

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Marketing služeb

Kateřina Páchová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Páchová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Marketing služeb

Název anglicky

Services Marketing

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy služeb poskytovaných Letištěm Václava Havla navrhnout doporučení ke zlepšení jejich marketingového mixu.

Metodika

Teoretická část: literární rešerše k tématu marketingový mix ve službách.

Praktická část: analýza mixu služeb poskytovaných Letištěm Václava Havla a návrh opatření vedoucí ke zlepšení nabídky.

Doporučený rozsah práce

40-50 stránek + přílohy

Klíčová slova

marketing služeb, 7P, služby, marketingový mix, Letiště Václava Havla

Doporučené zdroje informací

GRÖNROOS, Christian. Service management and marketing: customer management in service competition. Fourth edition. Chichester: John Wiley, 2015. ISBN 9781119159865

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4209-0

KOTLER, Philip a Kevin LANE KELLER. Marketing management. 14th ed. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-8570-7

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ivaně Tiché za odborné vedení, věnovaný čas, za cenné rady, připomínky a náměty, které vedly ke zkvalitnění mé bakalářské práce.

Marketing služeb

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá marketingem služeb jakožto celkem, avšak s výhradním zaměřením na leteckou dopravu. Marketing služeb hraje v dnešním světě velmi důležitou roli s ohledem na jeho rozdílnost ve srovnání s marketingem hmotných statků. Teoretická část se zaměřuje na základní definici marketingu služeb a jeho porovnání s marketingovým mixem. Jsou zde také detailně rozebrány jednotlivé pilíře této koncepce. V praktické části se nachází vývoj a analýza Letiště Václava Havla Praha z hlediska služeb, které nabízí. Dále je v této části porovnání služeb na letišti na rozdíl od konkurenčního letiště v Mnichově podle kritérií stanovených společností Skytrax. Na základě zjištěných nedostatků je celá praktická část zakončena doporučením ke zkvalitnění služeb na letišti.

Klíčová slova: marketing služeb, 7P, služby, marketingový mix, letiště

Services marketing

Abstract

This bachelor thesis deals with services marketing in general, however there is a main focus on aviation industry. Services marketing plays a very important role in current world regarding differences between services marketing and marketing of tangible goods. The theoretical part describes the major meaning of services marketing same as comparison with marketing mix. In the theoretical part detailed specification of main pillars of this conception can be found. The practical part shows evolution and analysis of Václav Havel Airport Prague in terms of services, that have been offered there. The practical part also offers comparison and development of services at the airport towards to a competitor in Munich according to criteria assigned by Skytrax. Based on discovered drawbacks, the practical part is terminated with recommendations for improving services at the airport.

Keywords: services marketing, 7P, services, marketing mix, airport

Obsah

Úvod	10
Cíl práce.....	11
Metodika.....	11
1 Marketing.....	13
1.1 Průzkum trhu.....	14
1.2 STP analýza.....	16
2 Služby	17
2.1 Podstata služeb.....	18
2.2 Marketing služeb.....	20
2.3 Vývoj marketingu služeb a marketingu obecně	21
2.4 Dělení služeb.....	22
2.4.1 Sektory služeb.....	23
3 Marketingový mix vs. marketing služeb	25
3.1 Podobnosti obou struktur	25
3.2 Rozdílnost struktur	25
4 7P marketingu	26
4.1 Product	26
4.1.1 Úrovně služby	27
4.1.2 Životní cyklus služby.....	27
4.2 Place	28
4.3 Price.....	29
4.4 Promotion.....	30
4.5 People.....	32
4.6 Physical evidence	33
4.7 Process.....	34
5 Letiště Václava Havla	36
5.1 Charakteristika	36
5.2 Vývoj letiště	36
5.3 Rozvoj služeb.....	36
5.3.1 Služby ve veřejné části	37
5.3.2 Služby v neveřejné části	39
5.4 Propagace letiště.....	39
5.5 Konkurenční letiště	40

6 Munich airport	40
6.1 Základní informace	40
6.2 Služby na letišti	41
7 Společnost Skytrax	42
7.1 Skytrax hodnocení Letiště Václava Havla Praha	43
7.2 Skytrax hodnocení Munich airport.....	45
8 Komparace a doporučení	46
9 Závěr.....	52
10 Seznam použitých zdrojů	54
10.1 Knižní zdroje.....	54
10.2 Elektronické zdroje	56
11 Přílohy	61

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení Letiště Václava Havla Praha a Mnichovského letiště	49
Tabulka 2 Podíl jednotlivých sektorů na zaměstnanosti ČR v roce 2019	61
Tabulka 3 Podíl jednotlivých sektorů u vybraných států.....	61
Tabulka 4 Rozdělení sektorů	61
Tabulka 5 Symbolika barev	62
Tabulka 6 10 nejlepších letišť světa za rok 2020.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 Market research	15
Obrázek 2 Skytrax statistiky Letiště Václava Havla Praha	62
Obrázek 3 Skytrax statistiky Munich airport.....	63

Seznam použitých zkratk

- 7 P – rozšířený marketingový mix (product, price, promotion, place, people, physical evidence, process)
- 4 P – základní složky marketingového mixu (product, price, promotion, place)
- STP – proces identifikace subjektů (segmentation, targeting, positioning)
- T1 – Terminál 1, T2 – Terminál 2

Úvod

Současný trh statků a služeb představuje velmi rozsáhlé téma, které ovlivňuje životy každého z nás, ať už jako prodávajícího, či nakupujícího. Zažíváme dnes neskutečný rozmach služeb, které v mnoha zemích převyšují produkci hmotných statků. Práci zabývajících se marketingovým mixem a všeobecně marketingem produktů nalezneme již mnoho, avšak marketing služeb bývá povětšinou upozaděn, či přímo zařazován do 4P marketingu. Úspěšné vytvoření a následná analýza 7P marketingu by mohla společnosti pomoci efektivněji nabízet své služby, a tím pádem i maximalizovat své zisky, jelikož mezi prodejem služeb a hmotných statků je několik výrazných rozdílů, které musí být při vstupu na trh pečlivě zhodnoceny.

Problematika marketingu služeb není v samostatné podobě tolik rozpracována v žádné fázi vzdělávacího systému, taktéž ani publikována, a proto byla zvolena jako téma této práce. Bývá velmi často firmami opomíjena a není jí věnována taková pozornost, jaká by měla být. Zvláště firmy podnikající v sektoru služeb čelí více nástrahám a jejich podnikání ve většině případů nelze provozovat online a služby zasílat. Pokud se firma marketingu služeb dostatečně věnuje, zvyšuje tím svou kredibilitu, množství zákazníků a tím i své zisky.

Cíl práce

Bakalářská práce se zabývá marketingem služeb. Jejím hlavním cílem je na základě analýzy marketingového mixu zaměřeného na oblast služeb na příkladu Letiště Václava Havla Praha stanovit doporučení pro daný subjekt. Zmíněný cíl je podmíněn splněním dílčích cílů.

První dílčí cíl reprezentuje teoretická analýza služeb a jednotlivých prvků marketingového mixu za pomoci vytvoření literární rešerše. Teoretická část je zaměřena na definici marketingu jako takového s hlavní orientací na nabídku služeb. Je zde vysvětlena podstata služeb, co do této kategorie spadá a co znamená 7P marketingu. Důležitým tématem jejich rozdílnosti je i následná ukázka toho, proč služby nemohou být zařazovány do stejné kategorie s hmotnými statky. Dále následuje komparace rozdílů s marketingovým mixem, v čem jsou stejné a v čem se naopak liší. Celou teoretickou část zakončují detailní definice každé kategorie ze 7P pomocí analytické metody.

Druhým dílčím cílem je představení Letiště Václava Havla Praha, jeho nabídky služeb a konkurenceschopnost. Letiště Václava Havla Praha působí na českém trhu již téměř sto let a jeho nabídka služeb se neustále rozšiřuje. Třetím dílčím cílem je komparativně zhodnotit jeho úspěšnost a kvalitu v poskytování služeb s jedním z jeho konkurentů ze zahraničního trhu. Čtvrtý dílčí cíl představuje sestavení následných doporučení vedoucích ke zkvalitnění služeb.

Metodika

Metodika je vytvořena pro splnění cílů této bakalářské práce. V práci je využívána převážně analyticko-syntetická metoda, kdy v teoretické části po vyjasnění výchozí situace následuje podrobná analýza jednotlivých poznatků, která směřuje od hlavního celku k jednotlivým dílčím částem.

Praktická část se zaměřuje na charakteristiku letiště a nabídku služeb. Jako zdroj dat slouží veřejně dostupné informace o letišti. Ve druhé části je také charakterizován vybraný konkurent a to letiště v Mnichově. Toto letiště bylo vybráno z důvodu, že patří mezi nejlepší na světě. Hlavně získalo hodnocení jako nejlepší v Evropě, a proto poslouží jako vhodný zdroj k porovnání. Zdrojem dat o konkurentovi jsou veřejně dostupné informace z webových stránek.

První metodická část praktické části se zabývá na komparací obou subjektů na základě kritérií společnosti Skytrax. Před provedením komparace je vysvětleno fungování společnosti Skytrax a také popis kritérií hodnocení.

Druhý metodický krok ztělesňuje vytvořená doporučení pro daný subjekt. Veškerá doporučení jsou vyvozena z dat získaných po komparaci daných subjektů.

1 Marketing

V první řadě je nejdůležitější definovat marketing jakožto celek, jehož součástí jsou jak statky hmotné, tak i služby. Podle American Marketing Association jsou marketing zjednodušeně činnosti a procesy pro vytváření, komunikaci a prodej nabídek, které mají pro zákazníky určitou hodnotu. Hlavním pilířem je tzv. market research, neboli průzkum trhu. (AMA, c2020) Ten může být zajištěn pomocí dotazníku, pozorování, studia materiálů, nebo rozhovoru. Prostřednictvím průzkumu trhu se zjistí přebytky, či případné mezery na trhu statků a služeb a také problémy, které jsou na současném trhu. Zjišťuje se zde velikost trhu, kolik firem zde působí a jaké jsou současné trendy. Dále je nutné prozkoumat oblast potenciálních zákazníků, rozlišit jednotlivé segmenty a zjistit, jaký targeting (neboli cílovou skupinu) mají firmy nabízející podobné služby. Většina lidí si myslí, že marketing představuje pouze prodej a reklamu. Podle Kotlera a Armstronga marketing znamená proces, pomocí kterého je nutné uspokojit potřeby zákazníků a ne pouze něco prodat. Tímto procesem vytváří firma hodnoty a buduje silný vztah k zákazníkovi za účelem zachytit hodnotu dávanou zákazníkem na oplátku. (Kotler, 2014)

Každý prodejce nějakým způsobem působí na zákazníky a jejich přístup k prodeji se dá rozdělit na 4 různé marketingové koncepce. Některé z nich jsou využívány především při výrobě a prodeji hmotných statků, jiné naopak při prodeji služeb. V závislosti na situaci na trhu se firma praktikující jednu koncepci může časem rozhodnout ji změnit a přizpůsobit se jiné. První koncepcí je tzv. výrobní koncepce, která se právě zaměřuje na proces výroby. Jejím primárním cílem je zdokonalování výroby, efektivní využití materiálů a produktivity práce. Díky tomu jsou firmy schopné vyrábět velké množství výrobků s nízkou cenou, která je konkurenceschopná. Druhá koncepce se nazývá výrobová, která, jak už název vypovídá, ta se zabývá výrobky. Na kvalitu výrobku jsou zde kladeny nejvyšší nároky a jako hlavní motivace nákupu daného předmětu fungují jeho atributy. Třetí koncepcí je prodejní koncepce, která už se může použít i při prodeji služeb. Základním motivem pro úspěšné aplikování této koncepce do praxe je přesvědčení zákazníka a snaha o jeho získání na svoji stranu. Poslední koncepcí, kterou se mohou prodejci jak služeb, tak statků řídit, je marketingová koncepce. Ze všech výše zmíněných se jedná o relativně nejmladší a nejhodněji využívanou koncepci, jelikož se může uplatňovat jak na trhu statků, tak i na trhu služeb. Na rozdíl od výše jmenovaných jsou

jejím klíčovým zájmem zákazníci. Chce uspokojit potřeby lépe jak konkurence a snaží se vycházet z potřeb, o kterých ví, že je zákazníci mají, případně se snaží vytvořit potřeby nové, aby jim následně mohla vyhovět. (Klínský, Münch, 2014) Tato koncepce se uplatňuje především na trhu služeb, kdy je nutné být schopen se přizpůsobit mnoha různým očekáváním.

Marketingové koncepce však nejsou zaměřeny pouze na zákazníky, ale také na prodávající neboli podnikatele. Základním motivem pro podnikatele, kteří nabízejí svoje statky a služby, je zisk. Cílem přitom není jednorázový a vysoký zisk, ale dlouhodobý, který se v budoucnu může též navyšovat. Marketing pro zjišťování situace na trhu využívá mnoho analýz a některé z nich teď budou stručně představeny.

1.1 Průzkum trhu

Slouží k detailní analýze situace na trhu, vytvoření vhodné nabídky a tím pádem k úspěšnému podnikání. Průzkum trhu má několik různých variant v závislosti na oblasti, ve které se subjekt nachází. Může se jednat o průzkum zaměřený na produkt či službu, konkurenci, ceny, nebo zákazníky. (Jobber, 2019) Strukturu marketingového průzkumu ukazuje obr. č. 1. Smyslem průzkumu trhu je podle Hagua pomoci řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí. (Hague, 2003)

Jako první krok figuruje plánování. Jakmile si nová, nebo už existující firma uvědomí problém, který jí znemožňuje využít její plný potenciál a maximalizovat zisky na trhu, je nutné provést výzkum, proč tomu tak je. Firma si může plán vytvořit sama, nebo využít služeb externích agentur. Primárním úkolem je stanovení cílů, kterých chceme dosáhnout. Výsledkem tohoto kroku by měl být výkaz cílů, seznam práce, která musí být odvedena, její harmonogram a také předběžné náklady. (Jobber, 2019)

Následuje průzkum. Tento krok není určen pro hlavní sběr informací, slouží pouze jako předpříprava a nalezení hlavních zdrojů dat. Průzkum zdrojů se dělí na dvě kategorie. První z nich se nazývá primární výzkum. Je využíván především pro výzkumy, které jsou vytvářeny poprvé. Hlavním zdrojem dat jsou data nově vytvořená, speciálně pro tuto situaci. Druhá kategorie nese označení sekundární výzkum. Data v tomto výzkumu jsou převzata z mnoha zdrojů, mohou to být zprávy z úřadů, blogů, obrázky apod. Tato data nevytvořil zadavatel sám, ale jsou převzata od jiných autorů, kteří je buď vytvořili,

nebo taktéž převzali od jiných autorů. Účel převzatých dat nemusí být vždy stejný jako ten, pro který jsou využity nyní. Při využití dat od někoho jiného je nutné používat data, která jsou jak časově, tak i významově relevantní. (Jobber, 2019)

Třetím krokem je hlavní sběr dat potřebných pro průzkum. Zde existují dvě metody přístupu ke sběru dat. První z nich je kvantitativní přístup. Je založen na získání co největšího počtu odpovědí. Výsledky z tohoto průzkumu mohou být uplatněny na širokou společnost. Především se jedná o statistická data, jako například populace ve městech, či státech. Cílem je získat co největší škálu respondentů. Nejčastější metodou jsou dotazníky, které nabízejí přesně standardizované otázky. (Tahal, 2017) Kvantitativní výzkum se zaměřuje na měření trhu – například jeho velikosti, podílů značek, frekvencí nákupu či povědomí o dané značce. (Hague, 2003) Opakem toho je kvalitativní výzkum. Jak už z názvu vyplývá, cílem je získat konkrétní názory od hrstky respondentů. Oblast výzkumu je mnohem menší jak u kvantitativního výzkumu, jedná se o menší skupiny, většinou nepřesahující 30 lidí. Výzkum se většinou provádí pomocí rozhovorů. Díky rozhovorům se dá lépe porozumět subjektivním názorům jednotlivých respondentů. Firmy mohou použít jednu z výše zmíněných metod, ale také mohou využít jejich kombinaci, nejprve použít metodu kvantitativní, ze které si vyberou konkrétní vzorek a na ten pak aplikovat metodu kvalitativní. (Tahal, 2017)

Předposledním krokem je analýza dat a jejich interpretace. Závěrečným krokem je sepsání závěrečné zprávy, kde zopakujeme očekávání a cíle. Následuje souhrn výsledků průzkumu a případná doporučení, jak postupovat dále. (Jobber, 2019)

Obrázek 1 Market research



[vlastní tvorba]

1.2 STP analýza

Další z využívaných analýz je analýza STP, která se právě zaměřuje na strukturu zákazníků. Cílem této analýzy je identifikace jednotlivých tržních segmentů (segmentation), z nichž se vybere jedna konkrétní skupina (targeting) a na tu se konkrétním způsobem působí, aby si daný produkt koupila (positioning). (Čermák, 2019) Segmentace může být vytvořena na základě mnoha kritérií v závislosti na charakteristice nabízeného produktu. Jedním z nich mohou být demografická kritéria, jako například pohlaví, věková skupina, lokalita, sociální vrstva, vzdělání apod., která se dají zjistit například na ČSÚ. Další kritéria už je nutné zjistit individuálně pomocí výzkumu, či například dotazování. Segmentace umožní vytvoření optimálního portfolia zákazníků, pro které je nabídka dané firmy určena. Komunikace se zákazníky a reklama se stává mnohem účinnější a jsou sníženy náklady na propagaci díky efektivnímu využití pracovních sil. (Chadt, 2017)

Pro některé firmy také může být segmentace rozdělena pouze s ohledem na jejich koncového zákazníka. Firma může být zaměřena spíše na spotřební trh, to znamená, že bude prodávat přímo zákazníkům, kteří daný produkt využijí, nebo naopak se může specializovat na trh firem, kdy jeho konečným zákazníkem bude firma a ta buď produkt sama spotřebuje, nebo ho může přeprodat dále ať v nezměněné, tak i v upravené podobě. Následuje takzvaný targeting, neboli vybrání cílové skupiny zákazníků.

Posledním bodem v analýze STP je positioning, neboli pozice. Může to být pozice firmy, ale také služby. Zjednodušeně se jedná o pocit, myšlenku, která vyvstane zákazníkovi v hlavě ve spojení s firmou, či službou.

2 Služby

Jak uvádí Grönroos (2015), služby mají několik významů. Může se jednat o osobní služby, ale také o jakýkoliv hmotný produkt, který je prodávajícím speciálně upraven, aby splňoval přání zákazníka do nejmenšího detailu, takže je výrobek prakticky dělán na míru. Služby by též mohly být vyjádřeny jako soubory procesů, od jednoduchých po složitější. Služby mohou poskytovat jak jednotlivci, tak organizace, či samotný stát. Služby jsou nehmotným souborem, který též pomáhá utvářet ekonomiku daného státu. Helena Cetlová (2007) naopak popisuje služby jako každou lidskou činnost, která poskytuje užitek svým průběhem, nikoliv hmotným statkem. Službu definuje jako typ produktu, který je složen ze služeb i výrobků. Jednu z nejucelenějších definic služeb, která je v současné době asi nejvíce citována, popsal Phillip Kotler. Dle jeho slov je služba jakýkoliv akt nebo výtvar, který může jedna strana nabídnout té druhé, avšak musí být nehmotného charakteru a jejím nákupem nevzniká vlastnické právo. Produkce dané služby může, ale nemusí být spojena s tvorbou fyzického produktu. (Kotler, 2014) Jedním z příkladů propojenosti je například nákup spotřebiče. Při nákupu např. myčky na nádobí bývá koupě spojena s nějakou doprovodnou službou, jako například s dovozem, instalací, zárukou opravy apod. Tímto může být naznačeno i první dělení služeb. Některé typy služeb mohou být nazvány jako osobní. Ty se vážou na osoby a s jejich využitím není spojena tvorba nebo využití hmotného statku. Příkladem je kadeřník, nebo divadelní představení. Druhým typem by mohly být služby nazvané jako hmotné, které se vážou na manipulaci s hmotným statkem. Reprezentantem této skupiny služeb je například opravář jakéhokoliv spotřebiče. (Ekonomikon, ©2020) Služby se nachází na stejné úrovni marketingového spektra jako hmotné statky a měla by jim být přikládána stejná váha, jelikož trh služeb se neustále rozrůstá. Důležitost služeb se neustále strmě zvyšuje, především v rozvinutých zemích kvůli rozvoji technologie, která si vyžaduje pečlivější zpracování a zároveň i péči o služby – například oprava, či odborný prodej. Nákup služeb se od nákupu hmotného statku odlišuje především ve 4 hlavních kritériích, které zároveň slouží i jako definice podstaty služeb.

2.1 Podstata služeb

První z nich je tzv. neurčitost. Na rozdíl od hmotných statků není možné si většinu služeb před jejich nákupem nijak vyzkoušet. Není možné je vidět na vlastní oči, ochutnat je, vyzkoušet jejich vůni, ani se jich dotknout. Reklamy propagující služby ne vždy uvádějí veškeré skutečné vlastnosti dané služby a zákazník si všechny uvedené informace nemůže osobně zkontrolovat. Nákup služeb však není úplným krokem do neznáma, jak mnohým může připadat. Při rozhodování o nákupu služby může zákazníka ovlivnit obdržení zpětné vazby od předchozích zákazníků, kteří mohou v případě pozitivní recenze utvrdit potenciální zákazníky ve využití nabízených služeb, či naopak při negativní jejich zájem o službu snížit a přeměrovat je na konkurenci. Kromě recenzí může být zákazník ovlivněn i cenou dané služby. Jedním z těchto případů může být i letecká společnost. Klient si nemůže zkontrolovat konkrétní letadlo, posádku, samotný let či dovolenou, ale může si například najít recenze na konkrétní aerolinie a na jejich základě se rozhodnout o volbě vhodného leteckého dopravce do jeho cílové destinace. Při nakupování služeb bez jakéhokoliv ověření jejich kvality se nakupující vystavuje vysokému riziku. Dalším z řešení, jak se snažit dokázat kvalitu dané služby, může být i prezentace fotografií na webových stránkách či v různých brožurách jako to bývá při nákupu dovolené. Zákazník si může dle fotek ověřit vzhled hotelu a dané lokality. (Jobber, 2019)

Druhým kritériem je nerozlučnost služeb. V případě prodeje hmotného statku se nejprve vyrobí, následně dojde k jeho prodeji zákazníkovi a až poté je spotřebován. Rozdílně je tomu při prodeji služby, kde ve většině případů už při jeho výrobě/prodeji dochází k jeho okamžité spotřebě, nelze tudíž uchovat na delší dobu. Při nákupu některých druhů služeb není podstatné, aby zákazník byl celou dobu přítomen (například v restauraci), avšak u většiny tato nutnost je (třeba ve zmíněném hotelu). Prodávající dané služby je zároveň jejím reprezentantem a kupující jejím spoluautorem. Bez pomoci obou složek zároveň nemůže být služba uskutečněna. Klient při nákupu služby sděluje určité představy a též parametry, jak si danou službu představuje. Příkladem zde může být kadeřnický salón, kdy klient po provedení služby za ni následně zaplatí. Službu představuje finální střih, který byl vytvořen reprezentantem dané služby tedy kadeřnicí. V tomto bodě prodávající představuje nejdůležitější článek celého procesu, jelikož jeho schopnosti představují největší podíl na spokojenosti kupujícího. Na spokojenost má také

vliv atmosféra v daném podniku a přívětivost prodávajícího, protože při nákupu služby je nutnost asistence jiné osoby, než je tomu naopak u nákupu statku. Také přítomnost jiných lidí má výrazný vliv na pocit nakupujícího například v hotelu či lázeňském zařízení. Tímto konkrétním problémem se zabývá relationship marketing, neboli vztahový marketing, který zkoumá vztah mezi zákazníkem a prodávajícím. Úspěšnost služeb tkví ve správnosti situace, služba musí být nabídnuta ve správný čas, na správném místě, a hlavně správným způsobem. (Jobber, 2019)

Třetím kritériem je jejich proměnlivost. V porovnání se statky není při nákupu služeb možné vždy dostat to samé, co ostatní zákazníci. V tom tkví jejich unikátnost, jelikož i kdyby zákazník žádal o stejnou službu, kterou dostal už někdo předtím, tak nikdy není možné vytvořit úplnou kopii. Nevýhodou v této situaci může být nestálost dané služby, či její kvalita, kterou vždy není možné zajistit na stejné úrovni. Naproti tomu při nákupu hmotného statku lze regulovat jeho kvalitu například centrální výrobou pro jednotlivé provozovny, nebo pravidelnými kontrolami v provozech. To u služeb nelze, jelikož kvalita služby může být ovlivněna jak přáním klienta, tak i náladou prodávajícího. (Jobber, 2019) Příkladem zde může být opět kadeřnický salón a barvení vlasů. I když by barvy byly namíchány podle stejného poměru, na různých typech vlasů budou vypadat pokaždé jinak v závislosti na jejich struktuře a také na schopnostech kadeřníka. Dalším příkladem může být letuška v letecké společnosti. Častokrát při cestě do zahraničí je právě ona reprezentantem dané společnosti a na její profesionalitě závisí recenze dané společnosti. Proto si letecké společnosti pečlivě vybírají své zaměstnance, kteří se chovají profesionálně za každé situace a jsou za to také náležitě odměněni.

Posledním kritériem je trvanlivost. Služby nemohou být nikde skladovány. Ani služby nejsou nekonečné a stejně jako hmotné produkty mají svoji trvanlivost a nejdou vyměnit za jiné. Služby jsou též náchylné na výkyvy trhu a mění se v závislosti na poptávce. (Jobber, 2019) Příkladem můžou být opět aerolinie, kdy každé neprodané sedadlo na daný let způsobí snížení zisku firmy, v případě velkého množství i ztrátu, kterou nelze žádným způsobem vykompenzovat další den, jelikož letadla mají svoji maximální kapacitu sedadel a existuje zde mnoho bezpečnostních pravidel. Lze uvažovat o případném zvýšení ceny letenky, která by pokryla ztrátu z minulosti, ale zde je velké riziko většího nezájmu ze stran cestujících. Další varianty, jak podpořit služby v době, kdy je o ně menší zájem jsou následující. Může to být buď snížení ceny, a tudíž zvýšení zájmu

o službu, kdy nakonec i přes snížení ceny může firma dosáhnout stejného, ba i vyššího zisku, než by měla při vyšší ceně, ale zároveň nižší poptávce, či nabídnutí některých doprovodných služeb, které v původní nabídce nebyly. Některé firmy už též praktikují možnost rezervačního systému, která též může pomoci s problémem trvanlivosti služeb. V některých odvětvích hrozí sezónní nedostatky některých pomocných produktů nutných k prodeji služeb, a naopak v některých částech roku může být zájem o službu mnohem vyšší, než jaká je nabídka. Proto existuje možnost rezervace, kdy prodejce zjistí maximální možnou nabídku a podle toho bude přijímat objednávky. Příkladem může být návštěva zubaře, či jakéhokoliv jiného lékaře, kdy už při návštěvě je možnost se objednat do budoucna, jelikož čekací doba se může protáhnout i na několik měsíců. Toto chování zajistí, že prodejce služby bude mít klientelu po celý rok a může si též obstarat dostatečné množství materiálu.

2.2 Marketing služeb

Marketing služeb neboli services marketing je proces zabývající se nalezením optimálního přístupu k zákazníkům, který vyústí v prodej dané služby a také v nárůst počtu zákazníků. Cílem services marketingu je primárně zisk a jeho neustálé navyšování, které je však ovlivněno mírou uspokojení potřeb zákazníků. Marketing služeb se skládá z mnoha marketingových strategií, které se zaměřují na prodej všeho, co není hmotný předmět. (Marketing-schools.org, ©2012) Marketingem se však nerozumí pouze reklama ve sdělovacích médiích, nýbrž všechny druhy propagace, mezi kterými se firma musí rozhodnout, jaká je pro ni nejvýhodnější. Pokud má firma dobrý marketing, a dokáže uspokojit potřeby zákazníků, její zisk se bude zvyšovat. Marketing obecně může být též vysvětlen jako příprava na budoucí výnosy. Tím, že se firma bude snažit nějak zviditelnit a přizpůsobit svůj sortiment poptávce, jí to v budoucnu může zajistit stálou klientelu. Podle Druckera je hlavním cílem marketingu perfektně znát a rozumět svým zákazníkům, tudíž jim produkt nebo služba bude sedět dle jejich představ a budou se prodávat sami. (Swain, 2013) Pro správné aplikování marketingu služeb je důležitá znalost nejprve marketingového mixu, který se uplatňuje při prodeji hmotných statků, jelikož se zde nachází několik bodů, které tyto dvě koncepce sdílejí.

2.3 Vývoj marketingu služeb a marketingu obecně

Marketing se jakožto součást ekonomiky v životě lidí objevuje již od nepaměti, avšak první zmínky o něm začaly být známy už ve starověkém Egyptě a Mezopotámii. První, kteří začali o ekonomice přemýšlet (avšak stále jako o součásti filozofie) a započali formulovat první ekonomické názory, byli myslitelé ve Starověkém Řecku. Jedněmi z prvních byli například Platón a Aristoteles, jejichž názory byly v té době spjaty s etikou a filozofií. Hlavním motivem jejich otázek bylo politické uspořádání státu. Dalším významným ekonomem té doby byl Xenofón, jehož úvahy kolem hospodaření domácnosti se staly stejně jako úvahy Platóna a Aristotela nejvýznamnějšími otázkami té doby. (Sojka, 2010)

Veliký rozmach ekonomiky nastal v období merkantilismu mezi 16. a 18. stoletím. V této době začal vznikat kapitalistický společenský řád a jeho vliv vzrůstal na úkor dosud fungujícího feudálního. Ceny v Evropě rostly raketovým tempem, což pociťovaly všechny společenské vrstvy a jednotlivé nově vznikající státy si začaly uvědomovat potřebu schopných lidí, kteří by dokázali ekonomické problémy vyřešit. Jedním z nejznámějších představitelů byl Francouz Jean-Baptiste Colbert působící jako ministr financí na dvoře Ludvíka XIV. V Anglii byl nejvýznamnějším představitelem Thomas Mun. (Sojka, 2010) Nejvýznamnější událostí této doby bylo podepsání takzvané General Agreement of Tariffs and Trade (GATT) v roce 1994, které mělo podpořit proudění statků a služeb a také kapitálu mezi jednotlivými státy. (LaHaye, @2019) Vyučování ekonomie na půdě vysokých škol, stejně jako vznik samostatných kateder na ni se zaměřujících, se začalo postupně prosazovat až po 2. polovině 18. století, kdy začali i ekonomové být uznáváni jakožto platní členové akademické obce. (Sojka, 2010)

Současná podoba marketingu, jaká je známa dnes, se začala definovat až od 18. století a zásluhu na tom má skotský ekonom Adam Smith. On jako první přišel s definicí služeb jakožto statků, ze kterých neplyne žádná hodnota. Práci rozlišoval do dvou skupin, a to produktivní a neproduktivní. Služby popisoval jako neproduktivní a neplodné, jelikož jejich spotřeba je realizována už při jejich výrobě, nelze je nijak přetvořit a realizovat v žádné podobě možné k prodeji. (Vašítková, 2014)

V současné době je podstata ekonomiky, a především marketingu nejlépe vysvětlena předním americkým ekonomem Philipem Kotlerem.

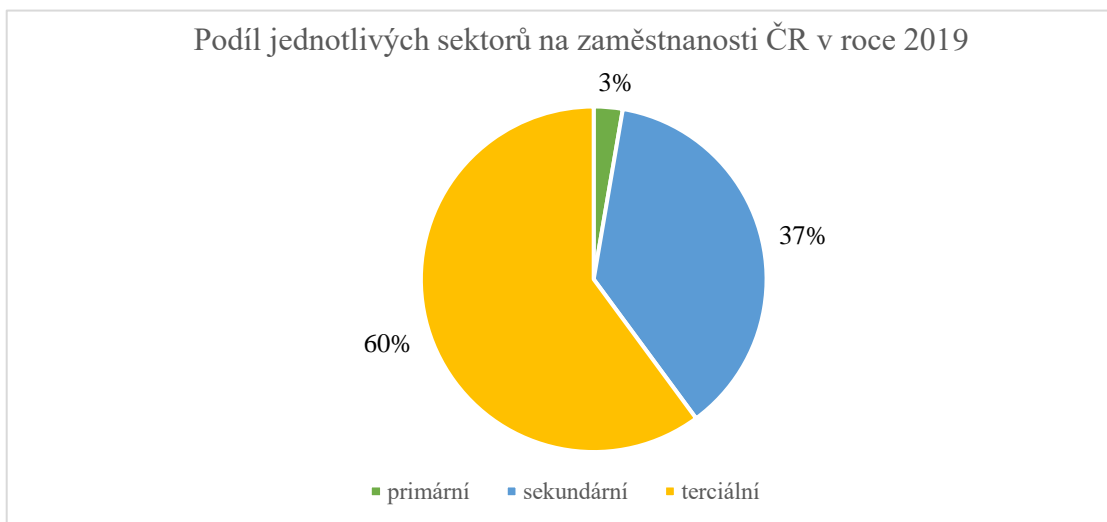
2.4 Dělení služeb

Provoz služeb není nijak omezen, může je provozovat jednatel, skupina nebo společnost. Služby mohou být zaměřeny především na občany daného státu, na cizí příslušníky pouze cestující do dané země, nebo na obě již zmíněné skupiny. Taktéž jako statky, lze služby dělit do mnoha kategorií na základě různých kritérií.

Prvním příkladem je dělení služeb na základě tvorby výnosu. Některé služby mohou být poskytnuty bez očekávání zisku, zejména ty, které jsou nabízeny státem. Jedná se například o veřejné osvětlení, vzdělávání, bezpečnost občanů či informační služby. Konkrétně u těchto služeb je těžké určit míru využití u jednotlivých občanů a jednotlivé položky nejsou hrazeny zvlášť, ale pouze z odvedených daní. Služby hrazené státem nepřinášejí státu žádný zisk, vybrané peníze jsou použity na tvorbu služeb pro občany. Stejně tak mohou poskytovat služby různé neziskové organizace, které taktéž jako stát nevytvářejí žádný zisk. Mezi tyto se řadí například církve či různé charitativní organizace. Posledním typem jsou služby provozované v podnikatelském sektoru, které generují zisk pro jejich tvůrce. Může se například jednat o leteckou společnost vlastněnou soukromou osobou, dále právní služby nebo kadeřnické služby. Za tyto služby zákazník v okamžiku jejich využití platí a zisk náleží jejich tvůrci, který ho pak může použít na rozvoj či zkvalitnění svých služeb. (Vašítková, 2014)

Nejznámější dělení však zůstává podle Colina Clarka na primární, sekundární a terciální sektor. (Botten, 1999) Primární a sekundární sektor se zabývají především zemědělstvím a tvorbou produktů. Naopak terciální sektor je sektorem služeb, který v České republice v roce 2019 tvořil přibližně 60 % celkového podílu na zaměstnanosti viz tab. č. 2 v příloze a graf č. 1 níže. V zemích 3. světa se nejčastěji vyskytuje primární sektor, naopak v nejbohatších zemích převažuje sektor terciální viz tab. č. 3 v příloze.

Graf č. 1



[vlastní tvorba]

Zdroj: Trh práce (krajské srovnání) 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-krajske-srovnani-2019>

Ekonomové Foot a Hatt později obsáhlý terciální sektor rozdělili a přidali k němu další dva, a to kvartérní a kvintetní sektor. Terciální sektor, též nazývaný jako tuzemský sektor, se zaměřuje především na služby zaměřené na obyvatele daného státu. Patří sem například kadeřnické služby, prádelní služby či opravářské služby. Kvartérní sektor je zaměřen především na obchodování. Do tohoto sektoru spadají dopravní služby, komunikační služby nebo finance a pojištění. Nakonec zmiňme poslední sektor a tím je kvintetní. Do toho spadají veškeré zdravotnické služby, výzkum či umění viz tab. č. 4 v příloze. (Vašítková, 2014)

2.4.1 Sektory služeb

Jak již bylo výše vysvětleno, sektor služeb bývá nazýván také jako terciální, později ještě rozdělen na kvartérní a kvintetní. Tyto služby jsou rozděleny podle oblasti, na kterou se zaměřují.

Prvním zástupcem je cestovní ruch, který zde bude zmiňován nejčastěji. Nejvýznamnějším příkladem budou aerolinie, které jsou ryze české, a to je společnost ČSA. Tato společnost spadá do kategorie transport a jejím hlavním cílem je zajistit

bezpečné a pohodlné cestování mezi státy. U firem podobného charakteru je jejich hlavní náplň služeb vidět na palubě letadla, kde palubní personál zajišťuje bezpečnou a pohodlnou cestu. Další do této kategorie a zároveň do kategorie pohostinství a ubytování spadají hotely a různá lázeňská zařízení.

Další velkou skupinou jsou zdravotnické či sociální služby, jako jsou lékařská péče, domovy pro seniory a podobná zařízení. Tyto firmy provozují služby závislé na kontaktu lidí, bez většího doprovodu nějakého hmotného statku možného k zakoupení a k užití v budoucnu.

Třetí skupinou jsou mediální služby a také kultura, zábava a sport. Opět tyto služby neposkytují hmotný produkt a spokojenost zákazníků závisí na prodejci a okolí. Nejvýznamnějším příkladem mohou být divadla. Divadla jsou plně odkázaná na kvalitu herců, kteří ačkoliv nejsou přímými prodejci služby, mají primární podíl na jejím hodnocení.

Poslední skupinou, která zde bude rozebrána, jsou veřejné služby poskytované státem. Tato skupina je řízena státem, případně orgány, které jsou jím pověřeny. Například se může jednat o veřejné osvětlení nebo údržbu komunikací. Tyto služby jsou hrazeny z veřejných financí, proto též mohou být nazývány jako veřejný sektor. (Vašítková, 2014)

3 Marketingový mix vs. marketing služeb

Marketingový mix a marketing služeb jsou velmi často spojovány pouze do názvu marketingový mix, který zahrnuje jak hmotné statky, tak služby. Avšak tyto dvě koncepce mají každá své klíčové body a specifikace, které musí být dodržovány při tvorbě úspěšného businessu.

3.1 Podobnosti obou struktur

Marketing služeb se začal od základního marketingového mixu oddělovat až v nedávné době v důsledku masivního rozvoje služeb. Dříve byly tyto skupiny považovány za jeden celek, a proto se v nich nachází několik podobností. První z nich je samotný marketingový mix, který se využívá pro popis hmotných statků. Avšak služby jsou komplexnější proces, a tak vyžadují speciální popis. Proto byl základní marketingový mix rozšířen, avšak jeho primární podstata stále zůstává podobná 4P. Služby jsou považovány jako konzumační, okamžitě se spotřebují. Pokud je člověk chce využívat pravidelně, musí je neustále obnovovat. To samé platí i u některých hmotných statků jako jsou potraviny, které člověk musí neustále obnovovat. Obě koncepce jsou považovány za nejdůležitější nástroje marketingového řízení. Za úspěšný business se považuje správně namíchaný „poměr“ jednotlivých bodů, kdy každý je svým způsobem důležitý a všechny musí být správně zhodnoceny. Pokud by se firma zaměřovala pouze na některé složky mixu, nikdy nedosáhne takového úspěchu jako firma, která alespoň částečně zohledňuje všechny složky. (Foret, 2011)

3.2 Rozdílnost struktur

První a nejdůležitější rozdíl mezi marketingovým mixem a marketingem služeb je důraz na hodnoty. Zatímco marketingový mix se soustřeďuje především na kvalitu produktu, takže výrobní postup je zde velmi důležitý, naopak u marketingu služeb je důležitá tzv. nadřazená hodnota, která bývá přidána prodejem. (Jobber, 2019) Jak již bylo řečeno, při prodeji služeb je nesmírně důležitá komunikace a vztah se zákazníkem. Většina služeb vyžaduje přímou interakci mezi prodávajícím a kupujícím. Zatímco hmotné statky

si kupující může uložit a spotřebovat je někdy později, služby se spotřebovávají v době koupě.

4 7P marketingu

Jak již bylo výše zmíněno, marketing služeb je na rozdíl od marketingu hmotných statků rozšířen o další 3 důležité faktory, které ovlivňují úspěšnost jednotlivých firem na trhu. Základní marketingový mix se skládá z produktu, ceny, místa a propagace. Ten rozšířený, který se aplikuje na služby, je rozšířen o lidi, proces a materiální prostředí. 7P marketingu poskytuje hlubší analýzu marketingového mixu a jeho koncept se neustále vyvíjí. Jako první s myšlenkou marketingového mixu přišel už v roce 1948 americký akademik James Culliton. (Managementmania, 2016) Potřeba rozšířit marketingový mix o další položky vznikla v důsledku nutnosti většího kontaktu mezi nakupujícím a prodávajícím a také v okamžité spotřebě služby ve srovnání s hmotným statkem.

4.1 Product

Produkt je prvním zástupcem obou marketingových koncepcí. Za produkt se považuje cokoliv, co může být nabídnuto na trh k prodeji. Produkt zahrnuje jak hmotné statky, tak i služby. (Kotler, 2014) Službu si nelze tak snadno prohlédnout, neexistuje žádné konkrétní místo, kam by zákazníci přišli a mohli spatřit například plán nějakého nemocničního zákroku, o kterém uvažují. Výjimečnost služeb tkví v tom, že služby se mění v závislosti na klientovi a žádná služba není na 100 % stejná jako ta předchozí.

Služby jsou však zákazníky nějak vnímány. Může se jednat o prvky materiální, které jsou se službou spojené. Letecká doprava se například neobejde bez letadel, která jsou k výkonu služby nenahraditelná. Materiální prvky doplňují, či pomáhají vytvářet služby a jsou v hmotné podobě. Služby mohou být též rozpoznávány pomocí smyslů. Volba služby může být ovlivněna vůní, barvou, nebo zvukem. Třetím vjemem jsou psychologické výhody dané nabídky, které jsou pro každého nakupujícího individuální. (Vašítková, 2014) Posledním způsobem, jak může být služba vnímána, je skrz jejího poskytovatele. V tomto případě může být klient ovlivněn při nákupu názvem společnosti a její reputací. Úspěšné jméno společnosti je vytvořeno na základě 4 hlavních kritérií. Prvním z nich je rozdílnost. Při vyslovení jména by se klientovi měla okamžitě vybavit jeho hlavní činnost podnikání,

výrobky, či služby a rozdílnost od konkurence. Druhé kritérium je relevance neboli jakým způsobem předkládá své služby klientům. Třetí je zapamatovatelnost. Firma by měla být lehce zapamatovatelná a také by se v paměti lidí měla uchovat. Při vyslovení dané služby by pak firma měla být první, která bude vyslovena jako ta spolehlivá. Posledním kritériem je flexibilita. Vyjadřuje, jak moc je firma schopna se přizpůsobovat změnám, jak v současné době, tak i v blízké budoucnosti. (Jobber, 2019)

4.1.1 Úrovně služby

Každá služba i hmotný produkt mají své složení. Základem každé služby je klíčový produkt. Klíčový produkt je hlavním motivem koupě dané služby. Může se například jednat o účes, který kadeřnice zhotoví. Jelikož požadavky lidí se neustále vyvíjí a firmy si chtějí své zákazníky udržet a nejlépe přilákat i nové, je nutné jim nabídnout určitou nadstandardní hodnotu k tomu, co si skutečně zaplatí. Proto už v dnešní době většina firem nabízí doplňkový produkt, který je druhou součástí služeb. Může se jednat o drobné občerstvení, nabídku časopisů, či doplňkové poradenské služby. (Foret, 2011)

4.1.2 Životní cyklus služby

I služby mohou být vyčerpány a každá služba se nachází na různé úrovni svého životního cyklu. (Klínský, 2014)

Jako takovým pomyslným stupněm je vznik služby, nebo alespoň myšlenky. Vznik služeb je spojován s předchozí analýzou trhu. Může se jednat o mezeru na daném trhu, kterou lidé pocítují, dále analýzu z ekonomických studií a předpokladů, nebo například úspěšností dané služby na zahraničním trhu. Po nápadu přichází tvorba a ověřování dané koncepce. Toto může být tvořeno pomocí různých marketingových analýz – jako například analýza STP. Před spuštěním služby je výhodné si ji nechat nejprve otestovat. Může to být na známých, či přátelích nebo na skupině dobrovolníků. Aerolinie například testují nové služby na předem vybraných destinacích. (Jobber, 2019)

Dalším výrazným krokem je zavedení samotné služby na trh. V této fázi je důležité mít předem ujasněno, kdy produkt uveřejnit, na jakém místě a pro koho, jelikož služby jsou více individuální záležitosti než hmotné statky.

Jakmile je služba zavedena na trh, tvůrce se jí snaží více propagovat a nabídku zkvalitňovat tak aby poptávka po službě rostla.

Služby se též mohou dostat na vrchol svých možností, kdy už funguje stálá klientela a business je úspěšný. Avšak v této fázi se právě rodí největší konkurence, jelikož je vidět úspěšnost dané firmy a další firmy se jí chtějí podobat a přebrat zákazníky. (Managementmania, 2018)

Poslední fází je fáze útlumu a případné stažení služby z trhu. Tato verze může nastat v případě, že firma nijak neinovuje svou službu, nebo například změnou situace na trhu a poklesem poptávky. Jedním z prvních ukazatelů poklesu zájmu jsou zisky. Jakmile firmě začnou klesat výnosy, měla by se podívat, proč se tak děje. V tomto bodě by bylo možné inovovat službu, což může vést k opětovnému nárůstu zájmu o ni. Jedním z důvodů pro úplné ukončení prodeje dané služby může být pokles rentability až pod hranici variabilních nákladů. Firma by však už v tomto stádiu měla mít připravený záložní plán, zda se službu pokusí nějak přetransformovat na více atraktivní, či přijde s novou službou, která by už v nejlepším případě měla být ve fázi testování, aby plynule nahradila službu aktuální. Úplné zrušení služby však může přinášet i menší riziko v podobě ztráty loajálnosti klientely, nebo i případných dodavatelů. (Klínský, 2014)

4.2 Place

Prodej služeb je více spojen s přímým kontaktem prodávajícího s nakupujícím. Díky neurčitosti služeb zde částečně odpadá starost se skladováním. Při určování místa provozovny je vhodná analýza dané lokality a potenciálních zákazníků. Je nejvýhodnější umístit provozovnu v místě s nejvyšším počtem zákazníků. S výběrem vhodného místa souvisí také charakter poskytované služby. Existují služby, pro které si zákazník musí osobně zajít, například do divadla, nebo ke kadeřníkovi. Zde je nutné pečlivě zvážit umístění. Naopak je tomu u služeb, kdy služba přijde za zákazníkem, což můžou být například různé opravárenské služby. V tomto případě umístění provozovny nehraje až tak velkou roli. Další faktor představuje četnost služby, to znamená, v jakém množství se služba vyskytuje od jednoho konkrétního prodejce. Je zde možnost jedné provozovny, například kadeřnictví, letecká společnost, nebo může být vytvořena síť provozoven, jako jsou restaurace, nebo komerční banky. Služby mohou být nabízeny bez jakéhokoliv mezičlánku, což jsou například letecké společnosti, nebo prostřednictvím zprostředkovatele neboli agenta. Takovým případem může být například pojišťovnictví.

Nevýhoda služeb ve srovnání s prodejem hmotných statků je jejich úzká provázanost na komunikaci zákazníka s prodávajícím. Zatímco hmotné statky mohou být prodávány online bez jakéhokoliv kontaktu, kdy si zákazník daný produkt nakonec pouze vyzvedne, nebo mu bude doručen, u většiny služeb tomu tak není. (Johann, 2015) Služba je vždy provozována nějakou osobou, takže ačkoliv může být služba objednána online (například letenka), nakonec vždy musí dojít ke kontaktu s prodávajícím, či zprostředkovatelem.

4.3 Price

Cenou se rozumí hodnota, která je požadována za nákup. Ve službách se cena nejčastěji určuje v peněžní jednotce, ale může být také určena v objemu jiných produktů. (Foret, 2011) Jako jediný prvek z celého marketingového spektra generuje prodávajícímu zisk, ostatní prvky jsou nákladové. Při prodeji služeb je cena flexibilní, nejlépe se dá přizpůsobovat poptávce na trhu. (Vašítková, 2014) Cena služeb je klíčový prvek v 7P marketingu z několika důvodů. Nejvýraznějším z nich je, že cena je zejména u hmotných produktů předem stanovena, avšak u některých služeb může být cena pohyblivá. Cena služeb se odvíjí od několika faktorů. Jedním z nich je čas. Cena některých služeb se odvíjí v závislosti na tom, jak dlouho je vykonávána. Příkladem mohou být uklízení služby, nebo hlídání dětí. Zde se výsledná cena odvíjí od jednotlivých potřeb zákazníků, poskytnutí vyhovujícího prostředí, či velikosti obydlí v případě úklidu. V tomto případě většinou platí, že čím delší dobu je služba vykonávána, tím více kupující zaplatí. Naopak tomu je většinou při cestování. Pokud se zákazník rozhodne si zakoupit letenku například do Kanady a bude zde chtít zůstat kupříkladu 2 týdny (1 týden je minimum), s největší pravděpodobností zaplatí o dost méně než osoba, která tam poletí například jen na 3 dny. Jelikož aerolinie předpokládají, že letenky na tak krátkou dobu jsou kupovány především lidmi, kteří do dané destinace letí pracovně, a tak mohou zaplatit více. (Jobber, 2019) Také zde existuje varianta hojně využívaná nízkonákladovými společnostmi jako Ryanair či EasyJet, že s klesající nabídkou sedadel roste cena za letenky. Dalším faktorem může být fyzická náročnost úkolu. To nastává v případě oprav spotřebičů, kdy ne každá porucha spotřebiče je stejná jako předchozí. Taktéž to může být i v případě kadeřnice. Třetím faktorem může být psychická náročnost služby, která se objevuje především v medicíně. Cena služby také může značit kvalitu dané služby. Například

v cestovatelských brožurách je možno naleznout mnoho hotelů a cena je častokrát indikátorem, jak kvalitní služby zákazník očekává. (Vašítková, 2014)

Cena služeb však není ve všech ohledech neomezená. Některé typy služeb jako například výdaje u lékaře, dopravní poplatky či komunikační služby jsou regulovány státem. Avšak stát nemusí být jediný regulátor, ceny mohou být regulovány kraji, městy nebo i Evropskou unií. Většina takto regulovaných služeb spadá do veřejných služeb. V těchto případech regulace ceny nezávisí až tolik na výnosu, jako na sociálních hlediscích. Ceny také mohou být regulovány různými asociacemi, nebo profesními institucemi. Tyto ceny podléhají tzv. samoregulaci. Třetí skupinou jsou služby tržní, které nejsou nijak regulovány, jsou však závislé na trhu. Je zde mnoho faktorů ovlivňujících cenu služby jako například náklady, konkurence, nebo úroveň poptávky. (Jakubíková, 2012) Náklady ovlivňující cenu služby se dělí na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou ty, které firma musí platit, i když její business zrovna neprosperuje a jedná se většinou o stejnou částku každé období (nejčastěji 1 měsíc). Jde především o nájemné (pokud má firma vlastní provozovnu), pojištění, vodné, energie, opravy, mzdy, odpisy apod. Naopak variabilní náklady se mění v závislosti na produkci statků a služeb. S vyšším objemem produkce také stoupá množství variabilních nákladů. (Managementmania, 2015) Nejčastěji se při prodeji služeb můžeme setkat s faktorem lidské práce, ale taktéž se může jednat o materiál.

4.4 Promotion

Propagovat prodej služeb je o trochu náročnější než hmotné statky. Jelikož není možné nechat všechny službu vyzkoušet a také některé služby je částečně složitější prezentovat pouze skrze reklamu, využívají firmy na pomoc hmotné statky. Mohou to být například fotografie v časopisech, což bývá nejčastěji využíváno ubytovacími a stravovacími zařízeními, tak to může být i zveřejnění recenzí od zákazníků. Marketing využívá celou řadu nástrojů, jak podpořit prodej.

Prvním z nich a zároveň tím nejlevnějším je tzv. word of mouth neboli ústně. To znamená, že povědomí o podniku je většinou rozšiřováno klienty, kteří své zážitky, ať už pozitivní, či negativní, sdělují dalším lidem. Lidé jsou častokrát náchylnější k přesvědčení, když slyší, nebo vidí recenzi od skutečných lidí, než když vidí pouze nabízenou službu

s popisem, který vytvořil prodejce. S tímto je úzce spojena internetová komunikace, která zažívá rozmach s masovým využíváním sociálních sítí. Zde mohou firmy sdílet recenze od zákazníků, či se zákazníky přímo komunikovat. Negativní word of mouth může mít pro firmu i fatální následky, jelikož bývá považován za nejlepší formu propagace, které lidé věří. Tato forma probíhá nejčastěji mezi menší skupinou lidí (2-3 lidé), která se však navzájem zná. Existují však i kampaně, které se šíří i ve velkých skupinách. Takým příkladem je buzz marketing a virální marketing, kdy dané formy propagace zaujmou veřejnost natolik, že jsou hojně diskutovány jak mezi lidmi, tak i v médiích. (Karlíček a kol., 2016)

Dalším způsobem propagace je reklama. Jedná se o neosobní a placenou formu propagace. Reklama se dá rozdělit na 3 směry, kterými se zabývá a to slogany, racionální působení a emocionální působení. (Klínský, 2014) Prvním z nich jsou slogany. Mnoho úspěšných firem má svůj slogan, který zákazníkům umožní si lépe zapamatovat danou společnost a také může vytvořit určité očekávání od ní. Mezi nejznámější slogany poskytovatelů leteckých služeb patří Fly Better (Emirates), Going Places Together (Qatar Airways) nebo Fly cheaper (Ryanair). Další reklamní strategií je působení na racionalitu nakupujících. V těchto reklamách se vyskytují především logické argumenty, kdy prodejce spoléhá na logické uvažování nakupujícího. Třetím směrem je reklama zaměřená na emocionální působení. V těchto reklamách se zaměřujeme především na city zákazníků. V těchto spotech se mohou vyskytovat například děti, zvířata, ale také zde mohou být prezentovány známé osobnosti, na jejichž doporučení mohou lidé slyšet. Také zde může být prezentováno, že využíváním daného produktu nebo služby můžeme získat některé svoje tužby, například pozornost svého idola, oblíbenost apod. (Světlík, 2017) V moderním světě se také můžeme setkat se skrytou reklamou, která je hojně viditelná na sociálních sítích či ve filmech, kdy se reklama snaží skrýt za běžné sdělení. Lidé totiž častokrát, když jasně vidí, že se jedná o reklamu, mají tendenci danému sdělení tolik nevěřit, protože ví, že dané osobě bylo za propagaci zapláceno, a tudíž její názor nemusí být tolik objektivní.

Osobní prodej je považován za velmi nákladný, ale také úspěšný způsob prodeje. Využívání osobního prodeje je vhodné při prodeji služeb, jelikož zde prodávající získává podněty a názory přímo od zákazníka a je také schopen své služby přizpůsobit jemu přímo na míru. (Kotler, 2014) Příkladem je servis na palubě letadla, kdy letuška pomáhá a informuje cestující. Například v kadeřnictví může toto vést i k posílení vztahů mezi

kadeřnicí a jejím klientem, který pak může více využívat její služby, či přivést nové zákazníky.

Dalším způsobem, jak zpropagovat svůj business, je podpora prodeje. Ta zahrnuje různé nadstandardní předměty, které zákazník může dostat. Jedná se o rozličné kupóny, drobné dárky, soutěže, bezplatné ukázky služeb apod. Nevýhodou u tohoto způsobu je její krátkodobý efekt a taktéž jako u ostatních způsobů propagace náklady a nejistota jejich navrácení. (Foret, 2011)

PR neboli public relations představuje neosobní formu komunikace, jejíž cílem je vytvoření důvěryhodnosti firmy. Snaha vybudovat důvěryhodnost může být skrze placené letáčky, či časopisy pro veřejnost, nebo i pro interní zaměstnance. (Kotler, 2014) Jedním z takových je měsíční časopis Runway vydávaný Letištěm Praha pro jeho zaměstnance, kde se shrnuje to nejdůležitější, co se stalo.

Direct marketing neboli přímý marketing se zaměřuje na bezprostřední komunikaci mezi prodávajícím a nakupujícím. Může se jednat o komunikaci prostřednictvím telefonu, e-mailu, novin apod. (Kotler, 2014)

4.5 People

Lidé zosobňují první složku, kterou se marketing služeb odlišuje od základního marketingového mixu. Úspěšná firma se musí zajímat o své zákazníky, jejich potřeby a přání, ale také o svoje zaměstnance, kteří jsou důležitým článkem jejího podnikání. (Tracy, 2014)

Výsledná kvalita služby a spokojenost zákazníka tkví převážně v prodávajícím kvůli jejich nutné komunikaci. Pokud chce mít firma spokojené zákazníky, kteří se k ní budou rádi vracet, je důležité mít spokojené a motivované zaměstnance, kteří budou svou práci vykonávat s radostí. Toho může být docíleno pomocí vhodně zvolené formy motivace. (Kotler, 2014) Už při náboru zaměstnanců si firma stanovuje kritéria, která očekává od svých podřízených. Ve službách to nejčastěji bývá schopnost komunikace, ochota pracovat s lidmi, snaha jim pomoci a také to bývá trpělivost a vysoká odolnost proti stresu. Následně proběhne výběr, kdy se ze všech kandidátů zvolí ti, kteří nejlépe splňují dané požadavky. Výběr může proběhnout pomocí zaslaného životopisu, osobního pohovoru, testu či vyzkoušením v praxi. Jakmile firma získá zaměstnance, je nutné je udržovat stále

motivované. Nejčastější formu motivace představují peníze, takže například různé prémie, odměny, nebo určitá forma podílu z tržby. Existují však i nepeněžní prémie neboli benefity, kterými mohou být například dotované stravování, sleva na služby dané firmy (či daná služba úplně zadarmo) nebo i možnost kariérního postupu. Motivací také může být umožnění dalšího vzdělávání bezplatně formou kurzů či různé tréninky zaměřené na rozvoj schopností. (Urban, 2017) Avšak motivace může být i negativního rázu, a to různé postihy jako například stržení peněz, zde se však nabízí otázka, kolik zaměstnanců toto pozitivně ovlivní, aby svoji práci vykonávali lépe. Spokojení zaměstnanci jsou lépe schopni komunikovat se zákazníky a mohli by zvýšit pomyslnou šanci na úspěšný prodej. Pocit ze zakoupené služby však bývá většinou ovlivněn i okolím. Například v letadle či kině může být výsledný zážitek ovlivněn hlučností ostatních lidí.

Další oblastí, kterou se musí firmy zaobírat, jsou samozřejmě samotní zákazníci. Při prodeji služeb se zákazník častokrát stává spoluproducentem dané služby, to znamená, že se aktivně podílí na jejím výsledku. Firmy by se měly snažit ztotožnit se s potřebami jednotlivých zákazníků a usilovat o to, aby jim maximálně vyhověly. (Grönroos, 2015) Nyní se zde nabízí otázka, jestli je lepší se snažit získávat neustále nové a nové zákazníky, nebo si udržovat ty stávající. Ačkoliv se získávání nových zákazníků zdá jako dobrý plán a firmy se o něj pokouší, hrozí zde vysoké riziko toho, že noví zákazníci jsou pouze krátkodobí a jakmile si službu vyzkouší, přejdou poté ke konkurenci, nebo již nemají potřebu službu využívat vůbec. Proto by se firmy měly především soustředit na udržování si současných zákazníků, kteří jim budou pravidelně vynášet zisk a kteří by právě svou spokojeností mohli do podniku přivést zákazníky nové. Tématem, jak si udržet již získané zákazníky co možná nejdéle, se zabývá relationship marketing (neboli marketing vztahů). Relationship marketing se zabývá udržováním si současných zákazníků, budováním a pěstováním jejich loajality. Tento marketing je poměrně nový a můžeme ho hojně vidět na internetu. (Shawn, 2016)

4.6 Physical evidence

Physical evidence neboli materiální prostředí. Jedná se o prostředí, ve kterém je daná služba provozována. Toto prostředí bývá častokrát doprovázeno hmotnými statky, které si zákazník může zkontrolovat. Například v obchodě se zákazníci častokrát nejprve

podívají, jak vypadá jako celek. Například uspořádanost jednotlivých regálů, uniforma zaměstnanců, dekorace a také třeba to, jak moc je obchod plný. Na pocity zákazníků mají také vliv barvy. Teplejší barvy jako například žlutá či červená se používají zvenčí obchodů, jelikož vzbuzují v zákaznících zájem a touhu se do provozovny podívat. Naopak studené barvy jako jsou modrá či bílá se používají přímo v obchodě, protože navozují pocit klidu a usnadňují výběr při nákupu. (Kaushik, 2011) Příklady, co v lidech vzbuzují různé barvy, jsou uvedeny v příloze v tabulce č. 5. Při nákupu je také důležité rozmístění v prostoru. Toto může být příklad supermarketu, kde jednotlivé regály jsou umístěny v přesném pořadí. Pečivo, které lidé kupují téměř každý den, ve většině obchodů bývá co nejdál, aby byli lidé nuceni projít i ostatní uličky a tím se zvýšila šance, že cestou nakoupí více, než původně plánovali. Zákazníci mohou být ovlivňováni i na základě temperamentu. Je důležité odhadnout temperament zákazníka, jelikož umožní zvolit, jaký způsob prodeje bude nejvýhodnější, jaký má největší šanci na úspěch. Sangvinik je typickým příkladem společenského člověka, který si rád povídá. Proto je pro získání sangvinika důležité umět ho a jeho nápady vyslechnout, dávat mu doporučení a ukazovat nejnovější produkty. Podobným typem je cholerik, který má taktéž v oblibě společnost a rád si povídá, jenom s tím rozdílem, že už většinou předem ví, o jaký typ produktu má zájem, nerad čeká a všechno by měl nejrady vyřešeno hned, než aby si například hodinu zkoušel různé věci. Třetím typem je melancholik, který je jakožto zákazník nenáročný. Rád se drží věcí, které zná, nerad zkouší něco jiného, s nelibostí vnímá, když se mu někdo snaží poradit, moc nevěří na doporučení prodejců, spíše nakupuje to, co ví, že kupují i ostatní. Posledním typem je flegmatik, který se při nakupování chová spíše jako analytik. Nenakupuje ukvapeně, vše nejprve pečlivě zváží a s chutí si napřed poslechne recenze od předchozích uživatelů. (Chadt, 2017)

4.7 Process

Proces popisuje mechanismy a tok aktivit, při kterých vzniká daná služba. Zvolení správného přístupu ovlivní, jak zákazníci službu vnímají. První, co je nutné si zjistit je, zda mají zákazníci o různé inovace zájem a zda by je případně i využívali. (Jobber, 2019) Příkladem může být self check-in na letišti. Jedná se o přístroj, kde se cestující sám odbaví, vytiskne si palubní vstupenku a poté už jde jen odevzdat případná zavazadla nutná

k odbavení. Tato inovace umožní snížení front u přepážek, kdy lidé pracující na odbavení budou mít více času se věnovat případným komplikacím sami, a hlavně se urychlí odbavení cestujících.

Jak píše Vašítková (2014), procesy mohou být rozděleny do 3 skupin. První z nich jsou tzv. služby masové. Tento typ je charakteristický minimální interakcí a vysokou standardizací služeb. U této skupiny služeb je také možnost její automatizace. Příkladem mohou být služby z cestovního ruchu, konkrétně možnost self check-inu, jak už bylo zmíněno výše. Tento typ procesu se dá také použít u bankovních či jiných finančních služeb. Druhým typem jsou služby zakázkové. Jak už název napovídá, u těchto služeb se prodejce snaží přizpůsobit konkrétním potřebám zákazníků. Je zde tudíž nutný větší osobní kontakt. Příkladem mohou být opravárenské služby, či služby vyrábějící nábytek na míru. Poslední skupinou jsou profesionální služby. Tyto služby jsou poskytovány odborníky v dané oblasti a vyžadují zapojení jak prodejce, tak hlavně zákazníka. Toto můžeme vidět například ve zdravotnictví, či v oblasti práva.

5 Letiště Václava Havla

5.1 Charakteristika

Letiště Václava Havla reprezentuje největší letiště České republiky. Nachází se na severozápadě Prahy a spadá pod městskou část Praha 6. Jedná se o mezinárodní letiště, které však také poskytuje vnitrostátní dopravu. Je domovskou základnou společností ČSA a Smartwings. Celoročně odbavuje lety do více než 160 destinací, ale do některých míst jako například do Paříže, létá více společností, tudíž unikátních cílů je mnohem méně. V zimním letovém řádu se přidávají 3 destinace a v letním více než 50 destinací. (Letiště, 2020)

5.2 Vývoj letiště

Výstavba Letiště Václava Havla Praha (v té době Letiště Ruzyně) započala v roce 1932. V roce 1937 zde přistálo první letadlo. Původní budova letiště stojí dodnes, jedná se o budovu na starém letišti též neoficiálně nazývanou Terminál 4 (dále jen T4), která však dnes již není oficiálně v provozu a je využívána pouze pro vládní dopravu. V roce 1960 započala stavba terminálu Sever (dnes je nazýván Terminál 1 – dále jen T1), která razantně zvyšovala kapacitu letiště. V roce 1997 byl zprovozněn terminál pro soukromé lety v blízkosti T4 dnes nazýván Terminál 3 (dále jen T3). Posledním zatím přistavěným komplexem pro odbavení cestujících je Terminál 2 (dále jen T2), který je spojen pomocí mezi-terminálu s T1. Tímto jsou odděleny lety do Schengenského a mimo Schengenský prostor. S narůstajícím množstvím pasažérů a destinací se také rozvíjely služby, které letiště nabízí. V roce 2019 Letiště Václava Havla odbavilo téměř 18 milionů cestujících. (Historie Letiště Václava Havla Praha, 2020) V blízkosti T1 se též nachází terminály pro cargo náklady.

5.3 Rozvoj služeb

Služby na letišti mnohokrát změnily svou podobu a také pozici kvůli změnám ve fungování na letišti. V současné době jsou služby rozdělené na ty ve veřejné zóně, kde mohou nakupovat jak cestující, tak jejich doprovod a jedná se především o nákup

občerstvení a na ty v neveřejné zóně, kam mají přístup pouze cestující, kteří již prošli kontrolou. Na letišti se nachází mnoho provozoven známých značek, které je možné vidět po celé republice, ale hlavním rozdílem mezi nimi je mnohem vyšší cena za zboží, které je zakoupeno právě na letišti. Letiště nabízí též zdarma wi-fi připojení na jakémkoliv místě v prostoru letiště.

5.3.1 Služby ve veřejné části

Veřejnou část letiště tvoří parkoviště a prostory hal před kontrolou. Zde se vyskytují jak cestující, tak doprovod, ale i náhodní lidé přicházející na letiště z různých důvodů. Letiště nabízí možnost parkování v některém z parkovacích domů nacházejících se v blízkosti každého terminálu. Jedinou neplacenou formou parkování je vjezd přímo před budovy letiště, kde je možno zdarma s vozem setrvat po dobu 10 minut, a to 1x za 24 hodin. Pokud sem cestující přijede stejným automobilem dříve, nebo překročí povolený limit pro parkování zdarma, musí zaplatit poplatek, který činí 100 Kč za každých 30 minut. (Parkování, 2020) Ve veřejné části letiště se nachází především občerstvení, ať už fast food restaurace, tak i normální provozovny. Občerstvení na letišti představuje velmi mnoho diskutované téma posledních let. Ačkoliv dle hodnocení Skytrax, které bude uvedeno v další kapitole, je zde cena za občerstvení přijatelná, podle recenzí cestujících je příliš vysoká. Letiště Václava Havla Praha je považováno za jedno z nejdražších letišť na světě, co se týče cen a nápojů. Fast food restaurace prodávají občerstvení průměrně o 30 korun dražší, než je tomu v centru Prahy. Ceny v běžných restauracích jsou zde mnohonásobně vyšší, kdy cena za pouhý nápoj je přibližně rovna ceně za 1 běžný hlavní chod v restauraci mimo letiště. (Vysoké ceny Letiště Praha, @2018) V prostoru mezi terminály se nachází pobočky několika cestovních kanceláří, kde si cestující může zjistit podrobnosti o svém zájezdu. Na T2 se též vyskytuje odbavení private check-in a vstup do jednoho ze salónek konkrétně do Reiffeisenbank, díky kterému cestující nemusí využít běžný vstup. Cena za tento salónek je 850 Kč/osoba. (Reiffeisenbank lounge, 2020) Vstup do salonku je možno si objednat dopředu, nebo až při příchodu na letiště. Pokud cestující odlétají druhý den v brzkých hodinách, nebo například přiletí pozdě a z nějakého důvodu nemají možnost, jak se dostat z letiště, je zde také možnost přespání přímo na letišti. K přespání slouží tzv. pokoje Aerorooms, které se nacházejí v neveřejné části. Z veřejné části je možnost vstupu pouze po předložení platné registrace. (Aerorooms, 2020)

V případě nutnosti vyhledat lékařskou péči se v prostorech mezi terminály nachází lékařská služba dostupná 24 hodin denně. Pro návštěvníky čekající na své blízké, či cestující dlouho čekající na svůj let, jsou na T2 v příletové hale připraveny velkoformátové hry pro zkrácení času. K dispozici je například člověče nezlob se, šachy, nebo skákací panák ve tvaru letadla. Na T2 v blízkosti lékárny se též nachází vyhlídka, odkud je výhled na letištní plochu a hlavní dráhu. Na tuto dráhu je též vidět z restaurace, jejíž vstup se nachází v prostoru mezi terminály.

Letiště Václava Havla Praha též nabízí variantu self check-in a baggage drop off pro některé lety, kdy se cestující může sám odbavit a už s vytištěnou palubní vstupenkou (nebo QR kódem v chytrém zařízení) může jít na přepážku svého letu, kde na tabuli svítí drop off. V případě potřeby se na T2 nachází také úschovna zavazadel. Externí firma rovněž zprostředkovává balení zavazadel na obou terminálech.

Velkou novinkou v nabídce služeb v roce 2019 bylo uvedení automatu s prodejem fast track do provozu. Jedná se o modrý automat u bezpečnostní kontroly. Cestující, kteří nemají nárok na službu fast track, ale z nějakého důvodu potřebují projít kontrolou co nejrychleji, si mohou tuto službu zakoupit. Cena je 150 Kč za osobu a od doby zakoupení, či zvolení konkrétního času průchodu, musí cestující projít validátorem, jinak ztrácí na službu fast track nárok. (Security FastTrack, 2020)

Důležitým článkem jsou na letišti také tzv. informační asistenti, též nazýváni jako „červená trička“ podle jejich uniformy skládající se z červeného trička s velkým nápisem airport information assistant na zádech. Tito lidé se nacházejí na nejdůležitějších místech jako jsou terminály, příletová pasová kontrola a na dalších důležitých bodech, odkud mohou cestující správně nasměrovat, či jim poradit jak nejrychleji a nejklidněji projít všemi náležitostmi nutnými k odletu, nebo příletu. Kromě těchto asistentů se na letišti objevuje několik informačních stánků, kde jsou schopni, jak poradit, tak mohou i vyvolat určité cestující.

Posledním článkem veřejné části obou terminálů jsou odbavovací přepážky, a hlavně přepážky společností. V současné době nemá každá společnost svoji přepážku, ale velká většina je jich spojena do jedné, většinou je to na základě handlingové společnosti, která let odbavuje. U těchto přepážek je možná změna rezervace, zakoupení letenky či případné řešení náhrady za zrušený let.

5.3.2 Služby v neveřejné části

Jak již bylo výše vysvětleno, ve veřejné části T2 se nachází vstup do jednoho ze salónek. Avšak Mastercard salónek na T1 se nachází až za pasovou kontrolou a jeho cena činí 720 Kč za osobu, stejně tak do salónku Erste Premier Lounge, který se nachází na T2, se cestující dostanou až za bezpečnostní kontrolou a jeho cena je též 720 Kč za osobu. (Restaurace, obchody a služby, 2020) V každém ze salónek se nachází občerstvení, pracovní zóna, relaxační zóna, dětský koutek a rovněž sprchy.

Před vstupem do salónek na T2 se nachází další novinka uvedená do provozu v roce 2019. Jedná se o robota jménem Pepper, který slouží jak pro zábavu, tak i jako informátor. Robot je schopen reagovat na mluvenou angličtinu a dokáže cestujícího přesně nasměrovat k odletové bráně. Pokud je návod potřeba v českém jazyce, je nutno zadat trasu na tabletu, který má na hrudníku. Nicméně je spíše využíván jako atrakce pro děti, které se s ním fotí, poslouchají vtipy, ale nejčastěji ho nechávají tancovat. (Master Pepper, 2020)

Přímo za pasovou kontrolou na T1 stojí obrovská duty free zóna, kde si člověk může nakoupit, co potřebuje. Avšak je zde důležitý bod pokud si člověk nakoupí alkohol ve větším objemu než 100 ml, je nutné si ho nechat speciálně zabalit a hlavně označit, jelikož následně při bezpečnostní kontrole u gatu by mu mohl být zabaven. Za bezpečnostní kontrolou na T2 se také nachází duty free zóna, a to v blízkosti prstu D. Jednotlivé odletové brány stojí v určitých zónách, které vychází z hlavní části letiště a tyto zóny jsou pojmenovány jako prsty. Toto označení vzniklo nejspíš na základě podobnosti s těmi na lidské ruce. Na T1 se nachází prsty A a B, zatímco na T2 jsou prsty C a D. Kromě duty free zóny je na letišti mnoho obchodů, ať už s módou a kosmetikou, nebo třeba s knihami, či časopisy. Na T1 se za prstem B nachází i malý dětský koutek, poskytovaný zdarma.

5.4 Propagace letiště

Nejvíce využívaným typem propagace letiště jsou billboardy, jak v prostorách letiště, tak také v okolí, upozorňující především na nákup letenek u společností zde sídlících. (Letiště Praha, @2021) V současné době se také rozvinulo využívání sociálních sítí, převážně Instagramu, kde letiště prezentuje, jak by se v jeho prostorách měl člověk chovat a také rozhovory se zajímavými osobnostmi, ať už z oboru letectví, tak s cestovateli. S tím

souvisí i placená spolupráce s tzv. influencery, kteří sdílejí příspěvky týkající se letiště, nebo z cestování na svých sociálních sítích. Velkým krokem bylo spuštění live přenosu z hlavní dráhy letiště 06/24, kde je možné na platformě Youtube sledovat odlety a přílety jednotlivých letadel a též poslouchat komunikaci s věží. Záznam je vždy možné si pustit až 12 hodin dozadu. (Planespotting na Letišti Václava Havla Praha, @2021) Taktéž si letiště objednalo vlastní herní aplikaci s názvem World of airports, kde hráč organizuje celý proces na letišti od příletu letadla až po jeho odlet. Velkým lákadlem pro hráče je možnost řídit provoz na Letišti Václava Havla jak v současné, tak i v jeho budoucí podobě. (Vychází nová mobilní hra World of Airports, 2019)

5.5 Konkurenční letiště

Česká republika měla v roce 2019 zaregistrovaných 6 veřejných mezinárodních letišť, z nichž Letiště Václava Havla mnohonásobně převyšuje počet odbavených cestujících narozdíl od ostatních. V roce 2019 bylo na Letišti Václava Havla odbaveno přes 17,8 milionu cestujících a na druhém nejvytíženějším letišti v Brně přes 500 000 cestujících. (Letiště, 2021) Na základě těchto údajů lze tvrdit, že na území ČR se nenachází žádná větší konkurence.

Největšími konkurenty ze zahraničí jsou letiště z okolních států, převážně ta, která se nacházejí v blízkosti hranic. Díky své snadné dostupnosti lidé často volí letiště ve Vídni, Mnichově, Varšavě, nebo i v Budapešti. Velkým konkurentem je i nově otevřené letiště v Berlíně. Tato moderní letiště nabízejí širokou škálu služeb od vzdálenějších destinací po cenově výhodnější letenky. Stavební a technický rozvoj na těchto letištích probíhá prakticky neustále a z dlouhodobého hlediska je nutné modernizovat i ta česká, aby neztratila svou konkurenceschopnost. (Modernizace a rozvoj letištní infrastruktury přispějí k ekonomickému růstu České republiky, 2020)

6 Munich airport

6.1 Základní informace

Mnichovské letiště bylo založeno v roce 1949 a od roku 1992 patří mezi nejvytíženější v Evropě. Z Mnichovského letiště je možné se dostat do 75 různých zemí a

celkově do 254 unikátních destinací. V loňském roce bylo na tomto letišti odbaveno přes 48 milionů cestujících. (Munich airport, @2020) Každý rok se umísťuje v žebříčcích hodnocení letišť, kdy například Skytrax ho v roce 2020 vyhodnotil jako 5. nejlepší na světě a 1. v Evropě viz tabulka č. 6. (Skytrax, @2020) Letiště je rozděleno na 2 terminály a poté část spojující oba.

6.2 Služby na letišti

Prvně je důležité zmínit dopravu a parkování na letišti. Jak na příletech, tak odletech, existuje zóna tzv. kiss and fly a kiss and ride, které jsou do určité doby zadarmo a slouží jen k vyložení nebo naložení cestujících. Za překročení času se účtují poplatky 2 nebo 2,5 eura za určitou časovou jednotku. Pokud cestující plánuje nechat vozidlo v blízkosti letiště, může využít několika parkovacích domů. (Parking, 2020) Na letišti je možné se dopravit autobusy, metrem nebo taxi.

Na každém terminálu se nachází zóna tzv. baggage drop, kde si cestující sám odbaví zavazadlo a vytiskne palubní vstupenku bez nutného kontaktu se zaměstnancem letiště. Pokud má cestující palubní vstupenku v chytrém zařízení, není nutné ji tisknout. Následně se cestující odebere na bezpečnostní kontrolu. Kontrola palubní vstupenky a cestovního dokladu probíhá též skrze tzv. e-gates, což jsou automatické brány pro kontrolu pasů, nebo přes příslušníka policie. (check-in, 2020)

Pro nákup nezbytných léčiv jsou zde lékárny a v případě úrazu i lékař. Pro děti se na letišti nachází placený dětský koutek. Letiště nabízí několik salónek speciálně pro některé letecké společnosti, ale existuje zde i možnost si za salónek připlatit extra na místě. Například v salónku Airport Lounge Europe cestující za jeden vstup zaplatí okolo 37 euro a v salónku Airport Lounge World od 48 euro výše za jednu návštěvu. Oba salónky nabízí občerstvení a dále relaxační a pracovní zázemí. (Lounges, 2020)

Na letišti se nalézá několik placených dětských koutků a též park pro návštěvníky s pár letadly reálné velikosti a obchodem se suvenýry. V tomto parku je možnost za poplatek navštívit výhled na letištní plochu a runway. Na letišti se také nachází robot jménem Josie Pepper, který slouží jako informační asistent a také jako přivítání na letišti. (Hi! I'm Josie Pepper, @ 2021)

7 Společnost Skytrax

Společnost Skytrax je mezinárodní organizace zabývající se hodnocením letecké dopravy na světě. Byla založena v roce 1989 a v současné době sídlí v Londýně. Ve svém mezinárodním hodnocení se zaměřuje především na kvalitu jednotlivých aerolinií, ale také letišť. V roce 2020 v důsledku pandemie Coronaviru zahrnula do svých hodnocení také tzv. Covid-19 safety ratings, neboli hodnocení letišť a aerolinií v závislosti na bezpečnostních a hygienických opatření, která se na daných místech vyskytují. (About Skytrax ratings, 2020)

Letiště jsou hodnocena na základě až 800 různých oblastí produktů a služeb, které jsou přímo spojeny se zákazníky. Tyto oblasti jsou zahrnuty ve 30 kontaktních místech od webových stránek až po letištní hotely. Kritéria hodnocení jsou stejná pro všechny letiště bez ohledu na jejich velikost a počet odbavených cestujících. Hodnocení jednotlivých letišť nejsou určována cestujícími a jejich spokojeností. Hodnocení letiště je zveřejněno, jakmile společnost Skytrax provede audit na letišti a na základě získaných dat zveřejní hodnocení. Provedení auditu nezávislého na hodnocení cestujících umožňuje vytvořit jednotné hodnocení bez ohledu na velikost letiště. (Airport star rating levels, 2020)

Hodnocení samotného produktu vychází například z webových stránek, čistoty letiště, vybavenosti, zázemí pro děti a údržby. Standard služeb je hodnocen na základě zdvořilosti, chování a efektivnosti zaměstnanců. Při tomto hodnocení jsou však některá kritéria upravena v závislosti na pozici zaměstnance, kdy například zaměstnanec na celní kontrole nemusí splňovat stejné požadavky jako ten na kontrole bezpečnostní. Posledním rozsáhlým hodnoceným kritériem jsou služby. Jedná se např. o informace, zaměstnance v obchodech, restauracích, kteří by měli být přátelštější a jazykově zdatní. (Airport star rating levels, 2020)

Hodnocení jsou přidělována pomocí hvězdiček, kdy 1 hvězdička značí špatnou kvalitu a 5 naopak kvalitu vysokou. 5 hvězdiček obecně značí, že produkt nebo služba je provozována na vysoké úrovni, ale kvalita musí být tato udržována. Ohodnocení 4 hvězdičkami též znamená velmi dobrou kvalitu, ale právě sem může být zařazena i služba, která ačkoliv se nachází v nejvyšší kvalitě, tak není prováděna důsledně a její kvalita se v různých dobách mění. Hodnocení 3 hvězdičky značí průměrný servis, ve kterém se vyskytují chyby, kdy například nádobí v restauracích s občerstvením nebude perfektně čisté. 2 hvězdičky už znamenají vážnější problémy, které by se u mezinárodních letišť

neměly vyskytovat. Do tohoto hodnocení se též počítá i přívětivost zaměstnanců. Ohodnocení 1 hvězdičkou značí nepříjemné situace, kdy produkt nebo služba nespĺňují požadavky mezinárodního letiště. (Airport star rating levels, 2020)

7.1 Skytrax hodnocení Letiště Václava Havla Praha

Společnost Skytrax v roce 2020 ohodnotila Letiště Václava Havla 3 hvězdičkami z 5, což jej řadí mezi průměrná letiště a také do největšího podílu hodnocených letišť. Hodnocení je pro letiště jako celek bez ohledu na terminály. Jediný bod, ve kterém letiště dostalo plný počet bodů, bylo zdarma dostupné wi-fi připojení po celých 24 hodin. Připojení wi-fi je možné získat ve všech částech letiště a není k němu potřeba žádné složité přihlašování. Jako nadprůměrné též hodnotili občerstvení po celém letišti, především velkou nabídku produktů jak českých, tak i mezinárodních. Rozdílným hodnocením jsou však ceny. Jak již bylo zmíněno, dle cestujících jsou ceny za občerstvení a nápoje příliš vysoké, ale audit společnosti Skytrax hodnocení ceny občerstvení ukotvil na 4 hvězdičky, kdy cena víceméně odpovídá kvalitě. Auditóři byli též velmi spokojeni s nabídkou v duty-free obchodech, co se týká rozmanitosti nabídky i ceny. Do hodnocení byly zahrnuty obchody ve veřejné, tak i neveřejné zóně, kde jich je k nalezení většina. Vybavenost letiště se průměrně pohybovala na 4 hvězdičkách z 5. Kontrolóři jsou spokojeni s množstvím odpočinkových míst, hernou pro děti, ale také například s množstvím prodejních automatů s drobným občerstvením či bankomatů.

Co se týče pohodlí a čistoty na letišti, zde nejnižší hodnocení bylo uvedeno u toalet pro osoby s omezenou mobilitou a u těch pro rodiče s dětmi, kde se nachází i přebalovací pult. Čistotu letiště zajišťuje externí firma.

Dostupnost míst k sezení je hodnocena průměrně, což může být zkresleno jednotlivými terminály. (Prague Václav Havel Airport, 2020) Na T2 se před bezpečnostní kontrolou nachází velká oblast s místy k sezení, dále je pár jednotek míst u odbavovacích ostrovů a také při přechodu z T2 na T1. Naopak na T1 stojí pouze pár míst v jednotkách kusů ze stran odbavovacích ostrovů. Další nejblíže pár míst se nachází u celní kontroly a to je vše pro T1. V prostoru mezi terminály je možné naleznout pouze hrstku míst k sezení a to právě v koncových oblastech, které jsou spojeny k terminálům. V neveřejné části se místa k sezení na obou terminálech objevují až u jednotlivých

odletových bran. Přičemž na T1 jsou první odletové brány až za dlouhou duty-free zónou, kdežto na T2 je první odletová brána blízko za bezpečnostní kontrolou. S množstvím posezení částečně také souvisí počet zásuvek pro nabíjení buď telefonu, či laptopu. Na letišti se nachází několik laviček již se zabudovanými zásuvkami a některé z nich možné nalézt na zdi či sloupu, ale není jich mnoho.

Co se týče transferového prostoru, neboli prostoru, kdy cestující přechází mezi terminály z důvodu navazujícího letu z jiného terminálu, než na který přiletěl, zde je hodnocení velmi pozitivní.

U odletů je možno nalézt smíšená hodnocení. Pozitivně jsou hodnoceny ukazatele k přepážkám, místa k sezení blízko nich či prémiové služby, naopak spíše špatně jsou vnímány fronty jak u přepážek, tak u pasové kontroly. (Prague Václav Havel Airport, 2020) Množství otevřených přepážek je závislé na mnoha faktorech. Mezi ty nejdůležitější patří velikost daného letu – tj. počet cestujících a také kapacita přepážek a množství dalších letů ve stejnou dobu. Většina společností provozujících své lety pravidelně má vždy přesně dané přepážky pro svoje odlety, kdy například Emirates, které do Prahy létá s největším letounem A380, má nejvíce odbavovacích přepážek a jsou umístěné úplně vzadu (většinou v rozmezí 170-183), protože se zde často tvoří velké fronty, tak aby se tito cestující nemíchali s jinými, či aby cestující nestáli frontu na špatný let. Pokud má k takovéto situaci dojít, kdy se v blízkosti odbavuje jiný velký let, jsou zde informační asistenti, kteří pasažéry třídí a posílají je do správných front. Cestující se také naučili být na letišti i více než 2 hodiny před odletem, a tak se může stát, že ještě před otevřením odbavení je už před přepážkou fronta. Druhým kritickým místem, kde se na letišti tvoří fronty, jsou pasové kontroly. U přepážek e-gates pro pasy Evropské unie se toto děje výjimečně, jelikož kontrola probíhá velmi rychle. Největší fronty se tvoří u přepážek pro pasy mimoevropské, kdy je rychlost závislá jednak na počtu policistů, ale hlavně na kontrole víz a podobných náležitostí, což někdy trvá dlouho. Největší fronty zde bývají v odpoledních hodinách z důvodu odletů několika velkých letadel v přibližně stejnou dobu. S odletem souvisí také celní kontrola, kdy je opět nejhůře hodnocena čekací doba, která je dlouhá. Urychlení této doby může napomoci připravení všech potřebných dokladů, zboží k proclení předem a také správné vyplnění formulářů.

Příletová kontrola je hodnocena pozitivněji než odletová. Doba doručení zavazadel je přiměřená a v hale se nachází dostatek vozíků. Ačkoliv se v hodnocení nevyskytuje doba

čekání na pasovou kontrolu, platí pro ni stejné údaje jako pro odletovou kontrolu, kdy čekání ve frontě pro pasy mimoevropské unie je mnohem delší.

Nejhůře jsou na letišti hodnoceni zaměstnanci na různých pozicích. Průměrné hodnocení zdvořilosti a chování zaměstnanců se pohybuje pod průměrem. Nejhorší hodnocení a to 1 hvězdičku obdržely informační kiosky. To je z důvodu toho, že kiosky se na letišti téměř nenachází, ale jsou zde především informační přepážky. Mezi kiosky se dají zařadit malé tabule odletů, které stojí v neveřejné zóně, ale vyloženě kiosky, který by cestujícího nasměroval například do lékárny, se na letišti nenachází. Tyto činnosti mají na starosti informační asistenti a také pracovníci informací. Do skupiny kiosků se též počítají self-check in automaty na vytištění palubních vstupenek. Na obou terminálech je možné najít pár těchto automatů, ale jejich velkou nevýhodou je, že pokrývají velmi malé množství letů a společností. Velmi nízko též cestující hodnotí taxi služby. Naopak s půjčovnou aut a městskou hromadnou dopravou panuje velká spokojenost. (Prague Václav Havel Airport, 2020) Příklady vybraných hodnocení jsou uvedeny v obrázku č. 3 v příloze.

7.2 Skytrax hodnocení Munich airport

V roce 2020 Skytrax udělil tomuto letišti 5 hvězdiček z 5 možných. Nejvyšší hodnocení má kromě Mnichovského letiště dalších 14 z více než 400 celkově hodnocených. Hodnocení letiště je zvlášť uděleno pro T1 a pro T2, přičemž T2 má plný počet hvězdiček a T1 ztratil půl hvězdičky. (A-Z Index of Airport Ratings, @2021)

Letiště se pyšní velkým množstvím plných počtů bodů, jak z oblasti stravování, tak nakupování. Na letišti se nachází více než 60 různých bister a restaurací, ať už běžných, nebo fast food. Letiště se také pyšní restauracemi různých typů – například italskou, či thajskou. V jednom z bister na T2 je také možnost posedět na balkóně s výhledem na letištní plochu. (Restaurants, @2021) Případné plusové body také může letišti přidávat vlastní pivnice přímo v prostorách letiště, čímž mu přispívá na unikátnosti, jelikož se jedná o první letiště na světě s tímto nápadem. (Airbräu - EN, @2021) Nákupní zóna je tvořena mnoha obchody, ať už samostatně stojícími, nebo velkou duty-free zónou tvořenou pouze stojany různých značek. V rámci nakupování je nutno zmínit službu doručení domů. Pokud

si cestující v duty-free nakoupí a nechce si nákup brát s sebou do destinace, má možnost si nechat za poplatek doručit nákup až domů. Benefit však platí pouze na území Německa a nevztahuje se na veškeré obchody. (Home Delivery, @ 2021)

Nejnižším uděleným hodnocením bylo 3,5 hvězdičky za dětskou herní zónu na T1. Zde se objevuje několik menších dětských center a poté jedno velké, ale placené. (Munich airport, 2020) Další nižší hodnocení bylo uděleno za čekání na zavazadla při příletu na německé letiště. Toto hodnocení se pohybuje stále lehce nad průměrem a uvažujíc, že v roce 2019 denně prošlo letištním procesem přes 131 000 osob (ať odlet, nebo přílet), tak stále toto hodnocení předčí mnoho menších letišť. (Traffic figures, @2021)

Naopak cestující velmi pozitivně hodnotí rychlost a způsob odbavování. Toto je způsobeno i zónou self check-in, kde si sami cestující mohou odbavit zavazadla a nemusí čekat ve frontách. Na letišti v Mnichově jsou pro cestující s pasy Evropské unie umožněny pasové kontroly skrze e-gates.

Hodnocení zaměstnanců se průměrně pohybuje na 4 hvězdičkách bez ohledu na jejich pozici. Zde se nabízí i možnost objednat si placenou službu asistenta, který se o cestující postará, ať při příletu nebo odletu. Tento zaměstnanec je doprovodí všude, kam potřebují a také jim pomůže s vyřízením všech náležitostí. (Munich airport, 2020) Příklady vybraných hodnocení T2 jsou uvedeny v obrázku č. 4 v příloze.

8 Komparace a doporučení

Níže zmíněné postřehy a návrhy pochází jak z nedostatků, tak i benefitů, které byly zaznamenány při podrobné analýze subjektu a také z vlastních zkušeností s daným subjektem.

Obě letiště jsou hojně využívána jak lidmi z daného státu, ze sousedních států, tak i jako přestupní uzly. Wi-fi připojení je v obou nabízeno bezplatně na rozdíl od jiných letišť, akorát zde není garantována kvalita a rychlost připojení.

U letiště Václava Havla Praha bychom měli vyzdvihnout jeho organizaci co se týká leteckých společností. Zatímco na letišti v Mnichově není na první pohled vidět organizaci společností, na pražském letišti jsou lety mimo Schengenský prostor na T1 a do zemí Schengenského prostoru na T2, což cestujícím značně ulehčuje orientaci. Dalším pozitivem jsou aktivity pro děti zdarma – jako dětský koutek u prstu B na T1, či herní zóna

v příletové hale T2. Pro milovníky letadel a též pro příbuzné existuje možnost zdarma sledovat odlet nebo přilet letadel, ať už přímo na letišti, nebo na nejbližších pozorovacích místech.

Porovnáním hodnocení cestujících na internetové stránce Skytrax (viz tabulka 1) pro Letiště Václava Havla Praha (Prague Václav Havel Airport, 2020) a Mnichovského letiště (Munich airport, 2020) bylo zjištěno, že na prvním z nich audit hodnotí spíše negativně taxi službu na letišti. To může být způsobeno klamavými cenami, které však subjekt nemá jak kontrolovat. Taxi služba je provozována externími firmami, které ačkoliv určují taxu, tak podle nízkého hodnocení důsledně nekontrolují její dodržování.

Dalším vysokým rozdílem mezi hodnoceními jednotlivých letišť je bezpečnostní kontrola. Zde kontroloři na pražském letišti negativně hodnotí přístup a zdvořilost bezpečnostních pracovníků. Zdvořilost a chování pracovníků na letišti obecně je hodnoceno velmi nízko, ať už v obchodech, či na informacích. Díky tomuto hodnocení je poznat, že se nejedná pouze o výjimečné případy a letiště by mělo výrazně zapracovat na školení personálu v oblasti komunikace s cestujícími. Průměrným hodnocením jsou též označeny jazykové dovednosti personálu. Na některých pozicích, které nepřicházejí do kontaktu s cestujícími, tak často není cizí jazyk vůbec požadován. Naopak na některých pozicích odbavujících například lety do Ruska, Francie či Korey je výhodou vést konverzaci pouze v řeči cestujícího, či ovládat alespoň základní konverzaci, jelikož tyto lety patří mezi ty, kde většina cestujících nemluví anglicky. U zaměstnanců komunikujících s cestujícími je angličtina povinností.

Významný rozdíl činí také mezi přehledností obou letišť. Ačkoliv je Mnichovské letiště mnohonásobně větší, nachází se zde mnoho informačních cedulí či mapa celého letiště s přesným označením jednotlivých odletových bran. Vyskytuje se zde i mnoho kiosků, kde se si cestující mohou sami vytisknout palubní vstupenky na většinu letů, u dalších kiosků jsou virtuální asistenti, kteří poradí cestujícím s orientací na letišti a u fast food restaurací si cestující u kiosku může sám objednat občerstvení. Letiště Václava Havla má na obou terminálech pár kiosků na online odbavení, ale nabídka společností a letů, pro které je možnost si letenku sám vytisknout, je velmi malá.

Mnohem nižší hodnocení ve srovnání s Mnichovským letištem je též uděleno za množství míst k sezení. Jak již bylo výše uvedeno v hodnocení Letiště Václava Havla, T1 se dlouhodobě potýká s nedostatkem míst k sezení, kdy se pár jednotek míst nachází na

konci odbavovacích ostrovů a poté až v prostoru mezi terminály. Na T2 je dostatek míst až před bezpečnostní kontrolou, ale u odbavovacích přepážek stojí opět jen pár jednotek míst. Za kontrolami se místa k sezení nachází až u odletových bran, kde jejich počet však také není dostatečný. Naopak na Mnichovském letišti se dostatek míst k sezení objevuje jak v blízkosti odbavovacích přepážek, tak i u odletových bran. Místa k sezení je možné nalézt i v prostorách chodeb, kterými cestující prochází.

Na T1 se také často objevuje problém s dobou čekání na odbavení během pasové kontroly jak při příletu, tak odletu, kdy se cestující nevejdou do vyhrazeného prostoru a překáží tak ostatním cestujícím v jejich cestě. Na T2 je dostatečně velký prostor u bezpečnostní kontroly, kdy se počet míst provádějících kontrolu dá zvětšit, ale i zmenšit v závislosti na hustotě provozu a cestující chodí podél pásů, které je směřují ke kontrole. Na T1 při příletu jsou pak častokrát cestující vedeni v řadách směrem na prst A, což tolik neztěžuje průchod ostatním jako na odletu, kdy cestující stojí mezi odbavovacími ostrovy až k hlavní tabuli. Toto se obvykle děje v nejrušnějších hodinách, kdy odlétají největší letadla s největším počtem cestujících. Jak na odletu, tak příletu se nenachází žádné pásy, které by rovnoměrně rozprostíraly cestující po celé vyhrazené ploše. Velkou komplikací, které teď letiště bude čelit a která by mohla ještě snížit hodnocení spokojenosti cestujících je přeřazení cestujících s pasy Velké Británie do skupiny pasů mimo Evropskou unii a tudíž i zákaz procházení přes e-gates, které značně urychlují pasovou kontrolu. Nově budou tudíž cestující s pasy Velké Británie musejí na kontrolu přes příslušníka policie a tím se zvýší zátěž pro už tak dost vytížené pracovníky na mimoevropské části pasové kontroly. (Dohoda o budoucích vztazích s UK, 2021) Na Mnichovském letišti se též nacházejí e-gates, které mohou cestující využít, ale zóna pro mimoevropské pasy je mnohem větší a snáze se zde dá korigovat jak uspořádání cestujících do jednotlivých řad, tak i množství přepážek pro pasovou kontrolu.

Níže zpracovaná tabulka uvádí přehlednou komparaci vybraných kritérií Letiště Václava Havla Praha a Mnichovského letiště. Číslo od 1 do 5 určuje počet obdržovaných hvězdiček, kdy 5 představuje nejlepší možné hodnocení. Žlutě jsou vyznačeny položky, které jsou v komparaci více rozpracovány.

Tabulka 1 Hodnocení Letiště Václava Havla Praha a Mnichovského letiště

Kritéria/Letiště	Letiště Václava Havla	Mnichovské letiště, T1
Taxi služba	2	4,5
MHD	3,5	4,5
Půjčovna aut	3,5	4,5
Wi-fi připojení	5	5
Jazyková vybavenost na bezpečnostní kontrole	3,5	4
Bezpečnostní kontrola – zaměstnanci	3	4
FastTrack	4	4,5
Bezpečnostní kontrola – výkonnost zaměstnanci	3,5	4
Imigrační – přílet (čekací doba)	3,5	4,5
Imigrační – odlet (čekací doba)	3	4
Zaměstnanci na imigračním	3,5	4
Jazyková vybavenost – imigrační	3,5	4
Obchody – zaměstnanci	2	4,5
Občerstvení – zaměstnanci	3	4,5
Snadnost nalezení cesty	3,5	4
Srozumitelnost cedulí	3,5	5
Umístění hlavní tabule	3	4,5
Přehlednost hlavní tabule	3,5	5
Mapy terminálů	3	4,5
Informace	3	5
Kiosky	1	5
Vybavenost příletové haly	3	4
Doba čekání na zavazadla	3,5	3,5
Čekání na odbavení/pasovou kontrolu	3	4,5

Dostupnost míst k sezení	3	4
Dostupnost zásuvek	3	4,5
Čistota toalet a letiště	3,5	4,5
Toalety pro PRM	3	4,5
Prodejní automaty	4,5	4
Množství obchodů	4	4,5
Zaměstnanci v obchodech	2	4,5
Množství občerstvení	4	4,5
Množství fast food občerstvení	3,5	4,5
Zaměstnanci v občerstvení	3	4,5

[vlastní tvorba]

Zdroj dat: *Munich Airport* [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://skytraxratings.com/airports/munich-airport-rating>, *Prague Václav Havel Airport* [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:
<https://skytraxratings.com/airports/prague-vaclav-havel-airport-rating>

Dopravní spojení na letiště je v současné době realizováno pouze pomocí několika autobusových linek. Zvýšení kvality by bylo možné dosáhnout pomocí prodloužení stanic metra, či zavedením vlakové dopravy přímo na letiště. Problém s taxi službou by mohl být vyřešen skrze jednoho dopravce, který by spadal přímo pod letiště, kdy by bylo možné stanovit přesné ceny za kilometr a pohlídat trasu, kterou řidič zvolí, aby úmyslně nevybíral nejdelší možnou cestu.

Jak už byl výše zmíněn přístup zaměstnanců, letiště by se též mělo zaměřit na jazykovou vybavenost. Každý zaměstnanec by měl ovládat alespoň základy anglického jazyka a mělo by mu být umožněno jej dále rozvíjet pomocí kurzů. Jelikož by bylo statisticky možné spočítat % podíl jednotlivých národností využívajících letiště v závislosti na cestovním dokladu, bylo by efektivní nabízet i kurzy těch nejčteněji vyskytujících se jazyků – jako jsou například španělština, ruština, korejština, francouzština a italština. V rámci těchto kurzů by se účastníci zaměřovali na základní fráze a slovní zásobu spojenou s letištěm.

Na T2 by bylo též vhodné přidat navigační tabuli k bezpečnostní kontrole a obecně navýšit množství informačních cedulí, které zlepší orientaci po letišti. Dlouhé čekání ať už na zavazadla, pasovou nebo bezpečnostní kontrolu, může vyřešit zvýšení počtu

kvalifikovaných zaměstnanců, či jejich lepší rozložení kvůli pokrytí nejvytíženějších hodin, především u kontrol cestujících s mimoevropskými pasy. U pasových kontrol na T1, především u odletu, by bylo výhodné zvětšit prostor pro cestující s mimoevropskými pasy, jelikož se zde dost často tvoří dlouhé fronty, které trvají mnohem déle než ty u cestujících s evropskými pasy. Též by bylo dobré přidání pásů, které by rozprostřely množství cestujících mezi jednotlivé přepážky a zamezilo by se tak i předbíhání a neshodám mezi cestujícími, kdo byl v řadě první.

9 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala marketingem služeb, který má v současné době důležité postavení na trhu. Hlavním cílem práce bylo na základě analýzy marketingového mixu zaměřeného na oblast služeb na příkladu Letiště Václava Havla Praha určit doporučení pro daný subjekt. Tato práce obsahovala i několik dílčích cílů, které byly nutné ke splnění hlavního cíle práce.

Teoretická část práce se opírala o informace především z odborné literatury a statistik. První část byla zaměřena na vymezení služeb a samotného marketingu služeb. V této práci byla také ukázána podobnost a naopak rozdílnost mezi základním marketingovým mixem a marketingem služeb a uvedeny důvody, proč tyto koncepce nemohou být sloučeny do jediné. Celá teoretická část byla zakončena analýzou jednotlivých prvků marketingu služeb, čímž byl naplněn první dílčí cíl práce.

Praktická část byla zaměřena na analýzu letiště Václava Havla Praha. Druhý dílčí cíl práce byl splněn rozdělením a popsáním služeb na letišti a vymezením vzhledem k jeho nejbližším konkurentům. V posledních letech začalo letiště velmi intenzivně pracovat na svojí propagaci, ať už aplikací, tak především live přenosem z hlavní dráhy, který je ve světě docela unikátní a nabízí ho pouze pár vybraných letišť.

Po analýze služeb na letišti Václava Havla Praha byla provedena stejná analýza na konkurenčním letišti v Mnichově. Toto letiště bylo vybráno z toho důvodu, že patří mezi nejlepší na světě, ale hlavně bylo ohodnoceno jako nejlepší v Evropě. Následovala definice společnosti Skytrax a hlavních kritérií hodnocení letišť. Třetím dílčím cílem bylo komparativně zhodnotit úspěšnost a kvalitu poskytovaných služeb na pražském letišti vzhledem ke konkurenci. Tento cíl byl naplněn zaměřením se nejprve na jeden subjekt a aplikaci vybraných kritérií a poté byla stejná kritéria aplikována i na subjekt druhý.

Závěrečným porovnáním s letištem v Mnichově a doporučeními pro zlepšení byl naplněn i poslední dílčí cíl práce a tudíž splněn i hlavní cíl předkládané bakalářské práce. Doporučení na zlepšení mohou být aplikována i na jiných letištích na světě, upravena o další, která však nejsou pro výchozí letiště prioritní, či nutnost jejich zlepšení není neodkladná. Hlavním doporučením, kterým by se vedení Letiště Václava Havla Praha mělo zabývat, je velké množství stížností na zdvořilost a chování pracovníků letiště na různých pozicích. Řešením může být například školení personálu v oblasti komunikace

s cestujícími či zohlednění zpětné vazby od cestujících ve mzdovém ohodnocení. Kromě školení personálu v oblasti komunikace by se letiště mělo též zaměřit na rozvoj jazykových schopností pracovníků v rámci těch nejvíce využívaných a nejhojněji se vyskytujících. Druhým doporučením je snaha zvýšit kontrolu nad taxislužbami, které operují na letišti, či vytvoření speciálního dopravce, který bude pod přímým dohledem. V rámci plánovaného rozvoje letiště by bylo také efektivní prodloužit metro, či vlak až přímo na místo. Nemusí se jednat o každou soupravu, ale například o každou 2. či 3. Posledním doporučením, které by výrazně zlepšilo stav letiště, je zvýšit efektivnost na všech kontrolách, pasových či bezpečnostních. Najmout dostatek kvalitních zaměstnanců a využívat je co nejvíce v době nejrušnějších hodin, aby se zkrátila čekací doba. U pasových kontrol by bylo též výhodné zvětšit prostor vyhrazený pro cestující s mimoevropskými pasy, jelikož stávající prostor není vyhovující pro současný počet cestujících, kteří kontrolou procházejí. V budoucnu při rozšíření letiště a zvýšení množství cestujících zde hrozí kolaps a ztráta kontroly nad nimi. Ztrátou kontroly je myšleno zdržení během kontrol, kdy budou cestující zbytečně stát v řadách, ve kterých nemusejí, nebo nesmějí a tím bude logicky klesat i jejich spokojenost.

10 Seznam použitých zdrojů

10.1 Knižní zdroje

BOTTEN, Neil, McManus, John. *Competitive Strategies for service organisations*. Macmillan Press, 1999. s. 5. ISBN 1-55753-174-9

CETLOVÁ, Helena, 2007. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-127-6.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 3. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3763-6.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: customer management in service competition*. Fourth edition. Chichester: John Wiley, 2015. ISBN 9781119159865

CHADT, Karel. *Psychologie trhu v obchodu a službách*. Praha: Press21, 2017. ISBN 978-80.905181-9-3

HAGUE, Paul. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4209-0

JOBBER, David, Ellis,-Chadwick, Fiona. *Principles and Practice of Marketing*. 9th Edition. McGraw Hill, 2019. ISBN 13 9781526847232

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Marketingová komunikace*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9064-5

KLÍNSKÝ, Petr, MÜNCH, Otto. *Ekonomika nejen k maturitě*. Praha: EDUKO, 2014. ISBN 978-80-87204-99-3.

KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2014. ISBN 978-0-273-78699-3

KOTLER, Philip, LANE KELLER, Kevin. *Marketing management*. 14th ed. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-8570-7

SVĚTLÍK, Jaroslav a kol. *REKLAMA: Teorie, koncepce, modely*. Rzeszów: Vysoká škola informatiky a managementu, 2017. ISBN 978-83-64286-71-1

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9867-2.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9598-5

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

10.2 Elektronické zdroje

About Skytrax Ratings [online]. @2020 [cit. 2020-12-07]. Dostupné z:

<https://skytraxratings.com/about>

AeroRooms [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/aerorooms>

Airbräu - EN [online], @2021. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/airbraeu/en>

Airport Star Rating Levels [online]. @2020 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z:

<https://skytraxratings.com/explaining-airport-star-ratings-levels>

A-Z Index of Airport Ratings [online], @2021. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z:

<https://skytraxratings.com/a-z-of-airport-ratings>

Co je EasyGo Gate? [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/faq-easygo-gate>

ČERMÁK, Miroslav. *STP marketing. Clever and smart* [online]. c2008-2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/stp-marketing/>

Definitions of Marketing. American Marketing Association [online]. c2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Destinace [online]. @2020 [cit. 2020-10-11]. Dostupné z:

https://www.prg.aero/destinace?field_aerolinka_ref_sezona_target_id=All&field_destinace_terminal_target_id=All

Dohoda o budoucích vztazích s UK [online], 2021. [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Evropska-unie/Aktualni-temata/Dohoda-o-budoucich-vztazich-s-UK?viewmode=2&lang=cs-CZ>

ELLEDGE, Shawn. *Relationship marketing*. IMA [online]. 2016 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.integratedmarketingassociation.org/blog/relationship-marketing/>

Historie Letiště Václava Havla Praha [online]. @2020 [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/historie-letiste-vaclava-havla-praha>

Hi! I'm Josie Pepper [online], @ 2021. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/meet-and-assist-632315>

Home Delivery [online], @2021. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/home-delivery-5231263>

Check-in [online]. @2020 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/check-in-261005>

James Culliton. ManagementMania.com [online], Wilmington (DE), 2016 [cit. 2020-07-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/james-culliton>

JOHANN, Maria. *Services Marketing* [online]. Varšava: Szkoła Główna Handlowa, 2015 [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Maria_Johann2/publication/314949424_Services_Marketing/links/58c7975a458515478dc90dd2/Services-Marketing.pdf

KAUSHIK, Rajiv. *Impact of Colours in Marketing*. IJCEM International Journal of Computational Engineering & Management, 2011, 13: 129-131.[cit. 2020-08-03].

Letiště Václava Havla Praha odbavilo za rok 2019 rekordních 17,8 milionu cestujících [online]. @2020 [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/letiste-vaclava-havla-praha-odbavilo-za-rok-2019-rekordnich-178-milionu-cestujicich>

LAHAYE, Laura. *Mercantilism*. The Library of Economics and Liberty [online]. c1999-2019 [cit. 2020-06-08]. Dostupné z:

<https://www.econlib.org/library/Enc/Mercantilism.html>

Letiště [online], @2021. [cit. 2021-01-09]. Dostupné z:

<https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Letecka-doprava/Pravni-predpisy/Letiste>

Letiště Praha [online], @2021. [cit. 2021-01-09]. Dostupné z:

<https://www.jcdcaux.cz/letiste-praha>

Lounges [online]. @2020 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/lounges-830529>

Master Pepper [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/master-pepper>

Modernizace a rozvoj letištní infrastruktury přispějí k ekonomickému růstu České republiky [online], 2020. [cit. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/aktualne-modernizace-rozvoj-letistni-infrastruktury-prispeji-k-ekonomickemu-rustu-ceske-republiky>

Munich airport: Company profile [online]. © 2020 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z:

<https://www.munich-airport.com/company-profile-263193>

Munich Airport [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://skytraxratings.com/airports/munich-airport-rating>

Parking [online]. @2020 [cit. 2020-12-08]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/parking-260363>

Parkování [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/parkovani>

Péče o zaměstnance [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/pece-o-zamestnance>

Planespotting na Letišti Václava Havla Praha [online], @2021. [cit. 2021-01-09].

Dostupné z: <https://www.prg.aero/planespotting>

Prague Václav Havel Airport [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://skytraxratings.com/airports/prague-vaclav-havel-airport-rating>

Raiffeisenbank Lounge [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/raiffeisenbank-lounge>

Restaurace, obchody a služby: Salonky [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/sluzby-na-letisti>

Restaurants [online], @ 2021. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/restaurants-261920>

Security FastTrack [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://www.prg.aero/security-fasttrack>

Sektor služeb (terciární sektor). ManagementMania [online]. Wilmington (DE), c2011-

2020 [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: [https://managementmania.com/cs/sekter-sluzeb-](https://managementmania.com/cs/sekter-sluzeb-terciarni-sektor)

[terciarni-sektor](https://managementmania.com/cs/sekter-sluzeb-terciarni-sektor)

Services marketing. Marketing-Schools.org [online]. © 2012 [cit. 2020-08-10]. Dostupné

z: <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/services-marketing.html>

SWAIM, Robert. W. *Peter Drucker on Sales and Marketing*. Process excellence network [online]. 2013 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z:

<https://www.processexcellencenetwork.com/innovation/columns/peter-drucker-on-sales-and-marketing>

TRACY, Brian. *The 7 Ps of Marketing*. Entrepreneur [online]. 2014 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/70824>

Traffic figures [online], @2021. [cit. 2021-01-11]. Dostupné z: <https://www.munich-airport.com/traffic-figures-263342>

Úvod do ekonomiky - základní pojmy. Ekonomikon [online]. © 1996–2020 [cit. 2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.ekonomikon.cz/ekonomika/uvod/>

Variabilní náklady (Variable Costs). ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 07.09.2015 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/variabilni-naklady>

Vychází nová mobilní hra World of Airports. [online], 2019. [cit. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://www.prg.aero/vychazi-nova-mobilni-hra-world-airports>

Vysoké ceny Letiště Praha [online], @2018. [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.pragueairport.co.uk/cs/vysoke-ceny-na-letisti-praha/>

World's Top 100 Airports 2020. Skytrax [online]. @ 2020 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.worldairportawards.com/worlds-top-100-airports-2020/>

Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle) [online]. Wilmington (DE), 2018 [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

11 Přílohy

Tabulka 2 Podíl jednotlivých sektorů na zaměstnanosti ČR v roce 2019

Primární sektor	Sekundární sektor	Terciální sektor
2,7 %	37,2 %	60,1 %

[vlastní tvorba]

Zdroj: Trh práce (krajské srovnání) 2019. Český statistický úřad [online]. [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-krajske-srovnani-2019> .

Tabulka 3 Podíl jednotlivých sektorů u vybraných států

Země	Primární sektor (%)	Sekundární sektor (%)	Terciální sektor (%)
USA	0,9	18,8	80,2
China	8,3	39,5	52,2
Indie	15,4	23	61,5
Japonsko	1	29,7	69,3
Rusko	4,7	32,4	62,3
Německo	0,6	30,1	69,3
Velká Británie	0,6	19	80,4
Francie	2	20,1	77,9

[vlastní tvorba]

Zdroj:
JOBBER, David a Fiona Ellis CHADWICK. Principles and Practice of Marketing. 9th ed. London: McGraw-Hill Education, 2019. s. 280. ISBN 13 9781526847232.

Tabulka 4 Rozdělení sektorů

Primární sektor = prvovýroba	Sekundární sektor = zpracování	Terciální sektor	Kvartérní sektor	Kvintetní sektor =věda a výzkum
Zemědělství Těžba Lesnictví Rybářství	Průmysl Stavebnictví Papírenství	Pohostinství Kadeřnické služby Opráveřenské služby Prádelní služby	Dopravní služby Finance a pojištění Komunikační služby Obchod	Zdravotní služby Výzkum Vzdělání Umění Rekreace

[vlastní tvorba]

Zdroj: BOTTEN, N., McManus, J. Competitive Strategies for service organisations. Macmillan Press, 1999. s. 6. ISBN 1-55753-174-9

Tabulka 5 Symbolika barev

Červená	Láska, teplo, naléhavost
Modrá	Klid, bezpečnost, serióznost
Zelená	Uklidňující dojem, harmonie
Žlutá	Pozitivita, energie, radost
Oranžová	Radost, nadšení
Černá	Moc, vznešenost
Bílá	Nevinnost, čistota
Fialová	Chlad, tajemný dojem, královský stav

[vlastní tvorba]

Zdroj: JURČOVÁ, Lucie. Psychologie barev v marketingu. *Bridge* [online]. 2019 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/psychologie-barev-v-marketingu/>

Tabulka 6 10 nejlepších letišť světa za rok 2020

Pořadí	Název letiště
1.	Singapore Changi
2.	Tokyo Haneda
3.	Doha Hamad
4.	Seoul Incheon
5.	Munich
6.	Hong Kong
7.	Tokyo Narita
8.	Centrair Nagoya
9.	Amsterdam Schiphol
10.	Kansai

[vlastní tvorba]

Zdroj: World's Top 100 Airports 2020. Skytrax [online]. @ 2020 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.worldairportawards.com/worlds-top-100-airports-2020/>

Obrázek 2 Skytrax statistiky Letiště Václava Havla Praha

Ground Transportation	Departure	Security Screening
Public Transport options ★★★★★	Signage to check-in ★★★★★	Screening guide signage ★★★★★
Distance to public transport ★★★★★	Congestion around check-in ★★★★★	Waiting times ★★★★★
Airport taxi service ★★★★★	Queuing systems ★★★★★	Service efficiency ★★★★★
Car Rental ★★★★★	Seating near check-in ★★★★★	Staff attitude and courtesy ★★★★★
Shopping Facilities	Premium check-in facility ★★★★★	Staff language skills ★★★★★
Selection of shops : landside ★★★★★	Signage to security / departures ★★★★★	FastTrack security ★★★★★
Selection of shops : airside ★★★★★	Immigration Service	
Choice of mid-price shops ★★★★★	Waiting times - arrivals ★★★★★	Staff attitude and courtesy ★★★★★
Choice of luxury brands ★★★★★	Waiting times - departures ★★★★★	Staff language skills ★★★★★
Staff service in shops ★★★★★		

[vlastní tvorba]

zdroj: Prague Václav Havel Airport [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://skytraxratings.com/airports/prague-vaclav-havel-airport-rating>

Obrázek 3 Skytrax statistiky Munich airport

Ground Transportation		Transfer		Food & Beverage	
Public Transportation options	★★★★☆	Walking distances	★★★★☆	Food and beverage choice : landside	★★★★★
Distance to public transport	★★★★☆	Signage to transfer areas	★★★★☆	Fast food choice : landside	★★★★★
Airport taxi service	★★★★☆	Transfer security screening	★★★★☆	International brands : landside	★★★★★
Car Rental	★★★★☆	Ease of transfer process	★★★★☆	Food and beverage choice : airside	★★★★★
Security Screening		Arrival		Fast food choice : airside	★★★★☆
Screening guide signage	★★★★★	Walking distances	★★★★☆	International brands : airside	★★★★☆
Waiting times	★★★★☆	Availability of toilets	★★★★☆	Food and beverage : cleanliness	★★★★★
Service efficiency	★★★★☆	Baggage hall facilities	★★★★★	Food and beverage : prices	★★★★☆
Staff attitude and courtesy	★★★★☆	Baggage delivery times	★★★★☆	Food and beverage : staff service	★★★★☆
Staff language skills	★★★★☆	Baggage carts	★★★★★		

[vlastní tvorba]

zdroj: *Munich Airport* [online]. @2020 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z:

<https://skytraxratings.com/airports/munich-airport-rating>