pracovní činnosti zaměstnanců marketingového oddělení v některých směrech nekorespondují s náplní práce a s nastavenými cíli. Následně byla provedena analýza marketingového mixu, tedy poskytovaných služeb, cenové strategie, distribuce a marketingové komunikace. Zejména v oblasti marketingové komunikace bylo zjištěno, že společnosti nevrhá příliš finančních prostředků do propagaci a většina reklam je formou barterové spolupráce. Rozbor mikroprostředí byl proveden pomocí Porterova

modelu pěti sil a makroprostředí pomocí SLEPTE analýzy. Konkurenční prostředí popsal významná velká i menší letiště v okruhu 350 km od brněnského letiště a jako největší konkurent bylo označeno ostravské letiště, neboť má podobnou velikost a podobnou nabídku letů a navíc spádové oblasti obou letišť se kříží. Marketingový archivní výzkum zjišťoval, zda nově zavedené letecké linky ovlivnily počet cestujících na stávajících linkách, tedy zda docházelo k přerozdělování cestujících a úbytku cestujících na starší lince. Výsledky výzkumu ukázaly, že tomu tak nebylo a nově zavedená linka na brněnské letiště přilákala další cestující. Strukturované rozhovory, které byly prováděny na letišti, byly zaměřeny na zjištění, zda cestující či návštěvníci letiště postrádají nějaké služby. Výsledky říkají, že cestujícím nebo návštěvníkům nejvíce chybí váha zavazadel, bezpečnostní sáčky na tekutiny do kabinového zavazadla, visačky na zavazadla, směnárna a možnost nabíjení elektronických zařízení. Pár oslovených si také povzdechlo nad pomalým Wi-Fi připojením a nedostačující nabídkou pravidelných letů. Na základě předchozích analýz byly zjištěné skutečnosti převedeny do SWOT matice. Z plus/minus SWOT matice vyplynulo, že nejsilnější stránkou letiště je jeho krátká vzdálenost od centra Brna a výborná dostupnost na dálnici D1. Nejslabší stránkou je geografická poloha vůči jiným letišťům, tedy blízkost významných mezinárodních letišť a také nedostatek doplňkových služeb a komfortu pro cestující (vyplynulo z rozhovorů). Mezi slabé stránky se rozhodně řadí také malá nabídka pravidelných letů. Velkou příležitostí je rozvoj nákladní dopravy, neboť letiště má kapacity a vyškolený personál na to přijímat nákladní letadla, z přistání a odbavení nákladního letounu plynou značné finanční prostředky z poplatků a navíc v areálu letiště právě probíhá výstavba logistických hal a skladů a letiště má také výbornou dostupnost na dálnici D1. Mezi největší hrozby patří odliv kvalitních zaměstnanců, protože úroveň poskytovaných služeb závisí především na kvalitě a profesionalitě pracovníků. Výsledky získané analýzou současného stavu slouží jako podklady pro návrhovou část práce.

V praktické části práce byly popsány a vysvětleny vlastní návrhy na zlepšení, které by měly vést k dosahování marketingových i korporátních cílů. Podkladem pro tuto část byla analytická část práce. Marketingové oddělení by se mělo více věnovat efektivní propagaci letiště i pravidelných linek a nemělo by vykonávat činnosti, které neodpovídají jejich náplni práce a přenechat tyto činnosti kompetentním oddělením. V rámci produktové strategie bylo navrženo hned několik doporučení, která by zlepšila kvalitu poskytovaných

služeb a komfortu cestujícím i návštěvníkům letiště. Mezi tyto návrhy patří např. rozšíření kapacity parkoviště, renovace dětského koutku, provozování směnářské činnosti, pořízení váhy zavazadel, dobíjecích stanic na mobilní telefonu nebo rozšířit nabídku občerstvení. Z prováděného kvantitativního výzkumu vyšlo také najevo, že letecká linka do Londýna Stanstedu bývá většinou kapacitně naplněna a někdy jsou lety dokonce vyprodány i na dva týdny dopředu. Proto jeden z návrhů říká, že do Londýna by mohly přibýt další letecká spojení ať už od současného dopravce nebo od jiné letecké společnosti a to alespoň v pátek/sobotu a neděli/pondělí. Zajímavým návrhem také může být znovu zavedení pravidelného spojení mezi Brnem a Prahou. Provoz této linky byl ukončen 30.3.2001 po různých neshodách a kvůli malé vytíženosti. Ta byla však způsobena nevyhovujícími časy letů. Důležité by tedy bylo správně nastavit časy odletů a příletů letadel a také se snažit o co možná nejkratší odbavení, samozřejmě v souvislosti s bezpečností, aby tato linka kromě komfortu přinášela cestujícím také časovou úsporu. Kromě letištních a handlingových poplatků a pronájmů prostor má letiště také značné příjmy z parkovného. Dle porovnání s konkurencí je prostor pro zvýšení ceny za parkování na letišti a to o 50 % a stále bude cena nižší než u konkurenčního letiště. Distribuční cesty u služeb se dělí podle toho, zda je služba poskytnuta u zákazníka nebo zda se zákazník musí dopravit na místo poskytování služby. Distribuce služeb, ke kterým se zákazník musí dostavit, závisí také na umístění a poloze podniku. V analytické části již bylo zjištěno, že umístění a poloha vůči centru městu i vůči dálnici jsou silnou stránkou letiště. Každý cestující před absolvováním letu musí projít procesem odbavení na letišti. Letenky dopravců, kteří létají na brněnské letiště, se dají koupit na letišti, prostřednictvím webových stránek dopravce, u cestovní kanceláře a u cestovní agentury. V oblasti marketingové komunikace bylo navrženo, aby se marketingové oddělení více staralo o webové stránky a sociální síť letiště, přidávalo aktuální informace, zajímavosti, články a zlepšení je potřeba zejména v anglické verzi. Navrhovaná je také spolupráce na sociálních sítích s cestovními kanceláři a spolupráce s influencerem, která by mohla být zajímavá a především přínosná. Při znovu obnovení leteckého spojení do Milána Bergama by bylo potřeba tuto linku zpropagovat, ideálně ve spolupráci s tamním letištěm formou umístění billboardu nebo umístění příspěvků na sociální síť. Po podrobném popisu veškerých návrhů byly odhadnuty náklady na realizaci návrhů a určen předběžný časový harmonogram. Ten se však může lišit v závislosti na současné situaci. Poslední

část této kapitoly se zabývala analýzou rizik. Po ohodnocení rizik bylo zjištěno, že největší rizika spočívají v tom, že se zavedou nová letecká spojení, ale nebudou dostatečně vytížená a další významné riziko souvisí s odlivem zaměstnanců. Po identifikaci a ohodnocení rizik byla navržena opatření, která mohou předejít vzniku rizik nebo alespoň zmírnit jejich dopad.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

2019 overview. *Airgate: Krakow airport blog* [online]. Krakow, ©2016 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://krakowairport.pl/blog/en/podsumowanie-2019/>

Aktuality. *Letiště Praha* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/aktuality>

Balíkové váhy. *Provinter: obchodní a průmyslové váhy* [online]. [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.vahy-hk.cz/produkty/balikove-vahy/vaha-vet-200.htm>

BERNDT, Ralph, Claudia FANTAPIÉ ALTOBELLI, Matthias SANDER, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1641-8.

Brexit. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/london/cz/konzularni_a_vizove_informace/brexit/index.html

Brno business lounge. *Brno airport* [online]. ©2012 [cit. 2020-04-23]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/sluzby-na-letisti/brno-business-lounge/>

Ceník Letiště Brno, a.s.: Letištní poplatky a služby letadlům. Verze 7. Brno, 2014.

Costa Express Business [online]. ©2016 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.costaexpressbusiness.co.uk>

Češi jsou na evropské špici v cestování, mají na to. *Lidovky.cz* [online]. Praha: Mafra, ©2020, 2019 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/cesi-na-evropske-spici-v-cestovani-maji-na-to-petina-lidi-si-vsak-cizinu-dovolit-nemuze.A190811_125303_firmy-trhy_ele

Články. *Designportal* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.designportal.cz/letiste-brno-predstavilo-nove-logo-a-vizualni-styl/>

Dětské hřiště. *Reatek: playgrounds* [online]. ©2008-2019 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.hriste-herny.cz/detske-hriste-2097a>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

Doprava a parkování. *Leos Janacek Ostrava Airport* [online]. ©2015 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-parkovani/>

Dovolená u moře 2020. In: *Planetacestovani.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.planetacestovani.cz/dovolena-u-more/#prettyPhoto>

News. *Forecourt Trader* [online]. Crawley: William Reed Business Media, ©2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: https://forecourtrtrader.co.uk/news/archivestory.php/aid/4929/Daily_grind.html

Fischer [online]. ©1999-2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.fischer.cz>

Grily kontaktní. *Heureka* [online]. 2020 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://grily.heureka.cz/f:10640:581559/>

HDP národní účty. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Index kvality života 2019. *Deloitte* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/index-kvality-zivota-2019.html>

Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Influencer. *Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR* [online]. 2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/influencer-vlivny-uzivatel/>

Informační a rezervační technologie v cestovním ruchu. *Přírodovědecká fakulta MU: Ústav matematiky a statistiky* [online]. [cit. 2020-05-19]. Dostupné z: <http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod/info5.html>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JARACH, David. *Airport marketing: strategies to cope with the new millennium environment*. Aldershot: Ashgate, 2005. ISBN 978-0-7546-4085-1.

Jihočeské letiště České Budějovice [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <http://www.airport-cb.cz/index.php?&page=1>

Jmenovky a zámky na zavazadla. *Interprint: jednoduše on-line* [online]. ©2004-2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.inetprint.cz/jmenovky-zamky-na-zavazadla>

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. 2015. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. ISBN 978-80-214-5107-0.

Kdo je influencer. *Bridge: ecommerce magazine* [online]. ©2018-2020 [cit. 2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/kdo-je-influencer/>

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KROPÁČ, Jiří. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-822-9.

LANG, R. Vedoucí přepravního provozu. [ústní sdělení]. Letiště Brno - Tuřany. Letiště Brno-Tuřany 904/1, 627 00 Brno 2. 11. 2019.

LANG, R. Vedoucí přepravního provozu. [ústní sdělení]. Letiště Brno - Tuřany. Letiště Brno-Tuřany 904/1, 627 00 Brno 16. 4. 2020.

Letecké doprava. *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. Praha, ©2020 [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.mdcrcz.cz/Uzitecne-odkazy/Letecka-doprava>

Letisko v Bratislave vybavilo vlani 2,29 milióna cestujúcich. *Bratislava airport* [online]. ©2016 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.bts.aero/o-letisku/press/tlacove-spravy/letisko-v-bratislave-vybavilo-vlani-2-29-miliona-cestujucich/>

Letiště Brno, a.s. *Kurzy* [online]. ©2000-2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26237920/letiste-brno-as/>

Letiště Brno Tuřany. *Mapy.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Letiště+Brno->

Tuřany/@49.1551902,16.69311,368m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x4712ea94ab12a3bb:0xe3a6ad1f6749751!8m2!3d49.1522313!4d16.6933509

Letiště Karlovy Vary hlásí za uplynulý rok další nárůst provozu. *International airport Karlovy Vary* [online]. Karlovy Vary, ©2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: https://www.airport-k-vary.cz/cs/tiskove-zpravy/6-560-1-media_-letiste-karlovy-vary-hlasi-za-uplynuly-rok-dalsi-narust-provozu.htm

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

Mapa terminálů. *Brno airport* [online]. ©2012 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/sluzby-na-letisti/mapa-terminalu/>

Mléko, mléčné výrobky, vejce. *Makro* [online]. [cit. 2020-05-06]. Dostupné z: <https://sortiment.makro.cz/cs/cerstve-chlazene/mlecne-vyrobky-vejce/mleko/7163c/>

MILOSLAV, D. Obchodní zástupce. [ústní sdělení prostřednictvím telefonního hovoru]. 7. 5. 2020

Mzdy 2019. *Data Brno* [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/mzdy-2019/>

O letišti. *Brno airport* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/letiste/o-letisti/>

Odpadkové koše na tříděný odpad. *B2bpartner* [online]. ©2010-2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: https://www.b2bpartner.cz/uklid-a-udrzba/odpadkove-kose-na-trideny-odpad/?gclid=EAIaIQobChMI4t6M-Oy36QIVRe7tCh2WgQjyEAAYASAAEgIfU_D_BwE&pageno=2&&start=1&

On-line kalkulace potisku reklamních předmětů. *Interprint: jednoduše on-line* [online]. ©2004-2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-potisku-reklamnich-predmetu/?action=preview&clid=724218&clk=xzMkyFrkwzLQ394gFInIQV&statc=C LCOK>

On-line kalkulace potisku reklamních předmětů. *Interprint: jednoduše on-line* [online]. ©2004-2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace->

potisku-reklamnich-

predmetu/?action=preview&clid=724219&clk=XleKsP1tVmn6gDkT7mW3uU&statc=CLCOK

O společnosti. *Letiště Pardubice* [online]. Pardubice, © 2019 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.airport-pardubice.cz/o-spolecnosti>

Papírové misky na polévku. *Dekos: řešení balení* [online]. ©2016 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.shop-obaly.cz/miska-papirova-na-polevku-350ml110mm-bila-p-1615.html>

Parkování a doprava. *Brno airport* [online]. ©2012 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/parkovani-a-doprava/parkovani-cenik/>

Počet obyvatel podle regionů soudržnosti, krajů a okresů v roce 2019. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91917400/13006219q414.pdf/c560ec1a-b443-402f-91e2-2a7d3cfae5c2?version=1.0>

Porfolio: Gatwick Airport pictograms. *No-nonsense Design* [online]. Hertfordshire, ©2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.nonnensedesign.co.uk/portfolio/gatwick-airport-pictograms/>

Pracoviště Celního úřadu pro Jihomoravský kraj - Letiště Brno -Tuřany. *Celní správa České republiky* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/celni-urad-pro-jihomoravsky-kraj/Stranky/letiste.aspx>

PRESS RELEASES & NEWS. *Vienna international airport* [online]. Vienna, ©2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: https://www.viennaairport.com/en/company/press__news/press_releases__news_1?news_beitrag_id=1578990620436

Produkty. *ChargeBox* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <http://www.charge-box.cz/cs/>

Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>

PRUŠA, Jiří a kol. *Svět letecké dopravy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Galileo Tranink, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.

Regionální HDP. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/regionalni_hdp

Statistiky cestujících - shrnutí 2019. *Katowice airport* [online]. Katowice, 2020 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.katowice-airport.com/cs/nase-letiste/aktuality/68>

ŠTĚDRŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. *Mezinárodní marketing*. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TIC Brno Informační centrum na letišti. *TIC BRNO* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://ticbrno.cz/informacni-centra/tic-brno-informacni-centrum-na-letisti>

Tiskové zpráva. *Leos Janacek Ostrava airport* [online]. Ostrava, © 2015 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <http://www.airport-ostava.cz/cz/page-tiskove-zpravy/>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Věk a vzdělání populace. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91606447/25013019001.pdf/e0a5700d-d28a-42f3-a6b6-49de4d5b1d1a?version=1.0>

VILD, M. Vedoucí marketingového oddělení. [ústní sdělení]. Letiště Brno - Tuřany. Letiště Brno-Tuřany 904/1, 627 00 Brno 11. 05. 2020.

Zákon č. 277 ze dne 21. srpna 2013 o směnářenské činnosti. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online] [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/legislativa/.galleries/zakony/zakon_277_2013.pdf

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-02].
Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ZIP sáčky classic. *Top-obaly.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z:
<https://www.top-obaly.cz/produkt/zip-sacky-classic>

ŽIHLA, Zdeněk a kol. *Provozování podniků letecké dopravy a letišť*. Brno: Cerm, 2019.
ISBN 978-80-7204-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy	20
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	22
Obrázek č. 3: SWOT matice	23
Obrázek č. 4: Příklad používaných piktogramů na letišti	33
Obrázek č. 5: Nový moderní model poskytovaných služeb na letišti.....	38
Obrázek č. 6: Vzájemné vztahy mezi letištem a zákazníky.....	58
Obrázek č. 7: Možná plocha pro vybudování parkoviště	84
Obrázek č. 8: Schody vedoucí z vyvýšeného parkoviště k odletové hale	85
Obrázek č. 9: Současná podoba dětského koutku.....	86
Obrázek č. 10: Návrh nového dětského hřiště	87
Obrázek č. 11: Váha na zavazadla	88
Obrázek č. 12: Nabíjecí stojan ChargeBox.....	92
Obrázek č. 13: Kávový bar typu Compact (vlevo) a kávový bar typu Marlow (vpravo).....	95
Obrázek č. 14: Visačky - varianta A, varianta B a logo brněnského letiště	98
Obrázek č. 15: Odpadkové koše na tříděný odpad	99
Obrázek č. 15: Odpadkové koše na tříděný odpad	99
Obrázek č. 16: Přibližné rozmístění odpadkových košů na tříděný odpad.....	100
Obrázek č. 17: Rozdílnost české a anglické verze webových stránek.....	107
Obrázek č. 18: Návrh společného plakátu na sociální síť	109
Obrázek č. 19: Předběžný časový harmonogram realizace návrhů	111

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vyhodnocení marketingových strategií	27
Tabulka č. 2: Ceník parkovného na Letišti Brno Tuřany	55
Tabulka č. 3: Počet a vzdělání obyvatel	60
Tabulka č. 4: Přepočítané očekávané četnosti	70
Tabulka č. 5: Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání.....	79
Tabulka č. 6: Orientační náklady na výstavbu parkoviště	84
Tabulka č. 7: Vzorový příklad vyčíslení nákladů na bezpečnostní sáčky	90
Tabulka č. 8: Náklady na pořízení nabíjecí stanice	93
Tabulka č. 9: Rozdíly mezi kávovými bary Compact a Marlow	96
Tabulka č. 10: Kalkulace varianty A	98
Tabulka č. 11: Kalkulace varianty B	99
Tabulka č. 12: Náklady na pořízení odpadkových košů na tříděný odpad.....	101
Tabulka č. 13: Cena za pořízení a prodej visaček varianty A.....	103
Tabulka č. 14: Cena za pořízení a prodej visaček varianty B.....	103
Tabulka č. 15: Ceník parkovného na ostravském letišti	104
Tabulka č. 16: Odhadované náklady v oblasti poskytovaných služeb	113
Tabulka č. 17: Odhadované příjmy plynoucí z navrhovaných změn v oblasti cen	114
Tabulka č. 18: Odhadované náklady v oblasti marketingové komunikace	114
Tabulka č. 19: Stupnice hodnocení rizik	116
Tabulka č. 20: Ohodnocení identifikovaných rizik	116
Tabulka č. 21: Opatření k jednotlivým rizikům.....	119

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2018	67
Graf č. 2: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2018	67
Graf č. 3: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2019	68
Graf č. 4: Průměrný počet cestujících na jednotlivých pravidelných linkách za rok 2019	69
Graf č. 5: Struktura oslovených osob na letišti.....	72
Graf č. 6: Odpovědi na otázku, zda cestující postrádají nějaké služby na letišti.....	72
Graf č. 7: Služby, které postrádají zákazníci letiště.....	73
Graf č. 8: Mapa rizik.....	117
Graf č. 9: Hodnoty RPN jednotlivých rizik.....	118