



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÉ
STRATEGIE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI**

INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY PROPOSAL OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aneta Nečasová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Aneta Nečasová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu 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 mezinárodní marketingové strategie zvolené 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:

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhů na změny marketingové strategie se zaměřením na rozvoj pravidelných leteckých linek z brněnského letiště, jelikož se již delší dobu potýká s nedostatečnou nabídkou letů. Výběr nových destinací bude vycházet z provedených analýz.

Základní literární prameny:

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. Mezinárodní marketing. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. Svět letecké dopravy. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training, 2015. ISBN 978-80-260-8309-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem úprav mezinárodní marketingové strategie pro zvolenou společnost. Cílem diplomové práce je návrh vytvoření nových pravidelných leteckých linek z mezinárodního Letiště Brno a.s. Diplomová práce je rozdělena do tří částí, teoretická, analýza současného stavu a návrhová. Úvodem je představena literární rešerše shrnující poznatky získané na základě studia odborné literatury. Následující část charakterizuje současný stav letiště, jsou vypracovány analýzy a představeny výsledky vlastního výzkumu. Na základě výsledků analytické části je vytvořen návrh zavedení nových pravidelných leteckých linek.

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, letiště, letecká linka, destinace

Abstract

The diploma thesis deals with propose of adjustments in international marketing strategy. The aim of the diploma thesis is to make a proposal of a new regular flights from the international Brno Airport. The diploma thesis is divided into three parts, theoretical, analysis of the current state and proposal. The first part presents a theoretical background summarizing the knowledges obtained from literature. The following section characterizes the current situation of the airport, analyses are made, and the results of my own research are presented. Based on the results of analytical part, there is created a proposal for new scheduled flights.

Key words

marketing, marketing strategy, marketing mix, airport, airline, destination

Bibliografická citace

NEČASOVÁ, Aneta. *Návrh mezinárodní marketingové strategie zvolené společnosti*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141607>. 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 9. května 2022

.....

Bc. Aneta Nečasová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, a především za cenné rady při zpracování práce. Zároveň bych chtěla vyjádřit velké poděkování Ing. Radku Langovi a Martinu Vildovi za čas, který mi věnovali, ochotu a poskytnutí materiálů bez nichž by nebylo možné práci dokončit. Na závěr bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu během celé doby studia na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	9
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1.1 MARKETING.....	10
1.2 MEZINÁRODNÍ MARKETING.....	11
1.3 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	12
1.3.1 Příprava marketingové strategie	12
1.3.2 Stanovení marketingových cílů	12
1.3.3 Formulování marketingových strategií.....	13
1.3.4 Účinnost marketingové strategie	13
1.4 TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	13
1.4.1 Cíle společnosti.....	13
1.4.2 Marketingová situační analýza	14
1.4.3 Segmentace trhu, cílové trhy a positioning.....	17
1.4.4 Marketingový mix	18
1.4.5 Komunikační strategie	20
1.4.6 Implementace marketingové strategie	21
1.4.7 Vyhodnocování marketingové strategie	22
1.5 SWOT ANALÝZA	22
1.6 LETECKÁ DOPRAVA	23
1.6.1 Faktory, které ovlivňují leteckou dopravu.....	24
1.6.2 Letiště	25
1.6.3 Letecký přepravní proces cestujících.....	26
1.6.4 Náklady a tržby letiště	29
1.6.5 Letecké společnosti.....	31
Síť leteckých linek	33
1.7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LETIŠTĚ BRNO-TUŘANY	35
2.1.1 Cíle letiště	36

2.1.2	Cestující	36
2.2	LETECKÉ SPOLEČNOSTI.....	38
2.2.1	Ryanair.....	38
2.2.2	Smartwings	39
2.2.3	European Air Charter.....	39
2.2.4	Bulgaria Air	39
2.3	PRAVIDELNÉ A NEPRAVIDELNÉ LETY	40
2.4	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	41
2.4.1	Politicko-právní faktory.....	42
2.4.2	Ekonomické faktory.....	42
2.4.3	Sociokulturní faktory	43
2.4.4	Technologické faktory	44
2.5	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	45
2.5.1	Rivalita společnostech působících na daném trhu	45
2.5.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	47
2.5.3	Hrozba substitutů	48
2.5.4	Vyjednávací síla zákazníků	49
2.5.5	Vyjednávací síla dodavatelů	50
2.6	MARKETINGOVÝ MIX.....	51
2.6.1	Produkt.....	51
2.6.2	Cena	52
2.6.3	Propagace.....	53
2.6.4	Distribuce.....	53
2.6.5	Lidé	54
2.6.6	Procesy.....	54
2.7	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	55
2.8	VLASTNÍ VÝZKUM.....	56
2.8.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	57
2.9	SWOT ANALÝZA	63
2.9.1	Silné stránky	64
2.9.2	Slabé stránky.....	64
2.9.3	Hrozby	65

2.9.4	Zhodnocení SWOT analýzy.....	66
2.10	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	68
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	70
3.1	PRODUKT	71
3.1.1	Letecká linka Brno – Paříž.....	71
3.1.2	Letecká linka Brno – Mnichov	73
3.1.3	Letecký dopravce.....	75
3.2	PROPAGACE	77
3.2.1	Propagace v tisku	77
3.2.2	Propagace v rádiu.....	79
3.2.3	Venkovní propagace	81
3.2.4	Sociální síť a internet.....	81
3.3	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ	82
3.4	PROSTOROVÉ ZAJIŠTĚNÍ	83
3.5	EKONOMICKÉ KALKULACE PROVOZU NAVRŽENÝCH LINEK	84
3.5.1	Tržby.....	84
3.5.2	Náklady.....	86
3.6	HARMONOGRAM REALIZACE NÁVRHU	87
3.7	ANALÝZA RIZIK	87
3.8	SHRnutí NÁVRHOVÉ ČÁSTI.....	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	103
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	104
	SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Moderní životní styl reflektuje potřebu cestovat, vidět nová místa a vytvářet zážitky po celém světě. Cestování probíhá mnoha způsoby. Existuje pozemní, námořní přeprava, a hlavně přeprava vzduchem. Letecká doprava je velké a stále rostoucí odvětví. Usnadňuje hospodářský růst, světový obchod a cestovní ruch, a je proto ústředním bodem globalizace probíhající v mnoha průmyslových odvětvích.

Letecká doprava je nejúčinnější a nejrychlejší způsob přepravy osob a zboží do všech koutů země v různých typech operací. Letectví je součástí dopravního systému, který funguje jako plánované i neplánové, obchodní a nákladní služby. Letecký průmysl přispívá k růstu ekonomiky přímým a nepřímým dopadem.

Tak jako vše i letecká doprava s sebou přináší výhody i nevýhody. Největší výhoda letecké dopravy spočívá v její rychlosti. Náklady na její provoz jsou však vysoké, existují velké investice do nákupu letadel a výstavbu letišť. Dále jsou pro provozování leteckých služeb zapotřebí velmi vyškolení a kvalifikovaní pracovníci. Letecká přeprava je také nejvhodnější pro přepravu zboží podléhajícího zkáze, které vyžaduje rychlé dodání a lehkého zboží vysoké hodnoty na velké vzdálenosti.

Existuje mnoho různých typů letectví, tři hlavní oblasti provozu jsou komerční, obecné a vojenské. Pro nás je nejznámější komerční letectví, jsou to letecké společnosti, které používáme při nákupu letenky. Vojenské operace zahrnující výcvik, cvičení a sledování letadel se označuje jako vojenské letectví. Nakonec všeobecné letectví pokrývá vše ostatní v této oblasti, pod tento typ spadají firemní nebo soukromá letadla.

V České republice je několik regionálních letišť a Letiště Brno-Tuřany je jedním z nich. Po pražském Letišti Václava Havla je brněnské letiště nejvýznamnějším letišťem v České republice.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu na změny mezinárodní marketingové strategie se zaměřením na rozvoj pravidelných leteckých linek z letiště v Brně, který bude založen na analytické části diplomové práce.

Metody a postupy zpracování

Tato diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analýzu současného stavu a návrhovou část.

V první části diplomové práce jsou definována teoretická východiska z oblasti marketingu, mezinárodního marketingu, letecké dopravy, leteckých společností a letiště. Pro jejich definici byla využita odborná literatura v českém a anglickém jazyce.

Pro analýzu současného stavu je využito veřejně přístupných informací, osobní zkušenosti, které jsem získala během pracovního poměru ve společnosti a materiály poskytnuté od zaměstnanců letiště. Analýza současného stavu se na začátku zabývá představením společnosti Letiště Brno a definicí krátkodobých a dlouhodobých cílů. V analytické části diplomové práce jsou v návaznosti na teoretickou část vytvořeny analýzy. Je zde zahrnuta analýza makroprostředí a mikroprostředí, rozbor prvků marketingového mixu. Pro analýzu makroprostředí je využito analýzy PEST a pro rozbor mikroprostředí je využit Porterův model pěti sil. Následuje vlastní výzkum, pro který byla zvolena technika dotazníkového šetření. Na závěr analytické části jsou zpracovány všechny zjištěné poznatky z dílčích analýz a vlastního výzkumu ve SWOT analýze, která je vyhodnocena metodou párového srovnávání.

Poslední část diplomové práce, návrhová, vychází z analýz, provedeného vlastního výzkumu a konzultací s vedením letiště. Je zde představen návrh mezinárodní marketingové strategie se zaměřením na rozvoj pravidelného leteckého spojení z letiště, který obsahuje produktovou strategii, propagaci, personální a prostorové zajištění, ekonomické kalkulace provozu navržených linek, harmonogram návrhu a na závěr analýzu rizik spojenou s návrhem.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V této kapitole budou definovány klíčové pojmy a souvislosti, které jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky a jsou zaměřeny na pojmy z oblasti marketingu a letecké dopravy. Teoretická část je zpracována pomocí odborné literatury v českém a anglickém jazyce.

1.1 Marketing

Marketing jako takový se zabývá identifikací a následně uspokojováním lidských potřeb. Jednou z nejstručnějších definic marketingu je „uspokojování potřeb ziskově“. Někdy je o marketingu přemýšleno jako o umění „prodávat výrobky“, realita je ovšem taková, že samotné prodávání není tou nejdůležitější částí marketingu. Je to pouze špička pomyslného ledovce. (Kotler, Keller, 2013, s. 35)

Koudelka (2007, s. 6) definuje marketingu jako takový přístup k trhu, kde je ve středu úvah současný a zároveň potenciální zákazník.

Podle Vašítkové (2014, s. 52-56) je cílem marketingu vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Aby společnost mohla získat a udržet si zákazníka, musí vytvořit služby, které lidé chtějí a oceňují, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Pokud chce být společnost při realizaci těchto činností zisková, musí získat příjem přesahující náklady a příjem musí být dostatečně vysoký a pravidelný. Je také důležité, aby si společnost udrželi náskok před konkurencí. V dotovaných organizacích má potom tento faktor menší význam.

Kotler definoval marketing jako analýzu, plánování, implementace a kontrola programů navržených tak, aby přinášely žádoucí výměny s cílovým spotřebitelem za účelem vzájemného nebo osobního zisku. K dosažení účinné reakce se silně spoléhá na přijetí a koordinaci produktu, ceny, propagace a místa. (Kotler, Keller, 2013, s. 36)

V této definici jsou dvě sady proměnných. Jedním jsou trhy a druhým jsou lidské potřeby, přání a proces nebo techniky přeměny potenciálních směn na realizované směny. Použité techniky jsou víceméně podobné v tuzemském i mezinárodním marketingu. (Kotler, Keller, 2013, s. 36)

Širší význam marketingu sahá i do lidské společnosti. Marketing pomohl uvést nové produkty či služby usnadňující život mnoha lidem. Úspěšný marketing generuje poptávku po produktech či službách, a tím vytváří nová pracovní místa. (Kotler, Keller, 2013, s. 35)

1.2 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je dynamicky se rozvíjející disciplína, která musí reagovat na stále měnící se mezinárodní prostředí. Mezinárodní marketing, známý také jako globální marketing, zahrnuje produkty a služby spotřebitelům po celém světě. Jinými slovy, je to jakákoli marketingová aktivita, která probíhá přes hranice. Podle Americké marketingové asociace je mezinárodní nadnárodním procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb za účelem vytvoření směny, která uspokojí individuální a organizační cíle. Mezinárodní marketing zahrnuje výrobní, finanční a personální aktivity. Zahrnuje také několik poprodejních činností. (Machková, 2021, s. 10-13)

V odborné literatuře se setkáme s různými definicemi mezinárodního marketingu. Podle Machkové (2021, s. 15) je mezinárodní marketing podnikatelská filozofie, která se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků (lépe než konkurence) na mezinárodních trzích. Cílem je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Také se zaměřuje na budování dlouhodobých pozitivních vztahů posilující loajalitu zákazníků. Dlouhodobými vztahy se zákazníky se zabývá tzv. relationship marketing. Zákazníci jsou zde chápáni v mnohem širším pojetí tedy nejen jako cíloví zákazníci, ale jako všechny subjekty ovlivňující činnost společnosti. Cílem je tedy udržení a loajalita zákazníků, ale také obchodních partnerů. (Machková, 2021, s. 15)

Trendem dnešní doby se stal online marketing. Ten umožňuje celosvětovou komunikaci a je velmi efektivním nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky. Online marketing je založen na odhadu chování a vnímání zákazníků a na základě těchto faktorů jsou hledány účinné metody, jak uživatele internetu přesvědčit ke koupi produktů či služby. V online světě je marketingová komunikace přímá, jelikož umožňuje okamžitou odezvu uživatele. (Příkrylová, 2019, s. 106-113)

V dnešní době mají společnosti snahu o rozvoj mezinárodních aktivit, k nejčastějším důvodům pro rozvoj patří nové tržní příležitosti, snaha o přítomnost na zahraničním trhu, nižší výrobní nebo provozní náklady v zahraničí či přístup ke špičkovým technologiím. (Machková, 2021, s. 13)

1.3 Mezinárodní marketingová strategie

Kotler (2007, s. 66) definuje marketingovou strategii jako proces sladění silných stránek společnosti se skupinami zákazníků. Jedná se tedy o proces ovlivňující celkový směr a budoucnost firmy. Z toho důvodu je pro celý proces nutná znalost makroprostředí a mikroprostředí, která budou definována níže.

1.3.1 Příprava marketingové strategie

Při přípravě marketingové strategie je důležité znát odpovědi na otázky co a proč. Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří volba trhu. Rozhodnutí o volbě cílového trhu je klíčovým rozhodnutím umožňující přípravu základních marketingových strategií. Volba trhu závisí na charakteristice odvětví a také konkurenční výhodě společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 160)

1.3.2 Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle vyjadřují marketingové úkoly, které jsou stanovené pro přesné časové období. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů společnosti. (Boučková, 2003, s. 17)

Při koncipování cílů by měla společnost vycházet z tzv. pravidla SMART.

- **Specifické (Specific):** Dobře definované, jasné a jednoznačné.
- **Měřitelné (Measurable):** Se specifickými kritérii, které měří kroky směrem k dosažení cíle.
- **Dosažitelné (Achievable):** Dosažitelné a nikoli nemožné dosáhnout.
- **Časově vymezený (Timely):** S jasně definovanou časovou osou, včetně počátečního a cílového data. (Jakubíková, 2012, s. 88)

1.3.3 Formulování marketingových strategií

Po stanovení marketingových cílů se provádí formulování marketingových strategií, které musejí být konzistentní a kompatibilní. Jak již bylo zmíněno výše, marketingová strategie představuje postup, který vede ke splnění marketingových i podnikových cílů. Strategie je třeba budovat hlavně na síle společnosti a stejně tak na využití vhodných příležitostí pro společnost. Předpoklad pro tvorbu kvalitní marketingové strategie spočívá v porozumění silných stránek a porovnání s příležitostmi plynoucími z prostředí. Také je důležité posoudit slabé stránky a rizika, která můžeme na trhu očekávat. (Boučková, 2003, s. 18)

1.3.4 Účinnost marketingové strategie

V dnešní době mají společnosti řadu dat, díky kterým mohou predikovat budoucí chování zákazníků. Zde hovoříme o tzv. prediktivním marketingu. Ten využívá vnitropodniková data a data získaná prostřednictvím umělé inteligence a také algoritmů z internetu což jsou například informace o chování návštěvníků sociálních sítí. Tato data pomáhají predikovat nákupní chování, cílení komunikační kampaně atd. Studie se zaměřují na testování marketingové strategie, prověřování její účinnosti a vyhodnocení efektivnosti vynaložených prostředků. (Machková, 2021, s. 47)

1.4 Tvorba marketingové strategie

Tato kapitola je zaměřena na samotnou tvorbu marketingové strategie. Na začátku každé strategie je důležité vymezit cíle společnosti. Je potřeba znát prostředí společnosti, makroprostředí a mikroprostředí, marketingový mix a také komunikační strategii, též propagaci.

1.4.1 Cíle společnosti

Prvním krokem je ujasnění vize, poslání a cílů společnosti. Při plánování je třeba rozlišovat poslání a vizi. Vize je obraz o budoucnosti firmy a o tom, jak se společnost bude měnit a zlepšovat do budoucna. Dá se říct, že je to soubor ideálů a priorit firmy, to, čím je společnost jedinečná. Zatímco poslání popisuje, co a jak bude společnost poskytovat zákazníkům a to, čím se liší od ostatních. Poslání tedy představuje, co

společnost dělá, je to akce a vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo, a to je tedy výsledek akce. Pro úspěšnou činnost je důležité mít oboje. (Blažková, 2007, s. 26-28)

1.4.2 Marketingová situační analýza

Situační analýza je metoda používaná ke zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém společnost podniká. Vnější prostředí dělíme na makroprostředí a mikroprostředí. Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro společnost. Samotná marketingová situační analýza potom zkoumá prostředí společnosti, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů. Marketingová situační analýza většinou začíná analýzou prostředí firmy, což je soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho určitým způsobem ovlivňují. Marketingové prostředí je dynamické a představuje řetězec příležitostí a hrozeb. (Jakubíková, 2013, s. 93-109)



Obrázek č. 1: Vnější a vnitřní prostředí společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 98)

Makroprostředí

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 57) do makroprostředí patří demografické, ekonomické přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí. Jedná se o takové vlivy, které společnost nemůže nebo jen velmi obtížně ovlivnit. Do těchto vlivů patří například politická stabilita, míra inflace, pohyb populace atd. Společnost tyto vlivy sice zpravidla nemůže ovlivnit, ale může na ně aktivně reagovat což je zásadní faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniku. Pro zhodnocení vývoje makrookolí se používá PEST analýza. Při této analýze jsou zkoumány faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Zprvu tedy analýza zkoumá faktory vzdáleného okolí, které společnost nemá, jak ovlivnit, ale svým jednáním a rozhodováním na ně může aktivně reagovat. Do politicko-právních faktorů řadíme stabilitu zahraniční a národní politické situace, cenovou politiku atd. Tyto faktory představují pro společnost příležitosti, ale zároveň mohou v určitých situacích představovat ohrožení. Ekonomické faktory jsou definovány stavem ekonomiky, kam patří vývoj HDP, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti atd. V případě, že ekonomika roste, zvyšuje se spotřeba a příležitosti na trhu, v opačném případě může být limitován ekonomický rozvoj společnosti. Jak již název napovídá, sociokulturní faktory jsou spojeny s životním stylem obyvatelstva. Hraje zde roli například úroveň vzdělání, přístup k práci a stárnutí populace. I tyto faktory jsou pro společnost velmi důležité, společnost jsou často nuceny pozměnit své postupy. Pokud společnost znají trendy v této oblasti, mají značnou výhodu oproti konkurenci. Poslední skupinou v PEST analýze jsou technologické faktory představující trendy ve výzkumu a vývoji. V tomto případě je důležitá předvídatost technického rozvoje, aby se společnost vyhnula zaostalosti. (Sedláčková, 2006, s. 16-19)

Mikroprostředí

Hlavní rozdíl mezi makroprostředím a mikroprostředím spočívá v tom, že mikroprostředí zahrnuje okolnosti, situace a různé vlivy, které společnost může svými aktivitami ovlivnit. Do mikroprostředí řadíme tyto položky: partnery, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Cílem analýzy je identifikace základní hybné síly působící v odvětví a základním způsobem ovlivňující činnost podniku. U analýzy mikroprostředí můžeme využít Porterův model pěti sil. Pozice společnosti je určována pomocí pěti faktorů, a to, rivalita firem působících na daném trhu, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací

síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů. (Jakubíková, 2013, s. 102-105)

Rivalita společností působících na daném trhu

Konkurenční prostředí v rámci společností, které již v odvětví působí může mít být podobu tzv. boje o postavení na trhu. Změna chování jedné konkurenční společnosti má velký vliv na chování ostatních společností tím pádem přiměje k reakci. Je-li konkurenční síla slabá, společnosti mohou zvýšit ceny a tím pádem dosáhnout většího zisku. Pokud je naopak síla velká, následkem toho dochází k cenové konkurenci. (Dedouchová, 2001, s. 19)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Další silou podle modelu je hrozba vstupu nových konkurentů. Jsou to společnosti, které doposud nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mají schopnost do něj vstoupit. To, jestli potenciální konkurent vstoupí do prostředí nebo ne ovlivňují bariéry vstupu. Výzkumy prokazují, že výška těchto bariér je jedním z nejdůležitějších faktorů výnosnosti v odvětví. Mezi zmíněné faktory patří například struktura odvětví či velikost poptávky. (Srpková, 2011, s. 163-167)

Hrozba substitutů

Substitutem rozumíme výrobek nebo službu, která dokáže uspokojit tu samou potřebu zákazníka. V případě, že se cena substitutu stane pro zákazníka výhodnější a přitažlivější, někteří zákazníci mohou odvrátit svoji přízeň od původní společnosti. Pokud takový substitut představuje jednoznačnou hrozbu, společnosti jí mohou předcházet nezvyšováním cen a zdokonalováním svých produktů či služeb. (Mallya, 2007, s. 51)

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je další síla podle Porterova modelu. Zákazníci mohou ceny společnosti tlačit dolů a mohou požadovat vyšší kvality produktů či služeb. to má za následek vyšší výrobní náklady. Slabí zákazníci naopak vytvářejí příležitosti pro společnosti, kdy mohou zvyšovat ceny. (Dedouchová, 2001, s. 22)

Vyjednávací síla dodavatelů

Zde platí podobná pravidla jako u zákazníků. Silní dodavatelé mohou zvyšovat ceny a společnost musí vynaložit vyšší náklady nebo se spokojit s nižší kvalitou. Naopak slabí dodavatelé nutí společnost ceny snižovat a kvalitu zvyšovat. Společnost je tedy tím pádem závislá na schopnostech těchto dodavatelů. Společnosti při analýze nejčastěji zajímá postavení dodavatelů na trhu, kvalita, certifikace a zkušenosti. (Jakubíková, 2013, s. 104)

1.4.3 Segmentace trhu, cílové trhy a positioning

Úkolem segmentace trhu je vytvořit marketingový mix, který se bude přizpůsobovat určitým skupinám zákazníků. Proces segmentace mezinárodních trhů probíhá ve třech krocích, a to, výběr kritérií pro segmentaci mezinárodního trhu, výběr cílového trhu (targeting) a posledním krokem je volba segmentační strategie. Existují čtyři základní segmentace trhu, geografická, demografická, psychografická a behaviorální. První tři zmíněné způsoby segmentace cílí na potenciální zákazníky na základě jejich životního stylu (zájmy, názory, výše příjmu, vzdělání atd.), behaviorální podle chování (přístup zákazníků k produktu či službám). (Jakubíková, 2013, s. 160-172)

Pro každou společnost je velmi důležité charakterizovat výběr cílových trhů (targeting), aby byly úspěšné. Tuto volbu ovlivňují faktory jako velikost segmentu, potenciál růstu a také atraktivnost cílových trhů. A i když se jeví jako atraktivní, společnost musí vždy zvážit, zda trh odpovídá možnostem, které daná společnost má. Atraktivnost ovlivňuje konkurence, možnost vstupu nové konkurence, hrozba substitutů, zákazníci a stejně tak dodavatelé. (Jakubíková, 2013, s. 160-172, Machková, 2021, s. 100)

Positioning můžeme přeložit jako umístování, které utváří vjemy, názory a také postoje spotřebitelů, které jsou spojené se značkou společnosti. Positioning je velmi důležitým rozhodnutím, která vyjadřuje postavení značky na trzích. Positioning umožňuje upravit nabídku s ohledem na očekávání zákazníků a na sílu konkurence. Jinými slovy tedy mezinárodní positioning spočívá ve stanovení koncepce značky s cílem zaujmout spotřebitele a vymezit značku vůči konkurentům, tedy identifikace a diferenciaci. Positioning musí být stanoven na základě dobré znalosti cílové skupiny zákazníků. (Machková, 2021, s. 102)

V rámci mezinárodního marketingu mohou společnosti využít globální positioning, jeho výhodou jsou úspory z rozsahu a také možnost využívání globální marketingové strategie. Ovšem některé společnosti se zaměřují na kombinaci mezinárodního a tuzemského positioningu. Positioning tuzemské společnosti je však obvykle používán v průmyslovém marketingu. Tuzemský positioning je výhodný v zemích, kde spotřebitelé upřednostňují tuzemské produkty. (Machková, 2021, s. 103-104)



Obrázek č. 2: Pilíře mezinárodního positioningu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Machková, 2021, s. 102)

1.4.4 Marketingový mix

Marketingový mix je detailnější částí marketingové strategie. Označuje soubor akcí, které společnost používá k dosažení marketingových cílů na trhu. 4P tvoří marketingový mix – cena, produkt, propagace a místo. Tyto čtyři nástroje plní svoji funkci pouze v případě, kdy jsou vzájemně propojeny. V oblasti cestovního ruchu může být marketingový mix doplněn o nástroje procesy a lidé. (Zamazalová, 2009, s. 39)

Cena je kontrolovatelná proměnná. Je to jediný prvek marketingového mixu, který generuje příjmy, ostatní prvky generují pouze náklady. Cena by měla splňovat kritéria firmy a současně očekávání trhu, většina společností tvoří cenu na základě vzniklých nákladů, případně ještě mohou přihlídnout k cenám konkurence. (Jakubíková, 2012, s. 229-240)

Podle Vašítkové (2014, s. 22) se za produkt považuje to, co společnosti nabízejí k uspokojení jeho potřeb. Produkt je hmotný nebo nehmotný a definuje ho především jeho kvalita.

Propagace se týká všech činností prováděných za účelem seznámení uživatele a obchodu a produktem nebo službou. To může zahrnovat reklamu, tiskové zprávy, pobídky a může zahrnovat také přímý marketing, to je marketingová strategie, která uvádí společnost do přímého kontaktu se zákazníky. Předností přímého marketingu je schopnost vyvolat zpětnou vazbu či odezvu na sdělení. Společnosti, které používají přímý marketing mají bezprostřední informace o přáních zákazníků. (Jakubíková, 2012, s. 245)

Místo (distribuce) odkazuje na místo prodeje. Důležitý je výběr místa, dispoziční řešení, výběr personálu a celková atmosféra. Zákazník vnímá image prodejního místa a jeho pozici ve srovnání s konkurencí. (Jakubíková, 2012, s. 217-226)

Pojem proces zahrnuje techniky a metody při poskytování služeb. V oblasti letecké dopravy se jedná například o poskytování informací o letech a tvorbu rezervace. Protože počet lidí, kteří cestují leteckou dopravou stále narůstá, jsou kladeny velmi vysoké nároky na spolehlivost procesů. (Vajčnerová, 2017, s. 29-32)

Cestovní ruch je bezesporu závislý na lidských zdrojích, proto je důležité klást důraz na vhodný výběr lidí (zaměstnanců), soustředit se na jejich motivaci a osobní rozvoj. (Ryglová, 2011, s. 136)



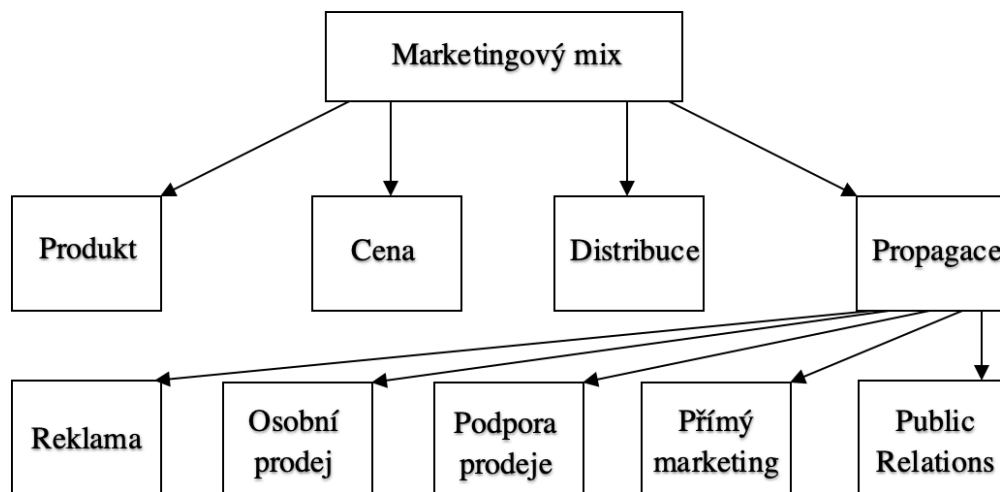
Obrázek č. 3: Marketingový mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2012, s. 185)

1.4.5 Komunikační strategie

Hlavním cílem komunikační strategie je vytvoření představy o společnosti a jejích službách či produktech. Dalším cílem komunikační strategie je zvýšit prodej, odlišit daný produkt nebo službu od konkurence a ovlivnit současné a potenciální zákazníky a tím je přesvědčit o vhodnosti nákupu. Komunikační mix obsahuje komunikační nástroje, které dělíme na přímé a nepřímé. Mezi přímé řadíme osobní prodej a direct marketing (přímý marketing). Mezi nepřímé potom reklama, podpora prodeje, public relations (vztahy k veřejnosti) atd. (Machková, 2021, s. 179)

Prezentace produktu nebo služby osobně mezi zákazníkem a prodávajícím je definicí osobního prodeje. Hlavním cílem je tedy produkt či službu prodat pomocí komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Dalším cílem je také vytvořit nebo udržet dobrý dojem ze společnosti. Osobní neznamená pouze fyzickou přítomnost, ale také spojení zákazníka a prodejce pomocí online setkání přes různé aplikace. Velká výhoda osobního prodeje je především rychlá zpětná vazba. Dalším přímým nástrojem marketingové komunikace je direct marketing, který v posledních letech přešel od klasického prodeje spíše k e-shopům

a představuje cílenou propagaci dané značky kde cílí na stávající a potenciální zákazníci. Mezi nepřímé nástroje patří reklama, která se vždy zaměřuje na určitou cílovou skupinu osob. Jedná se o placenou komunikaci probíhající v různých typech médiích (rádio, tisk, televize, billboardy atd.) Cílem je vydat podnět ke koupi produktu nebo využití služby. Další ze skupiny nepřímých nástrojů je podpora prodeje, která se zaměřuje na vyšší prodeje produktu nebo služeb poskytnutím krátkodobých výhod pro zákazníky. Sem patří například výhodné ceny, kupony, díky kterým je získána sleva, vzorky zdarma a další nepravdělné obchodní činnosti. Podpora prodeje kombinuje s určitou formou reklamy. Při public relations jde o vytváření vztahů uvnitř společnosti (zaměstnanci, dodavatelé, akcionáři) ale i navenek (médiá, vládní orgány, komunita). (Přikrylová, 2019, s. 45-49)



Obrázek č. 4: Marketingový a komunikační mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Přikrylová, 2019, s. 45-49)

1.4.6 Implementace marketingové strategie

K tomu, aby společnost uvedla marketingovou strategii do života, je zapotřebí vybudovat marketingově pojatou organizační strukturu. Všichni zaměstnanci společnosti by se měli podílet nejen na zajištění naplnění plánu, ale měli by i přijmout marketingové myšlení za filozofii společnosti. Dalším důležitým bodem je propojení marketingu s ostatními odděleními společnosti. Marketingovým plánem říkáme, co a proč, uvedením do praxe říkáme kdo, kde, kdy a jak. (Jakubíková, 2013, s. 327-328)

1.4.7 Vyhodnocování marketingové strategie

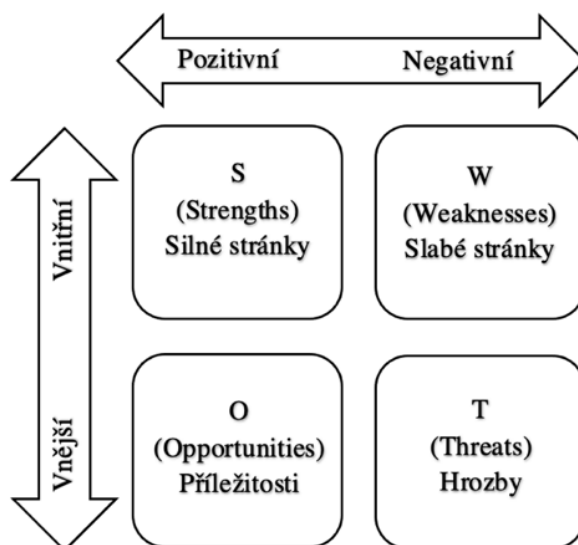
Vyhodnocení strategií dělíme podle dvou charakteristik, a to, vyhodnocení podle efektivnosti a spolehlivosti. Vyhodnocení podle efektivnosti znamená, je-li strategie schopná dosáhnout vytyčeného cíle, vyhodnocení podle spolehlivosti říká, je-li strategie vzhledem k působení vlivů prostředí schopna dosáhnout vytyčeného cíle. Dále se také hodnotí:

- a) Prospěšnost marketingových strategií – to znamená, jak navržená strategie pomůže k dosažení cílů a zda je přijatelná míra rizika spojená se strategií.
- b) Proveditelnost – popisuje, jaké problémy jsou spojeny s marketingovou strategií.
- c) Komerční schopnost – říká, zda bude dosažen požadovaný zisk. (Jakubíková, 2013, s. 187-188)

Marketingové strategie se vyhodnocují jak před implementací, tak i po jejím provedení.

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou silných (strengths) a slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) společnosti. Spodní část matice na obrázku č. 5 obsahuje příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí společnosti, a to je makroprostředí a mikroprostředí. Horní polovina se potom zaměřuje na vnitřní prostředí společnosti. Účelem SWOT analýzy je vyzdvižení těch faktorů, které mají strategický význam. Některé silné stránky jsou více relevantní než ostatní, protože jejich působení na trh je silnější a při realizaci strategie mají rozhodující význam. Stejně tak některé slabé stránky mohou být kritické, zatímco jiné jsou méně podstatné nebo se dají lehce odstranit. Dobré strategie by měly stavět na zdrojích síly a využít příležitosti. SWOT analýza umožňuje stanovit konkurenční výhody a vyvarování se možných chyb. (Mallya, 2007, s. 84-87)



Obrázek č. 5: SWOT matice
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 129)

Metoda párového srovnávání (Fullerova metoda)

K vyhodnocení SWOT analýzy můžeme využít metodu párového srovnávání. V případě, že se jedná o větší počty kritérií je výhodné srovnávat vždy dvě kritéria o kterých rozhodujeme, které z nich je důležitější nebo zda jsou stejně důležitá. Fullerův trojúhelník je sestaven tak, že v prvním řádku jsou všechny kombinace pro porovnání s prvním kritériem. Následně v dalším řádku se porovnává s druhým kritériem, kromě té z předchozího řádku. Tím pádem má tedy každý řádek o jednoho člena méně než ten předchozí. Tato metoda je vhodná hlavně pro svou jednoznačnost a při rozhodování vybíráme pouze ze dvou kritérií, jiné metody tuto volbu většinou nenabízejí. (Friebelová, 2007, s. 4)

1.6 Letecká doprava

Letecká doprava patří mezi nejmladší dopravní obor, který od svého vzniku prochází rychlejším vývojem než jiné druhy dopravy. Letadla dokážou letět stále větší rychlostí a pojmout více cestujících. Výhoda letecké dopravy tkví především v její rychlosti, je ovšem potřeba počítat s určitými časovými ztrátami například při odbavení. Bez letecké dopravy je nemožné si představit mezinárodní spolupráci.

1.6.1 Faktory, které ovlivňují leteckou dopravu

Mezi faktory, které ovlivňují leteckou dopravu řadíme politické, ekonomické, sociální a demografické a technologické, které jsou popsány níže.

Politické faktory

Jak již bylo zmíněno, letecká doprava může být často spojována s teroristickými útoky, například teroristický útok z roku 2016 v Bruselu, kde se cílem útoku stalo mezinárodní letiště. Bezpečnostní podmínky pro cestování letadlem nejvíce ovlivnil teroristický útok z 11. září 2001. Následovalo zpřísnění podmínek ohledně obsahu příručních zavazadel a začalo se také využívat nových technologií. Leteckou dopravu rovněž ovlivňuje bezpečnost v cílové zemi a různá politická napětí. V důsledku toho potom logicky klesá poptávka po letecké dopravě. (Pruša, 2007, s. 116)

Ekonomické faktory

Vliv na růst poptávky po letecké dopravě má logicky ekonomický růst. Poptávka po letecké přepravě roste za normálních okolností dvakrát rychleji než HDP v dané zemi, v případě ekonomických problémů potom poptávka rychleji klesá. Ceny paliva, kupní síla obyvatelstva a také vývoj nezaměstnanosti jsou spojené s ekonomickým růstem, a to jak v globálním měřítku, tak i v rámci jednotlivých států. Samozřejmě je také potřeba brát v úvahu výkyvy ekonomického vývoje a růst konkurenční nabídky. (Pruša, 2007, s. 116)

Sociální a demografické faktory

Mezi tyto faktory řadíme stárnutí populace, jelikož starší populace cestuje o poznání méně než lidé v produktivním věku. V posledních letech také probíhají určité změny ve zvycích a roste zájem o poznávací výlety tzv. na vlastní pěst zejména mezi mladšími ročníky. Neznamená to, že by zákazníci začali upouštět od klasických přímořských destinací, zvláště v současné době, kdy poslední dva roky byly poměrně náročné kvůli pandemii a zavedeným opatřením.

Technologické faktory

Jedním z technologických faktorů je internet, který rozvinul možnosti přiblížení se k zákazníkům, zjednodušené distribuce a využití e-commerce možností nabízených světovými a místními portály. Protože se ve spoustě zemí modernizuje infrastruktura pozemní dopravy, letecké společnosti musí vyhodnotit vliv rozvoje konkurenční nabídky a následně potom zvolit strategii rozvoje své sítě, produktu a také samozřejmě cenové politiky. (Pruša, 2007, s. 117)

1.6.2 Letiště

Podle ICAO (Mezinárodní organizace pro civilní letectví) je letiště vymezená plocha na zemi, která slouží ke vzletu a přistání letadla a k pohybu letadla na takto vymezené ploše. (Žihla, 2010. s. 13) Zjednodušená definice v rámci letecké dopravy říká, že plní funkci počátečního a konečného bodu leteckého přepravního procesu, je to transfer mezi pozemní a leteckou dopravou a také bod pro mezipřistání linek (tranzit) a přestup mezi jednotlivými linkami (transfer). Letiště se skládá ze vzletových a přistávacích drah (runway), pojížděcích drah, parkovacím prostorem pro letadla, dále budovami sloužící pro odbavení cestujících a zboží (cargo), požárními a záchrannými službami, a v neposlední řadě také administrativními budovami. (Pruša, 2007, s. 31)

Z hlediska mezinárodního provozu můžeme letiště rozdělit na vnitrostátní, což jsou letiště určená k uskutečňování vnitrostátních letů a není při nich překročena hranice České republiky. Druhou skupinou jsou letiště mezinárodní určená k uskutečňování jak vnitrostátních letů, tak i letů, při níž je překročena hranice České republiky. Letiště lze také rozdělit podle okruhů uživatelů na veřejné, neveřejné a vojenské. V tabulce č. 1 jsou rozdělena letiště podle hodnot počtu odbavených cestujících za rok. (Epravo, 2022)

Tabulka č. 1: Dělení letišť na základě počtu odbavených cestujících
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Žihla, 2010, s. 13)

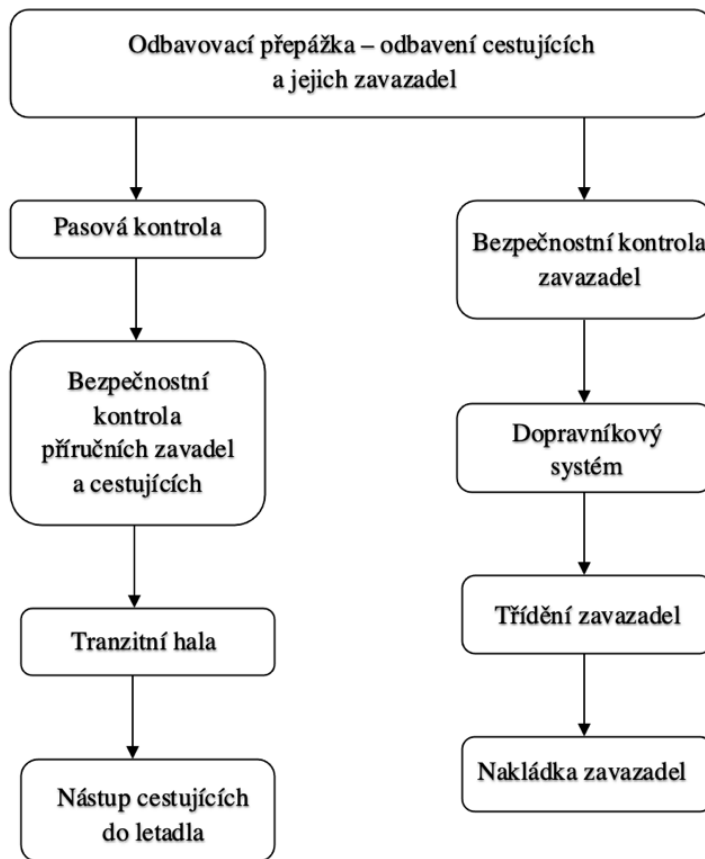
Druhy letišť		Počty odbavených cestujících za rok
Hlavní letiště	Main hub	Více než 25 milionů
Národní letiště	National hub	10–25 milionů
Velká regionální letiště	Regional airports	5-10 milionů
Malá letiště	Small regional airports	1-5 milionů
Letiště	Small airports	200 tisíc-1 milion

1.6.3 Letecký přepravní proces cestujících

Pojmem letecký přepravní proces cestujících máme na mysli všechny procesy, které cestující musejí absolvovat v případě, že se rozhodnou využít leteckou dopravu. Všechny tyto procesy budou popsány níže.

Odbavení cestujících

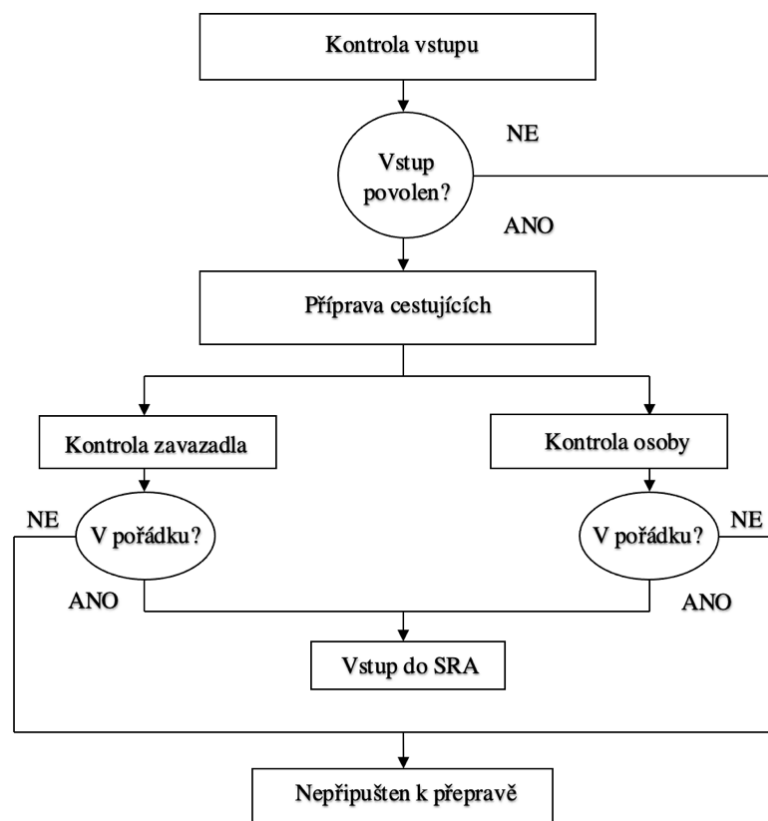
Ještě před samotným odbavením se cestující musejí nějakým způsobem dopravit na letiště. Tato přeprava na letiště není přímou součástí služby letecké společnosti. Cestující tedy mohou využít vlastní automobil nebo využít služeb MHD. Samotný proces odbavení by se dal popsat jako příprava cestujících k letu takovým způsobem, aby nástup na palubu letadla byl umožněn cestujícím s potvrzenou rezervací a platnými doklady. Další podmínku, kterou musejí cestující splnit je určitý počet a váha odbavených zavazadel a stejně tak zavazadel příručních. Tento popsaný proces probíhá u přepážky, kde je následně cestujícím přiřazeno číslo sedadla a na závěr je jim vytisknuta palubní vstupenka. Dnešní doba s sebou přináší ještě další způsoby odbavení, a to pomocí webových stránek společnosti, kde se cestující může odbavit zpravidla 24 hodin před odletem a palubní vstupenku má uloženou v mobilu, další možností je odbavení pomocí odbavovacích stojanů na letišti. (Flying-revenue, 2020)



Obrázek č. 6: Odbavovací proces
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kerner, 2003, s. 72)

Bezpečnostní kontrola

Po odbavení následuje bezpečnostní kontrola cestujících a jejich kabinových zavazadel. Protože se letecká doprava stala několikrát cílem teroristických útoků, bezpečnostní pravidla jsou přísná a platí zde určitá omezení pro předměty, které si cestující může vzít s sebou na palubu letadla. Samozřejmě existuje i seznam předmětů, které není možno převážet ani v zavazadle odbaveném, ale pro kabinová zavazadla platí přísnější pravidla (například pro tekutiny). Rozsahy omezení se postupem času zpřísňují tak, aby odpovídala nejnovějším znalostem o prostředcích plánovaných teroristických akcí. Po absolvované bezpečnostní kontrole vstupují cestující do SRA (security restricted area) a čekají na zahájení nástupu do letadla. Bezpečnostní kontrola začíná vždy dvě hodiny před plánovaným odletem. Bezpečnost cestujících je vždy na prvním místě, a to jak ze strany letiště, tak i letecké společnosti. (Pruša, 2007, s. 90-91)



Obrázek č. 7: Příprava cestujících k nástupu na palubu letadla
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Pruša, 2015, s. 90)

Čekání před odletem a nástup na palubu letadla

Po bezpečnostní kontrole mají cestující většinou spoustu volného času, který mohou využít k návštěvě prodejen bezcelního zboží, restaurace, baru a dalších služeb. Pro zabavení dětí je také k dispozici dětský koutek. O zahájení nástupu do letadla (boarding) jsou cestující informováni hlášením, poté se dostaví k určenému gate, je jim odebrána palubní vstupenka (cestující si nechává jen útržek) a ještě jednou probíhá kontrola dokladů. Následně zhruba 10 až 20 minut před plánovaným odletem pak handlingový agent zahájí nástup do letadla. K letadlu se cestující dostanou pěšky po letištní ploše případně s využitím nástupních mostů nebo autobusem. (Bína, 2007, s. 92)

K leteckému přepravnímu procesu cestujících patří taktéž služby na palubě letadla (bezpečnostní instruktáž, občerstvení atd.) a výstup z letadla po kterém následuje případná pasová kontrola a vyzvednutí zavazadel v případě, že jde o konečné letiště cestujících. Po odebrání zavazadel prochází cestující celním prostorem a následně přichází do veřejné části letiště (Bína, 2007, s. 93)

1.6.4 Náklady a tržby letiště

Na letištích probíhá koordinace mezi hlavními poskytovateli služeb letecké dopravy – leteckými dopravci, letištními podniky a podniky řízení letového provozu. Poskytovatelé mají většinou rozdílné ekonomické zájmy a postavení, a proto je potřeba nalézt mechanismus zajišťující rovnoprávní koexistenci v podmínkách liberalizovaného tržního prostředí. Hlavním úkolem řízení letišť je optimalizace využití dané kapacity a stejně tak její postupný růst ve vazbě na přírůstky poptávky. (Pruša, 2007, s. 185)

Náklady letiště

Je poměrně obtížné určit, která položka z nákladů letiště je nejnákladnější, můžeme ale určit, které položky jsou velmi významné. Patří sem náklady na pracovní sílu, náklady na údržbu a případně opravy majetku a také náklady, které se týkají reprodukce majetku. První zmíněné náklady na pracovní sílu nebo také mzdové náklady tvoří většinou velkou část nákladů letiště. Nejvíce náročný na pracovní sílu je například handling či bezpečnost a ochrana letiště. Tyto dvě složky pak většinou tvoří více než polovinu potřeby pracovní síly. Neméně důležitým prvkem jsou také náklady na údržbu a opravu majetku, který má velkou finanční hodnotu a zároveň také relativně dlouhou životnost, která se pohybuje v desítkách let. Je však důležité také zmínit, že majetek letiště je často vystaven různým vlivům počasí, a proto je podstatná pravidelná údržba. Opravy majetku jsou náročné nejen z hlediska finančního, ale také z časového, protože při opravách je nutné letiště udržet stále v provozu. (Pruša, 2007, s. 193-194)

Tržby letiště

Letiště má tržby především z letištních poplatků a výnosů za handling. Existují také další komerční a nekomerční tržby, které jsou popsány níže.

Letištní poplatky

Letištní poplatky se dále dělí na letištní taxu, přistávací, parkovací a hlukové poplatky. Poplatkem, který má být použit k úhradě nákladů, které se týkají výstavby, provozu a opravy terminálů je letištní taxa též poplatek za použití letištěm cestujícím. Letištní taxa je dána skutečným počtem odlétajících cestujících a je účtována v ceně letenky. Letecká společnost ji tedy vybere a odvede letišti. Další ze skupiny letištních poplatků je přistávací poplatek, který slouží k pokrytí nákladů s údržbou a provozem vzletových a přistávacích drah. Tento poplatek je založen na MTOW (maximální vzletová hmotnost) daného letadla. Čím je MTOW vyšší, tím větší je přistávací poplatek, protože těžší letadla způsobují větší opotřebení ploch. Třetí zmíněný poplatek, parkovací, tvoří malou část tržeb letiště, který je rovněž založen na MTOW letadla. Parkovací poplatek slouží k zaplacení nákladů na odstavné plochy a další plochy k dlouhodobému stání letadel. Bezpečnostní poplatek tvoří stále větší část nákladů. Náklady na bezpečnost jsou většinou hrazeny formou samostatného poplatku mající podobná pravidla jak poplatky za použití letiště cestujícím. (Pruša, 2007, s. 195-197)

Tržby za handling

Tržby za handling jsou souhrn služeb spojených s odbavením cestujících, nákladu a stejně tak s technickým odbavením letadel na odbavovacích plochách, který tvoří velkou část tržeb především na velkých letištích. Jsou to tedy aktivity, které musejí cestující absolvovat pře odletem, od odbavovacích přepážek až ke vstupu na palubu letadla a naopak. Kromě odbavovacího procesu sem patří také procesy, při kterých se manipuluje se zavazadly, tedy nakládka, vykládka a třídění. Výnosy za handling tvoří značnou část tržeb letiště. (Pruša, 2007, s. 197)

Komerční a nekomerční tržby

Do ostatních komerčních výnosů patří příjmy z činnosti distribuce a plnění pohonných hmot, nájmy na plochy (například kanceláře nebo šatny), pozemky (například pro provoz hangárů), poplatky za pronájmy restaurací či obchodů. (Pruša, 2015, s. 198) Dále finanční výnosy komerčního a nekomerčního charakteru, komerčního charakteru jsou zejména úroky z volných finančních prostředků. Nekomerční jsou potom různé granty či dotace. (Žihla, 2010, s. 188)

1.6.5 Letecké společnosti

Hlavní činnost leteckých společností je osobní a cargo (zboží, pošta) přeprava. Letecké společnosti můžeme rozdělit podle určitých kritérií, která jsou popsána v této kapitole.

Dělení podle nabídky

Letecké společnosti členíme podle rozdílnosti v principech nabídky. Toto kritérium dělí dopravce na pravidelné (scheduled) a nepravidelné (charter). (Pruša, 2015, s. 102)

Pravidelná letecká přeprava (scheduled traffic)

Jde o přepravu cestujících z bodu A do bodu B podle pravidelného letového řádu, kdy cestující musejí vždy dodržet přepravní podmínky dané letecké společností. Pravidelná letecká přeprava zahrnuje síťové i nízkonákladové letecké společnosti, které zpravidla provozují velkou síť leteckých linek a velikost sítě je zpravidla dána velikostí obsluhovaného trhu. Při pravidelné letecké přepravě může být vyšší cena, jelikož využití letadel může být menší než u nepravidelné letecké přepravy. Pravidelné lety jsou provozovány ve dnech a časech, které nezaručují vyhovující vytížení. (Pruša, 2007, s. 102)

Nepravidelná letecká přeprava (charter traffic)

Charterové lety jsou lety na objednávku, které jsou provozovány leteckým dopravcem, ale jsou nabízeny jménem objednatele. Typickým příkladem je charterový let na objednávku cestovní kanceláře, který je součástí balíčku služeb. Zákazník tedy platí za celý tento balíček, ceny jsou zde nižší než v případě pravidelné přepravy, protože zde

nehrozí, že by nebyla naplněna kapacita letadla. Cena je nižší i kvůli faktu, že letadla pro charterovou přepravu nabízejí menší pohodlí, ale větší kapacitu. (Pruša, 2007, s. 103)

Dělení podle služeb a cen

Obecně lze letecké dopravce rozdělit na klasické a nízkonákladové (low-cost) dopravce.

Klasické letecké společnosti

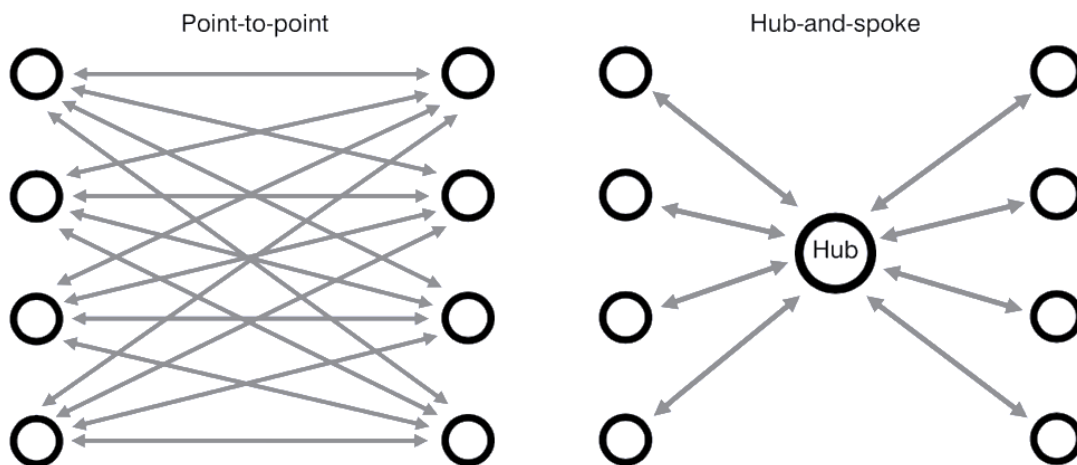
Klasické letecké společnosti jsou vlastněné státem nebo soukromými investory. Pravidelná letecká společnost nabízí možnost přepravy a přestupů v rámci své sítě i v rámci spolupráce s jinými dopravci obvyklou úroveň produktu. Pravidelná letecká společnost poskytuje cestujícím široký výběr standardních i nestandardních služeb jako je například pohodlnější sezení či občerstvení zdarma. Dále to jsou věrnostní programy a další výhody dle svých cílů a vizí tak, aby zůstala konkurenceschopná a uspokojila potřeby a přání cestujících. (Pruša, 2007, s. 103)

Nízkonákladové letecké společnosti

Nízkonákladové společnosti nabízejí levnější letenky než klasické společnosti ovšem výměnou za nižší kvalitu poskytnutých služeb v podobě letadel s vysokou hustotou sedaček či žádným občerstvením. Cílem nízkonákladových společností je tedy snížit provozní náklady na minimum a tím pádem mohou cestujícím nabídnout nejlevnější způsob cestování. Nízké ceny nejsou to jediné, co definuje nízkonákladové společnosti, tyto společnosti mají zpravidla flotilu založenou na jednom typu letadel, nízkou flexibilitu rezervací, omezení velikosti a hmotnosti zavazadel a definuje je také malá spolupráce s cestovními kancelářemi. Velké množství nízkonákladových společností využívají také letiště na okrajích měst z důvodu nižších poplatků. V současné době roste konkurence mezi nízkonákladovými leteckými společnostmi. (Bína, 2007, s. 31)

Sít' leteckých linek

Rozlišujeme dva rozdílné modely při tvorbě sítě leteckých linek, a to, Point-to-Point model a Hub-and-spoke model. Model Point-to-Point se používá v případě, kdy je doprava rozložena mezi jednotlivá letiště a je možné spojit několik letišť jednou linkou. Dostatečná poptávka v obou bodech je nutnou podmínkou. Point-to-point model je také neekonomičtější řešení pro nízkonákladové dopravce, ovšem i zde platí, že musí existovat dostatečná poptávka, aby byly velkým počtem cestujících kompenzovány nízké ceny nízkonákladových dopravců. V modelu Hub-and-spoke představuje hub uzlové letiště nebo také přestupní bod při přepravě cestujících do jejich cílových destinací. Většina hubů je umístěna do letišť, kde mají letecké společnosti svoje základny. V modelu Hub-and-spoke existuje vzájemná závislost letů na uzlovém letišti. Při modelu Point to Point tato závislost naopak neexistuje a například zpožděný let nijak významně neovlivní ostatní letové řády. (Žihla, 2010 s. 22-23, Rodrigue, 2006, s. 23)



Obrázek č. 8: Dopravní sítě
(Zdroj: Rodrigue, 2006, s. 23)

1.7 Shrnutí teoretické části

První část diplomové práce měla za cíl definovat klíčové pojmy z oblasti marketingu a letecké dopravy, na kterých je založená druhá část diplomové práce, analytická. Na začátku teoretické části je definován marketing a taktéž mezinárodní marketing, poté už je pozornost věnována samotné mezinárodní marketingové strategii a jejím jednotlivým krokům. Jsou představeny jednotlivé analýzy jako analýza makroprostředí a mikroprostředí, které zkoumají prostředí, ve kterém se společnost nachází a jednotlivé prvky marketingového mixu. Pro marketingovou strategii je nezbytná komunikační strategie, kde jsou představeny jednotlivé přímé a nepřímé nástroje. Následuje SWOT analýza shrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Pro vyhodnocení SWOT analýza je použita metoda párového srovnávání též Fullerova metoda. Následující kapitoly jsou zaměřeny na leteckou dopravu, faktory, které ji ovlivňují, definici letiště, rozdělení letišť na základě počtu odbavených cestujících, letecký přepravní proces, který je doplněn grafy pro lepší pochopení a náklady a tržby letiště vzniklé s odbavením letů. Závěr teoretické části se věnuje leteckým společnostem, a síti leteckých linek, kde jsou představeny dva modely používané k tvorbě linek.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci analytické části bude nejprve představena zvolená společnost Letiště Brno-Tuřany, zároveň její cíle a budou představeny počty odbavených cestujících za období pět let. Dále jsou popsány letecké společnosti, které provozují lety z brněnského letiště. Další části práce jsou věnované analýzám makroprostředí a mikroprostředí. Následující kapitola se zabývá marketingovým mixem, komunikační strategií, poté je vyhodnocen vlastní výzkum a na závěr je provedena SWOT analýza. Jelikož je cílem diplomové práce návrh nových pravidelných leteckých spojení z brněnského letiště, vlastní výzkum v podobě dotazníkového šetření je zaměřen na spokojenost dotazovaných s nabídkou pravidelného leteckého spojení z letiště v Brně.

2.1 Představení společnosti Letiště Brno-Tuřany

Obchodní firma	LETIŠTĚ BRNO a.s.
Datum vzniku a zápis	10. ledna 2001
Sídlo	Letiště Brno-Tuřany 904/1, Tuřany, 627 00 Brno
Identifikační číslo	26237920
Právní forma	akciová společnost (Kurzy, 2022)

Letiště Brno-Tuřany patří mezi pět mezinárodních letiště v České republice, které mají pravidelný letecký provoz. Letiště je hned po pražském letišti druhé největší v České republice. Letiště Brno-Tuřany se nachází necelých osm kilometrů od Brna a je důležitým dopravním uzlem Jihomoravského kraje. Provozují se zde osobní, nákladní a ostatní lety. Rozvoj letiště je prioritou nutná k zajištění konkurenceschopnosti letiště.

Historie brněnského letiště začala už v roce 1923, otevření letiště proběhlo v roce 1954 a o čtyři roky později byl zahájen civilní provoz. Už v této době překročil počet odbavených cestujících 200 tisíc. Letiště získalo statut mezinárodního civilního letiště v roce 1989. Od roku 1990 letiště provozovalo lety do jedenácti destinací, které však byly zrušeny. Následně bylo letiště v roce 2004 předáno Jihomoravskému kraji a o rok později byla spuštěna nová linka do Londýna, která trvá dodnes. Protože se počet cestujících stále zvyšoval, v roce 2005 začala výstavba nové moderní odbavovací haly a v roce 2008-2009 byla zmodernizována také příletová hala. Rok 2011 byl pro brněnské letiště zatím

nejúspěšnější z hlediska odbavených cestujících, jejich počet v tomto roce činil 557 952. V roce 2017 letiště změnilo majitele a stala se ním skupina Accolade. Brněnské letiště se řadí do kategorie veřejné civilní letiště. Letiště Brno má přidělený kód LKTB od ICAO. Například v letovém řádu či při rezervaci letenky se používá označení BRQ, které má uděleno od Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA). Letiště Brno má jeden odbavovací terminál s odbavovací kapacitou 1 000 cestujících za hodinu. V odletové hale je umístěno 8 odbavovacích přepážek. (Brno Airport, 2022)

2.1.1 Cíle letiště

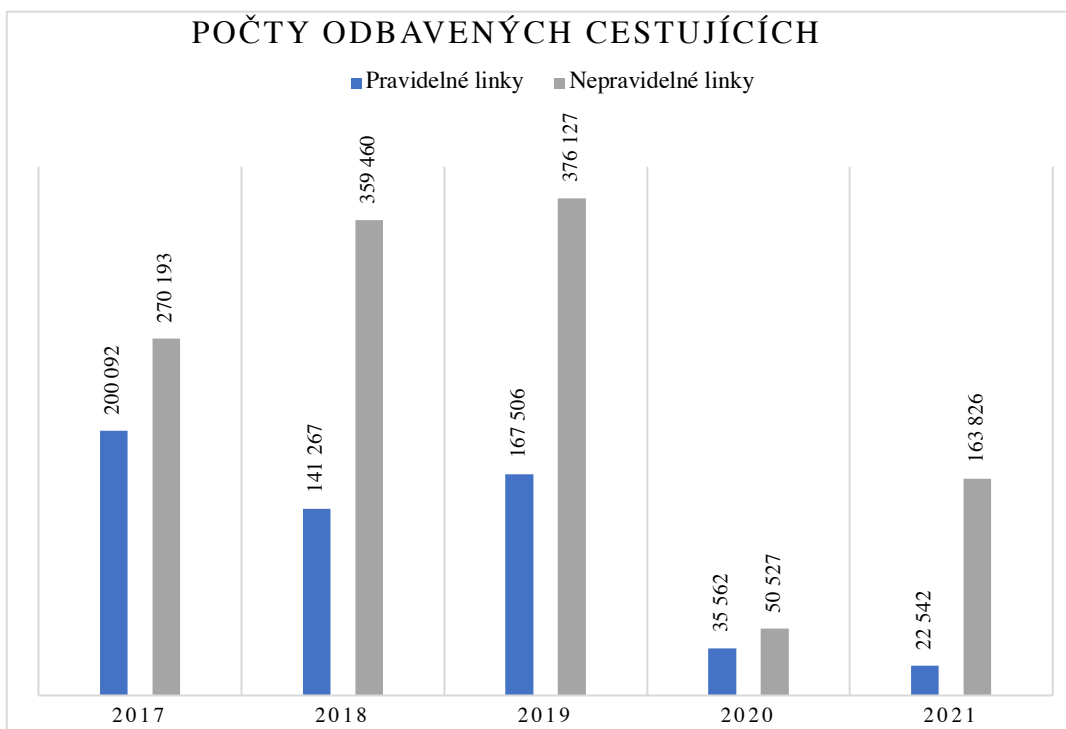
Níže jsou uvedeny dlouhodobé cíle brněnského letiště z hlediska přepravního provozu:

- Navýšení počtu pravidelných leteckých spojení (4-5 leteckých linek).
- Propojení letiště v Brně s některým uzlovým letištěm (hub) například v Mnichově, Varšavě, Amsterdamu atd.
- Věnování pozornosti charterovým letům, silná letní sezóna.
- Navýšení počtu low-cost linek u více než jednoho leteckého dopravce.
- Vylepšení prostředí pro odbavení soukromých letů a prostorů pro posádku. (Lang, 2022)

Hlavním cílem letiště pro letošní rok 2022 je úspěšná letní sezóna, v číslech to znamená o 20 procent více odbavených cestujících než v loňském roce 2021, kdy jich bylo celkem 186 368. Dalším cílem je také snaha o nákupy zájezdů cestovních kanceláří a práce na rozšíření pravidelného leteckého spojení. (Lang, 2022)

2.1.2 Cestující

Letiště v Brně nabízí zákazníkům po celý rok pravidelnou leteckou linku a během letní sezóny nabízí charterové lety. Pravidelné letecké spojení využívají cestující jak za účel poznání města či rekreace, návštěvu příbuzných, tak i za účelem pracovní cesty. Naopak charterové lety využívají cestující převážně za účelem dovolené. Právě charteroví cestující tvoří největší skupiny zákazníků letiště. Segment charterové dopravy je tedy pro letiště v Brně velmi významný. V grafu č. 1 jsou uvedeny přesné počty cestujících na pravidelných i nepravidelných linkách.



Graf č. 1: Vývoj počtu odbavených cestujících na pravidelných a nepravidelných linkách
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Brno Airport)

Na grafu č. 1 můžeme vidět, že od roku 2017 do roku 2019 celkový počet odbavených cestujících rostl, tento fakt však významně narušila pandemie nemoci COVID-19 a s ní spojená vládní nařízení začínající v roce 2020. Ve výsledku jde o 84 % méně cestujících než v roce 2019. Na začátku sledovaného období, tedy v roce 2017 byly z brněnského letiště provozovány pravidelné letecké linky do těchto destinací:

- Londýn Luton
- Mnichov
- Londýn Stansted
- Eindhoven

V říjnu roku 2017 byl ukončen provoz linky Brno-Eindhoven ze strany leteckého dopravce WizzAir. Tato letecká linka na letišti fungovala od roku již od roku 2011 a její vytižení právě v roce 2017 přesahovalo 80 %. Linka Brno-Londýn Luton byla zrušena po 7 letech na začátku ledna roku 2018. V roce 2019 byla zrušena letecká linka mezi Brnem a Mnichovem z důvodu zkrachování letecké společnosti. Toto letecké spojení fungovalo od roku 2015. Jak je z grafu č. 1 patrné, v roce 2018 tedy došlo k poklesu počtu odbavených cestujících kvůli tomu, že na letišti zůstaly po většinu roku pouze dvě

pravidelné letecké linky. V říjnu stejného roku ovšem došlo k otevření nového leteckého spojení z Brna do Milána Bergamo. Následující rok 2019 byl pro brněnské letiště velmi úspěšný, od dubna přibyla nová linka Brno-Berlín. V tomto roce tedy byly celkem tři pravidelné letecké linky (Londýn Stansted, Milán Bergamo a Berlín Schönefeld. Jak již bylo výše zmíněno, rok 2020 bohužel přinesl pandemii a přerušeni provozu komerčních letů na všech letištích v České republice. V roce 2021 tedy zůstalo pouze jedno letecké spojení Brno-Londýn Stansted a letiště bylo závislé především na letní sezóně. (Brno Airport, 2022)

2.2 Letecké společnosti

Níže jsou popsány letecké společnosti, které nabízejí leteckou přepravu z brněnského letiště.

2.2.1 Ryanair

Nízkonákladová společnost Ryanair operuje na trhu už od roku 1984 a patří mezi největší nízkonákladové letecké společnosti v Evropě. Ryanair je irská společnost, která má sídlo v Dublinu. Tato letecká společnost využila pádu velkých leteckých společností v 90. letech minulého století. V té době došlo k poměrně velkému zdražení cen za palivo a tím pádem také za letenky a v tento moment přišla společnost s nápadem levných letenek s tím, že zákazníci nebudou mít k dispozici tolik služeb atd. Ryanair se snaží spořit, požaduje nízké poplatky od letišť a využívá pouze jeden typ letadla a pokud je možnost využívá letiště na okrajích měst, například letiště Stansted, které je vzdálené od centra Londýna zhruba 60 kilometrů. V uplynulém roce 2021 Ryanair přepravil zhruba 72 milionů cestujících. Brněnské letiště bylo prvním místem v České republice, kde začala společnost Ryanair operovat. Přímé letecké spojení mezi Brnem a Londýnem je provozováno od roku 2005. Mezi další destinace, které společnost provozovala z Brna patřil Milán, Alicante, Girona a Berlín. Všechny tyto čtyři destinace jsou nyní zrušeny. (Ryanair, 2022)

2.2.2 Smartwings

V roce 2004 představila letecká společnost Travel Service značku Smartwings, jejímž prostřednictvím vstoupil na trh pravidelné letecké přepravy. Jméno Smartwings bylo pro společnost pouze obchodní značkou a byly po něm operovány pouze pravidelné lety. Společnost až do konce roku 2018 vystupovala pod jménem Travel Service, poté se přejmenovala a v současné době funguje pod jménem akciové společnosti Smartwings. Smartwings je první česká nízkonákladová aerolinka a je to největší česká letecká společnost. z brněnského letiště provozuje sezónní pravidelné lety a charterové lety. Cílem Smartwings je bezpečná a spolehlivá doprava cestujících za příznivé ceny. V loňském roce 2021 Smartwings přepravil více než 2,5 milionů cestujících na pravidelných a charterových letech. V roce 2020 došlo k velkému propadu počtu cestujících kvůli pandemii nemoci COVID-19 a kvůli zavedeným opatřením proti šíření nemoci. V tomto roce bylo tedy přepraveno na pravidelných a charterových letech 1,8 milionu cestujících. (Smartwings, 2022)

2.2.3 European Air Charter

European Air Charter je bulharská charterová letecká společnost, která byla založena v roce 2000. Kromě České republiky letecká společnost funguje také v Německu, Polsku, Slovensku, Dánsku nebo Rakousku. V květnu loňského roku se společnost přejmenovala z Bulgarian Air Charter na European Air Charter. Od založení letecké společnosti do současnosti European Air Charter přepravili více než 7,3 milionu cestujících. European Air Charter bude poskytovat z brněnského letiště během letní sezony letecké spojení s bulharským Burgasem. (European Air Charter, 2022)

2.2.4 Bulgaria Air

Bulgaria Air je rovněž bulharská letecká společnost mající základny na letišti Sofie, Varna a také Burgas. Společnost nabízí zákazníkům nejen lety po Evropě, ale také do měst v Asii, Africe a Severní Americe. V roce 2018 letecká společnost přepravila téměř 1,3 milionu cestujících. Z brněnského letiště bude také poskytovat letecké spojení do Burgasu během letní sezony. (Bulgaria Air, 2022)

Tabulka č. 2: Přehled sezónních pravidelných a charterových letů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Brno Airport, 2022)

Sezónní pravidelné lety	Charterové lety
Heraklion, Rhodos, Corfu, Zakynthos, Kos, Hurghada, Marsa Alam, Burgas, Varna, Antalya, Tenerife	Almeria, Antalya, Burgas, Corfu, Djerba, Ercan, Fuerteventura, Heraklion, Hurghada, Kavala, Kos, Lamezia Terme, Marsa Alam, Monastir, Palma de Mallorca, Preveza, Rhodos, Soluň, Varna, Zakynthos

2.3 Pravidelné a nepravidelné lety

Jak již bylo zmíněno výše, v roce 1990 se z brněnského letiště létalo do jedenácti destinací, a to Praha, Mnichov, Curych, Girona, Alicante, Moskva, Londýn, Eindhoven, Řím, Zadar a Petrohrad. Nízkonákladový dopravce Ryanair, který na letišti provozuje spojení i v současné době, v minulosti létal do španělské Girony a také Alicante.

Nyní je na letišti pouze jedna pravidelná linka do Londýna, kterou provozuje již zmíněný Ryanair. Po jejím spuštění se na statistikách začaly významně projevovat počty cestujících. Na konci zimního letového řádu 2019/2020 byl ukončen provoz pravidelné linky do Berlína realizovaný společností Ryanair.

Během letních měsíců je vytíženost letiště podstatně vyšší kvůli pravidelných sezónním a charterovým letům. (Brno Airport, 2022)

Tabulka č. 3: Pravidelné a nepravidelné lety
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Brno Airport, 2022)

Destinace	Letní letový řád	Zimní letový řád	Frekvence letů
Antalya	ano	ne	Po, Út, St, Čt, Pá, So, Ne
Bodrum	ano	ne	Čt
Burgas	ano	ne	Út, St, Čt, Pá, So, Ne
Corfu	ano	ne	Po, Čt
Djerba	ano	ne	Po, Út, Čt, Pá
Heraklion	ano	ne	St, Čt, So, Ne
Hurghada	ano	ne	Po, Čt, So, Ne
Kos	ano	ne	Út, Pá
Londýn	ano	ano	Po, Út, St, Čt, Pá, So, Ne
Marsa Alam	ano	ne	Út, St, Čt, Pá, Ne
Monastir	ano	ne	Út, Pá
Palma de Mallorca	ano	ne	St, So
Preveza	ano	ne	Čt
Rhodos	ano	ne	Po, Čt, Pá, Ne
Tenerife	ano	ne	Po
Varna	ano	ne	Út, Pá
Zakynthos	ano	ne	Út, Pá

2.4 Analýza makroprostředí

Pro analýzu faktorů vnějšího prostředí společnosti budou použity faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Dělení na tyto čtyři skupiny faktorů se označuje jako PEST analýza. Tyto faktory ovlivňují okolí letiště, a proto je důležité se jimi zabývat.

2.4.1 Politicko-právní faktory

Politická situace v České republice je stabilní a dá se říct, že nijak zásadně neohrožuje provoz letecké dopravy. Ovšem v březnu 2020 ovlivnila fungování letiště a provoz letecké dopravy vládní opatření zavedené proti šíření nemoci COVID-19 a tím pádem došlo k úplnému zastavení provozu všech linek na brněnském letišti.

Důležité je také zmínit bezpečnostní situaci v cílových destinacích, která ovlivňuje, zda se zákazníci pro zahraniční cestu rozhodnou či nikoliv. V loňském roce zasáhly živelné katastrofy během letní sezóny Řecko a Turecko.

Nejvyšším orgánem, který dohlíží na leteckou dopravu je Ministerstvo dopravy a Úřad pro civilní letectví (ÚCL), který je podřízen právě Ministerstvu dopravy. ÚCL provádí dohled nad civilním letectvím. (Aeroweb.cz, 2022)

Při odbavení zákazníků, kteří cestují v rámci Schengenského prostoru nedochází k hraniční kontrole osob. Zrušená ochrana hranic je kompenzována spoluprací mezi zeměmi a určitými pravidly. (Ministerstvo vnitra, 2022)

Letiště Brno-Tuřany bylo převedeno do vlastnictví kraje v roce 2004. V té době došlo zároveň k převodu na privátní subjekt, akciovou společnost. (Ministerstvo dopravy, 2022)

2.4.2 Ekonomické faktory

Letecká doprava je obecně velmi významným sektorem ekonomiky a z toho důvodu rozvoj brněnského letiště přináší výhody i prosperitu. Mezi ekonomické faktory patří například vývoj HDP, míra inflace, nezaměstnanost či průměrná mzda. V roce 2021 HDP vzrostl meziročně o 3,1 %. Dle poslední prognózy Hospodářské komory by měl HDP v tomto roce vzrůst o 4,3 %. Také se očekává růst mezd, a to i přes vysokou inflaci. (České noviny, 2022, Český statistický úřad, 2022)

Mezi ekonomické faktory také řadíme inflaci, která značí růst cenové hladiny. Vysoká míra inflace je pro každou společnost hrozbou. V současné době je právě inflace hlavním makroekonomickým a současně sociálním problémem. Podle predikcí Ministerstva financí z dubna 2022 lze očekávat zvýšení průměrné míry inflace na 12,3 % v roce 2022 z 3,8 % v roce 2021. (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

Tabulka č. 4: Přehled míry inflace v letech 2017-2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2022)

	2017	2018	2019	2020	2021
Průměrná roční míra inflace	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8

V roce 2021 podíl nezaměstnaných osob v Jihomoravském kraji dosáhl hodnoty 4,02 %. Průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji činila 35 882 Kč v prvním pololetí roku 2021, a to je oproti srovnatelnému období v roce 2020 o 2 612 Kč více. Pokud se podíváme na mezikrajské srovnání, mzda v Jihomoravském kraji je 4. nejvyšší v České republice. (Český statistický úřad, 2022, Kurzy, 2022)

Z údajů Českého statistického úřadu z roku 2021 je patrné, že 18,7 procent Čechů si nemůže dovolit týdenní dovolenou, a i když se to může zdát na první pohled jako vysoké číslo není tomu tak. Pozitivní je trend a také mezinárodní srovnání, například v zemích jako Francie, Irsko či Slovensko si týdenní dovolenou nemůže dovolit větší počet obyvatel než v České republice. Mezi oblíbené destinace cestujících z brněnského letiště patří například Bulharsko, Řecko nebo Egypt. (Kurzy, 2022)

2.4.3 Sociokulturní faktory

K 13.12.2021 byl počet obyvatel v Jihomoravském kraji 1 184 568 a každý obyvatel kraje je pro letiště potencionálním zákazníkem. V roce 2020 byl průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje 42 let. Počet obyvatel věkové skupiny 65+ byl téměř 242 tisíc ke konci roku 2020. Tato část tvoří pětinu obyvatel Jihomoravského kraje. Dá se říct, že lidé v neproduktivním věku většinou vyhledávají letecké dovolené u moře za účelem ozdravných pobytů. Také se každoročně zvyšuje dětská složka obyvatelstva což nahrává rodinným leteckým dovoleným u moře. Příležitost pro letiště tkví také v cestujících, kteří navštěvují Brno kvůli různým kulturním nebo sportovním akcím. Brno se stává pro turisty stále atraktivnější a dokazuje to i fakt, že dle britského časopisu Time Out patří Brno mezi 16 nejlepších měst, kam se vydat na výlet. (Český statistický úřad, 2022, Aktuálně, 2022)

2.4.4 Technologické faktory

Technologie je v letectví velmi důležitá a jde stále kupředu. Cílem je letecká doprava úspornější, rychlejší a také čistější. Podle Mezinárodního sdružení pro leteckou dopravu (IATA) v roce 2020 se cena leteckého paliva propadla a byla zhruba o polovinu levnější než v roce 2019 a to kvůli pandemii COVID-19, která velmi výrazně snížila zájem o létání. (iDNES, 2022)

Stále častěji se hovoří o udržitelném letectví. IATA tedy usiluje o větší investice do udržitelného paliva SAF (Sustainable Aviation Fuel), které má za cíl snížit dopady životního prostředí, které má letecká doprava na planetu. Při výrobě tohoto paliva se používají pouze udržitelné zdroje paliva. Od roku 2016 vzletlo pomocí SAF zhruba 250 000 letů. (Logistika, 2022)

V současné době je poměrně velkým problémem růst cen leteckého paliva kvůli probíhajícímu válečnému konfliktu na Ukrajině. V březnu se cena paliva zvýšila o 5,1 % oproti ceně v únoru. Dle prognóz IATA mohl nastat běžný provoz jako před pandemií nejdříve v roce 2024, současný konflikt však může tento cíl ještě oddálit. (Kurzy, 2022)

Tabulka č. 5: Shrnutí PEST analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory	Příležitosti	Hrozby
Politicko-právní faktory	relativně stabilní politická situace v ČR	bezpečnostní situace v cílových destinacích
Ekonomické faktory	zvyšování mezd a minimální mzdy	velmi vysoká míra inflace
Sociokulturní faktory	cestující navštěvující akce v Brně	pokles zájmu o cestování, vysoká míra inflace
Technologické faktory	možnost větší investice do udržitelného paliva	růst ceny leteckého paliva

2.5 Analýza mikroprostředí

Každá společnost by měla znát okolí své organizace, které je ovlivňuje. Pro vyhodnocení mikroprostředí letiště je využit Porterův model pěti sil.

2.5.1 Rivalita společností působících na daném trhu

Kromě letiště Brno-Tuřany se v České republice nachází další čtyři mezinárodní letiště, a to, Letiště Václava Havla Praha, Letiště Leoše Janáčka Ostrava, Letiště Pardubice a Letiště Karlovy Vary. Budou porovnávány pouze letiště, které se nacházejí do okruhu zhruba 150 km od brněnského letiště. Ostravské letiště a letiště v Pardubicích jsou na úrovni brněnského letiště. Letiště ve Vídni a v Bratislavě sice má silnější postavení, ale nachází se v blízkosti brněnského letiště.

Letiště Ostrava

Třetí největší letiště v České republice je mezinárodní letiště Leoše Janáčka Ostrava. Toto letiště se nachází 149 km od Brna, majitelem letiště je Moravskoslezský kraj. V současné době letiště nabízí jednu pravidelnou linku do Londýna realizovanou leteckou společností Ryanair s frekvencí 2x týdně. Během sezóny je počet letů vyšší stejně jako na letišti v Brně, destinacemi jsou Antalya, Bodrum, Burgas, Djerba, Heraklion, Hurghada, Korfu, Kos, Palma de Mallorca, Marsa Alam, Monastir, Preveza, Rhodos, Varna a Zakynthos. Od března 2022 je v plánu obnovení letecké linky do Varšavy se společností LOT Polish Airlines, a to 5x týdně. (Leos Janacek Ostrava Airport, 2022)

Letiště Pardubice

Letiště v Pardubicích je vojenské letiště, které má status veřejného mezinárodního letiště. Vlastníkem letiště je město Pardubice a Pardubický kraj. Letiště Pardubice se nachází 150 km od Brna. Pardubické letiště provozovalo pravidelné letecké spojení s městy na Ukrajině, konkrétně Kyjev a Lvov a od června a července 2022 se měla nabídka rozšířit také o Oděsu a Charkov. Vzhledem k právě probíhajícímu válečnému konfliktu a uzavření vzdušného prostoru na Ukrajině jsou všechny lety pozastaveny. Letiště tedy nemá žádnou pravidelnou leteckou linku v současné době. V sezóně je možnost využít

lety do Egypta, Tuniska, Řecka, Bulharska, Turecka, Černé Hory a Španělska. (Airport Pardubice, 2022)

Letiště Vídeň

Mezinárodní letiště ve Vídni je největší letiště v Rakousku, které leží 18 km od Schwechatu a 148 km od Brna. Mezi významné dopravce patří například Austrian Airlines či EasyJet. Letiště je významným dopravním uzlem, a kromě nespočetně destinací v Evropě, nabízí také mnoho destinací v Americe, Asii a Africe. V roce 2019 byl nejoblíbenější destinací Londýn, Frankfurt a Berlín. Z východní Evropy byl oblíbenou destinací Bukurešť a na Blízkém východě Tel Aviv. Pokud se podíváme na delší vzdálenosti, nejvíce cestujících mířilo z a do Bangkoku a Tchaj-peje. Pro rok 2022 se předpokládá zhruba 17 miliónů obavených cestujících. (Vienna International Airport, 2022, Airways, 2019)

Letiště Bratislava

Mezinárodní letiště Milana Rastislava Štefánika v Bratislavě je hlavní letiště na Slovensku, které se nachází zhruba devět kilometrů od centra Bratislavy. Vzdálenost od Brna činí 142 kilometrů. Ročně letiště odbaví přibližně dva milióny cestujících. Na slovenském letišti má základnu letecká společnost Ryanair. Mezi další letecké společnosti, které na letišti operují patří například WizzAir nebo AirExplore, což je slovenská letecká společnost. Letecké linky jsou provozovány například do italských měst (Bologna, Miláno, Řím), anglických měst (Manchester, Londýn). V roce 2019 byly nejvytíženější tyto letecké linky: Londýn, Dublin, Kyjev, Moskva a Antalya. Mezi další destinace patří Stockholm, Kodaň atd. V říjnu roku 2021 se otevřela nová pravidelná linka do Dubaje. (Bratislava Airport, 2022)

Tabulka č. 6: Přehled počtu odbavených cestujících v letech 2017-2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Brno Airport, 2022, Leos Janacek Ostrava Airport, 2022, Airport Pardubice, 2022, Vienna International Airport, 2022, Bratislava Airport, 2022)

	2017	2018	2019	2020	2021
Letiště Brno-Tuřany	470 285	500 727	543 633	86 089	186 368
Letiště Ostrava	324 116	377 936	323 320	37 709	137 609
Letiště Pardubice	88 490	147 572	102 045	34 238	80 796
Letiště Vídeň	24 037 805	27 037 349	31 662 189	7 812 938	13 113 210
Letiště Bratislava	1 942 069	2 292 712	2 290 242	405 097	480 152

2.5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že všechna regionální letiště v České republice mají za sebou jedny z nejhorsích roků kvůli covidové situaci, hrozba vstupu nového konkurenta na trh je nízká. Existují určité bariéry při vstupu do odvětví letecké dopravy jako například velký kapitál nebo speciální technologie. Pokud by i přesto do odvětví vstoupil nový konkurent, ze začátku by nepředstavoval velké riziko, protože výstavba a následný provoz letiště je jak časově, tak finančně velmi náročný proces.

Za novou konkurenci se dalo považovat letiště České Budějovice, které je v současné době neveřejné mezinárodní letiště a jeho přestavba na veřejné měla být dokončena koncem roku 2020 a měl být zahájen plný provoz. Ovšem provoz letiště musel být odložen na rok 2024 kvůli složitým certifikacím a také kvůli pandemii nemoci COVID-19. (Zdopravy, 2022)

2.5.3 Hrozba substitutů

Míra hrozby substitutů je v tomto odvětví středně velká, jelikož substitutů, pomocí kterých se dá dostat na cílové místo je hned několika jedná se o dopravu autobusovou, železniční, lodní či nebo automobilem. Při výběru dopravy se cestující rozhodují na základě několika faktorů, kterými jsou například čas, pohodlí, cena nebo také bezpečnost. Letecká doprava může v lidech vyvolat obavy, ale na základě statistik je letecká doprava nejbezpečnější ze všech výše zmíněných druhů doprav. Letecké nehody jsou ovšem více medializované, a proto mohou cesty letadlem nabudit v cestujících strach. Do mnoha destinací, které lze z brněnského letiště navštívit se nedá dostat jinak než letecky, konkrétně jde o destinace v Africe.

Letecká doprava je efektivní na kratší i delší vzdálenosti. Pokud se podíváme na spojení z Brna do Londýna, cesta letadlem trvá zhruba dvě hodiny. V případě, že bychom chtěli absolvovat tutéž cestu autobusem, doba trvání je zhruba 24 hodin. Ceny autobusových jízdnek se mnohdy pohybují na vyšší úrovni než ceny letenek.

Tabulka č. 7: Přehled ceny jízdenky/letenky na trase Brno-Londýn
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: RegioJet, 2022, Ryanair, 2022)

Dopravní prostředek	Cena jízdenky/letenky
Letadlo	463 Kč
Autobus	1 529 Kč

V tabulce č. 7 je zpracován přehled ceny jízdenky autobusem a letenky na trase z Brna do Londýna. Data jsou z 2.3.2022 a datum pro cestu bylo stanoveno na 11.3.2022. Společností autobusového spojení je RegioJet, při tomto spojení musí cestující absolvovat jeden přestup, a to v Praze. Společnost v případě přepravy letadlem je samozřejmě Ryanair, který provozuje toto spojení z letiště v Brně.

2.5.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou pro brněnské letiště prioritou, protože bez nich by letiště nemohlo existovat. Cestující prostřednictvím cestovní kanceláře či leteckého dopravce platí letišti letištní taxu a letecký dopravce platí letištní a handlingové poplatky mezi které řadíme odbavení cestujících a jejich zavazadel a odbavení letadla. Cestující se dají obecně rozdělit do tří základních skupin:

- cestující letící na dovolenou
- cestující letící za obchodem
- cestující letící na soukromou cestu

Poslední skupinou jsou zákazníci, kteří přijdou na letiště jako doprovod nebo vyzvedávají někoho z cestujících. I přesto, že tato skupina zákazníků nepřišla na letiště za účelem vlastní cesty, tak i přesto využívají služeb letiště a je nutné je zařadit mezi potenciální zákazníky brněnského letiště.

Při výběru letiště hraje roli několik faktorů:

- poloha letiště
- doprava na letiště
- nabídka destinací
- cena letenek
- prostředí na letišti

Mezi další faktory můžeme zařadit i vybavenost pro matky cestující s malými dětmi, kterých z brněnského letiště odlétá poměrně dost ať už pravidelnou linkou do Londýna nebo na dovolenkové destinace. Naopak může rozhodovat i vybavenost pro starší cestující – bezbariérový přístup.

Brněnské letiště také využívají společnosti pro privátní a výcvikové lety nebo pro letecké školy. (DHL, 2022)

2.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Brněnské letiště samozřejmě ovlivňuje mnoho dodavatelů. Každá úspěšná společnost by měla mít bezproblémovou spolupráci s dodavateli.

Dodavatelé brněnského letiště:

- cestovní kanceláře – Alexandria, Blue Style, Exim Tours, Victoria, Invia, Kovotour Plus, Aeolus, aj.
- letecké společnosti – Ryanair, Smartwings, European Air Charter, Bulgaria Air
- cateringová společnost – B.A.W.D.F.
- služby – vyhlídkové lety, letecké školy – Aeroklub Brno-Slatina, Letecká škola BemoAir, Flying Academy, Blue Sky Service, Herbst Aero, Icarus Aviation Group (Aeroweb, 2022)
- dodavatelé energií, vody a plynu
- autobusová doprava – Dopravní podnik města Brna
- společnosti, které zajišťují řízení letového provozu (Brno Airport, 2022)

Je velmi důležité přilákat co nejvíce leteckých společností, tak aby byla uspokojena poptávka po nejrozličnějších destinacích. Z výše uvedených dodavatelů brněnského letiště, jsou to právě letecké společnosti, které ovlivňují letiště nejvíce. Letiště musí nabídnout pro letecké společnosti vhodné podmínky (například technické či kapacitní), aby je bylo schopno přilákat.

Tabulka č. 8: Shrnutí Porterova modelu

Zdroj: Vlastní zpracování

Faktory	Míra rizika	Důvod
Rivalita společností působících na daném trhu	vysoká	okolní letiště navýší počty pravidelných leteckých linek
Hrozba vstupu nových konkurentů	nízká	velká kapitálová náročnost, speciální technologie
Hrozba substitutů	střední	obavy zákazníků z letecké dopravy
Vyjednávací síla zákazníků	střední	nedostatečná nabídka služeb na letišti
Vyjednávací síla dodavatelů	nízká	dobré vztahy s dodavateli

2.6 Marketingový mix

Následující kapitola je zabývá marketingovým mixem, nejprve je definován produkt, kterým jsou poskytovány služby na letišti, dále cena, propagace a distribuce. V cestovním ruchu může být marketingový mix doplněn o prvky procesy a lidé, které jsou taktéž definovány v této kapitole.

2.6.1 Produkt

Produktem na brněnském letišti jsou služby poskytované v oblastech letecké a neletecké činnosti. Do služeb v první zmíněné oblasti patří odbavení cestujících, pod které spadá check-in a také bezpečnostní kontrola, dále odbavení letadel (nakládka a vykládka zavazadel, plnění palivem, úklid letadel atd.) Brněnské letiště má tu výhodu, že je poměrně malé a proces odbavení zde probíhá zpravidla rychle. Stejně tak probíhá rychle i doprava na letiště z centra Brna, tato krátká vzdálenost od centra Brna je jednou ze

silných stránek z letiště. Z pohledu konkurence je však poloha i slabou stránkou, protože v blízkosti se nacházejí letiště s větší nabídkou leteckého spojení. S nedostatečnou nabídkou pravidelného leteckého spojení se pojí sezonnost letiště, která je v Brně poměrně dost vysoká. Letiště je závislé na letní sezoně a po zbytek roku z ní čerpá finanční prostředky. Další službou z oblasti letecké činnosti je odbavení zboží, hangárování, výcvikové lety, letecké školy a vyhlídkové lety. Mezi další služby se řadí parkování, informace, reklamace, občerstvení, obchody, letištní salonek, dětský koutek, místnost pro matky s dětmi, autopůjčovny aj. Nicméně služby na letišti nejsou dostatečně rozmanité, v odbavovací hale se nachází rychle občerstvení, restaurace a bar. Mezi odletovou a příletovou halou se nachází jeden obchod, kde cestující mohou zakoupit suvenýry. Zákazníci letiště mají také možnost využít WiFi síť, připojení ovšem funguje velmi pomalu nebo vůbec v případě, že se připojí větší množství lidí. Po průchodu bezpečnostní kontrolou je cestujícím k dispozici druhý bar a rovněž obchod. Do oblasti neleteckých činností patří například reklama na letišti a pronájem letištních prostor (Brno Airport, 2022)

2.6.2 Cena

Příjmy brněnského letiště jsou zejména z letištních poplatků a dále také z pronájmu prostor letiště a parkování. K letištním poplatkům řadíme poplatek za použití letiště cestujícím též letištní taxa, poplatek za použití letiště pro letouny, kam patří přistávací poplatek, parkovací poplatek, hlukový poplatek, dále jsou to handlingové poplatky a existují také poplatky za samostatné služby na vyžádání. Všechny zmíněné poplatky hradí provozovatel letadla, existují také určité slevy z poplatků, které jsou poskytovány v případě, že se jedná o nové letecké spojení, které nebylo provozováno v předchozích dvou sezonách z letiště. Kromě slev existují také výjimky z poplatků, příkladem u letištní taxy jsou děti do dvou let nebo členové vlády na pracovních cestách, u poplatků pro letadla se jedná například o situaci, kdy je letadlo musí provést nouzové přistání. Do samostatných služeb na vyžádání patří asistenční služby, služby při odbavování letadel (například dezinfekce letadla, úklid, odmrazování atd.) Jak bylo zmíněno výše, letiště má také příjmy z parkovacích poplatků. Brněnské letiště má jedno parkoviště, které je rozděleno na krátkodobé parkování, které se nacházející se v blízkosti terminálu a dlouhodobé parkování. Příjezd na parkoviště i orientace na něm jsou velmi jednoduché

díky ukazatelům. Volný vjezd na parkoviště je možný jedenkrát denně do dvaceti minut. Za každou započatou hodinu (1-4 hodiny) se potom platí 30 Kč. Jinak se ceny krátkodobého a dlouhodobého parkování neliší. Například jeden den (3-24 hod.) stojí 150 Kč, existují také zvýhodněné tarify pro určité počty dní, například osm dní vychází cenově stejně jako sedm dní atd. (Ceník Letiště Brno a.s., verze 9.1, 2022)

Tabulka č. 9: Letištní poplatky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ceník Letiště Brno a.s., verze 9.1, 2022)

Poplatky	Sazba
Letištní taxa	400 Kč
Přistávací poplatek	300 Kč
Handlingový poplatek	22 260 Kč

V tabulce č. 9 jsou uvedeny výše poplatků, které budou využity v návrhové části pro výpočty tržeb letiště. Letištní taxa je stanovena na základě počtu odlétajících cestujících na dané lince, přistávací a handlingový poplatek jsou potom stanoveny na maximální vzletové hmotnosti letadla (MTOW) a handlingový poplatek se dále ještě rozlišuje podle toho, zda jde o odbavení cestující pouze na odletu nebo příletu nebo oboje. (Ceník Letiště Brno a.s., verze 9.1, 2022)

2.6.3 Propagace

Marketingová komunikace brněnského letiště spočívá v komunikaci se zákazníky a také s obchodními partnery. Komunikační aktivity jsou analyzovány v kapitole 2.7.

2.6.4 Distribuce

Distribuce zahrnuje získávání potenciálních zákazníků a také udržení těch stávajících. Distribuční kanály, které brněnské letiště využívá ke komunikaci se zákazníky jsou následující:

- webové stránky Letiště Brno
- cestovní kanceláře
- vyhledávače letenek

- prostory letiště.

Distribuce v letecké dopravě prošla velkým vývojem v poslední době. Při pravidelných letech si cestující většinou zakoupí letenku online a poté obdrží elektronickou letenku. V mnoha případech si cestující letenku nemusejí ani tisknout a na letišti pouze načtou kód ze svého mobilního telefonu. Rozdíl je u charterových letů, kde si cestující kupují letenky přes cestovní kanceláře v rámci balíčku služeb, který zahrnuje ubytování, dopravu v cílové destinaci atd.

2.6.5 Lidé

Zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěšné fungování brněnského letiště. Proto je výběru zaměstnanců věnována značná pozornost. Je nezbytné zaměstnancům zajistit kvalifikace, důkladné školení a také věnovat pozornost jejich osobnímu rozvoji. Každá pracovní pozice vyžaduje určité požadavky a schopnosti, mezi které řadíme například znalost anglického jazyka, předchozí zkušenosti v oblasti civilního letectví nebo schopnost pracovat ve směnném provozu. Kvůli tomu, že je letiště malé a není na něm takový provoz jako na větších letištích, zaměstnanci se věnují každému cestujícímu individuálně, vstřícně, a především lidsky což patří také k silným stránkám letiště.

2.6.6 Procesy

Při procesech poskytování služeb probíhajících na letišti v Brně dochází k interakci mezi cestujícími a zaměstnancem. Je tedy nezbytné se zaměřit na analýzy procesů, hodnotit je a následně zjednodušovat kroky, ze kterých se procesy skládají a přizpůsobit je trhu. Na letišti v Brně probíhají tři základní procesy:

- odbavení cestujících,
- odbavení zboží,
- odbavení letadel.

Tabulka č. 10: Shrnutí silných a slabých stránek vyplývajících z marketingového mixu
 Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
velikost letiště, příjemné prostředí	nedostatečná nabídka pravidelných leteckých spojení
vstřícný a profesionální personál	sezónnost letiště
krátká vzdálenost z Brna	geografická poloha z hlediska konkurence
rychlost odbavení	nedostatek služeb

2.7 Komunikační strategie

Komunikační strategie nebo také propagace pomáhá letišti dosáhnout cílů a je cílená na udržení stávajících zákazníků a přilákání nových. Nejčastějším způsobem propagace, který využívá brněnské letiště je barterová spolupráce, při které má letiště například v katalogu na zadní straně reklamu (obrázek č. 9) a za výměnu má časopis reklamu na letišti. Příkladem je katalog INA SPORT nebo magazín Look At It, který se distribuuje na letišti. INA Sport je také vydavatel letištního magazínu flying revenue, který vždy vychází dvakrát ročně a jeho obsahem jsou například informace o zemích, do kterých je možno se dostat z brněnského letiště. Mezi další způsoby propagace patří reklamní spoty v rádiích (Hitrádio City, Rádio Blaník), reklamní polepy na MHD v Brně, bigboardy atd. Letiště v Brně taktéž využívá sociální sítě, Facebook a Instagram. V minulosti spravovala sociální sítě letiště společnost AMI Communications, v dubnu 2022 došlo ke změně a byla navázána spolupráce s agenturou Hero & Outlaw, která v současné době spravuje sociální sítě letiště. Příspěvky se týkají například novinek na letišti, oznámení ohledně počtů odbavených cestujících či upozornění na volné pracovní pozice. Propagace nové letecké linky záleží vždy na domluvě s dopravcem, propagace pravidelné letecké linky Brno-Londýn probíhala tím způsobem, že dopravce (Ryanair) udělal kampaň v cílové zemi a za stejný budget vytvořilo kampaň letiště. Je běžné, že se letiště dělí o náklady vzniklé s propagací nové linky na půl s leteckým dopravcem. Až se linka časem rozlétá

budget na propagaci řeší už jen marketingové oddělení na letišti. Kampaň zpravidla začíná půl roku dopředu. (Vild, 2022)



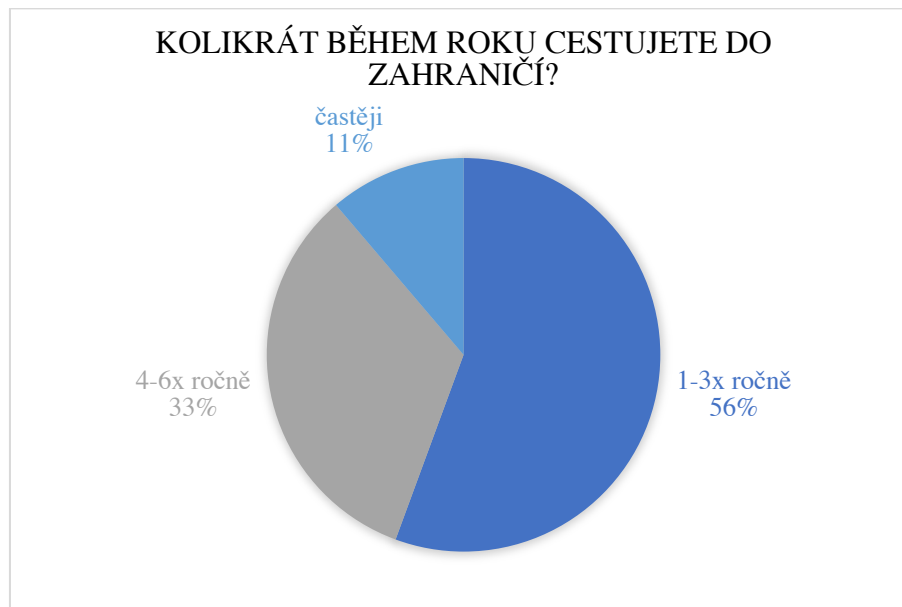
Obrázek č. 9: Propagace letecké linky v magazínu Look At It
(Zdroj: Look at it, 2021)

2.8 Vlastní výzkum

V této kapitole je zpracováno vyhodnocení dotazníku, který byl určen pro občany Jihomoravského kraje a zároveň pro ty, kteří již z brněnského letiště někdy cestovali. Dotazník byl distribuován pomocí e-mailové pošty, osobním dotazováním a byl vystaven na internetu. Na internetu byl dotazník vystaven po dobu jednoho měsíce (únor 2022) a osobní dotazování probíhalo taktéž po dobu jednoho měsíce. Během této doby na dotazník odpovědělo celkem 207 respondentů. Některé dotazníky musely být vyloučeny kvůli neúplnosti. Počet správně a kompletně vyplněných dotazníků byl 187. Primárním cílem dotazníku je zjistit spokojenost občanů Jihomoravského kraje se současnou nabídkou pravidelných leteckých linek z letiště v Brně. Sekundárním cílem je zjistit o jaké nové letecké linky by respondenti měli zájem. Dotazník obsahuje 12 otázek (11 uzavřených a 1 otevřenou) a je rozdělen na tři části, první se čtyři otázky se věnují cestování jako takovému, další část je zaměřena na samotné cestování z brněnského letiště a poslední část slouží ke stanovení profilu respondentů. Níže jsou představeny

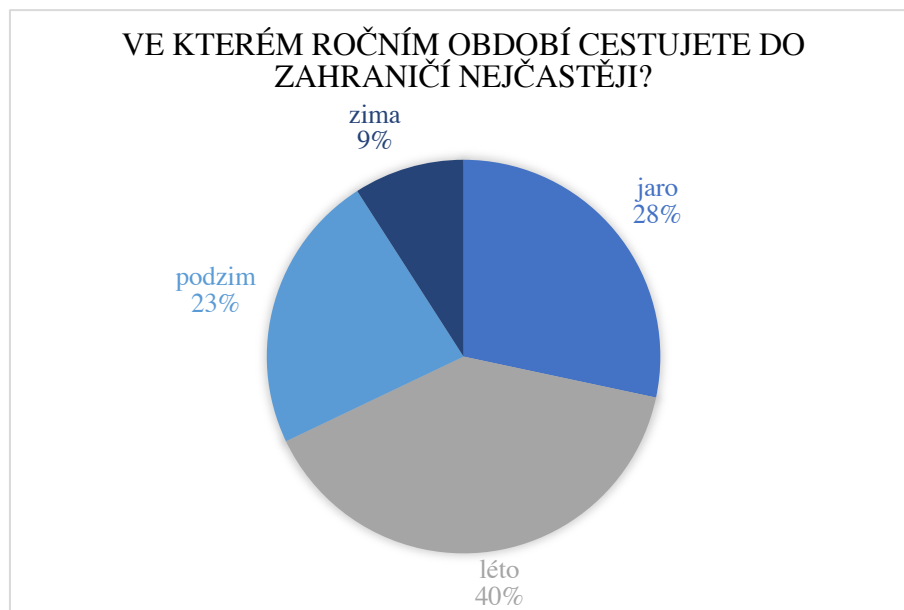
výsledky prvních dvou částí dotazníkového šetření, na kterých je založena návrhová část. Výsledky otázek pro stanovení profilu respondentů jsou představeny v příloze č. 2.

2.8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření



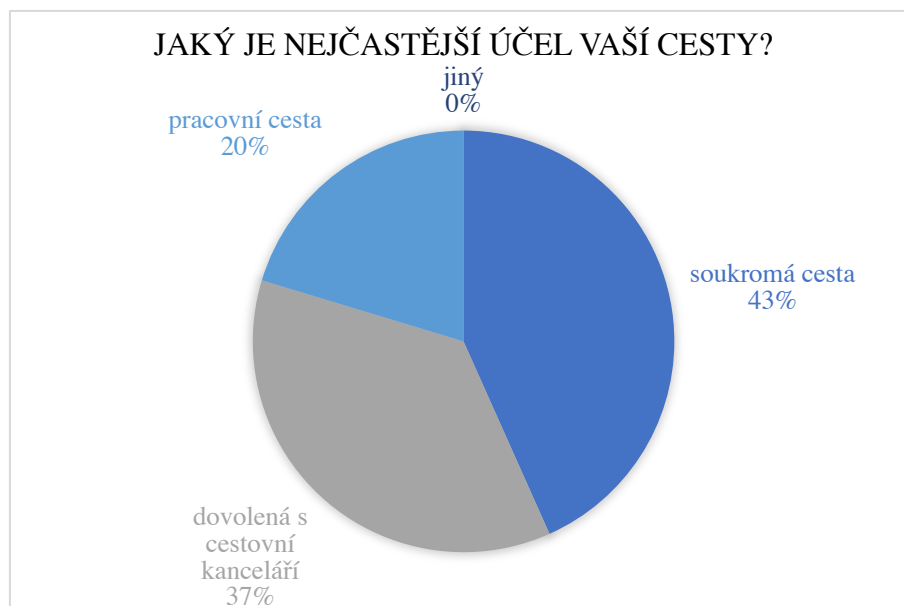
Graf č. 2: Frekvence cest do zahraničí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

První část dotazníku se tedy věnovala zahraničním cestám obecně, otázka č. 1 zkoumala jaká je frekvence cest do zahraničí. Nejvíce respondentů uvedlo, že do zahraničí cestují 1-3x ročně, konkrétně jde o 104 dotazovaných. Zbytek dotazovaných (83) uvedl častější cesty než 3x ročně. Výsledek této otázky může být do určité míry ovlivněn pandemií a s ní spojenými restrikcemi, které významně ovlivnily cestování do zahraničí. Například v loňském roce 2021 vzrostl počet cestujících do zahraničí až trojnásobně oproti roku 2020.



Graf č. 3: Výběr období pro zahraniční cesty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

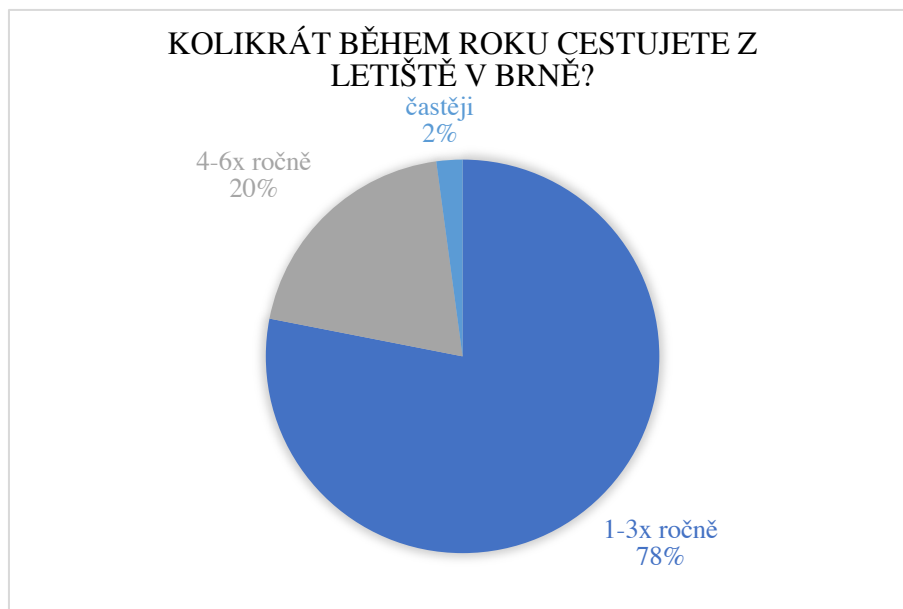
Druhá otázka je zaměřena na výběr ročního období pro zahraniční cesty. Nejčastější odpovědí bylo léto, které uvedlo 74 dotazovaných, jaro a podzim zvolil podobný počet dotazovaných, což může být zapříčiněno tím, že letní sezona začíná už v květnu a končí v říjnu. Zimu jako nejčastější období pro zahraniční cesty uvedlo pouze 17 dotazovaných, což může být poněkud překvapující vzhledem k trendu, že stále více osob vyráží do zahraničí právě v zimě za účelem exotické dovolené.



Graf č. 4: Účel zahraničních cest
(Zdroj: Vlastní zpracování)

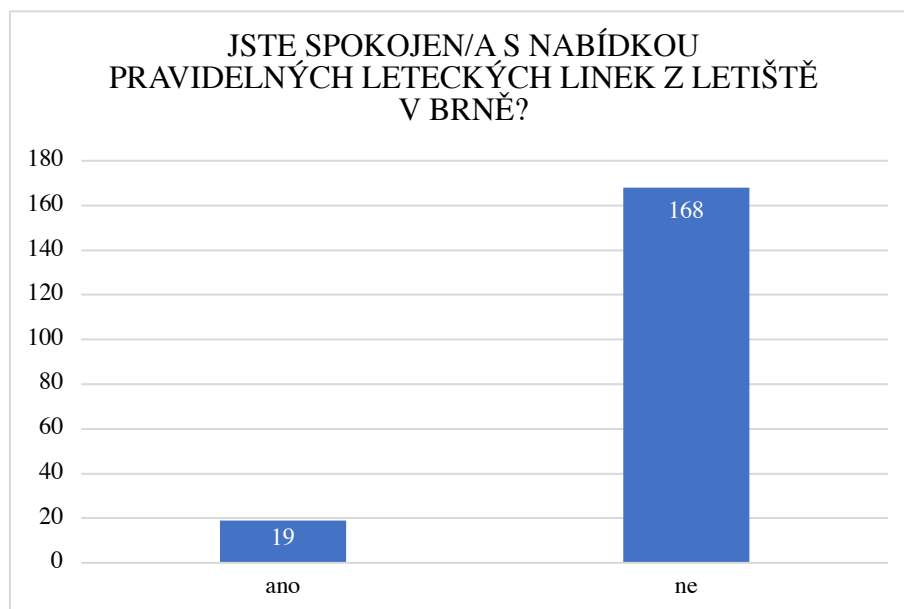
Nejčastějšími účely zahraničních cest se zabývala třetí otázka. 81 dotazovaných uvedlo jako nejčastější účel soukromou cestu, například rekreace, poznávání měst, návštěva příbuzných, nákupy, sport atd. Jako druhý nejčastější důvod respondenti uvedli dovolenou s cestovní kanceláří. Z grafu je patrné, že tyto dvě odpovědi mají výsledek na podobné úrovni. Pracovní cestu uvedlo celkem 38 respondentů. Na výběr byla respondentům také odpověď jiný účel, která však nebyla využita ani jednou. Fakt, že respondenti nejčastěji vyrazí do zahraničí za účelem soukromé cesty svědčí o dobré dostupnosti letecké dopravy.

Čtvrtá otázka byla otevřená a ptala se respondentů na jejich nejčastěji navštěvované destinace v zahraničí. Byly vybrány pouze ty destinace, které se nejčastěji opakovaly, a to Velká Británie, Francie a Španělsko. Do všech těchto států lze většinou zakoupit velmi levné letenky u nízkonákladových dopravců viz tabulka č. 7, kde je uvedena cena letenky na konkrétní datum na trase Brno-Londýn. Nejčastěji uvedené destinace, které se dají považovat za typické dovolenkové, byly tyto: Egypt, Řecko, Turecko a Chorvatsko. Pro první tři zmíněné dovolenkové destinace mohou cestující využít brněnské letiště během letní sezóny. Mezi opakující se vzdálenější destinace patří Spojené arabské emiráty a Zanzibar.



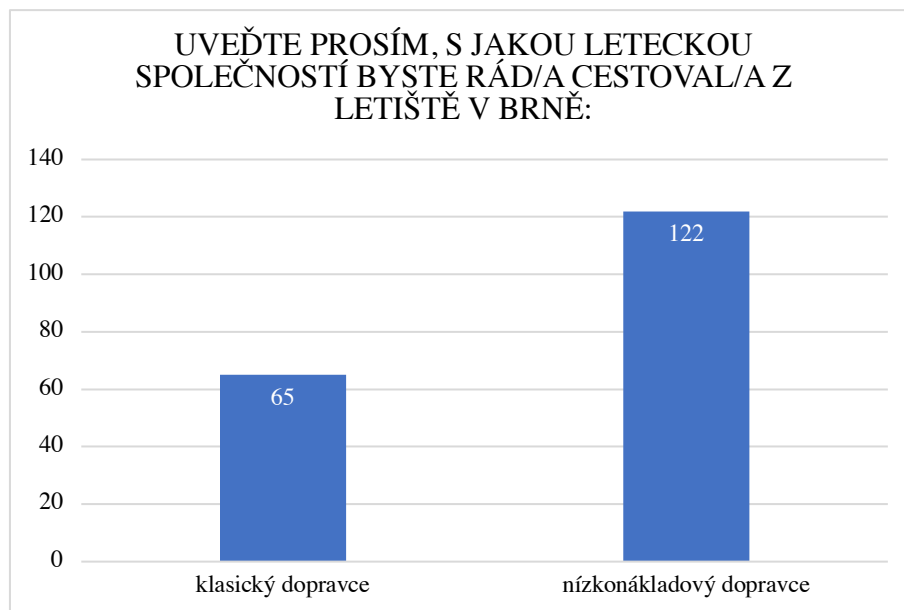
Graf č. 5: Frekvence cest do zahraničí z brněnského letiště
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá část se zaměřuje už na samotné letiště v Brně. Otázka 5 se tedy dotazovala na to, jak často respondenti cestují z letiště v Brně. Na výběr byly tři odpovědi, nejčastější odpověď 1-3x ročně uvedlo 146 respondentů. Je to dáno zejména nízkým počtem pravidelných letů. Respondenti tedy nejčastěji cestují z letiště během letní sezóny, kdy využívají charterové lety.



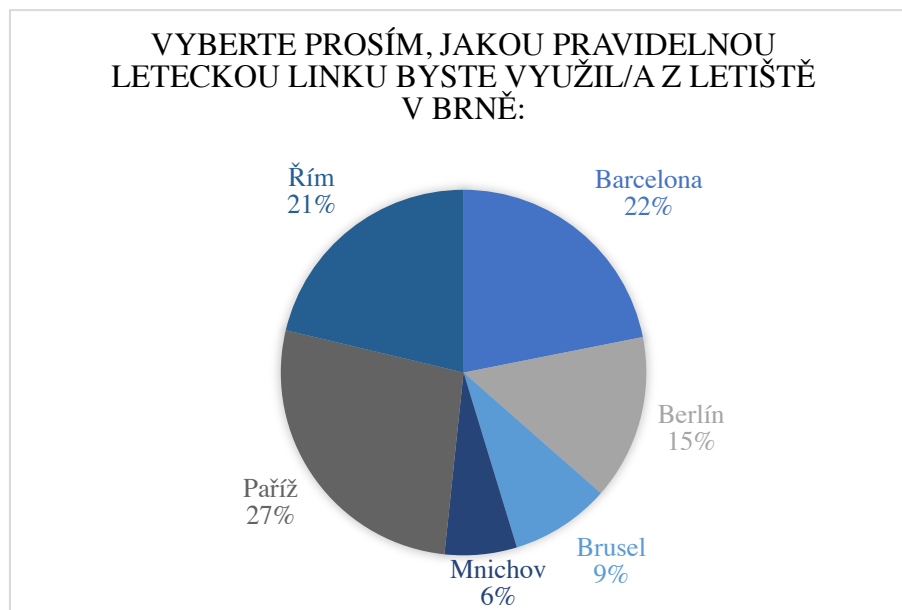
Graf č. 6: Spokojenost respondentů s pravidelnými linkami
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestá otázka se zaměřovala na spokojenost respondentů s nabídkou pravidelného leteckého spojení. Jelikož se v současné době provozuje z letiště pouze jedna pravidelná letecká linka, výsledek této otázky dopadl podle očekávání. Bohužel drtivá většina respondentů vyjádřila nespokojenost s nabídkou pravidelných letů. Znamená to, že musejí využívat okolní letiště a absolvovat dlouhou cestu například do Prahy.



Graf č. 7: Výběr leteckého dopravce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k předpokladu, že většina respondentů bude nespokojena s nabídkou pravidelného leteckého spojení je spojena sedmá otázka, která má za cíl zjistit, zda by respondenti v budoucnu cestovali raději s klasickým leteckým dopravcem či nízkonákladovým. 65 % dotazovaných by využilo služby nízkonákladového dopravce a zbylých 35 % by raději využilo klasického dopravce. U nízkonákladových dopravců jsou poměrně dost omezeny služby pro cestující, co se však z výsledků průzkumu nejeví jako problém. Důvodem může být to, že jde většinou o kratší vzdálenosti a od některých služeb jsou tedy cestující schopni upustit za cenu levnější letenky.



Graf č. 8: Výběr destinací
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzhledem k nespokojenosti respondentů s nabídkou pravidelných letů, osmá otázka měla za cíl zjistit, jakou novou pravidelnou leteckou linku by dotazovaní v budoucnu využili. V této otázce mohli respondenti vybrat více odpovědí. Nejvíce respondentů by využilo pravidelné spojení mezi Brnem a Paříží. Paříž je také zcela jistě ideálním místem pro přestupy z celého světa (v případě, že by se jednalo o letiště Charles de Gaulle) a cestující by pak z Paříže mohli pokračovat do vzdálenějších destinací, proto by tato letecká linka mohla být velmi efektivní a to i v případě, že by bylo zvoleno jiné letiště než Charles de Gaulle, protože Paříž je pro cestovatele velmi atraktivní destinací ať už pro krátké nebo dlouhé výlety za účelem poznávání města, nákupy, atd. Skoro shodná část dotazovaných by také uvítala pravidelná letecká spojení do Říma a Barcelony. Další žádanou destinací je Berlín, který už v nabídce pravidelného leteckého spojení z letiště v Brně byl. I přesto, že byla linka zrušena, zájem veřejnosti o ni stále je. Letecké spojení mezi Brnem a Berlínem by zcela jistě využívali cestující k pracovním cestám a stejně by ji mohli cestující využít jako přestupní, jelikož z letiště v Berlíně existuje velké množství leteckého spojení do celého světa anebo čistě jen pro poznávání Berlína. Velmi podobně skončily destinace Brusel a Mnichov, ty by dohromady využilo 15 % dotazovaných. Linka do Mnichova na letiště také fungovala od roku 2015 a skončila na začátku roku 2019 kvůli krachu letecké společnosti.

2.9 SWOT analýza

Všechny faktory SWOT analýzy mohou společnost ovlivňovat do budoucna. Budou analyzovány silné a slabé stránky a následně příležitosti a hrozby brněnského letiště. SWOT analýza slouží ke zhodnocení společnosti a také k určení oblastí, kterým je potřeba věnovat pozornost.

Tabulka č. 11: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Příjemná, rodinná atmosféra (1) • Vstřícný a profesionální personál (2) • Dobrá orientace na letišti (3) • Krátká vzdálenost od Brna (4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná nabídka pravidelných leteckých linek (5) • Sezónnost letiště (6) • Geografická poloha z pohledu konkurence (7) • Nedostatek služeb (8)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvoj pravidelných leteckých linek (9) • Napojení leteckých linek na některý významný přestupní uzel v Evropě (10) • Cestující navštěvující akce v Brně (11) • Soukromé lety (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • Riziko ekonomické krize, inflace (13) • Rozvoj leteckých linek na okolních letištích (14) • Bezpečnostní situace v cílových destinacích (15) • Odliv zaměstnanců (16)

2.9.1 Silné stránky

Za silnou stránku brněnského letiště lze považovat především to, že letiště je malé a působí rodinnou atmosférou. Letiště se pyšní osobním přístupem ke všem cestujícím a s každým je jednáno vstřícně a především lidsky. Je to velká výhoda oproti velkým letištím s vysokým vytížením. Například při průchodu bezpečnostní kontrolou se každému cestujícímu zvlášť věnuje přípravář což je zaměstnanec, který cestujícím pomáhá s přípravou před bezpečnostní kontrolou, instruuje cestující, co si svléknout a odložit do bedýnky. Tato služba je velmi užitečná především pro zákazníky, kteří cestují poprvé a stejně tak pro starší cestující. Na větších letištích se s touto službou většinou nesetkáme. S rodinnou atmosférou letiště souvisí i dobrá orientace na letišti. Všude jsou ukazatele, které cestujícím pomohou se dostat na parkoviště a v případě že, cestující zvolí cestu autobusem, vystoupí hned před odletovou halou, která je dobře označena, tudíž není možné se ztratit. Stejně tak najdeme ukazatele i směrem k příletové hale. V obou halách (odletové i příletové) se také nachází ukazatele, které zjednoduší orientaci. Další silnou stránkou brněnského letiště je rychlost odbavení, protože na letišti není až tak velký ruch. Letiště je vzdálené od centra Brna necelých deset kilometrů. Jako poslední silnou stránku brněnského letiště bych zmínila geografickou polohu, která je však i slabou stránkou, jak je uvedeno níže. Brněnské letiště je velmi dobře dostupné z dálnice vedoucí směrem od Prahy a také od Ostravy. (Brno Airport, 2022)

2.9.2 Slabé stránky

Nejslabší stránkou Letiště Brno je bezesporu nedostatečné množství pravidelných leteckých linek jak i vyplynulo z dotazníkového šetření. To má za následek nedostatečné využití potenciálu letiště hlavně v zimní sezóně, kdy z letiště létá pouze jedna pravidelná linka do Londýna. Pravidelné lety zajišťují dobrý chod letiště. S tím je spojená další slabá stránka brněnského letiště, kterou je vysoká míra sezónnosti což znamená, že letiště je aktivní hlavně během letních měsíců. Sezónnost je typická pro leteckou dopravu, nicméně na brněnském letišti je velmi vysoká. Cestující potom využívají okolní letiště, které nabízí pravidelné lety po celé Evropě. Mezi slabé stránky patří i geografická poloha letiště. Necelých 150 kilometrů od brněnského letiště se nachází Letiště Vídeň, které je významným dopravním uzlem ve střední Evropě. Oproti brněnskému letišti nabízí

mnohem širší nabídku letů nejen po celé Evropě. Další slabá stránka, která by měla být zmíněna jsou služby na letišti. Nabízené služby nejsou rozmanité a konkurenceschopné. Letiště by se mohlo zaměřit na rozšíření nabízených služeb, například větší možnost občerstvení.

Příležitosti

Největší příležitost brněnského letiště vidím v napojení leteckých linek na některý významný přestupní uzel v Evropě. Cestující by pak mohli využívat tyto lety jako spojení po celém světě a pomohlo by to k lepší konkurenceschopnosti letiště. Další příležitostí je bezesporu rozvoj pravidelného leteckého spojení z Brna. Kvůli tomu, že nyní na letišti funguje pouze jedna pravidelná linka, cestující jsou nuceni cestovat na okolní letiště a využívat jejich služeb. Příležitostí pro brněnské letiště je také to, že Brno je pro cestovatele atraktivní díky svým významným událostem například každoroční světová soutěž ohňostrojů, veletrhy nebo koncerty. Další příležitostí je vylepšení prostředí pro odbavení soukromých letů.

2.9.3 Hrozby

V současné době existuje celá řada hrozeb v leteckém průmyslu. Z mého pohledu je největší hrozbou riziko ekonomické krize, s tím spojená všudypřítomná nejistota a vysoká míra inflace. V nynější době je letecká doprava poznamenána zejména restrikcemi kvůli pandemii nemoci COVID-19 a pro její obnovení je nyní nutná ochota zákazníků zase začít cestovat. V roce 2021 byl velký nárůst cestujících oproti roku 2020, kdy pandemie začala viz tabulka č. 6. Podle ekonomů se očekává tento rok obtížnější než ten předešlý zejména kvůli vysoké inflaci. Otázkou tedy zůstává, jak velký bude zájem cestujících o letní dovolené, ze kterých si brněnské letiště tvoří finanční zálohu, ze které potom čerpá po zbylou část roku. (Newstream, 2022)

Další hrozbou je zcela jistě bezpečnostní situace a možnost živelných katastrof v cílových destinacích. Může být zmíněno silné zemětřesení, které loni v září zasáhlo řecký ostrov Kréta, kam se z Brna také létá během letní sezóny. Typickou dovolenkovou destinací je také Turecko, které v loňském roce během léta zasáhly požáry. V současné době je hrozbou i situace na Ukrajině, která v zákaznících může vyvolat obavy z letecké dopravy, tuto hrozbu ovšem považuji za minimální, jelikož brněnské letiště nenabízí žádné lety přímo na Ukrajinu nebo do Ruska. Další hrozbu, kterou považuji za velkou je rozvoj

leteckých linek na okolních letištích. Jde o především o ostravské letiště což je nejbližší konkurent v rámci České republiky. Pro správné fungování letiště jsou potřební kvalifikovaní a řádně proškolení zaměstnanci. Je klíčové udržet si dlouhodobě zkušené zaměstnance, protože práce na letišti vyžaduje velkou zodpovědnost, a i menší chyba může mít fatální následky. Proto by hrozbou mohl být odliv těchto zaměstnanců. Je tedy potřeba pro zaměstnance vytvářet příjemné pracovní prostředí a motivovat je.

2.9.4 Zhodnocení SWOT analýzy

K zhodnocení analýzy SWOT je použita Fullerova metoda, která je blíže představena v kapitole 1.5. Jedná se o metodu párového srovnávání. Fullerova metoda tedy spočívá v porovnávání dvou kritérií a z každé dvojice se kritérií se vybírá to důležitější nebo jsou kritéria stanovena jako stejně důležitá. Fullerův trojúhelník vychází z tabulky č. 11.

Tabulka č. 12: Fullerův trojúhelník

(Zdroj: Vlastní zpracování)

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16									
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2									
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16									
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3									
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16									
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4									
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16									
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5									
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16									
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6									
						7	8	9	10	11	12	13	14	15	16								
							7	7	7	7	7	7	7	7									
								8	9	10	11	12	13	14	15	16							
									8	8	8	8	8	8	8								
										9	10	11	12	13	14	15	16						
											9	9	9	9	9	9							
												10	11	12	13	14	15	16					
													10	10	10	10	10						
														11	12	13	14	15	16				
															11	11	11	11	11				
																12	13	14	15	16			
																	12	12	12	12			
																		13	14	15	16		
																			13	13	13		
																				14	15	16	
																					14	14	
																						15	16
																							15

Po párovém srovnání se stanovil počet preferencí každého kritéria viz tabulka č. 13. Jak je z tabulky patrné slabé stránky a příležitosti jsou téměř vyrovnané. Slabé stránky bohužel převažují nad silnými stránkami zejména z důvodu nedostatečného množství leteckého spojení. Silnou stránkou je především příjemné prostředí na letišti, profesionální personál a dobrá orientace na letišti. Jako největší hrozba se jeví ekonomická krize a velká míra inflace.

Tabulka č. 13: Hodnocení SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Číslo faktoru	Počet preferencí	Celkem
Silné stránky	1	7	18 %
	2	7	
	3	7	
	4	4	
Slabé stránky	5	13	28 %
	6	12	
	7	8	
	8	7	
Příležitosti	9	15	30 %
	10	15	
	11	7	
	12	6	
Hrozby	13	13	24 %
	14	8	
	15	9	
	16	4	
Součet		142	100 %

2.10 Shrnutí analytické části

Na začátku analýzy současného stavu práce byla představena vybraná společnost Letiště Brno a byly definovány cíle společnosti. Další část se poté zaměřovala na samotné cestující a představení leteckých společností, které nabízejí lety z brněnského letiště. V současné době má letiště pouze jednu pravidelnou leteckou linku, která spojuje Brno a Londýn. Tuto pravidelnou linku provozuje nízkonákladová letecká společnost Ryanair. Cílem letiště do budoucna je seznam pravidelného leteckého spojení rozšířit u více než jednoho nízkonákladového dopravce a také propojit Brno s některým uzlovým letištěm

v Evropě, které by cestující mohli využívat je přestupní místo do jejich cílových destinací. Letiště v Brně je závislé na letní sezóně začínající v květnu. Během letních měsíců letiště nabízí lety do mnoha oblíbených dovolenkových destinací. Rok 2019 byl pro letiště rekordní co se týče odbavených cestujících, nejvíce cestujících mířilo do Řecka a Turecka. Poté byly dva roky ve znamení poklesu počtu odbavených cestujících. V letošním roce 2022 má letiště za cíl silnou a úspěšnou letní sezónu a o 20 % více odbavených cestujících než v roce předešlém. Další část práce se věnovala analýze makroprostředí a mikroprostředí. Při analýze makroprostředí byla využita PEST analýza jejíž faktory ovlivňují okolí letiště a pro vyhodnocení mikroprostředí byl využit Porterův model pěti sil. Konkurenční prostředí se zabývalo čtyřmi letišti ve vzdálenosti zhruba 150 km od Brna. Následně je definován marketingový mix tedy služby, cenová strategie, propagace atd. Vlastní výzkum byl zaměřen na spokojenost dotazovaných s nabídkou pravidelného leteckých linek z Brna. Podle očekávání drtivá většina dotazovaných není s nabídkou pravidelného spojení spokojená. Na základě dílčích analýz a výzkumu byla v závěru analytické části provedena SWOT analýza, ze které vyplývá jako nejsilnější stránka letiště to, že je zde příjemná atmosféra a personál. Tato silná stránka plyne také z toho, že je letiště je malé a působí tak rodinnou atmosférou. Slabé stránky převyšují nad těmi silnými zejména kvůli již zmíněnému nedostatečnému množství pravidelných linek což je ale zároveň velká příležitost pro letiště. Zjištěné výsledky analytické části jsou použity jako podklad pro návrhovou část diplomové práce.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Cílem třetí části diplomové práce, návrhové, je vypracování návrhů na změny marketingové strategie, které budou zaměřeny na rozvoj pravidelných leteckých linek z letiště v Brně. Jak vyplynulo z analytické části práce letiště se již delší dobu potýká s velmi malou nabídkou pravidelného leteckého spojení, konkrétně jde o jednu pravidelnou leteckou linku. Výběr nových linek bude vycházet z vlastního výzkumu a z konzultací s vedoucím přepravního provozu a vedoucím marketingového oddělení. Na začátku návrhové části je představen produkt, kterým jsou v tomto případě dvě nové pravidelné letecké linky, následuje návrh výběru letecké společnosti s ohledem na výsledky vlastního výzkumu a zároveň na dlouhodobé cíle letiště. Další kapitola návrhové části se zabývá představením návrhu možných druhů propagace nových linek. Následuje personální a prostorové zajištění, ekonomické kalkulace přibližných tržeb letiště vzniklé s provozem nových linek a na závěr je zpracován harmonogram návrhu a analýza rizik.

Protože se letiště v Brně již delší dobu potýká s nedostatečnou nabídkou pravidelných leteckých linek, bude navrženo zavedení dvou pravidelných leteckých spojení. Návrh prvního nového leteckého spojení bude na trase Brno-Paříž a zpět. Tento návrh je založen na výsledku dotazníkového šetření, ve kterém 27 % respondentů uvedlo, že by tuto leteckou linku uvítali. Cílem letiště do budoucna je otevření nových pravidelných leteckých linek a zároveň propojit letiště s některým uzlovým letišťem v Evropě. Z toho důvodu je jako nové pravidelné letecké spojení zvoleno Brno-Mnichov a zpět. Uzlové letiště mohou cestující využívat k přestupu do jejich cílových destinací a mohou se tak dostat i na vzdálenější místa. Hlavním cílem tohoto návrhu na rozšíření počtu pravidelných leteckých spojení z Brna je zvýšení konkurenceschopnosti brněnského letiště a také ekonomická přínosnost. Rozšíření pravidelných leteckých linek může zároveň pomoci zvýšit povědomí o Jihomoravském kraji u turistů ze zahraničí.

3.1 Produkt

Produktová strategie je zaměřena na výběr destinací nových pravidelných leteckých linek a na výběr leteckého dopravce. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že dotazovaní by nejvíce ocenili letecké spojení mezi Brnem a Paříží. Tato destinace je tedy zvolena s ohledem na provedený výzkum, ale také z hlediska perspektivy. Bylo zvoleno letiště Beauvais, které je od Paříže vzdálené zhruba 85 kilometrů od Paříže a je využíváno především nízkonákladovými dopravci. Letiště Beauvais se nachází v regionu Hauts-de-France.

Jako druhá pravidelná letecká linka byla zvolena linka do německého Mnichova, protože jedním z cílů letiště je propojení Brna s uzlovým letištem. Letiště Franz Josef Strauss, kam by se z Brna létalo se nachází asi 28 km od Mnichova a je důležitým dopravním uzlem v Evropě. Letecká linka mezi Brnem a Mnichovem na letišti již fungovala od konce roku 2015 do začátku roku 2019.

3.1.1 Letecká linka Brno – Paříž

S cílem zjištění budoucí poptávky po zcela nové letecké lince do Paříže, bude definován gravitační model, který se nejčastěji používá v problematice dopravních spojení za účelem předpokládaného toku cestujících. Pro potřeby gravitačního modelu je třeba stanovit tyto faktory:

- počet cestujících mezi dvěma body za jeden měsíc v jednom směru T
- vzdálenostní faktor F_V
- ekonomický faktor F_E
- dostupnost dopravní soustavy F_D

Na závěr se stanoví výsledný tok cestujících (T_C) součinem výše zmíněných faktorů. Tento model je založen na předpokladu, že celkový počet cestujících mezi dvěma místy je přímo úměrný počtu obyvatel v koncových místech a také, že na každých 100 km vzdálenosti se zvětšuje poloměr kruhové oblasti kolem koncového bodu o 10 km. Tok turistů přepravených mezi dvěma body v jednom směru za jeden měsíc představuje 1/10 součtu počtu obyvatel. (Žihla, 2010, s. 115)

Počet cestujících mezi dvěma body za jeden měsíc v jednom směru

$$T = \frac{Q_1 + Q_2}{10} = \frac{1\,195\,327 + 6\,004\,947}{10} = 720\,027$$

Výše uvedený vzorec označuje počet cestujících mezi dvěma destinacemi za jeden měsíc a v jednom směru (T). Q_1 je celkový počet obyvatel v regionu počátečního letiště tedy Jihomoravský kraj a Q_2 naopak v regionu koncového letiště (Hauts-de-France). Podle výsledku gravitačního modelu je 720 027 celkový počet osob, kteří cestují mezi dvěma výše zmíněnými regiony v jednom směru za jeden měsíc bez ohledu na dopravní prostředek, který cestující využijí.

Vzdálenostní faktor

$$F_v = \frac{1}{1,45^x} = \frac{1}{1,45^{10}} = 0,024$$

Nyní je definován vliv vzdálenosti na počet cestujících. Vzdálenost mezi Brnem a Paříží je 1 000 km vzdušnou čarou. Výše uvedený vzorec dobře odpovídá skutečnosti do vzdálenosti 1 000 km, může být tedy použit. Čím je hodnota vzdálenostního faktoru vyšší, tím menší je vzdálenost mezi dvěma body a tím vyšší je tok cestujících. Tento vztah není logicky vhodný pro mezikontinentální přepravu. (Žihla, 2010, s. 115)

Ekonomický faktor

$$F_E = \frac{HDP}{100}$$

Česká republika:

$$F_E = \frac{22,90}{100} = 0,229$$

Francie:

$$F_E = \frac{39,03}{100} = 0,390$$

průměr F_E :

$$F_E = \frac{0,229 + 0,390}{2} = 0,310$$

Pro předpokládaný tok cestujících mezi letišti potřebujeme získat ekonomický faktor, který vychází z vlivu ekonomické situace na počet cestujících. Výkon letecké dopravy v Evropě roste zhruba stejně rychle jako HDP na obyvatele. F_E se tedy rovná ekonomickému faktoru a HDP je zde uveden v dolarech. (Žihla, 2010, s. 115, The World Bank, 2022)

Dostupnost dopravní soustavy

$$F_D = \frac{0,49}{900} x - 0,09889$$

$$F_D = \frac{0,49}{900} \times 1\,000 - 0,09889 = 0,446$$

Dostupnost dopravní soustavy je další faktor, který je třeba definovat. Při tomto faktoru dochází k rozdělení toku cestujících podle určitých druhů dopravy. F_D je již zmíněný faktor dopravní dostupnosti a x je vzdálenost vzdušnou čarou mezi městy v km. (Žihla, 2010, s. 115)

Výsledný tok cestujících

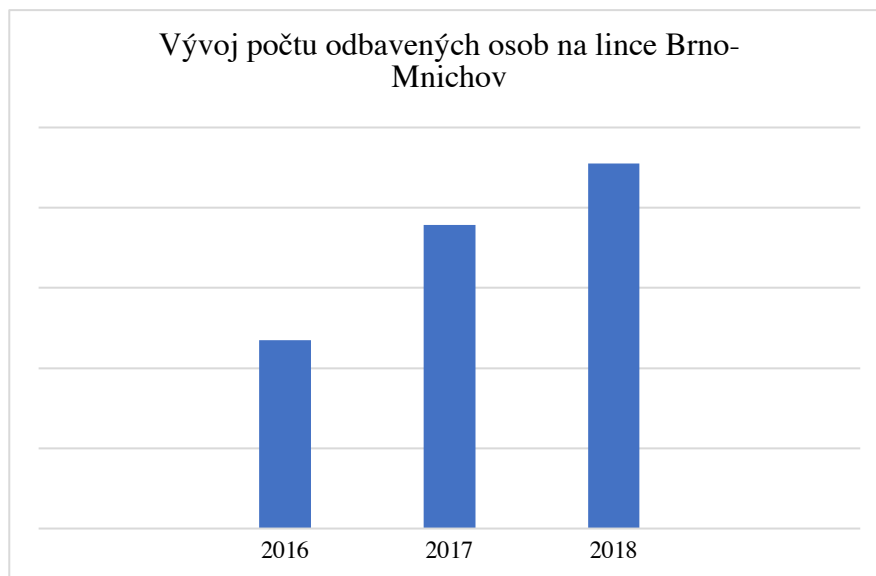
Jako poslední bude vypočítán součinem získaných faktorů, výsledný tok cestujících T_C , kteří využijí leteckou dopravu

$$T_C = T \times F_E \times F_V \times F_D = 720\,027 \times 0,310 \times 0,024 \times 0,446 = 2\,389$$

Podle vypočítaného gravitačního modelu, počet cestujících, kteří využijí leteckou dopravu je 2 389 za jeden měsíc a v jednom směru.

3.1.2 Letecká linka Brno – Mnichov

Jak již bylo výše zmíněno, letecké spojení s německým Mnichovem odstartovalo v listopadu roku 2015 a provozovala jej skotská letecká společnost BMI Regional (British Midland Regional), která byla partnerem německé letecké společnosti Lufthansa. Kvůli finančním problémům, které byly z části spojené s rostoucí cenou ropy, společnost BMI Regional skončila v únoru 2019 a tím pádem bylo zrušeno i pravidelné letecké spojení mezi Brnem a Mnichovem. (Aktuálně, 2022)



Graf č. 9: Vývoj počtu cestujících do Mnichova
(Zdroj: interní informace Letiště Brno)

Jak lze vidět na grafu č. 9, počty odbavených cestujících na lince do Mnichova měly rostoucí tendenci. Za rok 2016, kdy letecké spojení bylo možno využít jednou denně, celkový počet odbavených osob čítal zhruba 10 tisíc. V následujícím roce 2017 došlo na jaře k navýšení na dva lety denně (kromě víkendů), které trvalo až do února 2019, tedy do konce leteckého spojení. Na grafu č. 9 lze krásně vidět, že právě navýšení letů mělo za následek navýšení počtů cestujících a vytíženost linky se dostala nad 50 %. V obou rocích 2017 a 2018, celkový počet cestujících činil kolem 20 tisíc za jeden rok. Tato destinace byla tedy zvolena s ohledem na cíl letiště propojit Brno s některým uzlovým letištěm a z důvodu úspěšnosti linky v předešlých letech. Roky 2015 a 2019 nejsou v grafu č. 9 uvedeny, protože spojení v těchto letech probíhalo pouze po dobu dvou měsíců. Jelikož se jedná o interní informace Letiště Brno, nejsou uvedena přesná čísla odbavených cestujících.

3.1.3 Letecký dopravce

Tato kapitola se bude zaměřovat na návrh leteckého dopravce pro nové navrhované pravidelné letecké linky. Na základě výsledků dotazníkového šetření, většina dotazovaných by měla zájem o nízkonákladového dopravce, konkrétně jde o 65 % respondentů. Z tohoto důvodu je zvolena pro linku do Paříže nízkonákladová letecká společnost Ryanair. Další důvodem pro volbu této letecké společnosti je fakt, že z letiště již provozuje lety během celého roku do Londýna a rozvoj spolupráce by tedy nemusel být komplikovaný. Na letišti v Beauvais má Ryanair také svoji základnu.

Letecká společnost, která by mohla zajišťovat spojení do Mnichova je německá Lufthansa, která má hlavní operační základny právě v Mnichově, Frankfurtu a Düsseldorfu a jedná se o největší německou leteckou společností.

V následujících tabulkách č. 14 a 15 je zpracován návrh letového řádu pro nové pravidelné letecké linky.

Brno – Paříž

Tabulka č. 14: Spojení s Paříží
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Brno Paříž	Paříž Brno
Dny	Odlet Přílet	Odlet Přílet
Pondělí	17:00 18:45	20:25 22:10
Úterý		
Středa		
Čtvrtek		
Pátek	15:00 16:45	17:25 19:10
Sobota		
Neděle		

Letecká linka z Brna do Paříže je zaměřena především na zákazníky, kteří cestují za účelem turismu. Turistická klientela je schopná přijmout kompromisy v časech odletů, příletů a nevyžaduje větší frekvence spojů. (Flying-revenue, 2020)

Podle těchto faktorů byl sestaven návrh letového řádu v tabulce č. 14. Pondělí a pátek byly zvoleny s ohledem na zákazníky cestující za účelem víkendového pobytu. I přes značnou vzdálenost letiště od Paříže, má letiště dobré spojení do centra Paříže. Cestující mohou využít jak autobusy, které většinou odjíždějí zhruba 20 minut po příletu nebo vlaky.

Brno – Mnichov

Tabulka č. 15: Spojení s Mnichovem
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dny	Brno Mnichov	Mnichov Brno
	Odlet Přílet	Odlet Přílet
Pondělí–pátek	5:30 6:20	11:30 12:20
	15:00 15:50	20:45 21:20
Sobota	13:30 14:20	16:30 17:20
Neděle	13:30 14:20	16:30 17:20

Na rozdíl od letecké linky do Paříže, linka do německého Mnichova cílí především na obchodní klientelu, zároveň také tato linka propojí Brno s uzlovým letištěm což je jeden z dlouhodobých cílů brněnského letiště. V praxi to znamená, že cestující mají možnost využít letiště v Mnichově pro přestup do jejich cílových destinací. Návrh frekvence letů do Mnichova je dvakrát denně kromě víkendů, tato frekvence se osvědčila již v minulosti, kdy po navýšení na dva lety denně v roce 2017 vzrostla poptávka viz graf č. 9. Časy odletů jsou stanoveny zejména s ohledem na obchodní klientelu, která potřebuje poměrně dost velkou flexibilitu. Zákazníci cestující za obchodem cestují

často na krátké pobyty a velmi častá je také zpáteční cesta v rámci jednoho dne. (Flying-revenue, 2020)

Z tohoto důvodu a po konzultaci s vedením letiště byly navrženy časy odletů během pracovních dnů v brzkých ranních a v pozdějších večerních hodinách. Co se týká víkendů, je zachována stejná frekvence letů jako tomu bylo v minulosti. Výše zpracované letové řady je nezbytné brát jako pouze návrh, protože proces tvorby letového řádu je vázán mnoha faktory a může se měnit v závislosti na poptávce.

3.2 Propagace

Propagace je klíčový prvek při zavádění nových leteckých linek. Tato kapitola je věnována možným druhům propagace dvou nových leteckých linek, do Paříže a Mnichova. Letiště má většinu spoluprací formou barterového obchodu.

3.2.1 Propagace v tisku

Jedním z možných druhů propagace leteckých linek do Paříže a Mnichova je propagace v tisku, v magazínech Look At It a INA Sport, se kterými letiště spolupracuje formou barterového obchodu. Letiště má vyhrazenou zpravidla poslední stranu magazínu pro reklamu. Na obrázcích č. 10 a 11 je zpracován návrh propagace nových linek, který byl mohl být použit ve dvou výše zmíněných magazínech. Oba magazíny je možnost shlédnout také online.



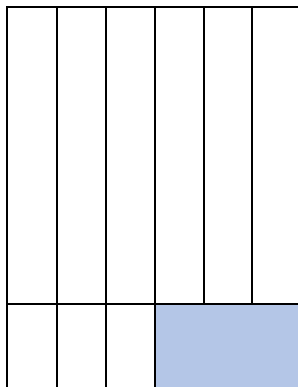
Obrázek č. 10: Návrh propagace linky do Mnichova
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 11: Návrh propagace linky do Paříže
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Letiště by také mohlo využít reklamu v novinách, která je účinná, ovšem také velmi nákladná. Deník se řadí k nejprodávanějším novinám v České republice a také v Jihomoravském kraji a z toho důvodu jsem se zaměřila právě na něj. Ceny se rozdělují podle formátů a také podle dnů. Byl vybrán jeden formát, který je dle mého názoru dostačující pro propagaci nových leteckých linek, a to 1/8 strany (13,7 x 10 cm), kde je stanovena cena 90 000 Kč. Uvedená cena platí pro pondělí, úterý, středu, čtvrtek a sobotu.

Pro pátek je stanovena cena 128 000 Kč. Pro lepší představivost je znázorněn přibližný formát na obrázku č. 12. (Deník, 2022)



Obrázek č. 12: Formát 1/8 strany v novinách Deník
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Deník, 2022)

Tabulka č. 16: Celková cena propagace v tisku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Deník, 2022)

Dny pro propagaci v tisku	Pondělí, středa, čtvrtek
Cena za jeden den	90 000 Kč
Celková částka	540 000 Kč

Tato forma propagace je velmi nákladná. Pokud by se pro ni letiště rozhodlo, mohlo by ji využít 3x týdně, v pondělí, středu a čtvrtek, a to po dobu 14 dní. Částka za tuto dobu je uvedena v tabulce č. 16. Pokud by se jednalo o měsíční kampaň celková částka by byla 1 080 000 Kč.

3.2.2 Propagace v rádiu

Při zavedení nových linek využívá letiště v Brně také reklamní spoty v rádiích. Pro nové navrhované linky by letiště mohlo využít služby regionální stanice Českého rozhlasu, Český rozhlas Brno, neboť se jedná o nejposlouchanější regionální stanici v České republice za roky 2021, 2020 a 2019. Ceny reklamních spotů se liší dle reklamních časů a také podle délky spotu. Ceny za jednotlivé reklamní časy jsou 800 Kč a 1 000 Kč. Výsledná částka se přepočítává cenovým koeficientem viz tabulka č. 17.

Tabulka č. 17: Cenové koeficienty
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český rozhlas, 2022)

Délka spotu	Cenový koeficient
5 s	0,6
10 s	0,6
15 s	0,7
20 s	0,8
25 s	0,9
30 s	1

Pro propagaci nových leteckých linek navrhuji využít spot v délce 25 s, který bude mít četnost 6x denně po dobu 14 dní. Kampaně v rádiu má letiště obvykle 10-14 dní. Pokud bychom uvažovali o kampani po dobu jednoho měsíce stejně jako v předešlém případě, celková částka by činila 135 000 Kč.

Tabulka č. 18: Celková cena propagace v rádiu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český rozhlas, 2022)

Reklamní čas	Cena	Celková částka
5:29	800 Kč	720 Kč
6:29	800 Kč	720 Kč
8:29	1 000 Kč	900 Kč
14:59	800 Kč	720 Kč
15:59	800 Kč	720 Kč
17:59	800 Kč	720 Kč
Celková částka	$4\,500 \times 14 = \mathbf{63\,000\,Kč}$	

3.2.3 Venkovní propagace

Venkovní propagace ve formě billboardů nebo bigboardů dokáže rovněž oslovit hodně osob, jelikož je zpravidla umístěna při hlavních cestách s hustým provozem či na dalších místech, kde se vyskytuje velké množství osob. Pronájem pro reklamní plochy v Brně se pohybuje od 4 900 Kč a výše za jeden měsíc. Nejkratší doba pro tuto formu propagace je jeden měsíc. Cenu ovlivňuje především lokalita. Ceny tisku uvedené v tabulce č. 19 jsou pro tisky billboardů o rozměru 510 x 240 cm což je klasický rozměr billboardů. U bigboardů se jedná o rozměr 960 x 360 cm.

Tabulka č. 19: Celková cena venkovní propagace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Reklamní plachty, 2022)

Pronájem reklamní plochy	5 400 Kč × 5 = 27 000 Kč
Billboard	1 799 Kč
Bigboard	3 110 Kč
Grafika	4 000 Kč
Celková částka	35 909 Kč

Propagace prostřednictvím billboardů a bigboardů je vypočítána pro dobu jednoho měsíce. Konkrétně se jedná o dva bigboardy a tři billboardy. Výpočty uvedené ve výše uvedené tabulce jsou pouze orientační, jelikož cena pronájmu reklamní plochy se může lišit a pronájem uvedený v tabulce č. 19 je průměr nejčastějších cen v Brně, tedy 4 900 a 5 900 Kč/měsíc.

3.2.4 Sociální sítě a internet

Sociální sítě a internet jako takový jsou v dnešní době velmi populární a téměř každý člověk na nich denně stráví kratší či delší čas. Letiště by mohlo nové linky propagovat na svých webových stránkách, stránkách partnerů a samozřejmě i na webových stránkách leteckých společností Ryanair a Lufthansa. Magazíny Look At It a INA sport, které byly představeny v kapitole 2.7., mají na svých webových stránkách také verzi ve formátu PDF

tudíž si je zájemci mohou prohlédnout kdykoliv. Při propagaci linek do Paříže a Mnichova na sociálních sítích bych navrhovala přidat příspěvek s obrázkem cílové destinace, zvláště při lince do Paříže, která cílí zejména na turistickou klientelu.

3.3 Personální zajištění

Tato kapitola se zaměřuje na personál, který je zapotřebí k odbavení jednoho letu. Pro lepší přehlednost jsou vypsány jednotlivé úseky na letišti v Brně a počty zaměstnanců, které pod úseky spadají.

Přepavní provoz

Přepavní provoz zajišťuje pozemní služby na letišti v Brně. Na tomto úseku je potřeba minimálně osm pracovníků na odbavení jednoho letadla. Zaměstnanci zde odbavují cestující a jejich zavazadla, provádějí kontrolu cestovních dokladů na přepážkách, poté v gatech a zajišťují přechod cestujících od haly k nástupu do letadla. Spadá sem také Zákaznické centrum.

Bezpečnostní úsek

Při odbavení jednoho letu je potřeba minimálně osm zaměstnanců na bezpečnostním úseku. Při samotné bezpečnostní kontrole cestujících a jejich zavazadel je vždy potřeba jedna žena a jeden muž a minimálně další dva zaměstnanci. Pokud se odbavuje více letů zároveň, logicky je potřeba více pracovníků. Stejně tak je vždy potřeba jedna žena a muž na GA (general aviation), kudy prochází posádka, ale také například zaměstnanci letiště. Dva zaměstnanci bezpečnostního úseku jsou také vždy potřeba na vrátnici letiště.

Letištní provoz

Na úseku letištního provozu jsou potřeba čtyři zaměstnanci k odbavení jednoho letu. Pod letištní provoz spadá například pozice maršalla, který navádí letadla při odletu a přiletu či pracovník, který obsluhuje a koordinuje pozemní prostředky.

Technický provoz

Náplní práce technického provozu je především odbavení zavazadel (nakládka a vykládka zavazadel). Zde jsou potřeba minimálně dva nakladači na jedno letadlo, pokud se jedná o větší letadlo, jsou potřeba čtyři nakladači.

Hasičský záchranný sbor

Činnosti hasičského záchranného sboru na letišti v Brně vycházejí z obecné povahy poslání Hasičského záchranného sboru ČR. Kromě opatření vedoucích k záchraně lidských životů, ochraně majetku, životního prostředí a zvířat před požáry či jinými krizovými situacemi, na letišti mají hasiči za úkol kontrolu nadměrných zavazadel, pomoc tělesně indisponovaných osob při nástupu na palubu letadla a stejně tak při výstupu z letadla, kontrolu zařízení letiště atd. Při odbavení jednoho letu je potřeba sedm hasičů.

Při rozšíření počtu pravidelných linek o dvě nové do Paříže a Mnichova, na některých úsecích by bylo nutné navýšit počty zaměstnanců. Jedná se především o přepravní provoz, kde by bylo zapotřebí jednou tolik zaměstnanců a také bezpečnostní úsek, který se již delší dobu potýká s nedostatečným množstvím personálu. Přes letní sezónu, kdy je provoz podstatně vyšší než po zbytek roku, letiště doplňuje stále pracovníky o brigádníky. Například v roce 2017 bylo přijato 17 brigádníků na úsek přepravního provozu. Brigádníci jsou každoročně potřeba také na již zmíněném bezpečnostním úseku a technickém provozu. Při odbavení jednoho letu jsou také potřeba pracovníci Policie, Celního úřadu a Řízení letového provozu. Tyto složky však fungují jako samostatné organizace.

3.4 Prostorové zajištění

Při rozšíření nabídky pravidelného leteckého spojení o dvě nové linky, není potřeba žádných investic do vybavení letiště, jelikož všem potřebným v současné době disponuje.

3.5 Ekonomické kalkulace provozu navržených linek

Kalkulace se zaměřují na tržby a také náklady letišť, které jsou spojené s provozem nových leteckých linek. Výsledky je třeba brát pouze jako orientační, jelikož se jedná o poměrně složitou oblast, a ne všechny informace jsou přístupné.

3.5.1 Tržby

Pro stanovení tržeb letiště za jednu novou leteckou linku jsou zpracovány tabulky. První tabulka č. 20 se zabývá tržbami letiště za letecké spojení Brna s Paříží a tabulka č. 21 leteckým spojením Brno – Mnichov. Poplatky jsou blíže vysvětleny v kapitole 2.3. Co se týká slev za nové letecké linky, tyto informace jsou interní a vždy záleží na dohodě s konkrétním leteckým dopravcem. Jde tedy čistě o mé odhady na základě veřejně dostupných dat, proto je nutno brát výslednou částku pouze jako orientační. Sleva za novou leteckou linku se poskytuje v případě, že nová pravidelná letecká linka nebyla provozována na brněnském letišti v předchozích dvou po sobě jdoucích sezonách a sleva trvá po dobu jednoho roku. Celkový přistávací poplatek získáme součinem základního přistávacího poplatku, slevy a MTOW (maximální vzletová hmotnost). Poplatky za handling jsou děleny opět podle MTOW letadla a podle toho, zda se jedná o odbavení cestujících na odletu i příletu nebo pouze o jedno z nich. V obou tabulkách je uveden poplatek za handling při odletu. Letištní taxu získáme součinem základní letištní taxy, slevy a skutečným počtem cestujících. Při obou spojeních byla zvolena obsazenost letu 60 %.

Brno – Paříž

Tabulka č. 20: Přibližné tržby letiště (Brno-Paříž)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Letoun	Boeing 737-800
MTOW (Maximální vzletová hmotnost letadla)	78,2 t
Základní přistávací poplatek	300 Kč
Sleva pro novou leteckou linku	75 %
Celkem (přistávací poplatek)	$300 \times 0,25 \times 78,2 = 5\,865$ Kč
Handling	22 260 Kč
Letištní taxa	400 Kč
Sleva pro novou leteckou linku	50 %
Celkem (poplatek za použití letiště cestující)	$400 \times 0,5 \times 113 = 22\,600$ Kč
Celková částka	50 725 Kč

Brno-Mnichov

Tabulka č. 21: Přibližné tržby letiště (Brno-Mnichov)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Letoun	Embraer E190
MTOW (Maximální vzletová hmotnost letadla)	50,3 t
Základní přistávací poplatek	300 Kč
Sleva pro novou leteckou linku	75 %
Celkem (přistávací poplatek)	$300 \times 0,25 \times 50,3 = 3\,772$ Kč
Handling	22 260 Kč
Letištní taxa	400 Kč
Sleva pro novou leteckou linku	50 %
Celkem (poplatek za použití letiště cestující)	$400 \times 0,5 \times 60 = 12\,000$ Kč
Celková částka	38 032 Kč

Celková částka za jeden operovaný let na trase Brno-Paříž činí 50 785 Kč a na trase Brno-Mnichov je celková částka 38 032 Kč. Jak již bylo výše uvedeno, je potřeba brát tyto částky čistě jako orientační, protože letištěm poskytované slevy za nové letecké linky jsou neveřejné informace. Stejně tak částka za handling se může lišit podle toho, jaké služby dopravce vyžaduje.

3.5.2 Náklady

Náklady letiště na jeden odbavený let jsou poměrně složitá oblast, do které patří například mzdové náklady, náklady na energii atd. V případě zavedení dvou nových linek se náklady letiště příliš nezmění, položka, která by se změnila se týká mzdových nákladů, jelikož při rozšíření linek o dvě nové, by bylo zapotřebí na některých úsecích letiště více zaměstnanců, jak je popsáno výše v kapitole 3.3.

3.6 Harmonogram realizace návrhu

Za prvním uskutečněným letem do nové destinace stojí poměrně dlouhý proces. Klíčovou roli v tomto procesu hraje průzkum trhu, při kterém se zkoumá, o jaké destinace je zájem, předpokládaný počet cestujících, kteří by linku využili, analýza konkurence atd. Jelikož je brněnské letiště regionální, průzkum trhu trvá poměrně dlouho. V případě větších letišť, je doba trvání průzkumu trhu poměrně kratší. Spuštění tendru na leteckého dopravce je dalším krokem realizace návrhu. Lhůta pro možnost přihlášení letecké společnosti byla stanovena na dva měsíce. V závěru následuje propagace, která začíná půl roku před dopředu před prvním uskutečněným letem.

Tabulka č. 22: Harmonogram realizace návrhu nových linek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnosti	Doba trvání
Průzkum trhu + interpretace výsledků průzkumu	12 měsíců
Výběrové řízení ohledně leteckého dopravce	2 měsíce
Jednání s leteckým dopravcem + cílovým letištěm	3 měsíce
Propagace	6 měsíců

3.7 Analýza rizik

Návrh rozvoje pravidelných leteckých linek s sebou nese určitá rizika, která jsou definována níže. Následně jsou shrnuta v tabulce č. 23 i s určením pravděpodobnosti vzniku těchto rizik.

Politická situace v ČR a ve světě

Nově zavedené linky by mohla ohrozit politická situace v České republice nebo v nových cílových destinacích. Přestože toto riziko považuji za nízké, je potřeba i s touto možností počítat. Příkladem může být současný válečný konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem, kam se úplně pozastavily lety z České republiky a ostatních zemích. Ve Francii, Německu a jejich sousedních zemích však riziko podobného konfliktu považuji za úplně minimální. I když je politická situace v České republice v posledních letech poněkud napjatá, na leteckou dopravu to významný vliv nemá.

Vývoj ekonomiky v ČR a ve světě

Zájem o leteckou dopravu se odvíjí od životní úrovně v zemi. Po dvou letech trvající pandemie se letecká doprava pomalu začíná vracet do normálu. Dalším problémem je však probíhající válečný konflikt na Ukrajině, kvůli kterému musejí aerolinky počítat s vyššími náklady na palivo, protože cena leteckého paliva kopíruje ceny ropy. A právě zmíněnou cenu ropy ovlivňuje vývoj konfliktu na Ukrajině. To pak může mít za následek růst cen letenek především při delším vzdálenostech. Z tohoto důvodu považuji toto riziko za středně pravděpodobné. (Aktuálně, 2022)

Malý zájem cestujících o nové letecké linky

Dalším rizikem, které považuji za málo pravděpodobné, spojeným se zaváděním nových leteckých linek je nedostatečný zájem o jejich využívání. Je důležité nové letecké linky kvalitně propagovat, a to jak v Jihomoravském kraji, tak i v cílových destinacích. Nejen propagace je důležitým faktorem, dalšími jsou například ceny letenek, dny a časy odletů a příletů a také spolehlivost leteckého dopravce. K eliminaci tohoto rizika je důležitá vhodná propagace.

Finanční problémy leteckých společností

Pravděpodobnost vzniku rizika finančních problémů leteckých společností Ryanair a Lufthansa hodnotím jako nízké, protože obě letecké společnosti jsou silnými hráči na poli leteckých dopravců. V případě Ryanair se jedná o jednu z největších nízkonákladových aerolinek v Evropě, Lufthansa je největší německý letecký dopravce a zároveň se řadí

k jedné z největších korporací v letecké dopravě na světě. Z těchto důvodů je pravděpodobnost vzniku rizika hodnocena jak nízká.

Nezájem ze strany leteckých společností

Pátým dle mého názoru středně pravděpodobným rizikem je nezájem o provozování linek ze strany letecké společnosti, kdy by dopravci mohli vidět nové linky jako neefektivní.

Rychlý rozvoj leteckých linek na konkurenčních letištích

Největší konkurentem brněnského letiště v rámci České republiky je jednoznačně Letiště Ostrava. Pokud by na ostravském letišti přibyly nové letecké linky do atraktivních destinací, mohlo by se stát, že lidé začnou preferovat právě toto letiště. Příkladem je obnovení provozu mezi Ostravou a Varšavou od konce března tohoto roku, která je provozována pětikrát týdně. Cestující tak mají možnost využít tuto linku k přestupu do vzdálenějších destinací v Evropě, ale i v rámci celého světa.

Tabulka č. 23: Pravděpodobnost vzniku rizik návrhu nových linek
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku		
	Nízká	Střední	Vysoká
Politická situace v ČR a ve světě			
Vývoj ekonomiky v ČR a ve světě			
Malý zájem cestujících o nové letecké linky			
Finanční problémy leteckých společností			
Nezájem ze strany leteckých společností			
Rychlý rozvoj leteckých linek na konkurenčních letištích			

3.8 Shrnutí návrhové části

Poslední část této diplomové práce, návrhová, se zaměřovala na návrh rozšíření pravidelného leteckého spojení z letiště v Brně. Výběr nově navržených destinací vychází z analytické části práce a také z dlouhodobých cílů letiště, kterými jsou mimo jiné navyšování pravidelných nízkonákladových letů a propojení brněnského letiště s některým uzlovým letištěm v Evropě. Na základě vlastního výzkumu byla navržena nová letecká linka do Paříže a jako druhá byla zvolena destinace v Německu, Mnichov, která na letišti fungovala úspěšně v minulosti. Kvůli krachu letecké společnosti však zanikla. Linka do Mnichova by propojila Brno i se vzdálenějšími destinacemi a stejně tak by byla užitečná pro obchodní klientelu. Pro linku do Paříže, která by byla na letišti zcela nová, byl kalkulován přibližný tok cestujících, a to 2 389 cestujících za jeden měsíc a v jednom směru. Pro nové navržené linky byl také vytvořen letový řád, který je nutno brát pouze jako návrh, protože sestavení letového řádu je vázáno mnoha faktory. Následně jsou představeny formy propagace, které mohou být využity pro nové linky a kalkulace cen za jednotlivé druhy propagace. Nejnákladnější je propagace v tisku, která v případě čtrnáctidenní kampaně dosahuje částky 540 000 Kč. Po propagaci nových linek je věnována pozornost personálu, který je potřeba při odbavení jednoho letu. Při zavedení dvou nových linek, by bylo zapotřebí na některých úsecích navýšit počet zaměstnanců. V oblasti tržeb a nákladů je propočítán přibližný zisk letiště za jeden odbavený let. Výsledné částky jsou pouze orientační, jelikož určité položky ve výpočtech jsou interními informacemi letiště. Následuje přibližný harmonogram realizace návrhu a s návrhem spojená rizika.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce měla za cíl návrh změn mezinárodní marketingové strategie se zaměřením na rozvoj pravidelných leteckých linek z letiště v Brně, jelikož současná nabídka linek není dostačující a konkurenceschopná. Práce je rozdělena na tři části, teoretickou, analytickou a návrhovou.

První polovina teoretické části diplomové práce definuje pojmy z oblasti marketingu, mezinárodního marketingu a mezinárodní marketingové strategie obecně. Druhá polovina se zaměřuje na definici základních pojmů z oblasti letecké dopravy, letiště a leteckých společností. Popisuje procesy probíhající na letišti při odbavení cestujících, dělení leteckých společností podle nabídky, služeb a cen. Na závěr teoretické části jsou popsány dva modely při tvorbě sítě leteckých linek, které jsou nezbytné pro analytickou a návrhovou část. Na definici pojmů a analýz v teoretické části je tedy založena část druhá, kde jsou jednotlivé pojmy analyzovány.

Analýza současného stavu zahrnuje představení vybrané společnosti Letiště Brno, cíle letiště a představení leteckých společností, které z letiště poskytují lety. Následují analýzy makroprostředí a mikroprostředí, pro které bylo využito analýzy PEST a Porterův model pěti sil, který mimo jiné zahrnuje konkurenční prostředí. Po analýze Porterova modelu pěti sil je zpracována analýza marketingové mixu, která je v oblasti cestovního ruchu doplněna o další dvě složky. Propagaci leteckých linek je věnována následující kapitola, letiště využívá například reklamu v magazínech nebo reklamní spoty v rádiích. Vlastní výzkum probíhal po dobu jednoho měsíce technikou dotazníkového šetření a zkoumal spokojenost respondentů s nabídkou pravidelných leteckých linek z letiště. Na závěr analytické části je zpracována analýza SWOT, která se opírá o provedené dílčí analýzy a výsledky dotazníkového šetření. SWOT analýza je vyhodnocena pomocí metody párového srovnávání.

Část třetí, návrhová se zabývá návrhem nových pravidelných leteckých linek z letiště. Výběr destinací a leteckého dopravce byl stanoven s ohledem na výsledky dotazníkového šetření, cíle letiště a po konzultaci s vedením letiště. Na začátku návrhové části je představena produktová strategie, kterou jsou v tomto případě dvě nové pravidelné letecké linky, následované návrhem letecké dopravce a návrhem letového řádu. Další kapitola se věnuje možným druhům propagace nových linek. S návrhem nových

leteckých linek je také spojeno navýšení počtu zaměstnanců na některých úsecích letiště čemuž se věnuje kapitola Personální zajištění. Následují kalkulace ohledně tržeb letiště vzniklé s novými linkami. Na závěr návrhové části je představen harmonogram realizace návrhu a analýza rizik. Návrh nových leteckých linek přináší propojení s významnými evropskými městy, zvyšuje konkurenceschopnost letiště a vede k uspokojení poptávky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

28.10. 2017 UKONČÍ SPOLEČNOST WIZZ AIR V BRNĚ PROVOZ PRAVIDELNÉ LINKY BRNO- EINDHOVEN. *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany – Česká republika* [online]. © 2012 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/letiste/tiskove-zpravy/dne-28-10-2017-ukonci-spolecnost-Wizz-Air-v-Brne-provoz-pravidelne-linky-Brno-Eindhoven/>

About us - About us - Airline Bulgaria Air. *Booking is flexible now, fly good, feel safe with Bulgaria Air - Airline Bulgaria Air*[online]. © 2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.air.bg/en/about/about-us>

ABOUT US - European Air Charter. *European Air Charter*[online]. © 2022 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://euaircharter.com/en/about-us/>

About us. *Official Ryanair website|Book direct for the lowest fares | Ryanair.com* [online]. © 2022 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.ryanair.com/gb/en/useful-info/about-ryanair/about-us>

BÍNA, Ladislav, David ŠOUREK a Zdeněk ŽIHLA. *Letecká doprava II*. Praha: Vysoká škola obchodní, 2007. ISBN 978-80-86841-07-6.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

Boeing 737-800 - Specifications - Technical Data/Description. *Flugzeuginfo.net - the Aircraft Encyclopedia* [online]. © 2001 - 2019 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: https://www.flugzeuginfo.net/acdata_php/acdata_7378_en.php

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

Brno je druhým nejlepším místem v Evropě, kam zajet na víkend, napsal slavný časopis. *Aktuálně - Aktuálně.cz* [online]. © 1999 – 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/cestovani/brno-je-na-seznamu-nejlepsich-evropskych-mest-kttera-navstivi/r~98af8b2a54fb11ec94d2ac1f6b220ee8/>

Ceník inzerce č. 22/2022: Ceník ve formátu PDF. *Inzerce - Dokumenty ke stažení|VLTAVA LABE MEDIA a.s.* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://g.denik.cz/112/0b/cenik-denik-2022-1.pdf>

CENÍK KLASICKÉ REKLAMY A SPONZORINGU Regionální stanice Českého rozhlasu: Ceník ve formátu PDF. *Ceník reklamy pro Česká rozhlas Radiožurnál*|*Informace o Českém rozhlase* [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://informace.rozhlas.cz/sites/default/files/documents/11c849897915a2127af58adced54b3d5.pdf?fbclid=IwAR33s2CebGxba1CCLsWc0esN092dpOCNqN-NYhdJlkJF4txq1AmQDvfJbEk>

Ceník Letiště Brno a.s. Letištní poplatky a služby letadlům: Ceník ve formátu PDF. *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany - Česká Republika* [online]. © 2012 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: http://www.bruno-airport.cz/download/cenik_platny_od_01-11-2021.pdf

Co Česko v roce 2022 čeká a nemine v ekonomice? Osm hlavních změn a očekávání|Newstream. *Zprávy ze světa peněz*|*Newstream* [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.newstream.cz/money/co-cesko-v-roce-2022-ceka-a-nemine-v-ekonomice-osm-hlavnich-zmen-a-ocekavani>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 9788071796039.

Destinácie|Letisko Bratislava (BTS) - oficiálna stránka. *Letisko Bratislava (BTS) - oficiálna stránka* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://www.bts.aero/destinacie/>

DHL EXPRESS SPOUŠTÍ NOVOU LETECKOU CARGO LINKU DO BRNA|DHL|Česká republika. *Globální logistika - mezinárodní přeprava*|*DHL Home*|*Česká republika* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.dhl.com/cz-cs/home/tisk/tiskovy-archiv/2020/dhl-express-spousti-novou-leteckou-cargo-linku-do-brna.html>

Ekonomika letos zvolní na 1,2 %, inflace dosáhne 12,3 %. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-zvolni-na-12-inflace-do-47119/>

Embraer E190 | Lufthansa. *Book more flexibly now and fly with no worries*|*Lufthansa* [online]. [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://www.lufthansa.com/se/en/e90>

- FRIEBELOVÁ, Jana; KLICNAROVÁ, Jana. 2007. *Rozhodovací modely pro ekonomy*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-035-5.
- GDP per capita (current US\$) - France|Data. *World Bank Group - International Development, Poverty & Sustainability* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=FR>
- CHARTEROVÉ LETY. *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany – Česká republika* [online]. © 2012 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/informace-o-letech/charterove-lety/>
- Jako za studené války. Podívejte se, kde se změnilly letecké trasy a jak porostou ceny - Aktuálně.cz. *Aktuálně - Aktuálně.cz* [online]. ©1999 – 2022 [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/doprava/jako-za-studene-valky-podivejte-se-kde-se-zmenily-letecke-tr/r~9071a51eab6911ec8b18ac1f6b220ee8/>
- 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.
- KERNER, Libor, Viktor SÝKORA a Ludvík KULČÁK. *Provozní aspekty letišť*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. ISBN 9788001028414.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
- KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.
- LANG, Radek, Vedoucí přepravního provozu. [ústní sdělení]. Letiště Brno – Tuřany, 14.3.2022

LANG, Radek, Vedoucí přepravního provozu. [ústní sdělení]. Letiště Brno – Tuřany, 5.4.2022

Letecké předpisy - Briefing - Aeroweb.cz. *Aeroweb.cz* [online]. © 2005-2022 [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://www.aeroweb.cz/briefing/letecke-predpisy>

Letecký benzín nikdo nechce, teď se z něj míchá palivo pro lodě - iDNES.cz. *Zprávy iDNES.cz - Přehled nejnovějších událostí z domova i ze světa* [online]. © 1999–2022 [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/doprava/palivo-petrolej-ropa-cena-pandemie-letectvi-lode.A200921_123703_eko-doprava_mato

LETIŠTĚ BRNO a.s. , Brno IČO 26237920 - Obchodní rejstřík firem|Kurzy.cz. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnaní - Kurzy.cz|Kurzy.cz* [online]. © 2000 - 2022 [cit. 2022-01-10]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/26237920/letiste-brno-as/>

Letiště Brno představilo nové logo a vizuální styl. *Design portal - Magazín o designu* [online]. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.designportal.cz/letiste-brno-predstavilo-nove-logo-a-vizualni-styl/>

Living in Munich: the complete guide for expats | Expatica. *Expatica: The largest online resource for expat living* [online]. © 2000 - 2022 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.expatica.com/de/moving/location/living-in-munich-100939/>

Lufthansa Logo, history, meaning, symbol, PNG. *Logos-world - the most famous brands and company logos in the world*[online]. © 2022 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://logos-world.net/lufthansa-logo/>

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.

Mikulov, Pálava a Lednicko-valtický areál: Magazín ve formě PDF. *Look At It|Magazín* [online]. © 2021 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: http://lookatit.cz/wp-content/uploads/2021/09/lookatit_LVA21_web_dvoustrany.pdf

Ministerstvo dopravy ČR - Letiště. *Ministerstvo dopravy ČR*[online]. © 2022 [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/dokumenty/letecka-doprava/zivotni-prostredi/letiste?lang=en-GB>

Nejnovější údaje: Jihomoravská kraj|ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad|ČSÚ* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - březen 2022|ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad|ČSÚ* [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2021|ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad|ČSÚ* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2021>

O letišti - Letiště Pardubice. *Letiště Pardubice – Létejte pohodlně z letiště Pardubice* [online]. © 2021 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.airport-pardubice.cz/o-letisti/>

O letišti. *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany – Česká republika* [online]. © 2012 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/letiste/o-letisti/>

O společnosti Smartwings. *Největší česká letecká společnost|Smartwings.com* [online]. © 2022 [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.smartwings.com/o-smartwings>

Pětina Čechů si nemůže finančně dovolit ani týdenní dovolenou jednou ročně. Zní to zle, ale jsme na tom lépe než Francouzi, Belgičané, Irové, Španělé či Slováci (19.3.2021)|*Kurzy.cz. Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnaní - Kurzy.cz|Kurzy.cz*[online]. © 2000 - 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/584435-petina-cechu-si-nemuze-financne-dovolit-ani-tydenni-dovolenou-jednou-rocne-zni-to-zle-ale-jsme-na/>

Podniky: Růst české ekonomiky v roce 2022 dosáhne čtyř procent|*ČeskéNoviny.cz. České Noviny|ČeskéNoviny.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/podniky-rust-ceske-ekonomiky-v-roce-2022-dosahne-ctyr-procent/2137592>

PROJEKTY FINANCOVANÉ Z EU. *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany – Česká republika* [online]. © 2012 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/letiste/projekty-financovane-eu/>

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2021 dosáhla částky 37 182 Kč. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnaní - Kurzy.cz|Kurzy.cz* [online]. ©

2000-2022 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/608221-prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2021-dosahla-castky-37-182-ke/>
Průměrný věk a věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje v roce 2020. *Český statistický úřad|ČSÚ* [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerny-vek-a-vekova-struktura-obyvatel-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2020>

PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. *Svět letecké dopravy*. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training, 2015. ISBN 9788026083092.

PRUŠA, Jiří. *Svět letecké dopravy*. Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007. ISBN 978-80-239-9206-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

Reklama na letišti. *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany - Česká Republika* [online]. © 2012 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/b2b/neletecke-sluzby/marketing-a-reklama-na-letisti/>

Reklamní plachty a bannery |e-shop|ReklamniPlachty.cz. *Reklamní plachty a bannery* |e-shop|ReklamniPlachty.cz [online]. © 2018 [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://www.reklamniplachty.cz/e-shop/papirove-materialy#obsah>

RODRIGUE, Jean-Paul, Claude COMTOIS a Brian SLACK. *The Geography of Transport Systems*. 3, přepracované vydání. Abington: Routledge, 2013. ISBN 9781136777394.

Ryanair Logo, history, meaning, symbol, PNG. *Logos-world - the most famous brands and company logos in the world* [online]. © 2022 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://logos-world.net/ryanair-logo/>

Ryanair sale. *Euflyer.com - For Great Value European Travel*[online]. © 2022 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://euflyer.boardingarea.com/2013/12/27/january-sale-uk-to-malta-return-flights-at-e38/>

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.

SEZÓNŇÍ PRAVIDELNÉ LETY. *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany – Česká republika* [online]. © 2012 [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/informace-o-letech/sezonni-pravidelne-lety/>

Schengenská spolupráce - Aktuální informace o migraci. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. © 2022 [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/migrace/clanek/schengenska-spoluprace-schengenska-spoluprace.aspx>

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024741031.

Svět letecké dopravy: Jak se tvoří letový řád. *Flying revenue - Vše pro příznivce létání* [online]. © 2008-2020 [cit. 2022-04-07]. Dostupné z: <https://www.flying-revue.cz/jak-se-tvori-letovy-rad>

Svět letecké dopravy: Základní marketingová pravidla pro tvorbu letového řádu. *Flying revenue - Vše pro příznivce létání* [online]. © 2008-2020 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.flying-revue.cz/svet-letecke-dopravy-zakladni-marketingova-pravidla-pro-tvorbu-letoveho-radu>

The Top 10 Iconic Monuments Of Paris. *Cheap Flights, Hotels, Tours, Cruises and Holidays - Flight Centre* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.flightcentre.com.au/travel-news/destinations/the-top-10-iconic-monuments-of-paris>

TRAFFIC RESULTS. *Viennaairport - Passengers* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: https://www.viennaairport.com/en/company/investor_relations/news/traffic_results?news_beitrag_id=1630501923278

Tuřany (LKTb) - Letiště - Aeroweb.cz. *Aeroweb* [online]. © 2005-2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.aeroweb.cz/letiste/lktb-letiste-brno-turany>

Udržitelné letecké palivo zůstává prioritou i přes koronavirovou krizi. IATA volá po zvýšení jeho produkce | Hospodářské noviny (HN.cz). *Časopis Logistika: informace ze světa skladování, dopravy a technologií* [online]. © 1996-2022 [cit. 2022-03-09].

Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66795820-udrzitelne-letecke-palivo-zustava-prioritou-i-pres-koronavirovou-krizi-iata-vola-po-zvyseni-jeho-produkce>

Ukrajinský konflikt zasáhl křídla leteckého průmyslu. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnaní* - Kurzy.cz|Kurzy.cz [online]. © 2000 - 2022 [cit. 2022-05-03].

Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/638212-ukrajinsky-konflikt-zasahl-kridla-leteckeho-prumyslu/>

VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788024750217.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš.* vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024750378.

VÍDEŇSKÉ LETIŠTĚ PŘEPISUJE REKORDY, 31,7 MILIÓŇŮ CESTUJÍCÍCH V ROCE 2019. *Airways.cz|Vše o letecké dopravě, letadlech a letenkách* [online]. © 1997-2019 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.airways.cz/zprava/videnske-letiste-prepisuje-rekordy-31-7-milionu-cestujicich-v-roce-2019/>

VILD, Martin, Vedoucí marketingového oddělení. [ústní sdělení]. Letiště Brno – Tuřany, 4.11.2021

VILD, Martin, Vedoucí marketingového oddělení. [ústní sdělení]. Letiště Brno – Tuřany, 14.4.2022

VILD, Martin, Vedoucí marketingového oddělení. [ústní sdělení]. Letiště Brno – Tuřany, 5.5.2022

Z Brna do Mnichova začala po osmi letech znovu létat pravidelná linka - Aktuálně.cz. *Aktuálně - Aktuálně.cz* [online]. © 1999 – 2022 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/z-brna-do-mnichova-zacala-po-osmi-letech-znovu-letat-pravide/r~f703121a8c7e11e594520025900fea04/>

Zahájení velkého provozu na letišti v Budějovicích se odsunulo na rok 2024. *Zdopravy.cz* [online]. © 2017-2022 [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/zahajeni-velkeho-provoz-na-letisti-v-budejovicich-se-odsunulo-na-rok-2024-94015/>

Základní informace | Letiště Ostrava. *Letiště Ostrava* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.airport-ostrava.cz/p/zakladni-informace>

Zákon o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů | epravo.cz. *EPRAVO.CZ - Váš průvodce právem - Sběrka zákonů, judikatura, právo* [online]. © 1999-2022 [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/zakony/sbirka-zakonu/zakon-o-civilnim-letectvi-a-o-zmene-a-doplneni-zakona-c-4551991-sb-o-zivnostenskem-podnikani-zivnostensky-zakon-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-13710.html>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 9788024720494.

ŽIHLA, Zdeněk. *Provozování podniků letecké dopravy a letišť*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 9788072046775

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vnější a vnitřní prostředí společnosti.....	14
Obrázek č. 2: Pilíře mezinárodního positioningu	18
Obrázek č. 3: Marketingový mix	20
Obrázek č. 4: Marketingový a komunikační mix	21
Obrázek č. 5: SWOT matice	23
Obrázek č. 6: Odbavovací proces	27
Obrázek č. 7: Příprava cestujících k nástupu na palubu letadla.....	28
Obrázek č. 8: Dopravní síť	33
Obrázek č. 9: Propagace letecké linky v magazínu Look At It	56
Obrázek č. 10: Návrh propagace linky do Mnichova	78
Obrázek č. 11: Návrh propagace linky do Paříže	78
Obrázek č. 12: Formát 1/8 strany v novinách Deník	79

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu odbavených cestujících na pravidelných a nepravidelných linkách	37
Graf č. 2: Frekvence cest do zahraničí.....	57
Graf č. 3: Výběr období pro zahraniční cesty	58
Graf č. 4: Účel zahraničních cest	58
Graf č. 5: Frekvence cest do zahraničí z brněnského letiště.....	59
Graf č. 6: Spokojenost respondentů s pravidelnými linkami.....	60
Graf č. 7: Výběr leteckého dopravce	61
Graf č. 8: Výběr destinací	62
Graf č. 9: Vývoj počtu cestujících do Mnichova	74
Graf č. 10: Otázka 9	III
Graf č. 11: Otázka 10.....	III
Graf č. 12: Otázka 11	IV
Graf č. 13: Otázka 12.....	IV

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Dělení letišť na základě počtu odbavených cestujících	26
Tabulka č. 2: Přehled sezónních pravidelných a charterových letů.....	40
Tabulka č. 3: Pravidelné a nepravidelné lety	41
Tabulka č. 4: Přehled míry inflace v letech 2017-2021	43
Tabulka č. 5: Shrnutí PEST analýzy	44
Tabulka č. 6: Přehled počtu odbavených cestujících v letech 2017-2021	47
Tabulka č. 7: Přehled ceny jízdenky/letenky na trase Brno-Londýn.....	48
Tabulka č. 8: Shrnutí Porterova modelu	51
Tabulka č. 9: Letištní poplatky	53
Tabulka č. 10: Shrnutí silných a slabých stránek vyplývajících z marketingového mixu	55
Tabulka č. 11: SWOT analýza.....	63
Tabulka č. 12: Fullerův trojúhelník	67
Tabulka č. 13: Hodnocení SWOT analýzy	68
Tabulka č. 14: Spojení s Paříží	75
Tabulka č. 15: Spojení s Mnichovem	76
Tabulka č. 16: Celková cena propagace v tisku.....	79
Tabulka č. 17: Cenové koeficienty	80
Tabulka č. 18: Celková cena propagace v rádiu	80
Tabulka č. 19: Celková cena venkovní propagace	81
Tabulka č. 20: Přibližné tržby letiště (Brno-Paříž).....	85
Tabulka č. 21: Přibližné tržby letiště (Brno-Mnichov).....	86
Tabulka č. 22: Harmonogram realizace návrhu nových linek	87
Tabulka č. 23: Pravděpodobnost vzniku rizik návrhu nových linek.....	89
Tabulka č. 24: Technické parametry letounů.....	V

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník	I
Příloha č. 2: Grafy pro stanovení profilu respondentů.....	III
Příloha č. 3: Specifikace vybraných letounů	V

Příloha č. 1: Dotazník

1. Uveďte prosím, kolikrát během roku cestujete do zahraničí?
 - a) 1 – 3x ročně
 - b) 4 – 6x ročně
 - c) častěji

2. Uveďte prosím, ve kterém ročním období cestujete do zahraničí nejčastěji?
 - a) jaro
 - b) léto
 - c) podzim
 - d) zima

3. Uveďte prosím, jaký je nejčastější účel vaší zahraniční cesty?
 - a) dovolená s cestovní kanceláří
 - b) soukromá cesta
 - c) pracovní cesta
 - d) jiný

4. Uveďte prosím, jaké jsou vaše tři nejčastěji navštěvované destinace v zahraničí?
 - a)
 - b)
 - c)

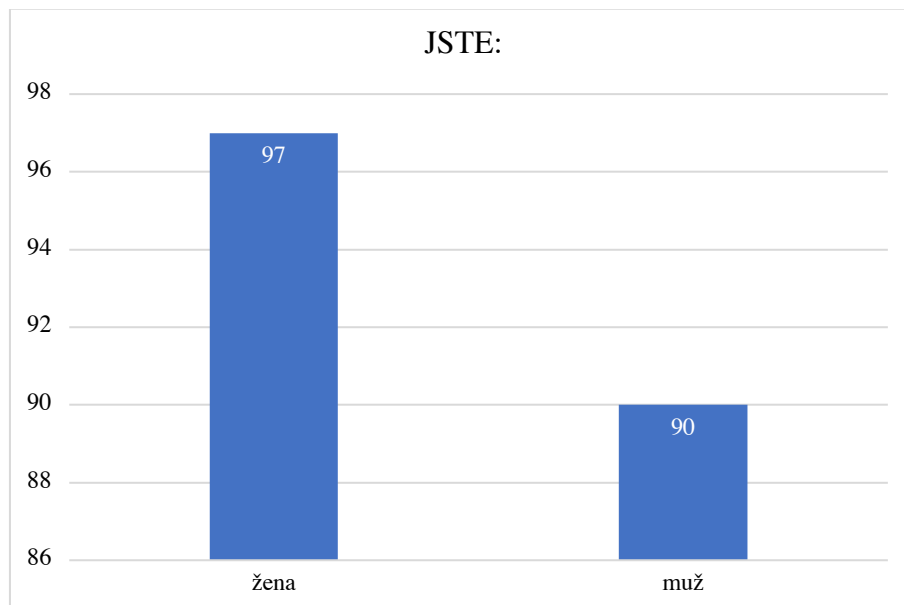
5. Kolikrát během roku cestujete z letiště v Brně?
 - a) 1 – 3x ročně
 - b) 4 – 6x ročně
 - c) častěji

6. Jste spokojen/a s nabídkou pravidelného leteckého spojení z letiště v Brně?
 - a) ano
 - b) ne

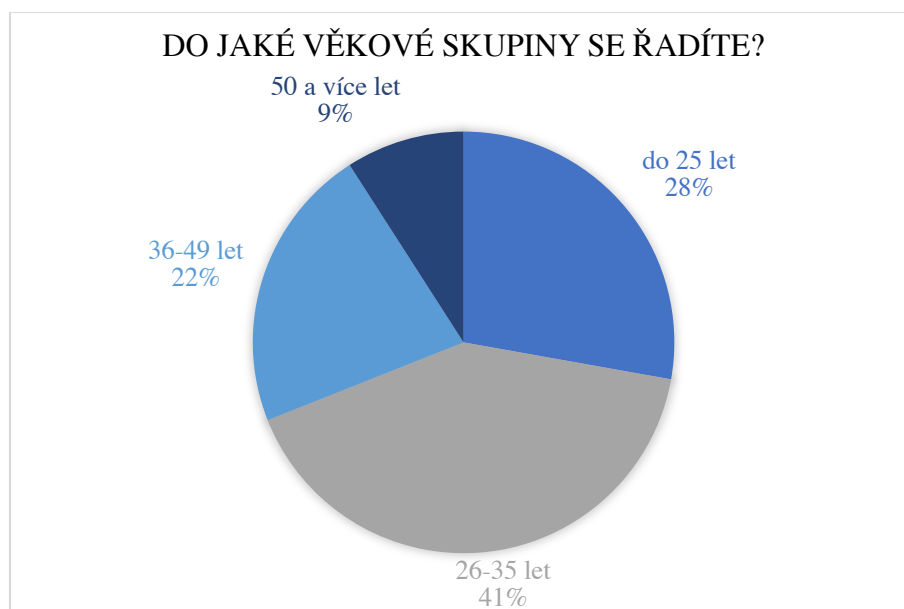
7. Jakou leteckou společnost byste využil/a pro zahraniční cesty z letiště v Brně?
 - a) klasický dopravce
 - b) nízkonákladový dopravce

8. Vyberte prosím, jaké nové letecké spojení z letiště v Brně byste využil/a?
- a) Barcelona
 - b) Berlín
 - c) Brusel
 - d) Mnichov
 - e) Paříž
 - f) Řím
9. Jste:
- a) žena
 - b) muž
10. Do jaké věkové skupiny se řadíte?
- a) do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-49 let
 - d) 50 a více let
11. V současné době jste:
- a) student
 - b) pracující
 - c) podnikatel
 - d) nezaměstnaný
 - e) důchodce
 - f) na mateřské dovolené
12. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:
- a) základní
 - b) středoškolské
 - c) vyšší odborné
 - d) vysokoškolské

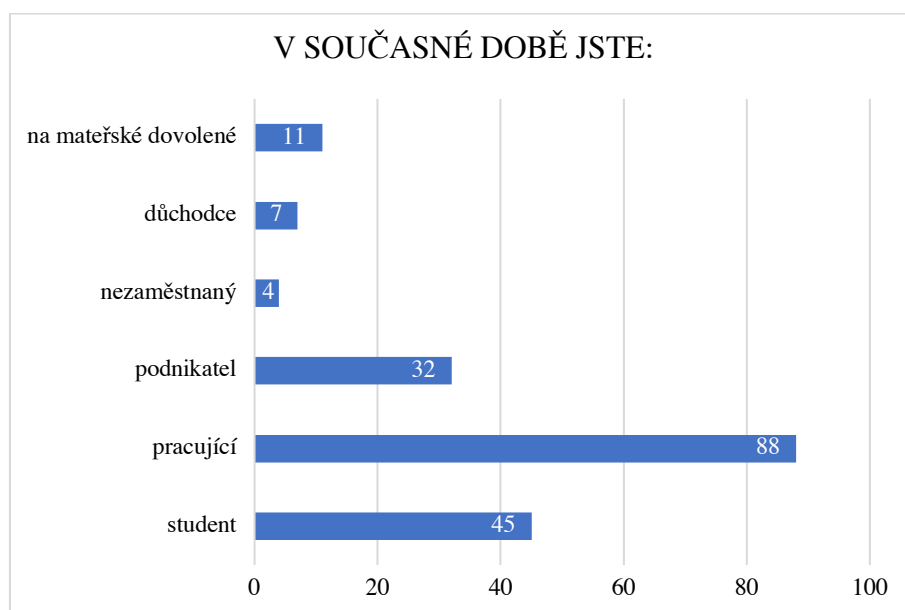
Příloha č. 2: Grafy pro stanovení profilu respondentů



Graf č. 10: Otázka 9
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 11: Otázka 10
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 12: Otázka 11
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 13: Otázka 12
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3: Specifikace vybraných letounů

Tabulka č. 24: Technické parametry letounů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Flugzeug, 2022, Lufthansa, 2022)

Specifikace	Boeing 737-800	Embraer E190
Počet sedadel	189	100
Délka	39,50 m	36,24 m
Výška	12,57 m	10,57 m
Rozpětí	35,79 m	28,72 m
MTOW (Maximum takeoff wieght)	78,2 t	50,3 t
MLW (Maximum landing weight)	65,3 t	43 t