



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní
Ústav letecké dopravy K621

Neletecké činnosti na Letišti Praha

Non-Aviation Activities at Prague Airport

Diplomová práce

Studijní program: Technika a technologie v dopravě a spojích

Studijní obor: Provoz a řízení letecké dopravy

Vedoucí práce: Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.

2015

Bc. Josef Mráz



K621..... Ústav letecké dopravy

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Bc. Josef Mráz

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

N 3710 – PL – Provoz a řízení letecké dopravy

Název tématu (česky): **Neletecké činnosti na letišti Praha**

Název tématu (anglicky): Non-Aviation Activities at Prague Airport

Zásady pro vypracování

Při zpracování diplomové práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Úvod
- Definice letiště
- Historie Letiště Praha
- Současný stav komerčních aktivit na Letišti Praha
- Historický vývoj a trendy
- Spokojenost cestujících se službami
- Návrh budoucího rozvoje komerčních aktivit a služeb
- Závěr

- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Průša Jiří: Svět letecké dopravy, Galileo, Praha, 2007
Graham Anne: Managing Airports 4th Edition, Routledge, New York (USA), 2014
Žihla Zdeněk: Provozování podniků letecké dopravy a letišť, Akademické nakladatelství CERM, Brno, 2010
Interní data Letiště Praha, a. s.

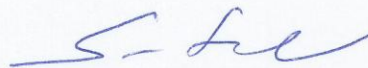
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **31. července 2014**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **30. listopadu 2015**
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia



doc. Ing. Stanislav Szabo, PhD. MBA
vedoucí
Ústavu letecké dopravy



prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.



Bc. Josef Mráz
jméno a podpis studenta

V Praze dne.....30. června 2015

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli podklady a rady pro vypracování této práce. Zvláště pak děkuji Ing. Evě Endrizalové, Ph.D. za odborné vedení a výbornou spolupráci při tvorbě mé diplomové práce. Dále pak Českému Aeroholdingu, a. s. za poskytnutí cenných dat, které jsem mohl zpracovat. Také bych rád poděkoval celé své rodině a blízkým za morální a materiální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat kolegům Neuwirthovi, Vančurovi a Neumannovi za dobrou atmosféru, kterou při psaní našich závěrečných prací vytvořili.

Prohlášení

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne.....30.11...... 2015



Bc. Josef Mráz

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Josef Mráz

Název práce: Neletecké činnosti na Letišti Praha

Typ práce: Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.

Rok obhajoby práce: 2016

Abstrakt: Tato práce pojednává o neleteckých činnostech na Letišti Praha, které se stávají stále důležitějšími a letiště se musí snažit generovat z nich co nejvíce příjmů. V teoretické části je popsán současný stav a také trendy v oblasti komerčních aktivit. Dále se práce věnuje spokojenosti cestujících na základě dat z dotazníkového šetření. Zpracování těchto dat je následně promítnuto do návrhu na zlepšení služeb a komerčních aktivit na Letišti Praha. Návrh by měl vést k růstu spokojenosti cestujících a ke zvýšení příjmů z neleteckých činností.

Klíčová slova: Letiště Praha, neletecké činnosti, příjmy z neleteckých aktivit, služby pro cestující, komerční aktivity, úroveň spokojenosti cestujících, komerční zóna, průchozí obchody

Počet stran: 84

Jazyk: Čeština

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Josef Mráz

Title: Non-Aviation activities at Prague Airport

Type of the thesis: Master thesis

Supervisor: Ing. Eva Endrizalová, Ph.D.

The year of presentation: 2016

Abstract: This thesis deals with non-aviation activities at Prague Airport that have become more important recently and the airport should produce as high revenue as possible. Present conditions and trends in the field of commercial activities are described in the theoretical part. The thesis engages in the satisfaction of passengers based on data from questionnaires. The transforming of these data is consecutively seen in suggestions for an improvement of services and commercial activities. Suggestions should lead to a progress in the satisfaction of passengers and to an increase of the revenue from non-aviation activities.

Keywords: Prague Airport, non-aviation activities, non-aeronautical revenue, services for passengers, commercial activities, level of satisfaction of passengers, commercial zone, walkthrough stores

Number of pages: 84

Language: Czech

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Letiště.....	11
2.1	Funkce letiště v systému civilní letecké dopravy	11
2.2	Druhy vlastnictví letišť	12
2.3	Organizační struktura Letiště Praha.....	13
2.4	Letecké a neletecké činnosti	13
2.4.1	Letecké činnosti	14
2.4.2	Neletecké činnosti.....	14
2.5	Ekonomika letišť.....	15
2.5.1	Hlavní nákladové položky	15
2.5.2	Hlavní výnosové položky	16
2.6	Ekonomické srovnání letišť	18
2.6.1	Kvalitativní ukazatele	18
2.6.2	Hodnotové ukazatele.....	19
2.7	Marketing letišť	20
2.8	Požadavky na letiště z pohledu komerčních aktivit.....	20
3	Historie Letiště Praha.....	22
3.1	Období 1937 - 1947	22
3.2	Období 1948 - 1968	25
3.3	Období 1969 - 1989	27
3.4	Období 1990 - 2003	28
3.5	Období 2004 - 2015	32
3.6	Budoucnost Letiště Praha	34
3.6.1	Nová paralelní dráha.....	34
3.6.2	Železniční spojení s Prahou	35
4	Současný stav neleteckých činností na Letišti Praha.....	36
4.1	Uspořádání terminálů.....	36
4.2	Taxislužby.....	37
4.3	Veřejná doprava.....	38
4.4	Parkování	38
4.5	Hotely.....	40
4.6	Finanční služby	42

4.7	Gastronomická zařízení	42
4.8	Obchody.....	44
4.9	VIP salónky a konferenční prostory	45
4.10	Další služby.....	46
5	Vývoj a trendy v oblasti komerčních aktivit a služeb.....	48
5.1	Historický vývoj	48
5.2	Faktory ovlivňují objem neleteckého obchodu.....	50
5.2.1	Velikost letiště	50
5.2.2	Hospodářská vyspělost daného státu	51
5.2.3	Složení uživatelů letiště	51
5.3	Letiště jako „šestý kontinent“ pro světové značky	52
5.4	Zlepšení služeb na letišti ve spolupráci se soukromým sektorem	53
5.5	Mobilní aplikace jako důležitý nástroj pro zvýšení příjmů	55
5.6	<i>Walkthrough</i> koncept obchodní zóny	56
6	Spokojenost cestujících se službami na Letišti Praha.....	58
6.1	Druh použitých dat.....	58
6.2	Komfort a pohodlí terminálů	59
6.3	Parkování na letišti.....	60
6.4	Občerstvení a restaurační zařízení	61
6.5	Obchody.....	64
6.6	Zpětná vazba cestujících	67
7	Návrh budoucího rozvoje komerčních aktivit a služeb na Letišti Praha	69
7.1	Komfort a pohodlí terminálů	69
7.2	Parkování na letišti.....	70
7.3	Koncept restaurací	70
7.4	Koncept obchodů	71
7.5	Kuřácké místnosti	72
7.6	Nabíjecí stanice	73
7.7	Modlitebna v Terminálu 2	73
7.8	Mobilní aplikace	73
8	Závěr	75
9	Seznam použité literatury	77
10	Seznam obrázků a grafů.....	80
11	Příloha - Dotazník pro cestující	81

Seznam použitých zkratek

ACI	Airports Council International (Mezinárodní sdružení letišť)
ČLS	Československá letecká společnost
ČSA	České aerolinie (do roku 1993 Československé aerolinie)
DPH	Daň z přidané hodnoty
IATA	International Air Transport Association (Mezinárodní asociace leteckých dopravců)
ICAO	International Civil Aviation Organization (Mezinárodní organizace pro civilní letectví)
MTOW	Maximum Takeoff Weight (Maximální vzletová hmotnost)
RWY	Runway (Vzletová a přistávací dráha)

1 Úvod

Letecká doprava, jejíž počátky se datují na začátek minulého století, je jeden z nejrychleji se rozvíjejících druhů dopravy. V rámci rozvoje celého odvětví se měnila i letiště. První z nich měla hlavně provozní funkci a poskytovala velmi omezené služby cestujícím. Při otevření Letiště Praha - Ruzyně v roce 1937 disponovala odbavovací budova jen restaurací, bankou, poštou a obchodem s tabákem.

Neletecké činnosti provozované na letištích se rozrůstaly spolu s tím, jak se zvětšovaly letištní terminály a jejich obchodní zóny. Z tohoto hlediska bylo důležité, že se letiště oddělila od národních dopravců a stala se samostatnými subjekty. Cestující se postupem času stali náročnějšími a zvykli si na určitou úroveň komfortu a pohodlí.

Dnes jsou příjmy z neleteckých aktivit zcela zásadní a na evropských letištích tvoří v průměru okolo poloviny všech příjmů. Toto zastoupení v celkových příjmech se liší podle konkrétního letiště a je závislé na různých faktorech. Letiště se snaží hledat nové zdroje příjmů, které jsou méně závislé na objemu cestujících. Současný stav je zapříčiněn několika důvody, které jsou v této práci zmíněny.

Úvodní kapitola této práce se věnuje především ekonomice letišť a jejich fungováním v tržním prostředí. Dále se teoretická část zabývá historií Letiště Praha zejména z pohledu letištních terminálů a služeb. Poté je analyzován stav neleteckých činností na Letišti Praha a také je zmíněn jejich historický vývoj a současné trendy v oblasti *non-aviation*.

V praktické části jsou použita data z dotazníkového šetření, které mi poskytl Český Aeroholding, a. s. Data jsou zpracována do jednotlivých grafů, které mají lepší vypovídající hodnotu. Jedním z cílů této práce je určit chování jednotlivých skupin cestujících a také zaznamenat vývoj úrovně spokojenosti v posledních letech. Právě spokojenost cestujících je velmi důležitá pro každé letiště a pomáhá zjistit, v které oblasti se nachází slabé stránky.

Na základě zpracovaných dat je navržen budoucí rozvoj letiště, kterým by se Letiště Praha mělo ubírat, aby více uspokojilo cestující a zároveň zvýšilo své příjmy v oblasti neleteckých aktivit. Návrh, který je dalším cílem mé práce, je nastaven tak, aby odpovídal finančním možnostem letiště a byl v souladu s dobrou provozní funkčností terminálů.

2 Letiště

Letiště tvoří důležitou součást infrastruktury leteckého přepravního procesu a je to místo, kde se cestující setkává se službami jednotlivých subjektů, které se tohoto procesu účastní. Letiště můžeme definovat jako stavbu nebo celek, který je určený především pro vzlety, přistání a pozemní pohyb letadel. Tento systém se skládá z několika podsystémů a zajišťuje nejen vlastní odbavení cestujících, zavazadel, zboží, pošty a letadel, ale také slouží k obchodním aktivitám.

Právě na letišti je výrazným způsobem ovlivněna kvalita a také efektivnost přepravního procesu. Jedinečné geografické postavení dává letišti velkou výhodu a v mnoha případech je letiště de facto monopolem, nevýhodou však může být jeho omezený růst. Ekonomika letišť se historicky měnila a dnes se ve většině případů řídí standartními tržními zákonitostmi. [2]

2.1 Funkce letiště v systému civilní letecké dopravy

Základní funkce letiště se odvíjí od jeho postavení v přepravním procesu. Avšak od začátku 20. století se rozšiřovala a přibývaly další činnosti, které se na letišti provozují. Pokud se na letiště díváme z užšího pohledu, je to soubor čistě provozních ploch a přilehlých staveb. Pokud tento pohled rozšíříme, můžeme zahrnout další stavby související s provozem, které tvoří obchodní zázemí letiště. Z pohledu umístění obvykle dělíme letiště na *airside* - plochy a stavby přímo spojené se základní funkcí letiště a *landside* - zde převažují plochy a stavby pro komerční využití. Hlavní rozvoj zaznamenaly stavby právě v komerční zóně. Charakteristickým trendem v této oblasti je neustálý růst druhů služeb, které jsou na letištích poskytovány a rozšiřování území, které letiště pokrývá. Tím plní letiště komplexní funkci a jsou často nazývána „letištními městy“ (*airport cities*).

Mezinárodní civilní letiště plní svoji důležitou funkci i v hospodářském systému a podle velikosti zaměstnává stovky až deseti tisíce lidí, ať už přímo na letišti nebo nepřímo v navazujících službách. Tím vytváří nové pracovní příležitosti a zvyšuje tím zaměstnanost. V dnešní době se také řeší vliv letiště na životní prostředí. Zde se jedná hlavně o hluk a emise.

2.2 Druhy vlastnictví letišť

Už dávno není pravdou, že letiště jsou státní nekomerční organizace. Postupem času došlo ve vyspělých zemích k vytvoření nezávislého provozovatele dopravní cesty (letiště), a tím pádem k jeho osamostatnění, stejně jako tomu došlo v devadesátých letech v České republice. Až do 80. let minulého století byla prakticky všechna letiště ve vlastnictví státu nebo nižších samosprávních celků. To vyplývalo z historického vývoje, kdy existovaly úzké vazby na obranu jednotlivých zemí a také na financování rozvoje letišť, jelikož řada z nich nebyla finančně soběstačná.

Jedna z prvních zemí v Evropě, kde došlo k privatizaci letišť, byla Velká Británie. Došlo zde k vytvoření veřejně obchodovatelné společnosti British Airport Authority. V USA je charakteristická vysoká účast leteckých dopravců na správě, provozu a rozvoji jednotlivých letištních terminálů, které jsou v mnohých případech určeny k odbavení výhradně pro danou leteckou společnost. Podobný případ je také letiště v německém Frankfurtu, kde je největším dopravcem Lufthansa. [1]

Historicky bylo majetkové propojení letišť a leteckých dopravců častým jevem, dnes je spíše vzácností. Avšak mnoho letišť je stále propojeno s domácím dopravcem tím, že je na jeho provozu silně závislé. Příkladem mohou být letiště v Curychu, Vídni nebo Praze. Jejich finanční stabilita je výrazně spojena s objemem provozu domácího dopravce a jeho případné problémy mohou výrazně snížit počet cestujících. To jsme mohli vidět i v případě Českých aerolinií, kterým po ekonomické krizi v letech 2007 - 2008 klesal počet cestujících a do značné míry to ovlivnilo objem provozu na Letišti Praha.

Dnes jsou letiště subjekty, které mají zcela komerční charakter, a nezávisí na tom, jakou mají formu vlastnictví. Existují základní tři typy:

- **letiště vlastněná státem** - v tomto případě jsou letiště pod vlivem daného ministerstva. Nejčastější formou je vznik akciové společnosti, kde je stát stoprocentním vlastníkem.
- **letiště spravovaná soukromým provozovatelem** - zde existuje několik variant, jak letiště funguje. Buď je čistě v soukromém vlastnictví, nebo si provozovatel pronajímá půdu od státu. V tomto případě vznikají dlouhodobé koncese.

- **letišťe se spoluúčastí státu a soukromého subjektu** - tato forma se používá v případě, kdy stát potřebuje kapitál na rozvoj letišťe nebo když soukromý subjekt je zároveň provozovatelem.

2.3 Organizační struktura Letišťe Praha

Může existovat velké množství organizačních schémat letišťe. Pro dané schéma bude důležité, jak je letišťe velké a také zda některé činnosti neprovádí dceřiné nebo externí společnosti. V posledních deseti letech se organizační struktura Letišťe Praha několikrát změnila, to bylo v souvislosti se vznikem Českého Aeroholdingu a také se snahou zefektivnit provoz a snížit náklady. Některé divize se staly součástí jiných, jiné se zase rozšířily. V současné době má letišťe následující organizační strukturu:

- **divize Řízení společnosti a správy majetku** - tato divize je řídicí jednotkou celého letišťe. Patří sem i sekce pro právní náležitosti, interní audit a finance. Součástí je i sekce pro rozvoj letišťe.
- **divize pro Letecký provoz a obchod** - vyhledávat nové linky a zvyšovat počet cestujících, to je hlavním úkolem této divize. Najdeme zde sekci pro marketing a korporátní záležitosti.
- **divize pro Bezpečnost** - této divizi zůstává stále stejná agenda. Musí však pružně reagovat na neustále měnící se bezpečnostní požadavky a nařízení.
- **divize pro Neletecký obchod a ekonomiku** - v posledních letech zaznamenala znatelný rozvoj a nabrala na důležitosti. Řadí se sem sekce pro všechny služby a komerční aktivity, které letišťe poskytuje - parkování, obchody, restaurace, pronájem konferenčních prostor atd. [9]

Dále se na chodu letišťe podílí dvě společnosti zajišťující odbavení. Těmi jsou dceřiná společnost Czech Airlines Handling a soukromá společnost Menzies Aviation Czech. Na mnoho činností používá letišťe formu *outsourcingu*, která by měla vést ke snížení nákladů a k možnosti soustředit se na hlavní činnosti společnosti.

2.4 Letecké a neletecké činnosti

V rámci letišťe jako celku jsou provozovány činnosti, které můžeme rozdělit do dvou skupin, podle toho jakým způsobem se týkají přepravního procesu. Některé procesy jsou na pomezí a je velice těžké určit, do které skupiny bychom je měly zahrnout.

2.4.1 Letecké činnosti

V anglických publikacích jsou často nazývány jako *Aviation Activities* nebo *Aeronautical Activities*. Mezi hlavní letecké činnosti provozované na mezinárodních veřejných civilních letištích můžeme zahrnout následující:

- vzlet, přistání a pojiždění letadel
- odbavení letadel
- odbavení cestujících
- odbavení zavazadel, nákladu a pošty
- parkování letadel
- oprava letadel

Všechny tyto činnosti nějakým způsobem souvisí s přepravním procesem a jsou nezbytné pro leteckou přepravu. Jednotlivé body bychom mohli dále rozdělit na několik částí. Například odbavení letadla má mnoho kroků a bude se lišit podle dalších kritérií. Všeobecně můžeme říci, že letecká činnost přímo souvisí se samotnou přepravou.

2.4.2 Neletecké činnosti

Často se pro ně používá anglický výraz *Non-Aviation Activities* nebo *Non-Aeronautical Activities*. Do neleteckých činností patří všechny ostatní aktivity, které přímo nesouvisí s přepravním procesem. Často jsou nazývány jako komerční aktivity. Můžeme sem zahrnout všechny ostatní aktivity, které přispívají k rozvoji letištní infrastruktury, příjmům letiště a k celkové obslužnosti letiště jako systému. V následujícím výčtu je uvedena většina činností, které lze do této skupiny zahrnout:

- pronájem budov, hangárů a skladů
- pronájem kancelářských prostor
- provozování / pronájem telekomunikačních služeb
- provozování / pronájem parkovišť a garáží
- provozování / pronájem obchodů
- provozování / pronájem restauračních zařízení
- provozování / pronájem VIP salónků

- provozování / pronájem heren a kasin
- provozování / pronájem hotelů
- provozování / pronájem konferenčních prostor
- pronájem plochy pro taxi služby
- pronájem / provozování reklamních ploch
- pronájem ploch pro ostatní služby (směnárný, banky, cestovní kanceláře atd.)

Z tohoto výčtu vidíme, že neletecké činnosti jsou velice rozmanitým souborem služeb, které letiště nabízí. U mnoha z nich je na samotném letišti, zda se stane provozovatelem dané služby nebo zda jen plochu pro provozování pronajme. Ve většině případů letiště plochy pronajímá, jelikož je to pro něj efektivnější a jednodušší než se starat například o chod duty free obchodu.

2.5 Ekonomika letišť

Ekonomika letišť je charakteristická úzkou vazbou mezi kapacitou letištní infrastruktury a velkou částí fixních nákladů. Základním úkolem je optimalizace využití dané kapacity a její postupný růst v návaznosti na růst poptávky. Konkurence s ostatními letišti vždy závisí na jeho poloze, podle které má větší nebo menší důležitost. O některých regionálních letištích můžeme říct, že vlastně žádnou konkurenci nemají. Další charakteristikou je sezónnost letecké dopravy, kdy dochází k menšímu provozu během zimního období.

2.5.1 Hlavní nákladové položky

Bylo by velmi složité určit, která nákladová položka tvoří největší část nákladů každého letiště, jelikož složení nákladů bude záviset na rozsahu činností, které bude letiště vykonávat a jakým způsobem financuje svůj rozvoj. Dalšími faktory, které budou ovlivňovat složení nákladů je například poloha letiště v regionu nebo teplotní a klimatické podmínky.

Finanční náklady letiště můžeme rozdělit do tří skupin:

- náklady na pracovní sílu a administrativu
- náklady na provoz, údržbu a opravu majetku
- náklady spojené s reprodukci majetku (odpisy a úroky) [2]

Náklady na pracovní sílu mohou tvořit významnou část nákladů letiště. Záleží na tom, zda provozovatel letiště současně vykonává činnosti, které jsou na potřebu pracovní síly náročné. Těmito činnostmi jsou hlavně handling a ochrana letiště. Existence nadnárodních handlingových společností, které poskytují své služby na řadě mezinárodních letišť, dává dobrou možnost pro použití *outsourcingu* v této oblasti. Vždy bude záležet na velikosti letiště, jelikož například na menších regionálních letištích si většinou zajišťuje handling provozovatel.

Provoz, údržba a oprava majetku jsou také velmi důležité, abychom udrželi jeho hodnotu. Budovy terminálů mají výhodu v dlouhé životnosti, ale musíme počítat se stálými náklady na jeho provoz. Co se týče vzletových a přistávacích drah, tak zde je zásadní jejich pravidelná údržba. Při opravách RWY je nutné udržet letiště v provozuschopném stavu a to pokud možno s nesníženou kapacitou. To vyžaduje dobře propracovaný plán opravy a rychlý postup stavebních prací.

Pořizovací náklady letištních budov a staveb jsou velmi vysoké a znamenají, že odpisy budou významnou součástí nákladů každého letiště. Rozvoj a obnovu majetku většinou nelze financovat z vlastních zdrojů a je nutné použít formu bankovních úvěrů nebo dluhopisů.

2.5.2 Hlavní výnosové položky

Stejně jako jsme v této kapitole rozdělily činnosti na letecké a neletecké, tak můžeme rozdělit příjmy, tedy na příjmy z leteckých aktivit a příjmy z neleteckých aktivit. Úspěšnost letiště do velké míry ovlivňuje to, jak velké procentuální zastoupení v příjmech letiště tvoří neletecké činnosti. Právě v této oblasti se letiště snaží hledat nové zdroje příjmů. U velkých mezinárodních letišť, která mají výbornou komerční zónu a celou řadu služeb pro cestující, se procentuální zastoupení pohybuje až okolo 70 %. Míru tohoto zastoupení ovlivňuje několik aspektů, např. kupní síla v daném státě, velikost letiště, zda je letiště hlavně transitní nebo cílové a další. Těmito kritérii se budu věnovat v jedné z dalších kapitol.

Finanční zdroje letiště můžeme rozdělit následovně do několika kategorií:

- ❖ **letištní poplatky** - dělíme je dále do několika skupin, podle toho jestli jsou spojené s pohybem letadla nebo s odbavením cestujících.

- **přistávací poplatek** - slouží na úhradu nákladů spojených s pořízením, provozem, údržbou a opravami vzletových a přistávacích drah, pojezdových drah a odbavovacích ploch.
 - **poplatek za použití letiště cestujícím** - někdy se také nazývá letištní taxa. Měl by letišti poskytnout prostředky na výstavbu, provoz, údržbu a opravu terminálů pro odbavení cestujících.
 - **bezpečnostní poplatek** - je použit na zajištění bezpečnosti na letišti. Platí se za každého odlétajícího cestujícího. Některá letiště ho mají jako součást poplatku za použití letiště cestujícím.
 - **parkovací poplatek a poplatky za použití hangáru** - tvoří relativně malou část příjmu letišť. Sazba je obvykle vztažena k MTOW daného letadla a denní době parkování.
 - **hlukový poplatek** - jsou dva druhy tohoto poplatku. První se platí jen při překročení určitého limitu nebo porušení pravidel nočního provozu. Druhý se platí vždy podle kategorie hlučnosti a MTOW daného letadla.
 - **poplatek za cargo** - zahrnuje všechny položky spojené s manipulací s nákladem a provozem použitých prostředků.
- ❖ **výnosy za handling** - jsou tvořeny poplatky od leteckých společností za užívání zařízení a služeb spojených s odbavením cestujících, nákladu a technickým odbavením letadel. Dále sem také patří plnění leteckými pohonnými hmotami a doplnění palubního občerstvení (catering). Všechny tyto činnosti mohou být zajišťovány provozovatelem letiště nebo specializovanými společnostmi na základě smluvních vztahů s letištěm. Handlingové činnosti jsou v současné době vysoce konkurenční záležitostí s nízkou mírou zisku.
- ❖ **výnosy z neleteckých aktivit** - sem můžeme zahrnout příjmy ze všech činností, které jsou zmíněny v podkapitole 2.4.2. Záleží vždy na konkrétním letišti, zda danou aktivitu provozuje samo nebo zda službu provozuje jiný subjekt. Různé činnosti budou mít i jinou smluvní strukturu. Na obsazení komerčních ploch se často používají veřejné tendry, aby bylo dosaženo transparentnosti. Obvykle letiště získávají koncesní poplatky, které mají pevnou a pohyblivou část. Pevná část se váže na plochu či prostor, který letiště koncesionáři poskytuje. Zde se projeví

náklady na jeho vybudování a tržní hodnota, která závisí na lukrativnosti daného umístění v terminálu. Pohyblivá část se řídí podle obratu koncesionáře. V tomto případě musí být zajištěna správnost dat a také důvěryhodnost obou stran.

❖ **ostatní finanční výnosy**

- **komerčního charakteru** - úroky z volných finančních prostředků.
- **nekomerčního charakteru** - granty, subvence a dotace. Ty jsou důležitá pro menší letiště, která nejsou z dlouhodobého pohledu finančně soběstačná. [1]

2.6 Ekonomické srovnání letišť

Cílem každého letiště je zvyšování produktivity a současně snižování nákladů. K dosažení tohoto cíle napomáhá právě analýza a srovnání výkonnosti jednotlivých letišť. Letiště funguje na stejných principech jako ostatní hospodářské subjekty a jeho fungování se hodnotí podle výkonových a ekonomických ukazatelů. Ty jsou zásadní pro řízení dalšího rozvoje letiště a také pro hodnocení jeho úspěšnosti. Základem kvalitního srovnání je přesná, bezchybná a podrobná statistika o výkonech a ekonomice letiště.

Mezi nejběžnější výkonové ukazatele patří počet pohybů letadel, počet odbavených cestujících a počet odbavených tun nákladu. Ty se pak dále mohou členit podle různých druhů přepravy, podle zemí, podle dopravců a dalších kritérií.

Ekonomické ukazatele se dělí na kvalitativní a hodnotové. Společně jsou klíčem ke správnému hospodaření letiště a spokojenosti cestujících. Právě *benchmarking*, který v této oblasti znamená porovnávání a měření letišť mezi sebou, je důležitým nástrojem pro úspěšnost letiště v dnešním konkurenčním prostředí. Pro růst neleteckého obchodu jsou ekonomické ukazatele velmi významné a řídí se podle nich rozvoj mnoha služeb na daném letišti. [1]

2.6.1 Kvalitativní ukazatele

Vyjadřují nám míru uspokojení potřeb zákazníků (cestujících). Jedním ze základních atributů, podle kterých cestující posuzuje jakýkoliv druh přepravy, je včasnost jejího provedení. V případě letecké dopravy je to dodržení letového řádu. Dalším parametrem kvalitní přepravy je bezchybná přeprava zavazadel a nákladu a také čekací doby

u odbavovací přepážky, pasová kontroly a bezpečnostní kontroly. To jsou všechno parametry, které se týkají samotné přepravy.

Druhou skupinou kvalitativních ukazatelů budou ty, které se týkají hlavně neleteckých činností. Zde můžeme měřit kvalitu například těchto atributů:

- orientace na letišti
- komfort a pohodlí terminálů
- čistota terminálů
- úroveň toalet
- nabídka občerstvení a obchodů
- ceny občerstvení a obchodů

Právě tyto ukazatele budou východiskem pro praktickou část mé diplomové práce. Letiště by podle hodnocení cestujících mělo pracovat na zlepšení atributů, které mají od cestujících nedostačující hodnotu.

2.6.2 Hodnotové ukazatele

Do této skupiny můžeme zařadit obecné ekonomické ukazatele jako je ziskovost, rentabilita, produktivita, návratnost kapitálu atd. Letiště má však své specifické ukazatele, které vznikají poměřováním ekonomických a výkonových ukazatelů. Tyto údaje jsou často neveřejné a dostat se k nim je velice obtížné. Mezi ukazatele, které slouží pro *benchmarking* jednotlivých letišť patří:

- **průměrný výnos z leteckých poplatků na jednoho cestujícího** - důležitá hodnota v rámci konkurenčního soupeření letišť o letecké linky.
- **průměrný výnos z obchodních aktivit na jednoho cestujícího nebo jednotku pronajímané plochy** - tento ukazatel se pak může dále dělit podle jednotlivých obchodních aktivit (občerstvení, obchody, parkování, reklamní plochy atd.)
- **procentuální zastoupení příjmů z neleteckých činností**
- **průměrný celkový výnos na jednoho cestujícího [1]**

2.7 Marketing letišť

I když můžeme obecně říci, že letiště mají do určité míry výhody přirozeného monopolu, tak mezi nimi roste konkurence, ať už v oblasti dálkových, středních nebo krátkých linek. Dané letiště by vždy mělo být dobře informováno o své konkurenci a zvolit ten správný marketingový mix pro uspokojení potřeb zákazníků.

Letečtí dopravci jsou základní skupinou zákazníků letišť, nejsou však skupinou homogenní. Rozdělují se především na klasické, nízkonákladové, charterové a nákladové dopravce. Každý z nich bude mít jinak velká letadla a vyžadovat jiné služby. Letiště musí mít zvolenou svoji strategii letištních poplatků, která je důležitá pro otevření nových linek leteckými dopravci. Některé letiště dávají počáteční slevy pro nově otevřené linky, aby tak přilákali více dopravců.

Existují také společné programy letišť a domácích přepravců, zde můžou být příkladem některé společné propagační programy Letiště Praha a Českých aerolinií. Cílem těchto programů je posílit jak dané letiště, tak domácího přepravce.

Podle velikosti letiště se bude také lišit jeho marketing. Regionální letiště budou zaměřeny na nízkonákladové dopravce, nabídka jejich služeb ve srovnání s velkými hubovými letišti bude omezená a často musí věnovat svému zviditelnění více prostředků než známé mezinárodní letiště, které je přeplněno provozem. [1]

Pro správnou marketingovou strategii musíme znát dobře segment zákazníků, který obsluhujeme, abychom mohli adekvátně zvolit služby, které budeme poskytovat. Proto je nezbytné mít vypracovaný průzkum trhu, čímž se zjistí potřeby zákazníka a konkurenční pozice ve srovnání s ostatními letišti.

Letiště používají mnoho komunikačních kanálů, kterými oslovují cestující. Samozřejmě v dnešní době nabírá na důležitosti internet, zejména tedy webové stránky a sociální sítě. Přímo v terminálech využívá letiště své reklamní plochy pro různé marketingové kampaně. Zejména tedy pro reklamní kampaně na komerční aktivity, které jsou cílené na restaurační zařízení, speciální nabídky duty free obchodů, půjčovny aut, parkování atd.

2.8 Požadavky na letiště z pohledu komerčních aktivit

Primární funkce letiště je hlavně zajištění správného provozu a přepravy v požadované kvalitě. Požadavky z pohledu komerčních aktivit se od dob prvních letišť zásadně

změnily. Tyto požadavky primárně nesouvisí s aktuálním provozem na letišti či propustností terminálu. Komerční sféra potřebuje, aby byl na letišti dostatečně velký provoz, aby cestující byli ochotni nakupovat a aby byl jejich prostor viditelný a snadno přístupný zákazníkům (cestujícím). Při návrhu terminálu je dnes potřeba brát ohled na požadavky budoucích provozovatelů daných služeb, jelikož to přispěje k úspěšnému pronájmu dané plochy. [2]

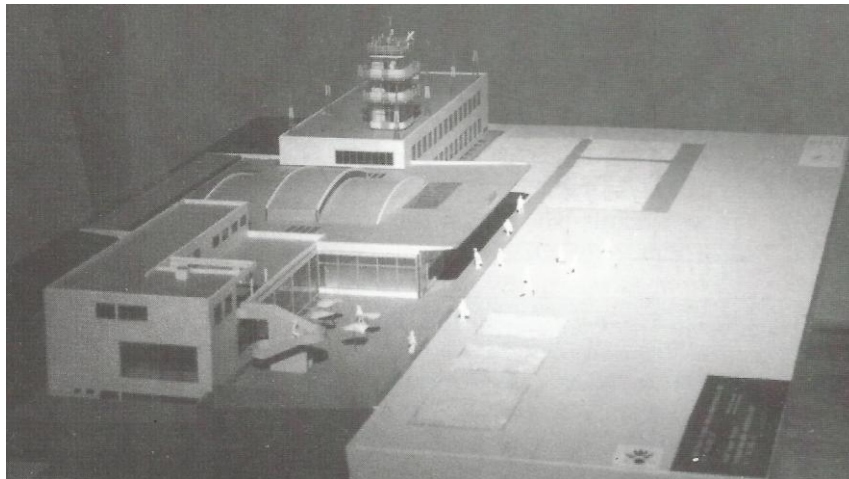
Problémem mnoha dnešních terminálů je fakt, že byly projektovány hlavně z provozního hlediska a nebyl brán velký zřetel na ideální umístění komerčních ploch vzhledem k proudu cestujících. Terminály bývají často přestavovány, aby vyhovovaly dnešním trendům v této oblasti. Jedním z hlavních dnešních požadavků jsou průchozí obchody, kterými jsou cestující nuceni projít. Koncesní poplatky za tyto plochy jsou velmi vysoké a spolu s částí obrátu provozovatele, která náleží letišti, mohou výrazně zvýšit výnosy oproti pronájmu klasických obchodů.

3 Historie Letiště Praha

3.1 Období 1937 - 1947

Prvním civilním letištěm na území Prahy bylo Letiště Praha - Kbely. Bylo vybudováno během dvacátých let 20. století na pláni mezi obcemi Letňany, Kbely, Vysočany a Prosek. Již v roce 1927 se na Letišti Praha - Kbely uskutečnilo průměrně 204 pohybů letadel za den. Postupem času nebylo možné zajistit dostatečný komfort cestujících v odbavovacích prostorách a také uspokojit stoupající nároky na vybavení letištních služeb. To byly hlavní důvody k zahájení diskuze o výstavbě moderního civilního letiště pro Prahu. Letiště Praha - Kbely bylo až do roku 1936 jedinou základnou mezinárodní civilní letecké dopravy v Praze.

Volba místa pro stavbu nového letiště padla na pláň mezi obcemi Ruzyně, Hostivice, Dobrovíz a Přední Kopanina. V roce 1931 byla vypsaná veřejná soutěž na vybudování Letiště Praha - Ruzyně, investiční náklady byly tehdy předběžně odhadnuty na 110 mil. korun. Soutěž nakonec vyhrál návrh Ing. arch. Adolfa Benše se svým typickým funkcionalistickým řešením.



Obrázek č. 1 Vítězný návrh odbavovací budovy Ing. arch. Adolfa Benše (1933)

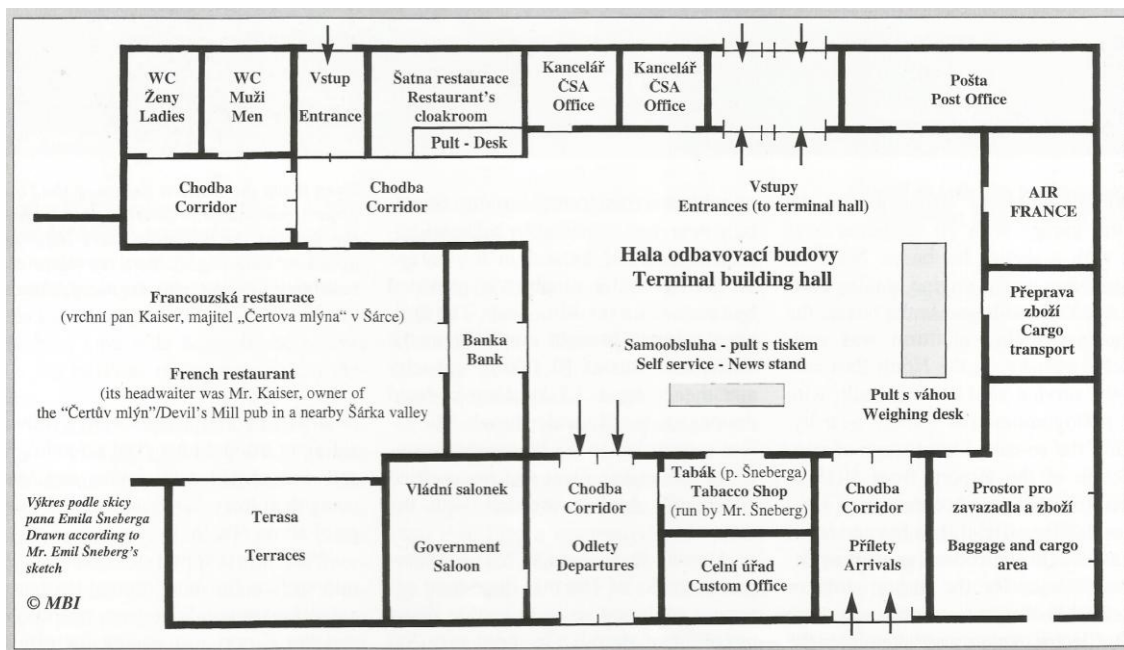
Zdroj: Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy, MBI, Praha, 1998

Vlastní výstavba začala 24. 7. 1933 terénními úpravami a trvala 44 měsíců. Z celkové plochy 108 hektarů připadlo 35 hektarů na zastavěnou část letiště provozními objekty, komunikacemi a ostatním zařízením. Součástí letiště byly tři hangáry, odbavovací budova, obytné domy, garáže, vrátnice, vodojem a další budovy. Letiště mělo po jeho dokončení vynikající parametry a vybavení ve všech směrech. Délky pěti travnatých

přistávacích směrů se pohybovali od 800 do 1 200 m. Zpevněná odbavovací plocha byla umístěna před hangáry a měla rozměry 110 x 140 m. Letiště Praha - Ruzyně bylo otevřeno 5. 4. 1937 zástupci Ministerstva veřejných prací.

Letiště bylo po jeho uvedení do provozu považováno za jedno z nejlepších v Evropě. Důkazem toho bylo ocenění z mezinárodní výstavy umění a techniky v Paříži v roce 1937. Pro samotné letiště byla důležitá skutečnost, že základní koncepce nezabrzdila jeho další rozvoj a rozšíření.

Na následujícím obrázku můžeme vidět schéma části odbavovací budovy, která byla přístupná veřejnosti. Celá odbavovací budova byla dlouhá 106,5 m a byly zde umístěny veškeré provozní složky, které zajišťovaly odbavení cestujících a poskytovaly služby i necestující veřejnosti. Co se týče služeb, které byly na letišti poskytovány, tak v severní části budovy byla umístěna restaurace s terasou směrem k odbavovací ploše a také volně přístupný vyhlídkový prostor. Dále zde byla kancelář ČSA a Air France, pošta, obchod s tabákem, banka a vládní salónek pro vítání zahraničních delegací. Z tohoto výčtu můžeme vidět, že již ve třicátých letech 20. století byly v odbavovací budově provozovány neletecké činnosti, ze kterých mělo letiště určitý příjem, ať už je provozovalo samo nebo plochu pro jejich provoz pronajímalo.



Obrázek č. 2 Schéma odbavovací části budovy přístupné veřejnosti (1937)

Zdroj: Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy, MBI, Praha, 1998

Na letišti bylo provozováno osmnáct pravidelných linek. Potenciál rozvoje letiště byl velký, a tak se ihned po otevření letiště začalo diskutovat nad jeho rozšířením a zpevněním vzletových a přistávacích drah. Již během roku 1937 bylo vybudováno 1 115 m zpevněných RWY. Bohužel o dva roky poté, konkrétně 15. 3. 1939, tedy v den vyhlášení Protektorátu Čechy a Morava, obsadila německá armáda Letiště Ruzyně. Tímto dnem začala tzv. doba temna československého letectví. Zároveň došlo k likvidaci všech leteckých organizací a složek. Postupně nuceně zanikly dvě hlavní československé letecké společnosti - ČSA a ČLS. Civilní leteckou dopravu zajišťovala jen Deutsche Lufthansa. I během války pokračovala tzv. druhá etapa výstavby Letiště Ruzyně, která probíhala v letech 1937 - 1946. Během ní byly realizovány tyto stavby: výstavba zpevněného dráhového systému, výstavba vysílacího ústředí v Jenči a přístavba kolmého křídla k odbavovací budově.

Na konci 2. světové války chtěli němečtí vojáci těsně před svojí kapitulací vyhodit odbavovací budovu do povětří. Nakonec to však neučinili, jelikož na ně nebyl veden pozemní útok. Letiště bylo samozřejmě po válce poničené, ale bylo stále provozuschopné. Ihned po skončení války se opět rozjel rozvoj Letiště Ruzyně. Napomohl tomu i fakt, že československá exilová vláda se v roce 1944 účastnila Chicagské konference, kde vznikla Mezinárodní organizace civilního letectví ICAO a byly položeny základy rozvoje mezinárodní letecké dopravy.

V poválečném období byla snaha o zvelebení letiště. Plány však postrádaly celkovou koncepci rozvoje areálu. Bylo také nejasné, zda bude ruzyňské letiště vůbec dobudováno nebo jestli bude hlavní letiště postaveno na novém místě. K vyřešení situace nedošlo ani v rámci dvouletého plánu vyhlášeného v roce 1947 na obnovu českého hospodářství. Některé z plánů pak ztroskotaly na odřeknutí zahraničních dodávek po únoru 1948.

Mezi nejvýznamnější poválečné akce patří stavba odbavovací budovy pro zahraniční lety, která byla žádoucí vzhledem k zvyšujícímu se počtu cestujících. Ačkoliv mělo jít o provizorní řešení na dobu pěti let, byla budova ještě v druhé polovině padesátých let rozšířena a sloužila až do konce let šedesátých. Jednalo se o dřevěnou stavbu postavenou v letech 1947 - 1948 o ploše 1 800 m², která ihned navazovala na původní budovu z roku 1937. Byly zde umístěny čekárny, odbavovací prostory, restaurace, kanceláře leteckých společností a další. Těsně před dokončením zde bylo zřízeno propagační kino a výstavní prostor pro československé výrobky. [3]

3.2 Období 1948 - 1968

Během událostí v únoru roku 1948 došlo k rozsáhlým politickým čistkám, které se dotkly i zaměstnanců ministerstva dopravy, jednotlivých letišť i ČSA. Důsledkem byla ztráta kvalifikovaných pracovníků, což se brzy projevilo na kvalitě a úrovni letecké dopravy u nás. Ta rychle upadala v mezinárodní oblasti, na ruzyňském letišti přistávalo stále méně zahraničních letadel, ČSA ztrácely své mezinárodní linky a zrušily linky do Londýna, Paříže, Bruselu, Amsterdamu nebo Říma. Snahou o kompenzaci poklesu přepravních výkonů bylo navyšování vnitrostátních linek.

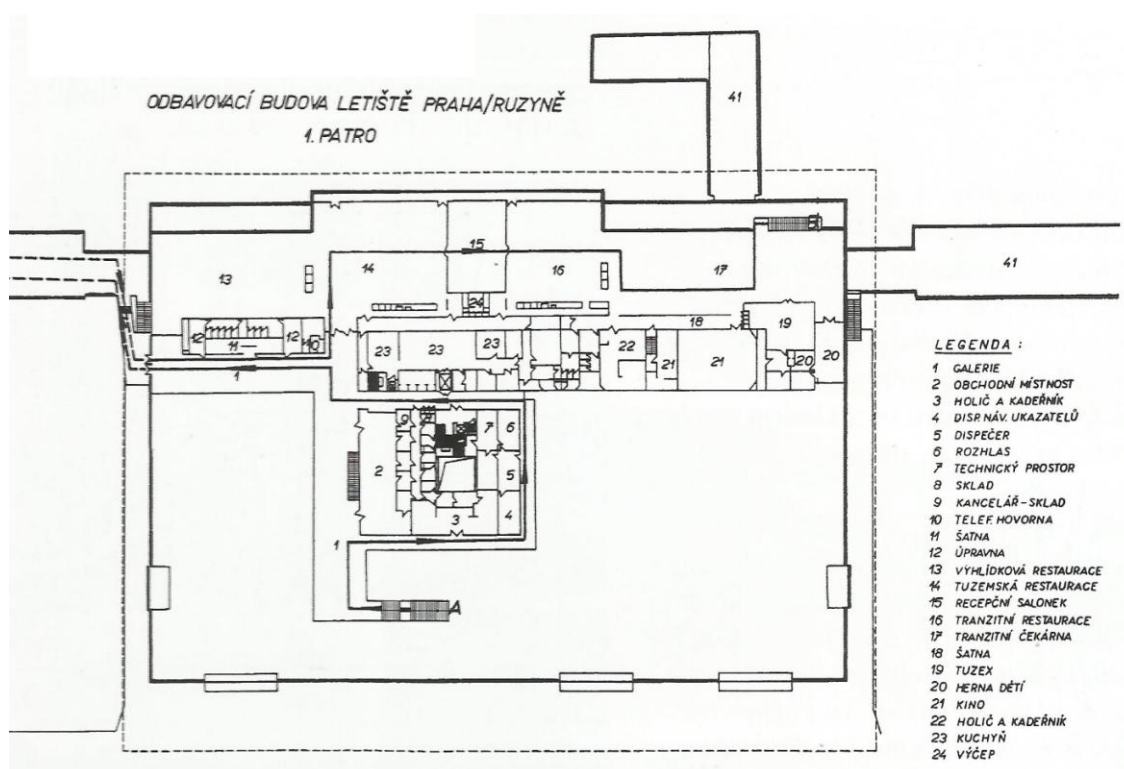
V druhé polovině padesátých let došlo k celkovému uvolnění napjaté mezinárodní atmosféry. Politický vývoj se brzy odrazil i v letecké dopravě. Postupně se obnovily některé letecké linky a také se znovu navázal kontakt se západními zeměmi. V té samé době nastává éra proudových a turbovrtulových letadel, jejichž cestovní rychlost je dvojnásobná, což znamenalo požadavek na rozšíření dráhového systému. V roce 1957 získaly ČSA do svého letadlového parku první sovětský proudový Tupolev ve vylepšené verzi Tu-104A, který představoval špičku letecké dopravní techniky. Právě provoz rychlejších a těžších letadel urychlil zahájení prací na prodloužení dráhy RWY 13/31. Ta byla rozšířena na šířku 45 m a délku 2 620 m. Také došlo k dalšímu rozšíření stávající odbavovací budovy a stavbě dvou nových hangárů. Letiště nakonec vyrovnalo krok s hlavními trendy v civilní letecké dopravě, avšak bylo jasné, že bude třeba řešit situaci letiště zcela zásadně a komplexně.

Na základě předchozích diskuzí se začalo mluvit o vybudování nového areálu, který by byl umístěn severně od dosavadního letiště. Přípravou projektu se zabýval Vojenský projektový ústav, který měl hlavní podíl na realizaci a rozvoji celého letiště. V tom samém roce odsouhlasila československá vláda mimořádnou výstavbu Letiště Ruzyně. Projekt byl rozdělen do pěti staveb, z nichž každá měla několik etap. Před zahájením výstavby bylo letiště zvětšeno o plochu 800 hektarů, tím pádem byly vytvořeny podmínky pro úpravu dráhového systému. Během let 1960 - 1963 byla vybudována v severním prostoru nová dráha RWY 07/25. Vlivem postupné změny polohy magnetického severu došlo časem k jejímu přečíslování na RWY 06/24, dnes hlavní dráhu celého letiště. Kromě nové dráhy a odbavovací budovy byly dále postaveny: technický blok pro služby řízení letového provozu, objekt přípravy posádek

a nový hangár F. Dále pak bylo potřeba postavit rozsáhlou infrastrukturu a řadu dílčích objektů.

Symbolem severní části letiště se stala odbavovací budova terminálu, která měla převážně halové prostory. Půdorysové rozměry budovy měřily 104 x 72 m. V přízemí budovy byly umístěny hlavně příletové a odletové haly pro zahraniční i tuzemské lety. Dále zde byla pak banka, cestovní kancelář, služebna policie a další převážně provozní prostory letiště. [4]

V prvním patře odbavovací budovy byla umístěna většina služeb, které byly v té době na letišti dostupné. Ty můžeme vidět na následujícím obrázku. Velkou plochu zabíraly restaurace. Byla zde vyhlídková restaurace, tuzemská restaurace i restaurace pro tranzitní cestující. Dále stojí určitě za zmínku prodejní středisko upomínkových předmětů, prodejna Tuzexu, holič a kadeřník, herna dětí nebo kino s 80 sedadly. Ze zmíněného výčtu vidíme, že již v 60. letech 20. století měli cestující na letišti možnost využívat řadu služeb a letiště z nich mohlo generovat další příjem.



Obrázek č. 3 Schéma 1. patra odbavovací budovy (1968)

Zdroj: Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy, MBI, Praha, 1998

V úrovni letištní plochy, tedy jednu úroveň pod přízemím, byly umístěny třídírný zavazadel, sklady leteckých společností, sklady pošty, kanceláře, centrální kuchyně, vstup pro zaměstnance a další zázemí.

Odbavovací komplex byl dimenzován na potřeby roku 1975. Počítalo se s ročním odbavením 1,1 mil. cestujících na vnitrostátních tratích a 2,6 mil. cestujících na zahraničních tratích. Dále bylo uvažováno s jedním miliónem návštěvníků letiště za rok. Celková kapacita terminálu byla 3,7 mil cestujících za rok. Cena nové výstavby byla odhadnuta na 526 mil. Kčs, počítáno v roce 1959. Slavnostní otevření se konalo 15. června 1968 za účasti prezidenta republiky Ludvíka Svobody a dalších hostů. Dobový tisk tehdy označil budovu za „leteckou bránu republiky“, která měla moderní a prostorný vzhled. Tu můžeme vidět na následujícím obrázku. Směrem k letištní ploše vystupují dvě galerie určené pro nástup a výstup cestujících. V levé části obrázku je technický blok, který byl dokončen v roce 1972. [6]



Obrázek č. 4 Fotografie odbavovací budovy (rok 1974)

Zdroj: Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy, MBI, Praha, 1998

V srpnu roku 1968 došlo ke známým událostem, které znamenaly konec pokusu o reformování socialismu v Československu. Ruzyňské letiště bylo důležitým bodem ruské invaze, celkem zde přistálo asi 320 těžkých turbovrtulových letadel, které vysazovaly vojáky, tanky a obrněné transportéry.

3.3 Období 1969 - 1989

Po těchto událostech nastala do určité míry podobná situace jako v roce 1948. Především byla přerušena jednání o nákupu západních letadel a letadlový park byl budován sovětskými stroji, které měly svoji kvalitu, ale jejich nevýhodou byla vysoká

spotřeba, která ovlivňovala ekonomiku provozu. V následujících letech byl zaznamenán úbytek cestujících způsobený politickou izolací. Na konci sedmdesátých let se také projeví důsledky ropné krize a vzrůstající ceny letenek způsobily pokles zájmu o vnitrostátní lety. Významnou roli také sehrálo otevření dálnice na trase Praha - Brno - Bratislava. Postupně zůstala z vnitrostátních linek zachována pouze pravidelná linka Praha - Ostrava.

V roce 1972 byl uveden do provozu technický blok, který se nachází jižně od odbavovací haly. Bylo zde umístěno pracoviště řízení letového provozu a také zázemí letecké meteorologické služby. Od roku 1982 probíhaly dílčí rekonstrukce obou hlavních drah RWY 13/31 a RWY 07/25. Jednalo se hlavně o zpevnění povrchu vozovek. Dráha RWY 07/25 byla prodloužena o 600 m do směru 25. Dále byly postaveny dvě nové pojízděcí dráhy. V roce 1985 byly provedeny úpravy odbavovacího terminálu pro zavedení automatizovaného systému odbavování a třídění zavazadel. Tento krok přispěl k usnadnění a urychlení celého odbavovacího procesu. [4]

3.4 Období 1990 - 2003

Již na konci osmdesátých let se v rámci III. výstavby letiště začala provádět rekonstrukce a přístavba odbavovací budovy a také výstavba objektu palubních služeb. Mezi součástí tohoto projektu patřila přístavba tří galerií směrem do plochy letiště ke stávajícímu terminálu. Dále pak původně rozlehlá hala společná pro domácí i zahraniční lety byla rozdělena a byly vytvořeny oddělené prostory zahraničních příletů a odletů. V rámci rekonstrukce došlo také k přestavbě restaurační části v odbavovací hale. Stavbu prováděla polská firma Exbud. Vzhledem ke změnám v československém hospodářství na začátku 90. let došlo k pozdnímu placení faktur a práce byly několikrát přerušeny. Nakonec bylo vypsáno nové výběrové řízení a celá třetí výstavba byla dokončena v roce 1993. Došlo ke zvýšení kapacity provozu, ale tato přestavba znamenala jen dočasné řešení. [4]

Listopadové události roku 1989 otevřely ruzyňské letiště celému světu. Od počátku devadesátých let nastal masový rozvoj cestování přes do té doby uzavřenou hranici. Československo se stávalo vyhledávanou turistickou destinací. Pro letiště, stejně jako pro celou republiku, znamenala Sametová revoluce vidinu velkého rozvoje.

Za dob socialismu existoval jen jediný národní podnik Československé aerolinie, který zahrnoval poskytovatele letecké dopravy, leteckou společnost i provozovatele letiště.

To se změnilo v roce 1991, kdy došlo k rozdělení do tří společností – Československé aerolinie a. s., Česká správa letišť, s. p. a Slovenská správa letísk, s. p.

Zvýšení provozu po roce 1989 mělo i svoje nevýhody, došlo k velmi rychlému opotřebení vzletových a přistávacích drah, hlavně dráhy RWY 07/25, která byla za třicet let svého provozu nedostatečně udržována. Rekonstrukce začala již v roce 1991 a byla prováděna v podmínkách běžného provozu, což si vyžádalo zapojení zahraničních firem s moderním vybavením a dobrou strojní technikou. I díky tomu byly všechny práce dokončeny o rok dříve, než bylo původně plánováno.

Nedostatky ruzyňského letiště měla vyřešit velká stavební aktivita, která byla plánována již od druhé poloviny osmdesátých let. Již v té době bylo jasné, že letiště není připraveno na takový rozvoj, jakým roste letecká doprava. V roce 1988 vznikl projekt PIAT (Prague International Air Terminal), který se podobal dnešním PPP projektům. Počítalo se s pronájmem odbavovacího terminálu konsorciu zahraničních firem na třicet let, s tím že konsorcium zabezpečí přestavbu terminálu a zvýší jeho kapacitu. Vzhledem k vývoji politické situace a vytvoření České správy letišť, s. p. k pronájmu terminálu nedošlo. [4]

Východiskem nového rozvoje letiště se stal generální plán vypracovaný firmou Nikodem & Partner, která se stala hlavním projektovým a inženýrským partnerem ruzyňského letiště. Největší důležitost se kladla na stavbu nové odletové haly a také odpovídající infrastrukturu. Z veřejné soutěže vzešel vítězný návrh, který počítal s rozdělením budovy na několik funkčních celků.

Architektonicky nejpůsobivější se stala nová odbavovací hala, která je charakteristická vzdušnou ocelovou konstrukcí stoupající po aerodynamické křivce. Tu můžeme vidět v horní části fotografie Terminálu 1. Původní odbavovací budova byla ponechána pouze pro přílety a velkorysá přístavba byla určena pro cestovní, celní a pasové odbavení cestujících. K vlastním nástupům a výstupům z letadel byly určeny nové bloky vstupující do letištní plochy, které se dříve nazývaly „prsty“, nyní se používá anglické označení *gate*. Delší z nich, označený A, navazuje na novou odbavovací část, kratší gate B vznikl přístavbou ke stávající Galerii B. Spojení původní stavby a nové budovy umožnila spojovací část, která přispěla k celkovému dobrému dojmu. Dnes je tento celek označován jako Terminál 1 a slouží k odbavení letů mimo Schengenský prostor.

Stavba označována jako IV. výstavba začala v červnu roku 1995. V první fázi se budovala infrastruktura a gate B, v druhé etapě se postavil vlastní terminál. Ten byl uveden do provozu 3. 6. 1997, tedy po dvou letech od zahájení stavby. Nová kapacita letiště byla 4,8 mil. cestujících za rok, pro nástup a výstup z letadel bylo k dispozici 11 teleskopických mostů a počet parkovacích míst se zvýšil na 1 808. Plocha obchodní zóny činila 6 320 m², což je čtyřikrát více než v roce 1968, avšak počet cestujících se pouze dvojnásobil. To poukazuje na výraznou změnu potřeb cestujících a také na stále větší počet obchodů, které vidí v podnikání na letišti velkou příležitost. [6]



Obrázek č. 5 Fotografie dnešního Terminálu 1 (1997)

Zdroj: Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy, MBI, Praha, 1998

V roce 1997 došlo také ke stavební činnosti na starém letišti. Provizorní dřevěná budova z padesátých let byla odstraněna a na jejím místě byl postaven zcela nový terminál, který je dnes označován jako Terminál 3. Velmi podařená stavba je v podobném stylu jako odbavovací budova z roku 1937 a tvoří tak dokonalý celek. V prvním patře najdeme také restauraci, VIP salonky a několik obchodů. Ve třetím podlaží sídlí řídicí věž pro celou jižní část letiště. Terminál 3 slouží dnes klientele, která využívá menší a soukromá letadla a vyžaduje odlišný servis. Dále je používán pro vládní lety a státní návštěvy.

V roce 1998 byl dokončen první samostatný cargo terminál v severovýchodní části areálu, který má k dispozici moderní odbavovací zařízení. Jeho velikost umožňuje odbavit tři středně velké letadla současně a jeho kapacita je 100 tis. t/rok. Ve stejném

roce bylo otevřeno administrativní centrum RODOP, kde dnes sídlí celní úřad, pošta, banka, některé letecké společnosti a spediční firmy. O několik let později byla v blízkosti dokončena administrativní budova APC, kde dnes sídlí vedení a další organizační jednotky Českého Aeroholdingu, a. s.

Další stavbou uskutečněnou v roce 1998 byly patrové garáže označené jako Parking A. Parkování zde může najít až 800 osobních vozidel a budova je umístěna nedaleko dnešního Terminálu 2. Tato parkovací budova byla první patrovou garáží v areálu letiště a byla součástí plánované koncepce parkování na ruzyňském letišti. O tři roky později byl otevřen Parking C, který byl ve své době jedním z největších poschodových parkingů ve střední Evropě. Náklady činily 500 mil. Kč a najdeme zde 3 063 parkovacích míst. Tato stavba je vyobrazena na následující fotografii, má jedno podzemní a šest nadzemních podlaží a je charakteristická jedním ze svých vjezdů, který má tvar spirály. [4]



Obrázek č. 6 Fotografie Parkingu C (2001)

Zdroj: <http://www.hochtief.cz/nase-projekty/referencni-projekty/dopravni-infrastruktura>

Jako poslední část rekonstrukce Terminálu 1 byl prodloužen gate B. Stavba byla dokončena v roce 2002 a trvala 14 měsíců. Gate se přistavil o 130 metrů a jeho nová délka činí 202,5 m. Pro větší pohodlí cestujících byly instalovány dva pohyblivé chodníky dlouhé 102 m. Stejně chodníky byly dodatečně nainstalovány i v gate A.

V Terminálu Jih byl v roce 2003 otevřen první letištní hotel na Letišti Praha. Jednalo se o hotel čtyřhvězdičkového standardu s 56 pokoji. Tento fakt reflektoval potřebu cestujících mít hotelové služby v těsné blízkosti letiště. O rok později byl 350 metrů

od Terminálu 1 postaven Hotel Tranzit, který disponoval ještě větší kapacitou. Nyní se jmenuje Holiday Inn Prague Airport. [5]

3.5 Období 2004 - 2015

Na začátku nového tisíciletí se ukázalo, že navýšení kapacity nebude dostačující. Vzhledem k budoucímu vstupu České republiky do Evropské unie a k faktu, že se staneme součástí schengenského prostoru, bylo nutné řešit organizaci pohybu cestujících na letišti. Padlo rozhodnutí o stavbě zcela nového terminálu, který bude odbavovat cestující, kteří odlétají nebo přilétají v rámci schengenského prostoru.

Výstavba probíhala v letech 2002 – 2005 v severozápadní části areálu opět podle návrhu firmy Nikodem & Partner. Velmi dobrým architektonickým řešením bylo rozdělení provozu příletů a odletů do dvou oddělených podlaží, to můžeme dobře vidět na následující fotografii. Pod příletovou halou se nachází moderní plně automatická třídírna zavazadel s kapacitou až 3 750 zavazadel za hodinu. Před terminálem je stanoviště taxislužby, zastávky autobusu MHD a krátkodobé parkoviště pro auta i autobusy. Ve druhém podlaží je odletová část, kde najdeme odbavovací přepážky, přepážky leteckých společností a cestovních kanceláří. V této veřejné části odletové haly jsou volné dvě pětiny její plochy pro případný další rozvoj. [6]



Obrázek č. 7 Fotografie Terminálu 2 (2014)

Zdroj: <http://vvz.prg.aero/foto>

Jelikož na sebe oba terminály nenasazují, tak jsou propojeny tzv. spojovacím objektem. V přízemí je umístěno několik obchodů a restaurací. V jeho druhém patře jsou umístěny

jednotlivé provozní dispečinky a také dispečink Policie ČR. V prvním patře je velký kongresový sál, lékárna, obchod s hračkami, dětský koutek, volně přístupné kino a vyhlídková terasa směrem na dráhu RWY 06/24.

V lednu roku 2004 byl otevřen další cargo terminál s kapacitou 100 tis. t/rok, což je stejná kapacita jako již dříve postavený terminál. Dnes jsou cargo terminály provozovány společnostmi Menzies Group Aviation a Skyport. Tyto objekty jsou vybaveny chladíci a mrazicími boxy a speciálními prostory pro cenné zásilky, rostliny a zvířata.

Jako dosud poslední parkovací budova byl v červnu 2007 otevřen Parking D, který nabízí 850 parkovacích míst a je zaměřen na dlouhodobé stání. To vyplývá také z jeho polohy, jelikož je umístěn zhruba 600 metrů od Terminálu 1.

Vývoj v devadesátých letech si vyžádal zásadní strukturální změny. Prvním krokem bylo oddělení provozu letiště od leteckého dopravce, a tím došlo k vytvoření nezávislého provozovatele letiště. Tímto provozovatelem byla Česká správa letišť a později státní podnik Letiště Praha. V prosinci 2008 došlo k vložení téměř veškerého majetku letiště do základního kapitálu nové akciové společnosti Letiště Praha. Nová akciová společnost převzala všechny práva a povinnosti bývalého státního podniku. Od roku 2012 patří společnost Letiště Praha, a. s. do skupiny Český Aeroholding, a. s., která je vlastněná státem a zastřešuje více subjektů. Vedle Letiště Praha jsou aktuálně jeho dalšími členy Czech Airlines, Czech Airlines Handling a Czech Airlines Technics. Hlavním úkolem Českého Aeroholdingu je zajistit koordinaci a finanční řízení uvnitř celé skupiny. V důsledku toho by mělo docházet k provozním a finančním úsporám. [6]

V říjnu roku 2012 bylo Letiště Praha - Ruzyně přejmenováno na Mezinárodní letiště Václava Havla Praha, anglicky Václav Havel Airport Prague. Stalo se tak necelý rok po smrti prvního prezidenta samostatné České republiky. Změně názvu letiště předcházela společenská diskuze, kde mělo přejmenování své zastánce i odpůrce. Ve své práci používám pro stručnost především název Letiště Praha.

V letech 2012 - 2013 prošla hlavní dráha RWY 06/24 generální opravou z důvodu jejího špatného technického stavu zapříčiněné dlouhodobým užíváním. Docházelo k prasklinám betonových desek, vylamování částí betonu a také k prasklinám v asfaltovém povrchu. Oprava byla rozdělena do dvou etap. Jako velký přínos se ukázal také fakt, že pravidelná jarní a podzimní údržba trvá místo 2 až 3 týdnů

pouze 3 až 5 dní. Celková cena generální opravy byla necelých 360 mil. Kč. Již rok před touto rekonstrukcí byla přejmenována vedlejší dráha RWY z 13/31 na 12/30, důvodem byla postupná změna magnetického pólu, stejně jako v případě dráhy hlavní. [10]

3.6 Budoucnost Letiště Praha

Při svém otevření mělo Letiště Praha - Ruzyně jeden malý odbavovací terminál, pět kratších vzletových a přistávacích drah a jeho celková rozloha byla 100 hektarů. Dnes má letiště plochu devětkrát větší a disponuje třemi vzletovými a přistávacími dráhami. Dále má tři terminály pro cestující a dva nákladní. V roce 2014 odbavilo Letiště Praha 11 149 926 cestujících, což je ve srovnání s rokem předešlým nárůst o 1,6 %. Průměrně letiště odbavilo 30 548 cestujících a 344 vzletů a přistání denně. Navzdory nárůstu počtu cestujících klesl počet pohybů o 2,48 %. Z toho vyplývá, že letadla byla více obsazena cestujícími a také že na letiště létají letadla s větší kapacitou. [11]

Letecká doprava je v České republice v poměru k počtu obyvatelů státu stále na jedné z nižších úrovní v Evropě. Z tohoto důvodu veškeré prognózy mezinárodních institucí (Eurocontrol, IATA, ICAO) očekávají nadprůměrný růst cestujících v řádu procent, vše bude však záležet na ekonomické situaci v evropském regionu. Jedním z klíčových faktorů také bude, aby se podařilo zlepšit situaci Českých aerolinií, které mají největší podíl na počtu cestujících. [11]

3.6.1 Nová paralelní dráha

Zatímco kapacita terminálu po eventuálním vybudování nových nástupních mostů a nového Prstu E bude připravena na odbavení až dvaceti milionů cestujících za rok, dráhový systém zůstal v podstatě od 60. let bez výrazných změn. Dostavba druhé paralelní dráhy s dráhou 06/24 byla v projektu již během sedmdesátých let. V období provozních špiček již dráhový systém nepostačuje a bez dalšího rozšíření by se v budoucnosti stal hlavní překážkou očekávaného růstu civilní letecké dopravy. Mohlo by dojít k utlumení zájmu turistů a investorů nebo jejich přesunu do jiného státu. Podle ekonomů přispěje budoucí výstavba a zprovoznění dráhy k vytvoření velkého počtu pracovních míst a také ke zvýšení počtu turistů, kteří jsou potenciálními uživateli služeb hotelů, restaurací, obchodů, kulturních památek atd.

Nová dráha RWY 06R/24L bude rovnoběžná s hlavní dráhou RWY 06/24. Z důvodu provozní nezávislosti bude jejich boční rozstup 1 525 m. Nová dráha by měla mít délku 3 550 m, tím pádem bude o něco kratší než současná hlavní dráha 06/24. To je dáno jejím primárním použitím pro přistání. Bude také vybavena moderním přibližovacím systémem a pojezdovými dráhami pro rychlé odbočení v obou směrech, tak aby bylo zajištěno využívání s vysokou intenzitou v době provozních špiček. [12]

3.6.2 Železniční spojení s Prahou

Co se týče polohy letiště, tak je Letiště Praha na velmi dobrém místě. Na rozdíl od některých evropských letišť je relativně blízko centra hlavního města, které navíc leží ve středu České republiky. Díky napojení na pražský silniční okruh má velice dobrou automobilovou dostupnost. Co se týče veřejné dopravy, tak je letiště spojeno pouze autobusovými linkami. Z tohoto důvodu jsou již dlouho vedeny diskuze o spojení letiště s hlavním městem po kolejích.

V dosavadních studiích jsou uvažovány dvě koncepce propojení Letiště Praha s českou metropolí. První by znamenala prodloužení trasy metra A, kde je v současné době konečnou stanicí zastávka Nemocnice Motol. To by znamenalo prodloužení o minimálně 7 km. Tato varianta by byla velice nákladná a je otázkou, zda bude přepravní proud v budoucnosti tak silný, aby se vyplatilo trasu metra prodlužovat. Jako vhodnější se jeví varianta přestavby železniční tratě Masarykovo nádraží - Kladno a její připojení na Letiště Praha. Část trati by byla vedena již existující trasou a náklady by tím pádem nebyly tak vysoké. Náklady jsou odhadované na částku okolo 20 mld. Kč. V červnu 2015 ministerstvo dopravy tuto variantu de facto schválilo, ale stále není jasné, jak se bude financovat a kdy se začne se samotnou stavbou. [6]

Prodloužení metra trasy A je v nejbližší budoucnosti velmi nepravděpodobně, avšak při eventuálním velkém nárůstu cestujících by mohlo být uskutečněno jako druhé železniční spojení s hlavním městem.

4 Současný stav neleteckých činností na Letišti Praha

4.1 Uspořádání terminálů

Letiště Praha disponuje třemi terminály. Nejmenší z nich, Terminál 3, je umístěn v jižní části letiště a slouží k odbavení pouze soukromých nebo vládních letů. Vzhledem k jeho velikosti zde samozřejmě nenajdeme tolik služeb jako v severních terminálech. Nachází se zde restaurace, VIP salónky a několik obchodů.

Terminál 1 jsou dvě spojené budovy, starší z roku 1968 a novější z roku 1997. Starší budova má rozměry 147 x 100 m a je určena pro přílety. Ve veřejné části najdeme přepážky cestovních kanceláří, informace, kavárnu a další služby pro cestující. V prvním patře je umístěná samoobslužná restaurace, která slouží i pro zaměstnance. V novější odletové části o rozměrech 105 x 82 m je umístěno 62 odbavovacích přepážek, přepážky leteckých společností, informace, služba balení zavazadel a občerstvení. Když projdeme pasovou kontrolou, otevírá se nám velký tranzitní prostor s mnoha obchody a restauracemi. V gatech A a B jsou umístěny především čekárny a nástupní mosty. Ještě před nimi jsou umístěny stanoviště bezpečnostní kontroly cestujících. Důvodem tohoto umístění je, že tento terminál odbavuje lety mimo schengenský prostor.

Terminál 2, který byl otevřen v roce 2006, má rozměry 263 x 107 m a je vhodně rozdělen do dvou podlaží. Ve veřejné části příletové haly, která je v prvním podlaží, najdeme směnárny, přepážku s prodejem jízdenek MHD, informace, přepážku taxislužeb a kavárnu. Ve druhém podlaží je odletová část, kde najdeme 60 odbavovacích přepážek, přepážky leteckých společností a cestovních kanceláří. Tento terminál má bezpečnostní i pasovou kontrolu umístěnou hned za sebou. To souvisí s tím, že je terminál určen pro odbavení letů v rámci schengenského prostoru. Oba terminály jsou spojeny spojovacím objektem. V přízemí zde najdeme supermarket Billa, což je největší obchod s potravinami na letišti, který využívají především zaměstnanci letiště. [6]

4.2 Taxislužby

Podmínkou výběrového řízení na taxislužby, které bylo vypsáno v roce 2010, bylo dostatečné množství vozů střední třídy a také minibusů, dále byl kladen nárok na stáří vozového parku, které nesmělo překročit čtyři roky. Z výběrového řízení vzešly pouze dvě společnosti, které jsou nyní jedinými subjekty mající s letišťem uzavřenou smlouvu o poskytování taxislužby. Jsou to AAA Radiotaxi a FIX TAXI, jen oni mohou se svými vozy přímo před letištní terminály. Na základě smlouvy dostává letiště určitou koncesi. Obě společnosti nabízí stejné tarifní ceny na základě počtu ujetých kilometrů (nástupní sazba 40 Kč, 28 Kč za každý kilometr, 6 Kč za minutu provozního čekání). Také vozy, kterými taxislužby disponují, jsou podobné. Většinou se jedná o žluté vozy Škoda Superb, Škoda Octavia nebo Volkswagen Passat. Ve veřejné části příletové haly v Terminálu 1 i 2 najdeme přepážky těchto společností. Jejich stanoviště je poté umístěné před oběma terminály a v době provozní špičky zde pracuje dispečer s vysílačkou, který koordinuje nástup cestujících do vozů taxi. Pravděpodobně během roku 2016 bude vypsána nová soutěž na provozovatele taxislužby. [13] [14]

Obecně lze říci, že pražští taxikáři nemají nejlepší pověst a často si účtují více než by měli podle daného tarifu. Zahraniční turisté, kteří zrovna přiletí do České republiky, tak mohou mít v první den jejich pobytu negativní zkušenost. Jedinou ochranou před předraženou jízdou je vyžádat si účet z taxametru, který by měl vždy ukázat správnou cenu podle nastaveného tarifu.

V poslední době se stává oblíbenou společnost Prague Airport Transfers, s. r. o. Ta poskytuje přepravu z letiště svými kvalitními černými vozy značky Škoda, Volkswagen, Audi nebo Mercedes bez označení taxi. Tato společnost je dokonce levnější než zmíněné dvě taxislužby, nabízí totiž přepravu do většiny pražských hotelů za fixní cenu 550 Kč. Tuto službu si však cestující musí objednat telefonicky nebo online přes webové stránky. Řidiči této společnosti čekají na své cestující v odletové hale s jejich jmenovkou, což je velká přidaná hodnota této společnosti. Zákazník tím pádem nemusí hledat volné taxi před terminálem. [15]

4.3 Veřejná doprava

V rámci městské hromadné dopravy je letiště spojeno s hlavním městem čtyřmi autobusovými linkami:

- **linka č. 100 Letiště Praha - Zličín (trasa metra B)** - jízdní doba 18 min
- **linka č. 119 Letiště Praha - Nádraží Veleslavin (trasa metra A)** - jízdní doba 17 min
- **linka č. 191 Letiště Praha - Na Knížecí (trasa metra B)** - jízdní doba 50 min
- **linka AE (Airport Express) Letiště Praha - Praha Hlavní nádraží (vlaková spojení, trasa metra C)** - jízdní doba 33min

V příletových halách obou terminálů jsou přepážky MHD, kde se cestující mohou informovat o jízdních řádech a zakoupit jízdenky. Autobusové zastávky Terminál 1 a Terminál 2 jsou umístěny přímo před letištními budovami. Zahraničními turisty je nejvíce využívána linka č. 119, jelikož je to nejrychlejší trasa do centra. Na lince AE neplatí běžný tarif Pražské integrované dopravy. Cena za jednosměrnou jízdenku činí 60 Kč. Noční provoz (0.15 - 5.00 hod) zajišťuje linka č. 510, která vede například přes zastávky I. P. Pavlova a Karlovo náměstí. [16]

Společnost Student Agency v rámci svých spojů do Chebu a Karlových Varů také spojuje letiště s centrem metropole, konkrétně s autobusovým nádražím Florenc. Jízdní doba je 40 min a spoj jede 18 krát za den. Dále pak na letišti zastavují některé příměstské autobusové linky.

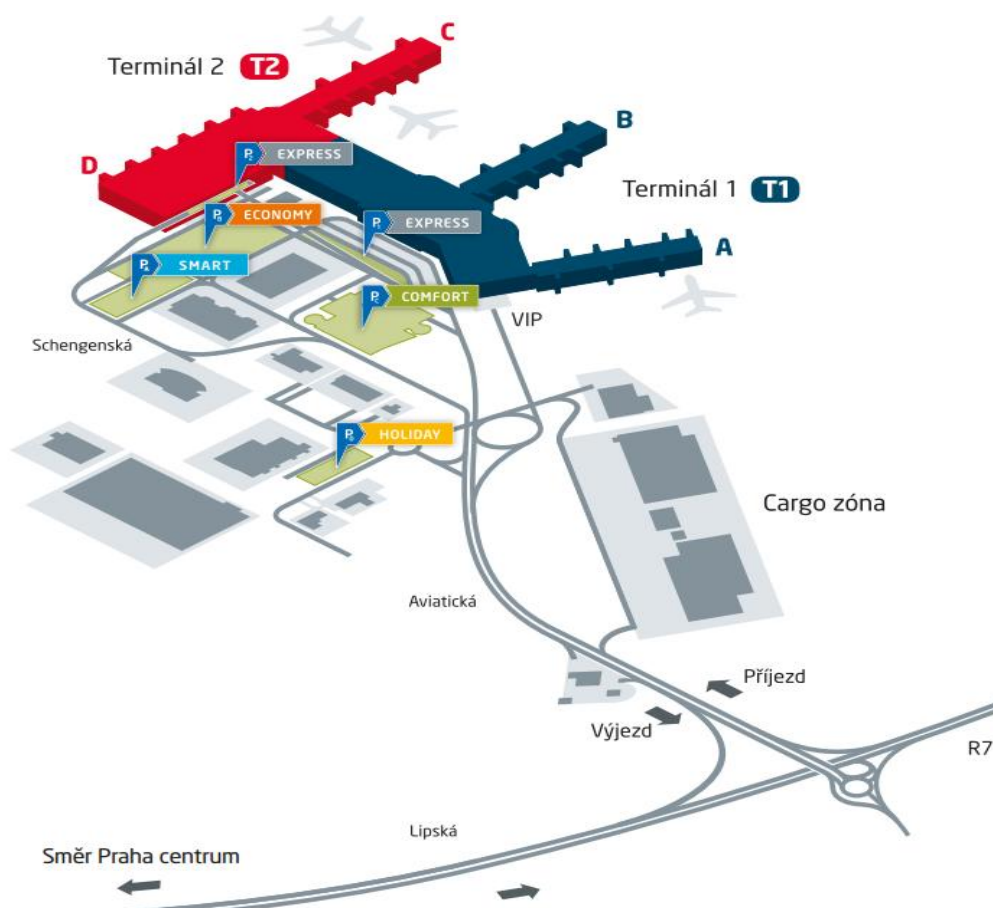
4.4 Parkování

Letiště nabízí několik variant parkování, které se cenově liší. Dohromady zde najdeme téměř 5000 parkovacích míst, z nichž asi dvě třetiny jsou určeny pro dlouhodobé stání. Od 1. června 2015 přišlo Letiště Praha s několika změnami v oblasti parkování. Pro zjednodušení dostala jednotlivá parkoviště nová jména. Názvy byly změněny tak, aby cestující ihned rozpoznal, která varianta je vhodná pro jeho potřeby. Dále se také změnil ceník parkování a více se zvýhodnil pro zákazníky, kteří si službu objednají online. Všechny tyto novinky jsou součástí dlouhodobého cíle měnit letiště vstříc zákazníkovi. Parkování je také propagováno v rámci nové reklamní kampaně, kterou letiště spustilo na začátku června 2015. Průměrný příjem z parkování

na evropských letištích byl v roce 2012 14,4 % ze všech neleteckých příjmů, což ukazuje na jeho důležitou pozici v rámci příjmů letiště. [19]

Parkoviště jsou nyní rozdělena do těchto kategorií:

- **P₁ EXPRESS a P₂ EXPRESS** - slouží pro krátkodobé zastavení za účelem vyložení a naložení cestujících a jejich zavazadel. Prvních 15 min je zdarma, dalších 15 min stojí 100 Kč. Následovně je za každých 30 min účtováno také 100 Kč.
- **P_A SMART** - převážně kryté parkování v blízkosti Terminálu 2. Například 8 dní zde nyní stojí 990 Kč. Nově je zde rezervace parkovacího místa možná pouze online přes webové stránky letiště.
- **P_B ECONOMY** - jedná se o venkovní parkoviště u Terminálu 2 určené ke krátkodobému stání. Každá hodina zde stojí 50 Kč.
- **P_C COMFORT** - nachází se v blízkosti obou terminálů. Jsou zde k dispozici nadstandartní služby jako například úschovna cenností nebo mytí automobilu. Ve druhém podlaží se nachází VIP parking s lepší kontrolou zaparkovaných vozů. Toto dlouhodobé stání je z nabízených nejdražší.
- **P_D HOLIDAY** - nejlevnější dlouhodobé stání nabízí právě toto kryté parkoviště, které je však cca 600 m od Terminálu 1. Při rezervaci online vyjde 8 dní parkování na 790Kč. Letiště v tomto roce spustilo bezplatnou přepravu od této parkovací budovy přímo před oba terminály. Službu si však cestující musí telefonicky vyžádat. [17]



Obrázek č. 8 Schéma Letiště Praha s vyznačením parkovišť

Zdroj: <http://www.prg.aero/cs/parkovani-a-doprava/parkovani-na-letisti/>

Parkoviště EXPRESS plní svoji funkci velmi dobře a jsou hojně využívána právě pro naložení nebo vyložení cestujících. Mnoho evropských letišť má tyto parkoviště zpoplatněné od první minuty. Co se týče dlouhodobého stání, tak parkoviště P_D HOLIDAY a P_A SMART nabízejí dobrý poměr ceny a kvality, například při parkování na 8 dní vyjde jeden den na zhruba 100 Kč.

V blízkosti letiště působí několik firem, které konkurují parkovištím přímo na letišti. Parkoviště těchto firem se nachází 5 - 10 min jízdy od letiště a nabízí nižší ceny. V ceně je transfer na letiště a zpět, který si zákazník objednává telefonicky. Před několika lety byl rozdíl v ceně značný. Po nedávném zlevnění parkování přímo na letišti se ceny začínají přibližovat. Za 8 dní parkování v Parkingu D HOLIDAY zaplatí zákazník 790 Kč a při použití vzdálenějšího parkoviště zhruba 500 Kč.

4.5 Hotely

První hotel byl na letišti otevřen v roce 2003. Ubytovací kapacity jsou důležitou službou, kterou letiště musí poskytovat. Hotely především využívají obchodní

a tranzitní cestující nebo firmy při konání různých eventů. Na pražském letišti najdeme tři hotely, které se liší cenou i umístěním. Všechny však nabízí čtyřhvězdičkový standard. Hotely jsou provozovány celosvětovými hotelovými řetězci stejně jako na většině velkých mezinárodních letišť. V současné době je kapacita hotelů dostačující. S rostoucím počtem cestujících bude v budoucnu nutné zvážit, zda není potřeba navýšit kapacitu umožněním stavby nového hotelu v severní části letiště.

Nyní najdeme v blízkosti terminálů tyto hotely:

- **Ramada Airport Hotel Prague** je umístěn hned vedle Terminálu 3 v jižní části letiště. Hotel disponuje 56 pokoji a je využíván především zákazníky, kteří využívají soukromé lety. Cena za dvoulůžkový pokoj za noc se pohybuje od 2 300 Kč do 3 000 Kč.
- **Holiday Inn Prague Airport** se nachází naproti Parkingu D a vzdálenost k Terminálu 1 je zhruba 700 m. Hotel má kapacitu 75 pokojů a nabízí velmi dobré ubytování za rozumnou cenu. Za jednu noc ve dvoulůžkovém pokoji zde host zaplatí okolo 2 500 Kč.
- **Courtyard by Marriott Prague Airport** je největším a také nejpohodlnějším hotelem na Letišti Praha. Najdeme zde 235 pokojů různé kategorie. Z hotelu vede krytá chodba přímo do Terminálu 2. Cena se zde liší podle obsazenosti od 2 000 Kč do 4 200 Kč za noc ve dvoulůžkovém pokoji. [18]



Obrázek č. 9 Hotel Courtyard by Marriott Prague Airport

Zdroj: <http://www.marriott.com/hotels/travel/prgpa-courtyard-prague-airport/>

4.6 Finanční služby

Nezbytnou součástí služeb zákazníkům jsou také finanční služby. Již při otevření Letiště Ruzyně v roce 1937 byla v odbavovací budově k dispozici banka a pošta. Historicky měly největší význam směnárny, kde si mohou hlavně turisté vyměnit svoji měnu za místní měnu dané země. Dnes najdeme na Letišti Praha dvanáct směnáren. Deset z nich provozuje společnost Travelex, která je původem z Velké Británie a svoje pobočky má po celém světě. Zbylé dvě směnárny provozuje firma Cash Point, což je česká společnost působící jen v České republice. Směnárny jsou rozmístěné v odletových i příletových halách a ve veřejných i neveřejných prostorech. Hodnota kurzu cizích měn se mezi jednotlivými směnárnami příliš neliší. Při směně menšího obnosu je kurz značně nevýhodný a při směně větší částky nabízí směnárny o trochu lepší kurz, ale stále je mnohem méně příznivý než v ověřených směnárnách v centru Prahy. [20]

Na letišti také najdeme bankomaty, které jsou oproti směnárnám otevřeny 24 hodin denně. Své bankomaty zde mají jak největší české bankovní instituce, tak některé zahraniční banky.

Ve spojovacím objektu se nachází pobočka České pošty, která byla otevřena v říjnu 2007. Tím se rozšířila nabídka služeb, které letiště nabízí. Cestující tak mohou poslat svoji korespondenci těsně před svým odletem. [21]

Svoji pobočku má na Letišti Praha také Kooperativa pojišťovna, která otevření komentovala tím, že velké a prestižní společnosti by na větších mezinárodních letištích neměly chybět. Cestující i veřejnost si zde mohou sjednat jakýkoliv druh pojištění, nejčastějším je samozřejmě to cestovní. Pobočka se nachází také ve spojovacím objektu, hned vedle České pošty. [22]

4.7 Gastronomická zařízení

Přítomnost gastronomických zařízení na letišti byla běžná již v první polovině 20. století. Restaurace v druhém podlaží starší budovy Terminálu 1 byla a stále je zařízením s největší plochou. Dnes má svoji veřejnou a neveřejnou část, přičemž obě poskytují výhled na odbavovací plochu. Postupem času se i na pražském letišti rozšiřovala nabídka těchto zařízení, přibývaly kavárny a zařízení poskytující rychlé občerstvení. V současné době najdeme v Terminálu 1 a 2 cca 33 restauračních zařízení,

z nichž 13 najdeme ve veřejné části a zbytek v části neveřejné. Některé plochy jsou také neobsazené a čekají na svého provozovatele.

Většina restaurací byla dlouhodobě velice drahá, zejména pro cestující žijící v České republice. Výjimkou byly fast-food občerstvení ve veřejné části a Restaurace Praha, kterou provozuje přímo letiště. Nyní se management v rámci kampaně „Měníme letiště pro Vás“ snaží o zlevnění jídla i nápojů, ale také o lepší kvalitu pokrmů. Problém je hlavně v provozovnách, které letiště pronajímá. Ale i tam došlo k částečnému zlevnění většiny položek. Oblast *food and beverage* tvořila v roce 2012 podle organizace ACI 3,9 % příjmů z neleteckých aktivit na evropských letištích. Avšak některé pronájmy ploch pro gastronomická zařízení mohou být zahrnuty do oblasti *retail concessions*, takže reálný podíl může být mnohem vyšší. [19]

Provoz restauračního zařízení na letišti má svá specifika. Nejdůležitějším faktorem je čas přípravy jednotlivých nápojů a pokrmů. Cestující většinou nemají mnoho času a očekávají, že příprava jejich objednávky bude trvat co nejkratší dobu. Tomu by mělo být přizpůsobené i menu. Také z tohoto důvodu se na letištích daří různým druhům rychlého občerstvení. Často se jedná o globální řetězce, které jsou dobře známé cestujícím všech národností. Zákazníci mají snadnější výběr z menu, jelikož je dobrá pravděpodobnost, že některou pobočku daného fast-food řetězce již někdy navštívili. Svoje zákazníky však mají i klasické restaurace, které nabízí výběr z *Á la carte* menu.

Letiště Praha již před několika lety rozdělilo restaurace do tří cenových kategorií, aby se v nich zákazníci mohli lépe orientovat. Reagovalo tak na kritiku, že stravování je zde příliš drahé. Původně byly v nejnižší cenové kategorii jen čtyři podniky. Rozdělení je rozhodně přehledné, ale jen rozdělení do kategorií nepřiměje cestující k návštěvě některého z podniků.

Restaurace se rozdělují do následujících kategorií:

- **low-cost (symbol \$)** - v těchto restauracích jsou garantovány tři kombinace jídla a nápoje do 100 Kč (např. McDonald's, Subway, Restaurace Praha nebo francouzské pekařství Paul).
- **medium (symbol \$\$)** - zde najdeme také tři kombinace jídla a nápoje do 200 Kč (např. Costa Coffee, Starbucks nebo Pilsner Urquell Original Restaurant).
- **premium (symbol \$\$\$)** - tyto restaurace nabízí občerstvení nad 200 Kč (např. Smetana Café nebo Porto Café Restaurant). [23]

4.8 Obchody

Pronájem ploch pro provoz obchodů zaujímá největší část v příjmech z neleteckého obchodu, na většině letišť se pohybuje mezi 20 až 30 %. Stejně tak jejich plocha zaujímá největší část obchodní zóny. Jak již bylo zmíněno v kapitole I, provozovatelé obchodů platí letišti za provoz koncesní poplatky, které mají pevnou a pohyblivou část. Při uzavírání smluv musí být bráno v potaz několik faktorů. Pevná část by se měla odvíjet podle velikosti plochy a také podle atraktivnosti umístění obchodu. Pohyblivou složku tvoří část obratu, kterou odvádí provozovatel letišti. Smlouvy by měly být uzavírány na kratší dobu (např. na dobu dvou let) s možností prodloužení, jelikož v případě úspěšného růstu letiště by se pevná část měla zvyšovat. V tomto ohledu má Letiště Praha problém, jelikož některé smlouvy na provoz obchodů jsou uzavřeny až do roku 2019. Přitom reálná tržní cena pronájmu je, resp. bude, vyšší. [24]

V současné době najdeme na Letišti Praha 83 obchodů, kde můžeme koupit nejrůznější zboží jako např. oblečení, šperky, hodinky, sklo, hračky, knihy, časopisy, parfémy, kosmetiku, alkoholické nápoje, cigarety a další. Všechno zboží, které si cestující zakoupí, je možné vzít s sebou na palubu letadla. Rozdíl existuje pouze kvůli bezpečnostním kontrolám. Na Terminálu 1 je nutné, aby obsluha obchodu zabalila zboží spolu s účtenkou do průhledné bezpečnostní tašky. Takto zakoupené zboží poté bez problémů projde bezpečnostní kontrolou. V tranzitní zóně Terminálu 2 si můžou cestující koupit a vzít na palubu cokoliv, aniž by bylo zboží v bezpečnostní tašce. Výjimka nastává, když cestující na své trase přestupuje. V tom případě je opět nutné použití bezpečnostní tašky. [25]

Největší zastoupení mají obchody duty free, kterých najdeme na pražském letišti dvacet jedna. Jejich sortiment tvoří především parfémy, kosmetika, alkohol, tabák, móda a delikatesy. Sedm z nich provozuje společnost Dufry, která má po celém světě více než 2 000 obchodů na letištích, výletních lodích, v přístavech a dalších turistických místech. Ostatní obchody pod názvy Aelia Duty Free a Prague Duty Free provozuje společnost Aelia. Ta je v České republice zastoupena firmou HDS Retail Czech Republic, a. s. Kromě zmíněných duty free obchodů provozuje na Letišti Praha osm novinových stánků Relay, kavárny Costa Coffee a francouzské pekařství Paul. To dělá ze společnosti HDS Retail dominantního provozovatele na Letišti Praha.

Společnost plánuje v následujících letech investovat 150 mil. Kč do přeměny restaurací a maloobchodních ploch. [26]

Další významnou skupinou jsou obchody s módou a doplňky. Většinou se jedná o pobočky světových módních značek, pro které je velmi prestižní mít svoji pobočku na mezinárodních letištích v dané zemi. Na pražském letišti najdeme například obchody těchto značek: Burberry, Emporio Armani, Hugo Boss, Michael Kors a další. Velmi častým artiklem v obchodech je také české sklo, bižuterie a křišťál. Nabízí je hned několik obchodu, např. Bohemia Crystal, Egermann, Blue Praha a Erpet Bohemia Crystal.

4.9 VIP salónky a konferenční prostory

Pro náročnou klientelu je na Letišti Praha k dispozici několik VIP salónků, které poskytují cestujícím širokou škálu služeb pro jejich pohodlí. Jsou vybaveny luxusním interiérem a moderním technickým zařízením. Každý salónek má jinak upravený přístup, většinou mají povolený vstup držitelé business letenek, bonusových karet, klubových karet či různých věrnostních programů. Zároveň je možné si vstup do salónku zakoupit, jednorázový vstup pro jednu osobu na dobu dvou hodin stojí okolo 1 000 Kč. Výjimkou je VIP Service Club Continental, který poskytuje kompletní službu odbavení za 3 900 Kč. Salónky nabízejí nápoje a občerstvení zdarma, denní tisk, internetové připojení, privátní místnosti pro obchodní jednání a další doprovodné služby. [27]

Provozovatelé VIP salónků platí letišti na základě smlouvy o pronájmu určitou částku. Letiště tím nejen zvyšuje svůj výnos, ale také nabízí službu, kterou náročnější cestující vyžadují. Na většině hubových letištích najdeme salónky velkých leteckých společností, které zde mají svoji základnu. Některé jsou také spojeny s finančními institucemi, které umožňují přístup majitelům jejich prémiových platebních karet.

Na Letišti Praha najdeme tyto VIP salónky:

- **VIP Service Club Continental** - nabízí nejširší nabídku služeb a sídlí na začátku Terminálu 1. Disponuje samostatnou příjezdovou cestou k VIP terminálu a individuální bezpečnostní kontrolou.
- **Citigold Lounge** - nachází se v Terminálu 2 a má také individuální bezpečnostní kontrolu. Je provozována ve spolupráci s bankou Citibank.

- **MasterCard Lounge** - jak je z názvu patrné, partnerem se stala společnost provozující platební karty. Salónek je umístěn v druhém patře Terminálu 1 za pasovou kontrolou.
- **Erste Premier Lounge** - najdeme ji v druhém podlaží Terminálu 2 v neveřejné části. Salónek má ve svém názvu společnost Erste Group, která vlastní například Českou spořitelnu.
- **Terminál 3 Lounge** - jedná se o jediný salónek na tomto terminálu. Občerstvení a nápoje jsou zde za poplatek. Za pronájem je k dispozici také místnost pro obchodní jednání. [27]

Letiště disponuje kromě VIP salónek také kongresovým sálem o velikosti 20 x 30 metrů s kapacitou až 350 osob, který je vhodný pro pořádání kongresů, konferencí, společenských akcí, školení atd. Sál je situován v druhém patře spojovacího objektu mezi terminály a má k dispozici kompletní audiovizuální technikou s pódiem pro řečníky. Cena za jeden den pronájmu činí 25 000 Kč bez DPH. [28]

4.10 Další služby

Další institucí, která poskytuje svoje služby, je mobilní operátor Vodafone. Již od roku 2007 provozuje svoji přepážku ve veřejné části příletové haly Terminálu 2. Nejčastějšími zákazníky jsou turisté, kteří plánují strávit v České republice delší dobu a chtějí využít služby místního telefonního operátora.

Ve veřejné části letiště mají své přepážky letecké společnosti a cestovní kanceláře. V obou terminálech je najdeme za odbavovacími přepážkami směrem k pasové kontrole. Cestující zde především řeší různé nestandardní situace a stížnosti, ale mohou si zde také zakoupit letenky nebo zájezdy. Za pronájem přepážky musí letecké společnosti a cestovní kanceláře platit letišti měsíční nájem.

V prvním podlaží tranzitní části Terminálu 1 provozuje letiště odpočinkové a zábavní centrum Rest and Fun Centre. K vstupu do hlavního salónku stačí platná palubní vstupenka, zde si můžou cestující zakoupit nápoje a malé občerstvení, k dispozici je také denní tisk. Za příplatek je možné si pronajmout různé typy privátních místností, jako např. Office Lounge, Cinema Lounge, Family Lounge nebo X-Box Lounge. Název jednotlivých místností vystihuje aktivitu, pro kterou je místnost určena. Centrum nabízí také Relax Lounge a Over-night Lounge, které slouží jako hotelové pokoje a cestující si

je mohou pronajmout na celou noc nebo jen na několik hodin. Soukromé místnosti jsou určeny maximálně pro čtyři osoby. Toto centrum rozšiřuje nabídku odpočinku a zábavy na letišti a je určeno cestujícím, kteří buď přestupují, nebo jsou na letišti o mnoho dříve před svým odletem. [30]

V roce 2011 byla otevřena nová oddechová zóna, kterou pro cestující ve spolupráci s letištem připravila pojišťovna Kooperativa. Ta tím navázala na otevření své pobočky ve veřejné části Terminálu 2. Relaxační zóna Kooperativa je umístěna v tranzitním prostoru Terminálu 2 mezi gaty C a D. Cestující zde najdou pohodlný reprezentativní prostor, k dispozici mají vysokorychlostní internet a také monitory pro sledování plánovaného času odletu jejich letadla. Zájemci o sjednání cestovního pojištění zde najdou samoobslužný prodejní terminál, pomocí kterého si mohou sjednat online cestovní pojištění i těsně před jejich cestou. [31]



Obrázek č. 10 Relaxační zóna Kooperativa v Terminálu 2

Zdroj: <http://www.polstrin.cz/zakazkova-vyroba>

Od února 2015 má Letiště Praha svého vlastního duchovního. Letištní kaplan je schopen poskytnout duchovní pomoc a podporu vyznavačům všech náboženství a domluví se česky, anglicky a italsky. Kaplana je možné kontaktovat telefonicky nebo emailem. Během dne ho můžeme vidět přímo v terminálech, kde se pohybuje v modré vestě s nápisem *Airport Chaplaincy*. Tuto službu zřídilo letiště po vzoru velkých evropských letišť. Také se toto téma často objevovalo v námětech a připomínkách cestujících. Již delší dobu je v druhém podlaží Terminálu 1 modlitebna, která je určena k odpočinku a rozjímání.

5 Vývoj a trendy v oblasti komerčních aktivit a služeb

Oblast *non-aviation* měla z historického hlediska svůj vývoj, který určovaly měnící se požadavky cestujících, všeobecný hospodářský rozvoj nebo také příchod nízkonákladových dopravců. V této kapitole bych rád poukázal na některé události, které přidaly na důležitosti komerčních aktivit. Zmíním zde i faktory, které nyní ovlivňují objem neleteckého obchodu. Dále jsem pak vybral několik trendů, které se dnes objevují v oblasti neleteckých činností.

5.1 Historický vývoj

Již při otevření Letiště Praha - Ruzyně v roce 1937 byla v odbavovací budově restaurace, banka či obchod s tabákem. Nikdo asi tenkrát nepředpokládal, jaké možnosti bude mít cestující k dispozici o 80 let později. S postupným růstem počtu cestujících se zvětšovaly nejen letiště, ale také počet služeb, které letiště pasažérům nabízí. Letiště byla dlouhou dobu považována za část dopravní infrastruktury, která poskytuje leteckým společnostem nezbytné zdroje a služby pro jejich fungování. Příjmy z leteckých aktivit byly dříve nejdůležitějším zdrojem. V dobách regulované letecké dopravy, kde dominovaly národní dopravci, bylo prostředí méně řízeno tržní silou, než můžeme pozorovat dnes. V Československu byl tento fakt ještě umocněn tím, že zde vládnul 40 let komunistický režim, který praktikoval centrálně řízené hospodářství, kde neplatila většina tržních zákonitostí.

Důležitou událostí byla deregulace letecké dopravy, která měla za následek snížení cen letenek a poskytnutí většího množství služeb. Ve většině případů došlo také k oddělení letišť od národních dopravců, jelikož často fungovaly v rámci jedné státní společnosti. V USA proběhl tento proces v roce 1978 a na základě pozitivní zkušenosti se začalo uvažovat o možnosti deregulace také v Evropě. Zde začala deregulace v polovině osmdesátých let 20. století, byla rozdělena do několika fází a trvala téměř deset let. Během této doby byly postupně podepsány bilaterální dohody mezi jednotlivými státy. Samotná deregulace pomohla k tomu, že dnes letiště fungují jako samostatné subjekty na bázi tržních pravidel.

Během celé druhé poloviny 20. století vykazovala letecká doprava stabilní růst, ten byl několikrát zpomalen různými válečnými konflikty, které měly za následek zvýšení cen

ropy. Stejně jako se v devadesátých letech rozvíjely různá obchodní centra a služby, které v nich můžeme najít, tak se rozvíjel komerční prostor letišť. V České republice nám pomohl nástup demokratického režimu a oddělení Letiště Praha od Českých aerolinií. Byl zaznamenán nárůst náročnějších cestujících, kteří vyžadují dobrý servis a rozmanité služby.

Po teroristických útocích v září 2001 byly velmi zpřísněny bezpečnostní kontroly na letištích, což znamenalo i značnou změnu pro obchody v neveřejné části letiště. Tato překážka byla celkem rychle překonána, neboť provozovatelé letišť si byli vědomi, jak důležité je pro ně bezproblémové fungování obchodních zón. Postupně byly nastaveny pravidla, která se dodržují v případě, když si cestující bere zakoupené zboží s sebou na palubu. Dnes se při pohybu mezi některými státy zakoupené zboží umisťuje do bezpečnostních tašek spolu s účtem.

Již na začátku nového tisíciletí jsme zaznamenali sílící vliv nízkonákladových aerolinek, které se snažily minimalizovat své náklady. Toho dosahují také tím, že si často vybírají menší letiště vzdálenější daného města, kde zaplatí menší letištní poplatky. V destinacích, kde není alternativa, většinou museli akceptovat monopolní postavení konkrétního letiště nebo tuto destinaci do svých linek nezahrnout. Nízkonákladové společnosti také přivedly na letiště novou skupinu cestujících, kteří mají trochu odlišné požadavky na služby a nedá se u nich čekat taková kupní síla jako u cestujících klasických aerolinek. Na tento fakt musela reagovat i letiště, která se snaží nastavit v běžných restauracích a duty free obchodech takové ceny, aby si je mohla dovolit i tato skupina cestujících.

Světová ekonomická a hospodářská krize v letech 2008 a 2009 zasáhla všechny druhy dopravy a ta letecká nebyla výjimkou. Meziročně došlo k poklesu počtu cestujících a letecké společnosti začaly zefektivňovat svůj provoz se snahou snížit výdaje. Nízkonákladové společnosti postupně zvyšovaly svůj podíl přepravených cestujících a stávaly se ještě důležitějším hráčem. Všechny tyto fakta vedly k tomu, že byl vyvíjen tlak na letiště snížit své letištní poplatky. Letiště tak musela hledat nové zdroje příjmů a těmi jsou právě neletecké aktivity.

V současné době již letiště neposkytuje pouze infrastrukturu pro aerolinky, ale vyvinulo se v sofistikovaný tržní subjekt s diverzifikovanými zdroji příjmů. Letiště, bez ohledu na jejich velikost, se snaží zvýšit podíl neleteckého obchodu, jelikož marže v této

oblasti jsou větší než v oblasti leteckých aktivit. Proto jsou management a investoři velmi rádi, když je tento podíl vysoký. Neletecké aktivity jsou částečně nezávislé na počtu cestujících, což je zapříčiněno zaprvé tím, že cestující nejsou jedinými zákazníky a zadruhé tím, že pronájem ploch, budov, kanceláří atd. mají stále stejnou výši. Letištní poplatky zůstávají dále důležitým zdrojem příjmů a v závislosti na různých faktorech zaujímají 40 až 60 % celkových výnosů.

Dnes se letiště stávají městy, anglicky je nazýváme *airport cities*. Na velkých hubových mezinárodních letištích můžeme najít stejnou vybavenost jako ve velkém městě. Konají se zde kulturní akce, můžeme zde vidět prvky moderní architektury nebo si zde můžeme zakoupit nejrůznější zboží světových značek. Zkrátka tyto letiště si žijí svým vlastním životem.

Vzorovým příkladem *airport city* může být letiště v Dubaji. Za posledních třicet let zde vzrostl počet cestujících o 1 300 %, současně se zvýšil maloobchodní obrat o 7 200 %. Na tomto srovnání můžeme pozorovat jasný trend. V současné době tvoří příjem z neleteckých aktivit na moderních letištích ve vyspělých státech přes polovinu jejich celkových výnosů. Tady je dobrou ukázkou Mezinárodní letiště Kingsforda Smithe v Sydney, kde v roce 2013 tvořil neletecký obchod 71 % všech příjmů. [32]

5.2 Faktory ovlivňující objem neleteckého obchodu

Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na celkový příjem z neleteckých aktivit. Pro každé letiště budou jednotlivé faktory jinak silné. Těmito faktory obvykle jsou: počet cestujících, velikost letiště, umístění letiště, hospodářská situace daného státu, průměrný čas strávený cestujícím na letišti nebo druh cestujících. Počet cestujících nám přirozeně nejvíce ovlivňuje výnosy z komerčních aktivit, ale letiště musí s cestujícími dále pracovat, aby je přimělo na letišti utrácet. Zde jsem vybral jen některé faktory, které budu níže dále rozvádět.

5.2.1 Velikost letiště

Neletecké příjmy jsou přímo závislé na velikosti letiště z několika důvodů. Na velkých letištích najdeme více rozmanitou nabídku obchodů. Své pobočky si zde mohou dovolit provozovat specializované obchody, které by na menších letištích neměly dostatečný obrat pro svůj provoz. Tyto obchody mají také větší marže než například v klasických duty free obchodech.

Velikost souvisí i s tím, zda má letiště charakter *hub and spoke* nebo *point to point*. Pokud je letiště uzlem, tak se zde uskutečňují mezikontinentální lety, jejichž cestující jsou náročnější na služby a servis a mají větší ochotu utrácet. Jedinou oblastí neleteckého obchodu, která má větší zastoupení v příjmech na menších letištích než na velkých uzlech, je parkování. To je dáno tím, že tranzitní cestující tvoří značnou část objemu na velkých letištích.

S velikostí letiště je také úzce spojena doba, kterou cestující stráví v terminálech. Tato doba je označována anglickým výrazem *dwel time* a je důležitým ukazatelem pro management letiště. Zkrátka bychom mohli říci, že čím větší letiště, tím delší dobu jsou cestující v letištní budově. V několika průzkumech bylo odhaleno, že nedostatek času může být důvodem, proč cestující nepoužijí gastronomické zařízení nebo nezakoupí zboží v obchodě.

5.2.2 Hospodářská vyspělost daného státu

Hospodářská situace státu, kde se letiště nachází, bude velmi důležitým faktorem, který má vliv na objem neleteckého obchodu. Obecně bychom mohli říci, že objem bude závislý na hrubém domácím produktu. Obyvatelé státu, kde se letiště nachází, tvoří velkou část cestujících, kteří jsou zde odbavováni. Proto mají turisté z vyspělých zemí v některých státech o mnoho větší kupní sílu než rezidenti této země. V tomto případě, by se dané letiště mělo snažit zpřístupnit služby všem cestujícím a v rámci možností upravit ceny. Obchodům, které prodávají artikly jako třeba módní oblečení, hodinky, šperky, kosmetika atd., se v těchto zemích často nevyplatí otevřít zde pobočku, jelikož by pro ně provoz nebyl rentabilní.

Ekonomická situace dané země ovlivňuje také dopravní infrastrukturu. Dobrá dopravní infrastruktura s napojením na dálniční síť, kolejovou dopravu a autobusovou dopravu má také vliv na potenciál letiště z hlediska neleteckého obchodu. Vybudování takovéto infrastruktury vyžaduje nemalé finanční prostředky, kterými některé rozvojové státy nedisponují. I v rámci jednoho státu může být rozdíl v úspěšnosti jednotlivých letišť, podle toho v jak průmyslové oblasti se letiště nachází.

5.2.3 Složení uživatelů letiště

Uživatelé letiště jsou všichni potenciální zákazníci. Mohly bychom je zařadit do skupiny B2C (*Business to Customer*), které je zprostředkováván přímý prodej.

Můžeme je rozdělit do těchto skupin (v závorce jsou napsány anglické názvy těchto skupin, které jsou velmi často používány) :

- cestující (*Passengers*)
- necestující (*Non-Passengers*)
 - doprovod cestujících (*Meeters and Greeters*)
 - návštěvníci (*Visitors*)
 - místní rezidenti (*Local Residents*)
 - zaměstnanci (*Employees*)

Často se pro srovnání výkonnosti jednotlivých letišť používá průměrný příjem z neleteckého obchodu na jednoho cestujícího. Tento fakt může být někdy trochu zavádějící, jelikož na každém letišti je procentuální zastoupení *non-passengers* jinak veliké. Necestující mají přístup do veřejné části letiště, tedy do části *landside*. V této části letiště se také podílí na obratu z neleteckých aktivit. Jejich zastoupení se zde může pohybovat až okolo 40 %. Proto letiště musí dobře rozmístit jednotlivé služby, aby byly k dispozici jak v neveřejné, tak ve veřejné části letiště.

Záleží vždy na charakteru konkrétního letiště, jak velké zastoupení budou mít jednotlivé skupiny *non-passengers*. Velká hubová letiště budou mít větší zastoupení zaměstnanců a také návštěvníků, protože poskytuje více služeb a zajisté disponuje i veřejným komerčním centrem. Oproti tomu menší letiště, které je pro mnoho místních cestujících začátkem jejich cesty, bude mít větší zastoupení skupiny *meeters and greeters*, jelikož jsou cestující často doprovázeni rodinnými příslušníky nebo přáteli.

5.3 Letiště jako „šestý kontinent“ pro světové značky

V poslední době se často používá pro obchodní prostory letišť název „šestý kontinent“, jelikož pro firmy, jejichž zboží můžeme najít po celém světě, představuje velkou příležitost, která ale má svoje specifika. Obecně můžeme říci, že na velkých mezinárodních letištích představuje potenciální zákazníky velmi rozmanitá skupina cestujících, kteří jsou z různých zemí světa, vyznávají jiná náboženství, mají jiné kulturní zvyklosti atd. Proto některé světové značky používají obchody na letištích pro testování prodeje svých produktů. Před uvedením kolekce nebo produktové řady

na celosvětový trh, zkouší právě na letištích, jak obstojí. Podle dat z prodeje může případně změnit strategii svého marketingu a předejít tak případnému neúspěchu.

Na stejném principu může fungovat expanze značky do jakékoliv země. Nejdříve otevře svoji pobočku na několika letištích v dané zemi a poté může vyhodnotit, zda je pro ni rentabilní se zde dále rozvíjet. Zkrátka z prodeje na letištích můžou obchodníci vyčíst mnoho dat, které jsou klíčová pro volbu obchodní strategie v určitém regionu nebo na všech kontinentech.

Světověznámé značky chtějí být vidět a letiště jim k tomu dávají výbornou příležitost. Moderní terminály a lukrativní obchodní plochy mají podobný význam, jako například luxusní obchodní domy nebo módní bulváry ve velkoměstech. Zkrátka letiště nabízí tak atraktivní plochy, že zde světové značky nemohou chybět.

5.4 Zlepšení služeb na letišti ve spolupráci se soukromým sektorem

Požadavky cestujících na služby poskytované letištěm stále rostou a tak je nutné jejich nabídku rozšiřovat. Jelikož se management snaží snižovat provozní náklady, může být pro toto rozšiřování nedostatek finančních prostředků. Existuje však možnost, jak část nákladů převést na externí společnosti a tím poskytnout servis, který si cestující žádají.

V nedávné době můžeme pozorovat vývoj sofistikovanějších metod propagace obchodních značek, které se snaží ukázat své produkty a služby zákazníkovi kreativní formou. Raději než používání tradičních mediálních formátů firmy chtějí cestujícímu poskytnout zkušenost se svým produktem nebo službou. Různé kulturní akce nebo sponzorované prostory nejen generují letišti nové příjmy, ale také dávají letišti šanci zaujmout pozornost médií, snížit náklady, zlepšit dojem cestujících a poskytnout jim zábavu ve stresovém prostředí. Letiště mají příležitost se něčím odlišit a jít o krok dále.

Investice pro zavedení dané služby zajistí zcela nebo z větší části soukromá firma, která zde zároveň buduje a propaguje svoji značku. Letiště tím poskytne cestujícím službu, kterou jistě ocení a nemusí ji financovat ze svých zdrojů. Mezi provozovatelem letiště a soukromou firmou je určitý smluvní vztah, který vždy záleží, jak se vyřeší budoucí pronájem nebo provozování plochy.

Jako příklad můžeme použít již dříve zmíněnou Relaxační zónu Kooperativa na Letišti Praha, která byla poskytnuta nadnárodní společnosti v oblasti pojišťovacích služeb. Relaxační zóny můžeme najít i na jiných letištích. Na Letišti Charlese de Gaulla v Paříži má v jednom z terminálů svoji relaxační zónu světová firma IKEA prodávající nábytek a bytové doplňky. Kromě pohodlných pohovek a místa pro spánek tu najdeme i několik televizních koutků a dětskou část, kde se o děti starají vyškolení zaměstnanci.

Další službou, která má však omezenou skupinu uživatelů, jsou kuřácké salóanky. Nenajdeme je na mnoha letištích, avšak disponuje jimi např. letiště v Zurychu nebo německém Frankfurtu. Ačkoliv nejsou nezbytné pro většinu cestujících, tak kuřáci tvoří stále velkou skupinu, která tuto službu ocení. V tomto případě bývá investice větší, jelikož místnost musí být naprosto oddělena od ostatních prostor a vyžaduje velmi dobrou vzduchotechniku. Proto i hledání obchodního partnera pro financování není jednoduché. Sponzory se na různých letištích staly značky cigaret Marlboro, Camel nebo Winston.



Obrázek č. 11 Kuřácká místnost Camel na Letišti Frankfurt nad Mohanem

Zdroj: <https://antilunchclub.wordpress.com/2010/12/31/day-1/>

Společnost Samsung je v současné době světovým lídrem v oblasti nabíjecích stanic. Využívá faktu, že dnešní chytré telefony nevydrží dlouho nabité a lidé na nich tráví mnoho času. Tak poskytují službu, kterou mnoho cestujících ocení. Kromě toho, že nám

nabíjecí stanice umožní dobít náš mobilní telefon nebo tablet, tak zde firma propaguje svoje novinky z oblasti počítačových technologií, které se promítají na zabudované obrazovce. Výhodou nabíjecích stanic je, že nezabírají velkou plochu a mohou být umístěny téměř kdekoliv. Nejvhodnější umístění je v čekárnách nebo v prostoru určeném pro odpočinek. Společnost Samsung také s letišti spolupracuje při výstavbě televizních nebo počítačových místností.



Obrázek č. 12 Nabíjecí stanice od společnosti Samsung

Zdroj: <http://www.letsgodigital.org/en/29866/samsung-mobile-phone-charging/>

5.5 Mobilní aplikace jako důležitý nástroj pro zvýšení příjmů

Mobilní aplikace jsou součástí moderního přístupu letiště vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků a příjmů z neleteckých aktivit. Na základě zkušeností cestujících je možné identifikovat případná slabá místa. Není však jednoduché takovou aplikaci vyvinout a také ji správně spravovat a používat. Měla by poskytovat informace o letech, obchodech, restauracích, slevách atd., čímž by se mělo docílit vyšší uvolněnosti cestujících.

Čím více mají cestující na letišti času, tím více jsou schopni utratit v obchodní zóně. Proto by cestující měli být informováni o případných změnách gatu jejich letu nebo o tom, kde probíhá nejkratší bezpečnostní kontrola. Pokud mají cestující časovou rezervu, jsou obecně klidnější a také schopni utratit na letišti více než otrávení cestující spěchající na svůj let. Aplikace by také měla zvládat jednoduše navést uživatele k místu, které si sám na mapě vybere. Potom je možné navigovat cestujícího do vybrané restaurace, obchodu nebo k bankomatu.

Aplikace by také měla podporovat prodej v reálném čase. Cestujícímu se tak v aplikaci mohou zobrazovat různé slevové kupóny nebo nabídky obchodů, okolo kterých právě prochází. Každý obchod nebo služba by měly mít možnost zaujmout cestující v rámci aplikace zdarma. Poté existuje další druh upozornění, která fungují již na čistě reklamní bázi a obchodníci za tuto propagaci letišti platí. Často bývá tato reklama účinnější než pronájem billboardů nebo digitálních ploch.

V neposlední řadě by letiště pomocí aplikace mělo komunikovat se svými zákazníky, jelikož udržet si zákazníka je levnější než získávat nového. Cestující tak mohou být informováni o různých slevách, kulturních akcích nebo otevření nové služby resp. obchodu. Data z užívání aplikace jsou pro letiště velmi cenným zdrojem informací, z kterého může vylepšovat svoji strategii v oblasti komerčních aktivit.

5.6 Walkthrough koncept obchodní zóny

Historicky byly terminály stavěny hlavně podle provozních kritérií. Takto koncipovaný terminál má jasně oddělenou cestu pro pěší od obchodů, které se většinou nacházejí na jedné nebo obou stranách. *Walkthrough* obchody se začaly objevovat na začátku nového tisíciletí a postupně se staly nezbytné pro zvýšení obrátu z neleteckých aktivit.

Otevření *walkthrough* obchodu vyžaduje řádné plánování hlavně z pohledu toku cestujících. Obchod pro ně nesmí být překážkou, která jim vadí v hladkém průchodu ke gatu nebo na cestě ven z terminálu. Obchodníci musí pečlivě vybírat zboží, které umístí do průchozí zóny jejich obchodu. Pokud je proud cestujících v obou směrech, je třeba mít nabídku viditelnou z jedné i druhé strany. V klasických obchodech si velké procento cestujících, kteří sem vstoupí, zároveň něco zakoupí. V kontrastu s tím nám do *walkthrough* obchodů vstupují cestující, kteří nemají v úmyslu nakupovat. Špatně zvolené uspořádání může mít za následek nespokojenost cestujících nebo tvorbu kongescí ve špičce.

Existuje teorie, že pro obchod tohoto konceptu je potřeba minimálně plocha okolo 800 m². Zároveň se ukazuje, že takovéto uspořádání obchodu zvýší obrát o 10 až 30 % v závislosti na konkrétním obchodu. Koncesní poplatky za pronájem těchto ploch jsou samozřejmě vyšší než u klasických obchodů. V tomto případě můžeme říci, že jde o *win-win* strategii, které je výhodná jak pro provozovatele letiště, tak pro obchodníka.

Na následujícím obrázku můžeme vidět, jak se proměnilo v roce 2004 uspořádání obchodu za bezpečnostní kontrolou na jednom z terminálů na Mezinárodním letišti Kingsforda Smithe v Sydney.



Obrázek č. 13 Schéma proměny obchodu na koncept walkthrough na letišti v Sydney

Zdroj: http://www.moodiereport.com/pdf/Nuance_Pulse_3_Apr09_en.pdf

6 Spokojenost cestujících se službami na Letišti Praha

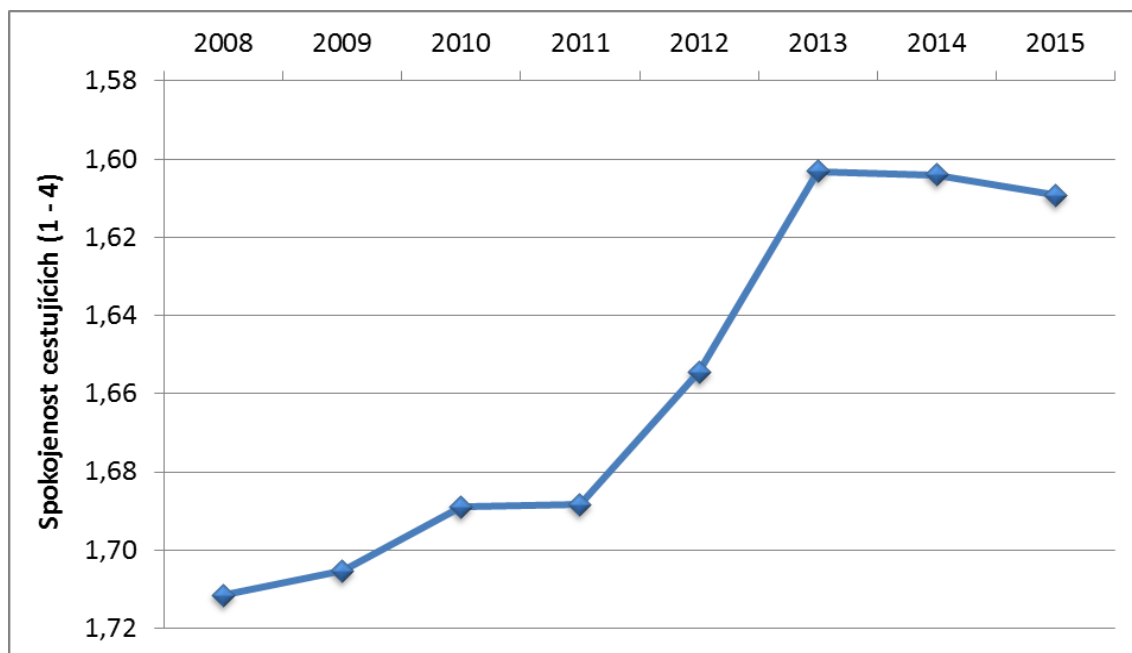
Jelikož je spokojenost cestujících pro jakékoliv letiště nesmírně důležitá, tak i Letiště Praha má k dispozici data z průzkumů, která jim pomáhají k dalšímu rozvoji a uspokojení potřeb cestujících. Tyto data by měly sloužit nejen pro spokojenost cestujících, ale také samozřejmě ukazovat letišti, kde je možnost zvyšovat svoje příjmy v oblasti neleteckých činností. Z tohoto hlediska je velmi důležitým ukazatelem, kolik utratí jeden cestující na daném letišti. Tyto data jsou však pro letiště velmi citlivá a většina letišť je neposkytuje veřejnosti.

6.1 Druh použitých dat

Data, která jsem získal z oddělení lidských zdrojů Českého Aeroholdingu, a. s., pochází z dotazníkového šetření, což je jedna z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Šetření provádí renomovaná společnost pro výzkum veřejného mínění STEM/MARK, a. s. Dotazníky jsou standardizované a byly prováděny s pomocí tazatele. Stále stejný dotazník používá letiště již přes deset let. Mně byly poskytnuty data za posledních osm let (za rok 2015 jsou data pouze z prvního a druhého kvartálu). Každý rok byl počet respondentů okolo patnácti tisíc a dotazováni byli cestující napříč všemi skupinami. Dotazník má celkem čtyři strany a je umístěn v příloze této práce. V jednotlivých letech zůstal dotazník nezměněn, aby byla zachována stejná hodnota a kontinuita dat.

V prvních osmi grafech najdeme na ose X jednotlivé roky, tedy 2008 - 2015. Na ose Y je potom průměrná hodnota spokojenosti cestujících daného prvku. Respondenti měli na výběr z těchto hodnot: 1 - velmi dobré, 2 - dobré, 3 - špatné, 4 - velmi špatné. Druhou variantou jsou grafy, kde najdeme na ose Y to, kolik procent cestujících si zakoupilo občerstvení nebo zboží v obchodech. Skupiny cestujících jsem rozdělil na rezidenty České republiky a ostatní, zde hraje velkou roli kupní síla těchto dvou skupin. V druhém případě jsem rozdělil cestující podle druhu dopravce, kterého k přepravě použili. Zde můžeme zase pozorovat jinou náročnost těchto skupin cestujících.

6.2 Komfort a pohodlí terminálů



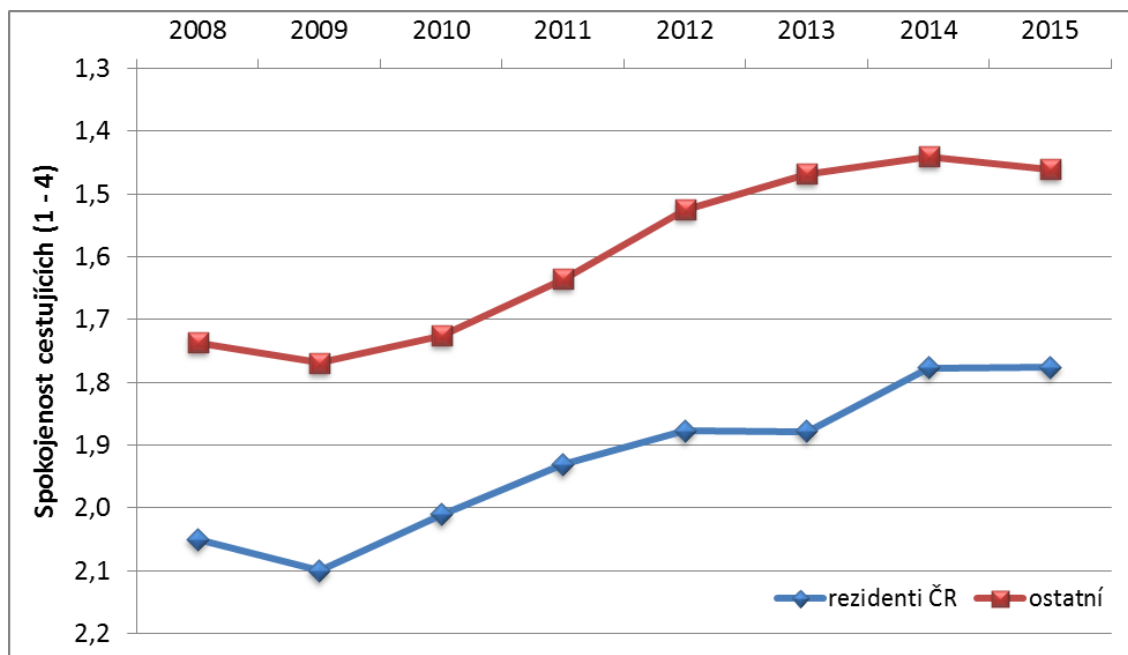
Graf č. 1 Komfort a pohodlí terminálů

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Na grafu můžeme vidět, že komfort a pohodlí terminálů hodnotí cestující celkem vysokou spokojeností. Největší nárůst nastal od roku 2011 do roku 2013. Stagnaci spokojenosti s komfortem v posledních letech můžeme vysvětlit velmi silnou konkurencí světových letišť, které mají vysoké standardy komfortu a pohodlí. Stále více cestujících cestuje přes tyto velká letiště a ve srovnání s Letištěm Praha hodnotí jeho komfort a pohodlí hůře než dříve.

Nemůžeme očekávat, že se Letiště Praha vyrovná velkým hubovým letištěm, kde se investují obrovské finanční prostředky nejen do samotné provozní části letiště, ale také do architektonických prvků, obchodních zón atd. V této oblasti by letiště mělo jít cestou menších úprav, které mohou cestujícím zpříjemnit pobyt v terminálech a mít určitou přidanou hodnotu.

6.3 Parkování na letišti



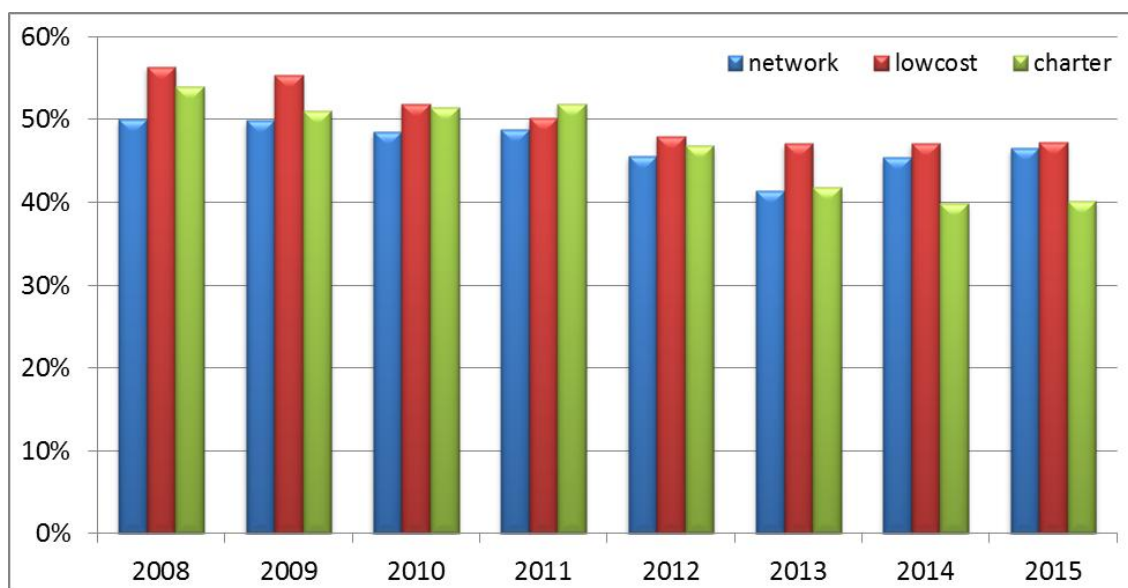
Graf č. 2 Parkovací možnosti v areálu letiště (podle bydliště)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

V grafu č. 2 jsem cestující rozdělil do dvou skupin podle toho, zda trvale bydlí v ČR či nikoliv. Z grafu lze vyčíst, že lépe hodnotí parkování cizinci, což je dáno hlavně tím, že jsou pro ně (vzhledem k jejich vyšším příjmům) ceny přijatelnější než pro obyvatele ČR. Obecně lze říci, že parkovací budovy mají dobrou polohu a jsou v docházkové vzdálenosti od terminálů. Poslední dva roky zůstává hodnocení parkování stejné na celkem dobré úrovni. Pozitivní reakce můžeme zaznamenat na parkoviště P₁ EXPRESS a P₂ EXPRESS, která mají prvních 15 min parkování zdarma.

Pro spokojenost cestujících s parkováním je klíčová cena. Vzhledem k tomu, že většinu zákazníků parkovišť tvoří obyvatelé ČR, tak by měla být cena přizpůsobena právě jejich možnostem. Od června 2015 spustilo Letiště Praha svoji novou marketingovou kampaň, která se věnuje i parkování. Došlo ke snížení cen a zvýhodnění cestujících, kteří si zabookují parkovací místo online. Do budoucna by bylo dobré sledovat, jakou má snížení cen a marketingová kampaň vliv na hodnocení cestujících.

6.4 Občerstvení a restaurační zařízení



Graf č. 3 Kolik procent cestujících si zakoupilo občerstvení (podle dopravce)

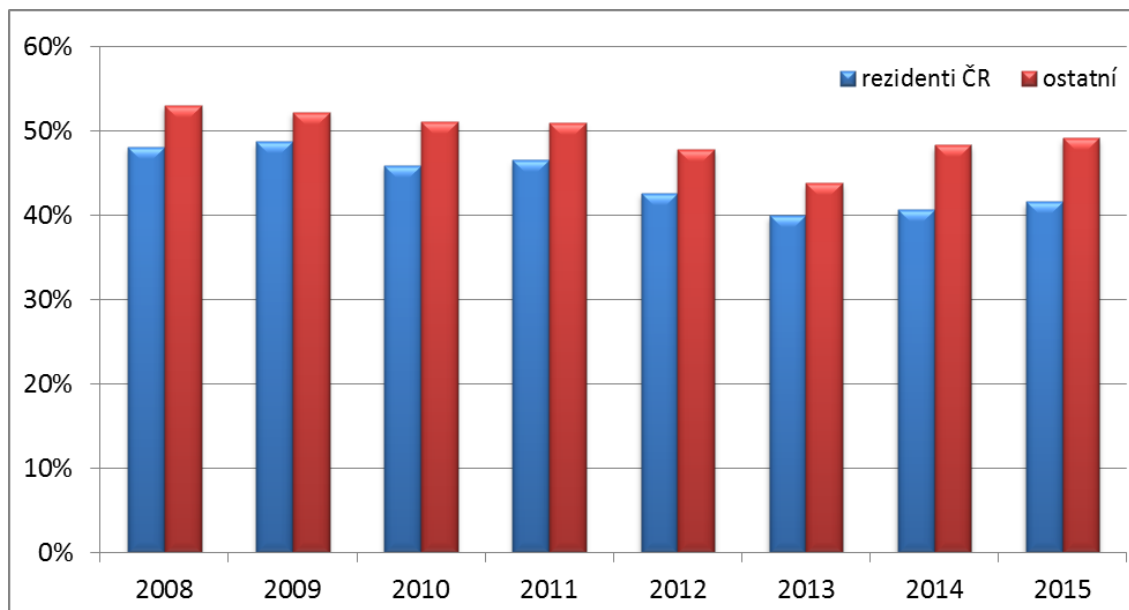
Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Tento graf nám znázorňuje, zda si cestující zakoupili občerstvení či nikoliv. Jsou rozděleni podle druhu dopravce - síťoví, nízkonákladoví a charteroví. V každém roce zakoupí občerstvení více cestujících ze skupiny *lowcost* než *network*. To je dáno tím, že cestující síťových dopravců dostávají jídlo na palubě, což se promítá i do jejich nákupního chování v terminálech. V posledních letech však dochází ke sblížování konceptu síťových a nízkonákladových dopravců, což má za následek, že se nám na grafu tyto dvě skupiny sblížují. U skupiny *charter* můžeme pozorovat kolísavý vývoj, který má v posledních třech letech sestupnou tendenci.

Celkově vidíme, že procento cestujících od roku 2009 kleslo a poslední dva roky zůstává na stejné hodnotě. To může být dáno určitým předsudkem, že je občerstvení na Letišti Praha drahé nebo také tím, že cestuje stále více cestujících, kteří si to dříve dovolit nemohli, a tato skupina již nechce na letišti utrácet další peníze. Dalším důvodem je určitě i kratší čas, který cestující v terminálech nyní stráví. Proto by měla být v neveřejné části nabídka kvalitních rychlých občerstvení, kde mohou být cestující obslouženi v krátkém čase a zaplatí přijatelnou cenu.

Většinu charterových letů odbavuje firma Travel Service, která na palubě jídlo podávala, ale to se změnilo na začátku roku 2015. Stejně tak firma ČSA, která je stále dopravcem s největším podílem cestujících na Letišti Praha, během roku 2015 přestala

podávat občerstvení na většině svých letů. Bylo by tedy zajímavé sledovat, jak se bude graf vyvíjet v následujících letech.

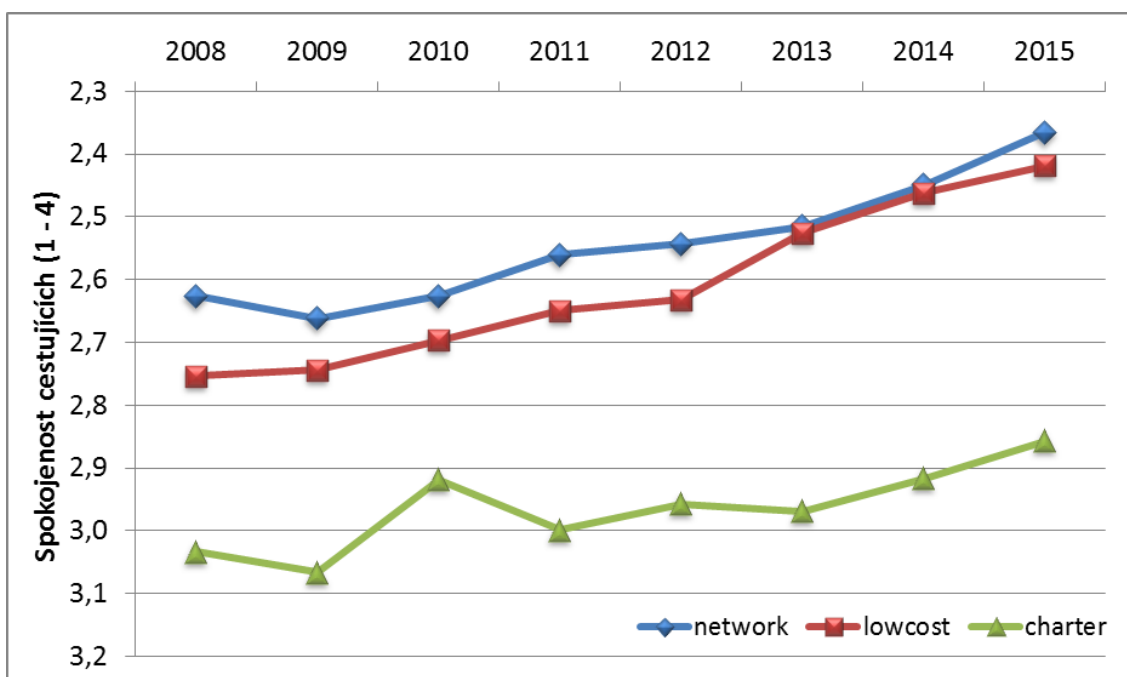


Graf č. 4 Kolik procent cestujících si zakoupilo občerstvení (podle bydliště)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Graf č. 4 je velmi podobný tomu předcházejícímu, jediným rozdílem je, že cestující jsou rozděleni na obyvatele ČR a ostatní. Můžeme vidět, že obě skupiny mají v posledních třech letech mírně stoupající tendenci. Skupina ostatní má nyní hodnotu 49,2 % a skupina rezidenti ČR má 41,6 %. Hlavním důvodem je různá kupní síla těchto dvou skupin, která hraje ve prospěch cizinců.

Stejně jako jsem zmínil u předešlého grafu, v tomto případě by se mělo občerstvení více přizpůsobit potřebám a možnostem obyvatelům ČR. Pro zahraniční turisty by se zase měla rozšířit nabídka kvalitních restauračních zařízení.



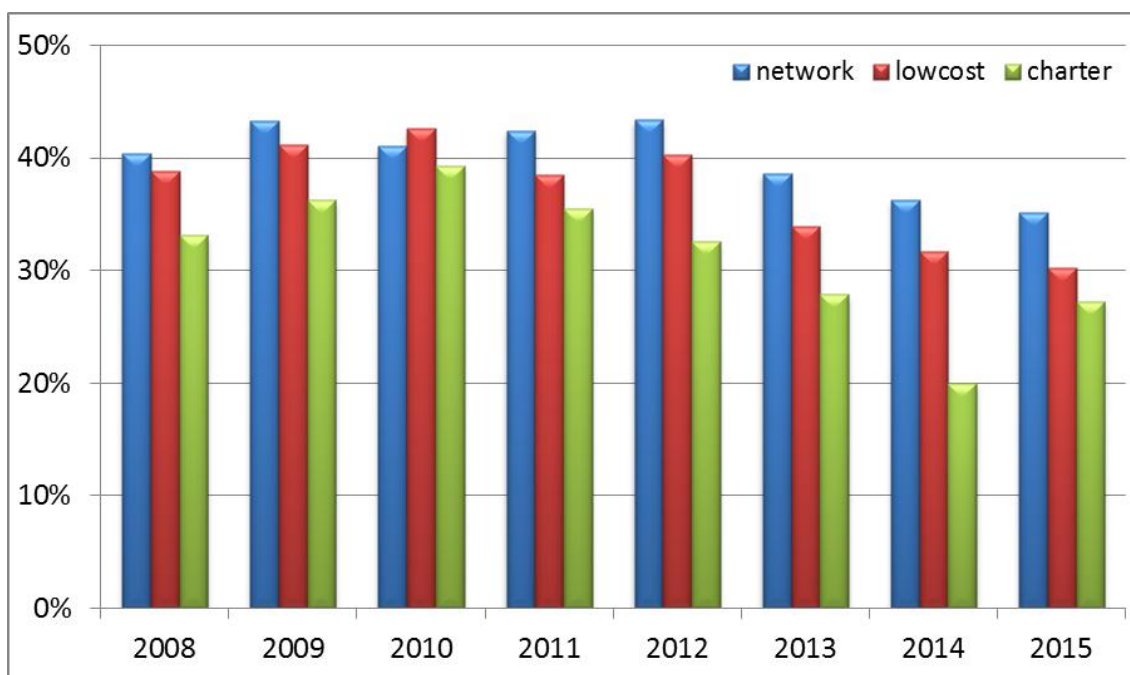
Graf č. 5 Hodnocení nabídky občerstvení (podle dopravce)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Poslední graf v této podkapitole zachycuje spokojenost cestujících s nabídkou občerstvení, znovu podle kategorie dopravce. Můžeme vidět, že všechny kategorie mají stoupající tendenci, což je rozhodně pro letiště potěšující zpráva. Hodnota spokojenosti však není tak vysoká. U charterových dopravců, kteří na letišti odbavují zhruba jednu desetinu cestujících, je nyní hodnocení nabídky na úrovni 2,86. Tito cestující jsou ovlivněni hlavně cenou a rádi by našli na letišti levnou variantu občerstvení.

Nejvíce spokojeni jsou cestující síťových dopravců, avšak v posledních třech letech je jejich spokojenost téměř totožná s hodnotou u nízkonákladových. Důvodem je hlavně zmenšování rozdílu mezi klasickými a nízkonákladovými dopravci a také to, že někteří cestující, kteří dříve létali výhradně se síťovými dopravci, nyní používají také nízkonákladovou přepravu, tudíž se nám do grafu zanesla jejich hodnocení.

6.5 Obchody

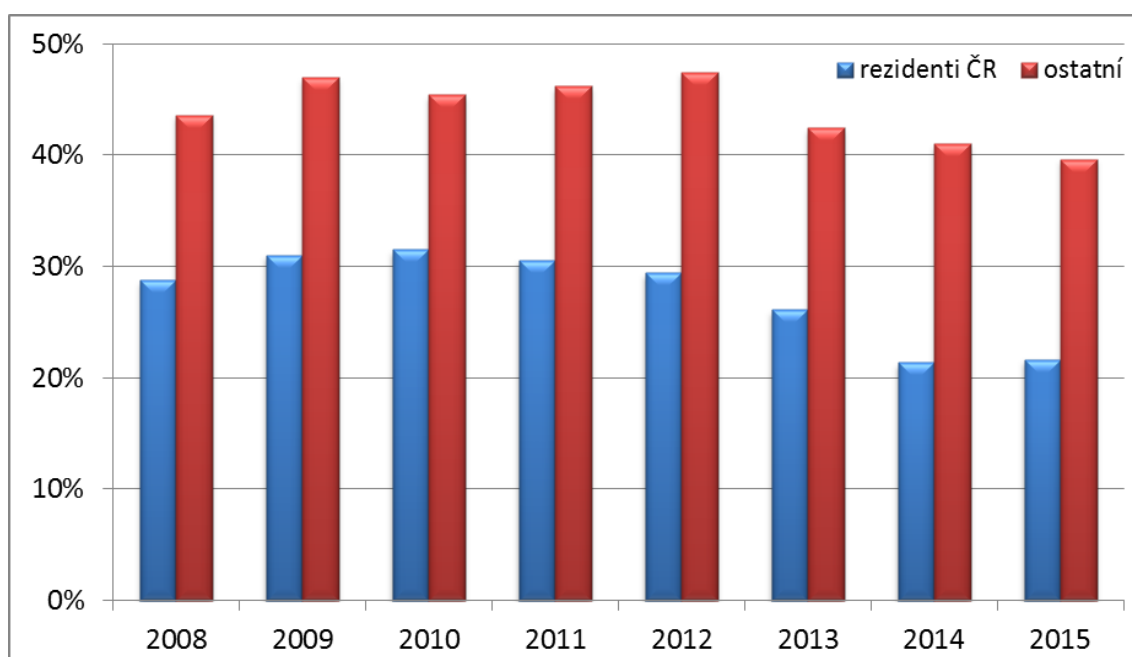


Graf č. 6 Kolik procent cestujících si zakoupilo zboží (podle dopravce)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Tento graf je obdobný jako graf č. 3 s tím rozdílem, že ukazuje, kolik procent cestujících si zakoupilo zboží v obchodech. Kromě roku 2010 můžeme pozorovat, že nejvíce nakupují v obchodech cestující síťových dopravců. V tomto případě platí, že pokud jsou ochotni zaplatit více za svoji letenku, jsou ochotni také utratit peníze v obchodech. Nejméně nakupují cestující charterových společností, což jsou většinou obyvatelé ČR letící na dovolenou, jejichž nákupní chování je spíše pasivní.

Od roku 2012 vidíme klesající trend, který je dán několika faktory. Jsou podobné jako v případě občerstvení. Někteří cestující považují obchody za předražené a také většina cestujících tráví na letišti méně času. Primární potřeba pro ně není nakoupit si zboží, ale stihnout bez stresu svůj let.

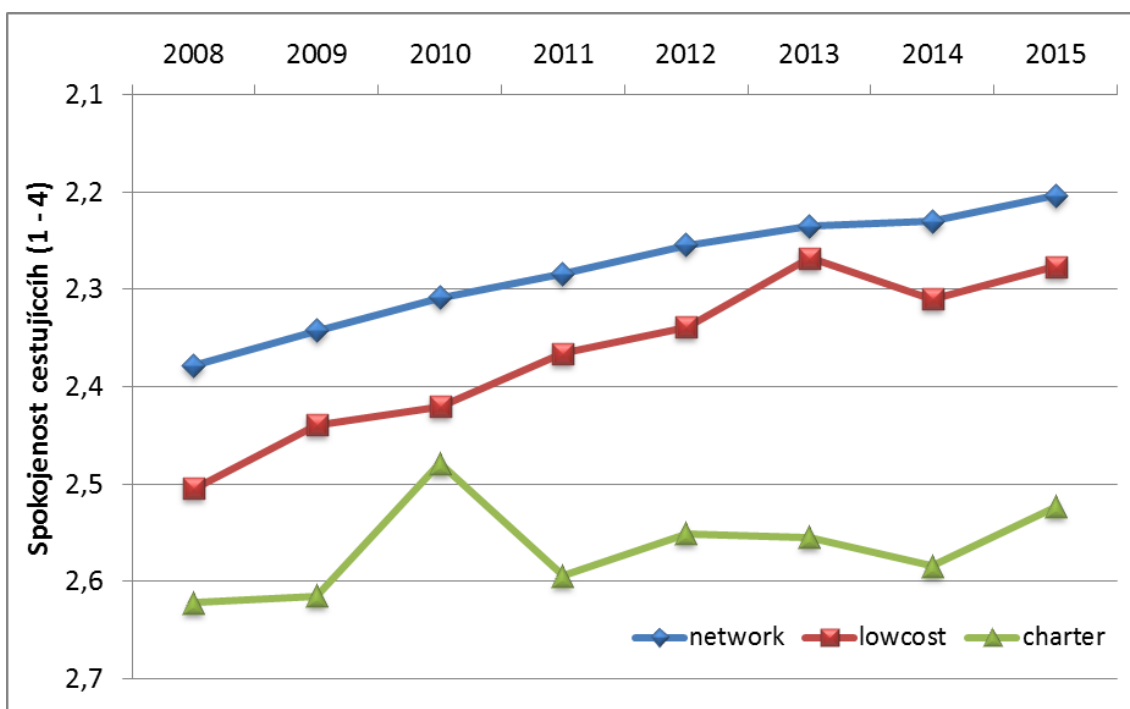


Graf č. 7 Kolik procent cestujících si zakoupilo zboží (podle bydliště)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Tento graf je podobný jako předcházející, ale skupiny jsou rozděleny na obyvatele ČR a ostatní. Podle očekávání vidíme, že rozdíl mezi oběma skupinami je každý rok cca 15 % v neprospěch rezidentů ČR. Je to dáno jak různou kupní silou obou skupin, tak tím, že cizinci mají tendenci kupovat si domů alkohol, cigarety, suvenýry, cukrovinky, delikatesy atd. Znovu vidíme klesající trend v posledních letech, bohužel i u skupiny cizinců. Jako zajímavý shledávám fakt, že v roce 2015 pouze každý pátý obyvatel ČR si zakoupil nějakou položku v obchodech. Toto svědčí o tom, že v poslední době Češi nejsou zvyklí nakupovat zde zboží a mělo by být snahou letiště je k tomu přimět.

Existuje několik způsobů, jak obchody změnit, aby zde hlavně Češi začali utrácet. Například lépe zvolená cenová strategie spojená s marketingovou kampaní a různými slevovými akcemi. Dalším může být umístění obchodů, které dále rozvedu v následující kapitole.



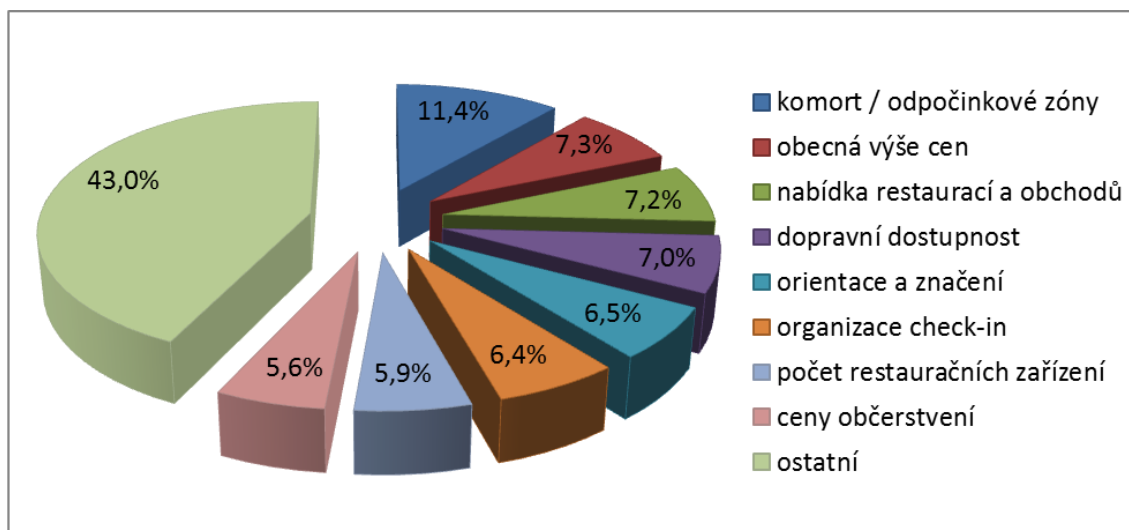
Graf č. 8 Hodnocení nákupních možností (podle dopravce)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Na tomto grafu je zachycena spokojenost cestujících s nákupními možnostmi na Letišti Praha. Výstup je obdobný jako u grafu č. 5. Nejvíce spokojeni jsou cestující skupiny *network* a o trochu méně spokojeni jsou cestující skupiny *lowcost*. I zde můžeme pozorovat určité sblížení hodnot těchto dvou skupin, které má stejné důvody uvedené u grafu č. 5. Skupina *charter* je na tomto grafu nejméně spokojena, což bych přičítal opět její orientaci na cenu jednotlivých produktů.

Obecně můžeme říci, že cestující jsou více spokojeni s nabídkou obchodů než s nabídkou občerstvení a restauračních zařízení. Nabídka obchodů je celkem rozmanitá a s přibývajícím počtem cestujících se bude jistě rozšiřovat. Čím větší počet cestujících, tím větší šance, že se najde specializovaný obchod, který si zde bude chtít otevřít svoji pobočku.

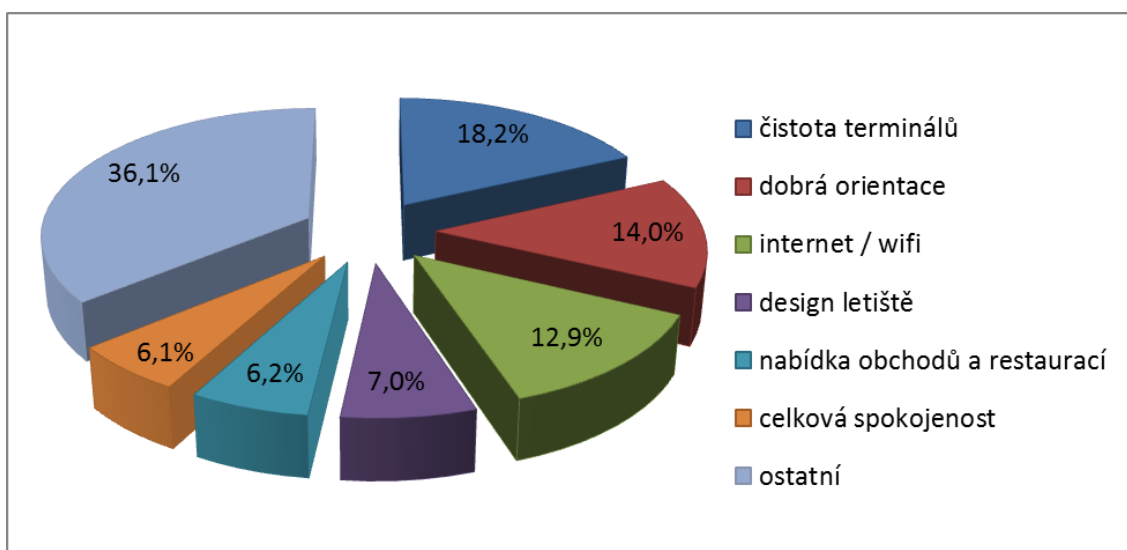
6.6 Zpětná vazba cestujících



Graf č. 9 S čím jsou cestující na letišti nespokojeni (1Q 2014 - 2Q 2015)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Zde můžeme vidět, co cestujícím na letišti chybí. Zdrojem podnětů pro graf č. 9 a graf č. 10 je otázka na konci dotazníku, kde může cestující napsat, co na letišti oceňuje nebo co mu na letišti chybí. Byly použity pouze data z roku 2014 a první poloviny roku 2015, aby byla zachována jejich aktuálnost. Základem tohoto grafu bylo 4 400 připomínek. Jak vidíme, tak zde ve dvou atributech najdeme ceny občerstvení a obchodů. Stejně tak dvě skupiny reagují na nabídku. Dále určitě stojí za zmínku komfort, který komentoval každý desátý cestující. Z připomínek, které jsou zahrnuty v kolonce ostatní, ale mají zastoupení okolo 5 %, bych zmínil požadavek na kuřárny a elektrické zásuvky nebo lepší kvalitu úklidu toalet



Graf č. 10 S čím jsou cestující na letišti spokojeni (1Q 2014 - 2Q 2015)

Zdroj: interní průzkumy spokojenosti cestujících Český Aeroholding, a.s.

Z tohoto grafu můžeme naopak vyčíst, co cestující na letišti oceňují a co se jim líbí. Statistika byla vypracována z 2 427 připomínek. Můžeme si všimnout, že cestující vidí Letiště Praha jako dobře funkční celek, jehož terminály jsou uspořádány hlavně z provozního hlediska. Vidíme, že cestující jsou spokojeni s bezchybně fungujícím wifi připojením, což můžu potvrdit z vlastní zkušenosti. Z dalších připomínek, které jsou zahrnuty ve skupině ostatní, stojí za zmínku např. nízká hladina hluku, dobrý zákaznický servis, rychlost odbavení nebo prostornost letiště.

Z většiny grafů budu vycházet v následující kapitole, kde se budu věnovat konkrétním návrhům, jak zlepšit služby pro cestující. Návrh bude brán i z druhé strany, tedy z pohledu letiště v tom smyslu, jak zvýšit příjmy z neleteckých činností.

7 Návrh budoucího rozvoje komerčních aktivit a služeb na Letišti Praha

Na základě předchozí kapitoly jsem vypracoval návrh budoucího rozvoje, kterým by se letiště mohlo ubírat, aby více uspokojilo cestující a zároveň zvýšilo své příjmy z komerčních aktivit. Grafy nám odhalily určité trendy nebo skutečnosti, které byly základem pro můj návrh. Jak jsem již zmínil v předchozí kapitole, Letiště Praha se bude těžko srovnávat s těmi největšími evropskými letišti, ale rozhodně jsou oblasti, na kterých je potřeba zapracovat. Často platí, že zřízení nové služby, která ani není tak finančně nákladná, nám zasáhne dostatečně velké procento cestujících na to, aby se zlepšilo celkové hodnocení letiště.

7.1 Komfort a pohodlí terminálů

Cestující hodnotili celkově komfort dobrou úrovní, ale jak se ukázalo v připomínkách, tak se stále najde velká skupina cestujících, kteří očekávají lepší standard. V Terminálu 2 byla vhodně zřízena již zmíněná Relaxační zóna Kooperativa, která má formu jakéhosi *openspace*, což ji předurčuje k tomu, že je přístupná všem cestujícím. Podobná odpočinková zóna by měla být zřízena i v Terminálu 1. Tam se dnes sice nachází Rest and Fun Centrum, ale využívá ho jen malá skupina cestujících, jelikož je uzavřené a někteří cestující do něj tudíž nevstoupí. V tomto prostoru Terminálu 1 (před vchodem do gatu B vlevo) by bylo vhodné vybudovat ve spolupráci se soukromou firmou podobnou *openspace* zónu, jako je v Terminálu 2. Myslím, že by se našla nadnárodní společnost, která by se zde chtěla prezentovat a byla by schopna zaplatit většinu pořizovacích nákladů. Tím by oba terminály měly vhodné místo k odpočinku s dostatečnou kapacitou.

Další připomínka se týkala sedaček umístěných v letištních halách a čekárnách. Jelikož jsou sedačky kovové, tak si někteří cestující stěžují, že jsou hlavně v zimních měsících studené. Z vlastní zkušenosti musím říci, že jsou tyto připomínky oprávněné. Sedačky opravdu člověka studí, což je občas celkem nepříjemné. Samozřejmě letiště potřebuje sedačky, které budou dobře omyvatelné a také málo nákladné na údržbu. Řešením by byly sedačky vyrobené z tvrzeného plastu, který má, stejně jako kov, dlouhou životnost a jsou dobře omyvatelné. Pro začátek by určitě stačilo zkusit tyto sedačky v jedné části letiště a podle zpětné vazby cestujících je případně instalovat všude.

7.2 Parkování na letišti

Zde bude důležitý vývoj po marketingové kampani a změně cen, které byly provedeny v červnu 2015, a tudíž jsem zde nemohl zahrnout jejich dopad. Po analýze ceníků dlouhodobého i krátkodobého parkování ve všech parkovacích budovách jsem došel k názoru, že zde chybí tarif pro stání na 3 - 6 dní. Například cena na 4 dny parkování je stejná jako na 8 dní. Cestující, kteří odlétají na prodloužený víkend nebo pracovní cestu, by jistě zvážili, zda zde auto zaparkují, pokud by existoval takový produkt. Určitě by letiště mělo tento produkt zavést, alespoň v jedné ze svých parkovacích budov. Booking takového parkování by měl dvě varianty. Přes online rezervaci by byl levnější a bylo by povinné zadat čas příjezdu a odjezdu, čímž by letiště mohlo dosáhnout maximální vytíženosti míst určených pro tento tarif. Pokud řidič místo nerezervoval, měl by parkování o cca 15 % dražší. Například když by při online rezervaci stálo parkování na 4 dny 500 Kč (oproti původním 790 Kč) jistě by to přilákalo více zákazníků.

7.3 Koncept restaurací

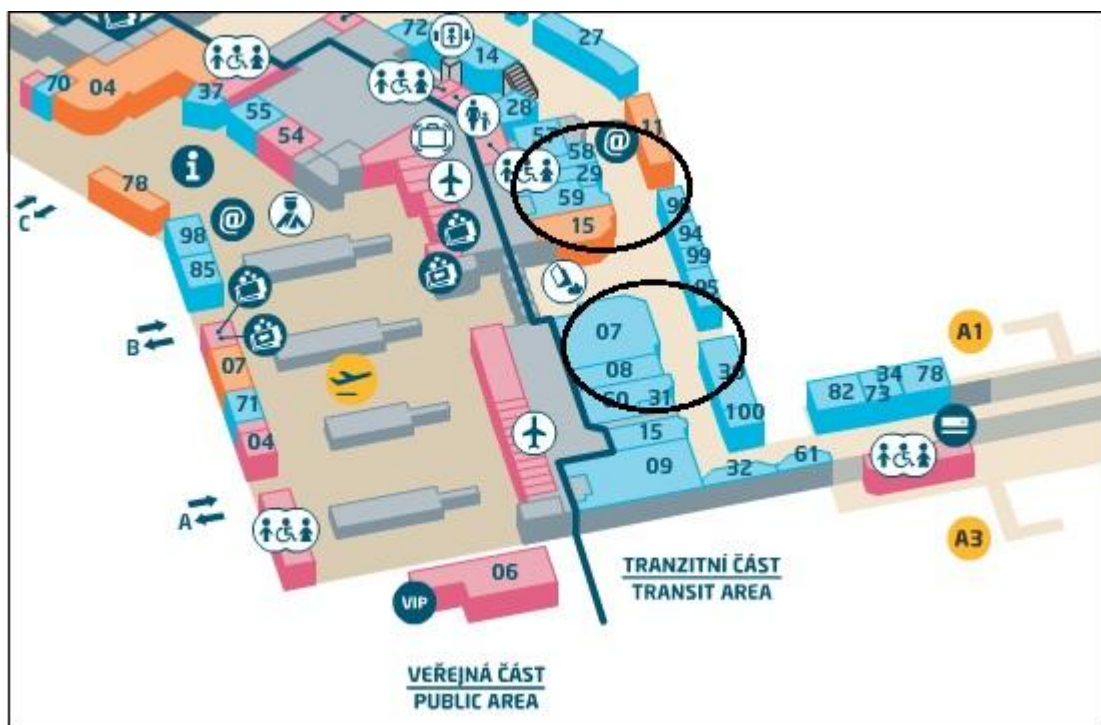
Nabídka restaurací byla v dotaznících hodnocena o něco hůře než nabídka obchodů. V průměru za první polovinu roku 2015 si zakoupilo občerstvení 46,4 % cestujících, což není tak špatné číslo. Rozhodně by však měla být nabídka restauračních zařízení rozšířena. Po analýze seznamu restaurací jsem dospěl k závěru, že zde chybí větší výběr rychlého občerstvení. Z této kategorie jsou v tranzitní části obou terminálů umístěny jen francouzské pekařství Paul a nově zřízené mexické občerstvení Rancheros. Vzhledem k tomu, jakou velikost má Letiště Praha, by mělo být právě rychlé občerstvení volbou pro většinu cestujících, kteří si chtějí zakoupit jídlo. Nabídka by měla být tedy rozšířena, aby bylo uspokojeno větší množství cestujících, kteří jsou v dnešní době celkem nároční na výběr.

Zároveň by větší propagaci a také lepší značení měla mít Restaurace Praha, která je umístěna v Terminálu 1 a má svoji veřejnou i neveřejnou část. Poskytuje kvalitní gastronomii za dobrou cenu, ale vzhledem k její poloze (druhé podlaží) o ní mnoho cestujících a návštěvníků neví. Tato restaurace je také zahrnuta do nové marketingové kampaně, takže bude důležité sledovat, jak stoupne její návštěvnost.

7.4 Koncept obchodů

Jak jsme mohli vidět v předchozí kapitole, tak procento cestujících, kteří si na letišti zakoupí zboží, klesá. V tomto ohledu je největší nedostatkem Letiště Praha fakt, že nemá dosud ani jeden průchozí obchod neboli *walkthrough* koncept, který je běžný na většině evropských letišť. Jeho zřízení by bylo vhodné v obou terminálech, při plánování je však potřeba brát v potaz provozní aspekty a zajistit dobrý průchod cestujících i v době největšího vytížení letiště. Identifikoval jsem místa, kde by takové obchody mohly vzniknout bez velkých stavebních úprav a investic.

V Terminálu 1 by mohly být dva průchozí obchody a to hned za pasovou kontrolou po levé i pravé straně. Tím bychom zajistili, že obchodem projdou všichni odlétající cestující bez ohledu na to, zda je jejich let odbavován z gatu A nebo B. Zároveň by nám těmito obchody prošli všichni cestující z gatu A, kteří na Letiště Praha právě přistáli. Přibližné umístění obchodů můžeme vidět na následujícím obrázku.

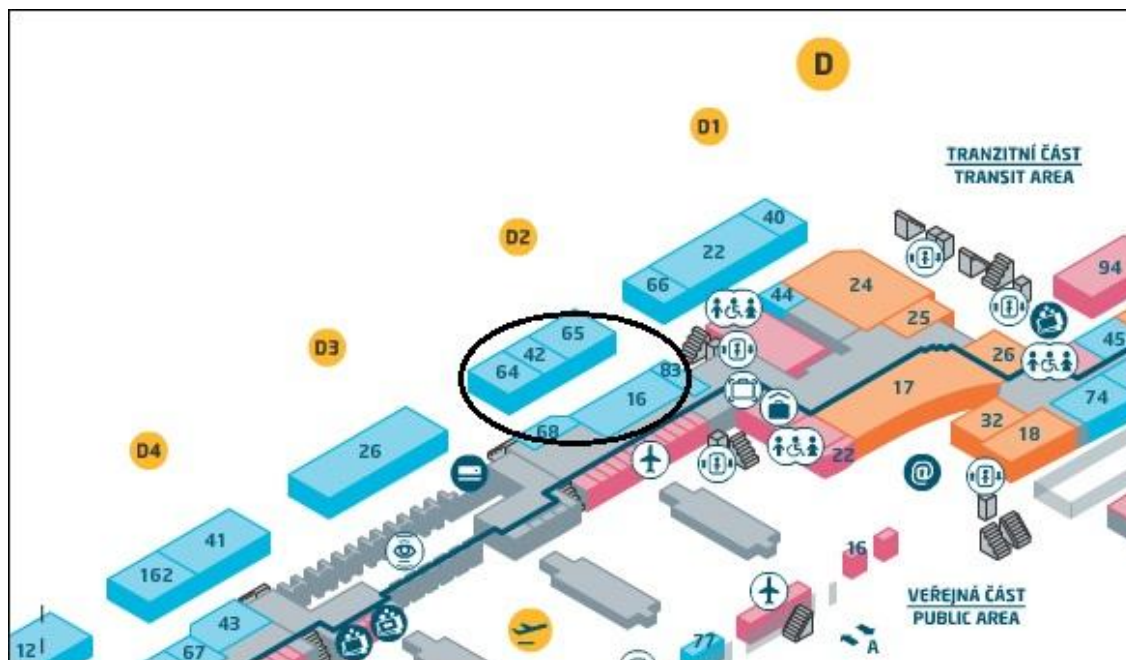


Obrázek č. 14 Výřez mapy Terminálu 1 s označením míst pro průchozí obchody

Zdroj: <http://map.prg.aero/>

V Terminálu 2 jsem vybral jen jedno místo pro zřízení obchodu konceptu *walkthrough*, a to za bezpečnostní kontrolou vpravo mezi gaty D2 a D3. Díky jeho poloze by jím prošla většina odlétajících i část přistávajících cestujících. Výřez z mapy Terminálu 2 a umístění obchodu je znázorněno na následujícím obrázku. Zřízení dalšího obchodu by

si vyžadovalo větší stavební úpravy, které musí být řádně plánovány z dlouhodobého hlediska rozvoje terminálu.



Obrázek č. 15 Výřez mapy Terminálu 2 s označením místa pro průchozí obchod

Zdroj: <http://map.prg.aero/>

Celkově by letiště mělo tlačit na obchody, aby lákalo zákazníky na různé akce a slevy, které by přiměly ke koupi i cestující, kteří zde obvykle nenakupují. Tato propagace by měla také probíhat pomocí mobilní aplikace, o které se ještě zmíním dále v této kapitole.

Do budoucna by se mělo uvažovat o zřízení duty free obchodů v blízkosti výdeje zavazadel. Takový *arrival shop* existuje v Terminálu 2, ale jeho plocha je velice malá. Pokud by byly provedeny stavební úpravy, mohly by být nově zřízené obchody také průchozí a tím pádem by jimi museli projít všichni cestující, kteří právě přiletěli.

7.5 Kuřácké místnosti

Toto je služba, která sice není nezbytná pro většinu cestujících, ale v připomínkách za poslední dva roky byla zastoupena 5 %. V současné době jsou jedinými kuřáckými prostory v tranzitní části obou terminálů některé restaurace. Zde si však cestující musí zakoupit nápoj nebo občerstvení, aby si zde mohl sednout a zakouřit si. Letiště Praha by mělo hledat partnera v oblasti tabákové průmyslu, který by byl ochoten spolufinancovat výstavbu dvou kuřáckých místností. Každá by byla umístěna v jednom z terminálů a byla by pojmenována po tabákové firmě nebo jeho výrobku. Jedna menší kuřácká

místnost nám sice zabere cca 30 m² prostoru, které můžeme použít pro otevření nějakého obchodu, ale uživatelé, kteří kouří, tuto službu rozhodně ocení. Zcela zásadní je dobrá izolace místnosti, aby nebyli zasaženi ostatní cestující, kteří jsou nekuřáci.

7.6 Nabíjecí stanice

V kapitole č. 5 jsem již zmínil, jak fungují nabíjecí stanice a jaký přínos mají pro cestující. Jsou často uváděny v připomínkách, které komentují nedostatky na letišti a zabírají zde asi 4 %. Stejně jako u kuřáckých místností je pro zřízení těchto stanic klíčové, aby letiště našlo partnera pro financování těchto zařízení. V tomto případě by mělo letiště hledat mezi celosvětovými výrobci elektroniky, především pak mobilních telefonů a tabletů. Jsem přesvědčen, že by zřízení stanic pomohlo spokojenosti cestujících. Nejvhodnější umístění těchto stanic je v čekárnách jednotlivých gatů. Stejně jako kuřácké místnosti jsou nabíjecí stanice služba, která vytváří určitou přidanou hodnotu a může působit jako dobrý nástroj pro lepší spokojenost cestujících.

7.7 Modlitebna v Terminálu 2

Vzhledem ke stále větší multikulturnosti celé Evropy je rozhodně modlitebna na Letišti Praha žádoucí. Důležité je zdůraznit, že je otevřená lidem všech náboženství. Terminál 1 takovou modlitebnou již delší dobu disponuje, ale Terminálu 2 taková místnost chybí. Aby oba terminály poskytovaly stejné služby, bylo by vhodné takovou místnost zřídit i zde. Na její zřízení stačí menší plocha v jakémkoliv méně lukrativním prostoru.

Dále podle vyřízení letištního duchovního, který nyní působí ve všech letištních budovách, by do budoucna letiště mělo zvážit, zda nezaměstnat druhého kaplana, tím pádem by každý z nich působil v jednom z terminálů. V současné situaci, kdy je ve světě mnoho náboženských a válečných konfliktů, je pro některé cestující právě kaplan tou osobou, která jim může pomoci popovídat si o různých problémech. Zároveň tím letiště může předejít různým potenciálním konfliktům.

7.8 Mobilní aplikace

Jak důležitá je pro letiště dobře fungující mobilní aplikace a co vše by měla obsahovat, jsem již zmínil v kapitole č. 5. Po důkladném testování mobilní aplikace Letiště Praha jsem dospěl k několika závěrům. Mobilní aplikace funguje celkem bez problémů

na většině zařízení. Pouze na zařízeních značky Apple je občas problém s jejím spuštěním, což by letiště mělo dát do pořádku a vydat aktualizaci pro tyto zařízení.

Celkově působí aplikace přehledným dojmem a disponuje základními funkcemi. Najdeme zde: seznam příletů a odletů, přehled obchodů a restaurací, informace o parkování, informace o MHD, informace o relaxačních zónách, kontakty a další. Pomocí aplikace si cestující může naskenovat čárový kód své palubní vstupenky a přihlásit se k odběru informací o letu. Tím pádem dostává informace o odletu/příletu nebo případné změně gatu. Toto je však jediná pokročilá funkce, kterou tato aplikace nabízí.

Pro lepší orientaci zde chybí schématická mapa letiště, podle které by se uživatel mohl orientovat. Při připojení na wifi by zde mohla být zobrazena i celkem přesná poloha uživatele. Ten by si mohl vybrat svůj bod zájmu a byl by poté veden po mapě přímo v aplikaci. Nyní je sice v aplikaci u jednotlivých bodů jejich poloha, ale při jejím otevření jsme odkázáni na webový prohlížeč našeho zařízení. Při jakémkoliv pohybu cestujícího, který má zapnutou aplikaci a zároveň notifikace, by se mohly zobrazovat nabídky nebo akce jednotlivých obchodů nebo restaurací, kolem kterých uživatel právě prochází. Kromě těchto *real time promotion*, tedy propagace v reálném čase (v tomto případě dle polohy uživatele), by mělo letiště umožnit obchodníkům propagovat své produkty v rámci placené reklamy přímo v aplikaci. Tak by mohla být nastavena oboustranně výhodná spolupráce jak pro letiště, tak pro obchodníka.

Dále zde chybí sekce „novinky“, kde může letiště informovat cestující o nově otevřených linkách, nových obchodech nebo restauracích nebo sem umístit různé plány na rozvoj letiště. Mobilní aplikaci bych zhodnotil jako průměrnou a rozhodně by se mělo zapracovat na jejím zlepšení.

8 Závěr

Ve své práci jsem se zabýval neleteckými činnostmi, které jsou moderní oblastí na poli letecké dopravy a je o nich napsáno velice málo publikací a odborné literatury. Nárůst neleteckého obchodu je zřejmý a do budoucna můžeme předpokládat jeho další rozvoj. V současné době již letiště neposkytuje pouze infrastrukturu pro aerolinky, ale vyvinulo se v sofistikovaný tržní subjekt s diverzifikovanými zdroji příjmů. Letiště po celém světě se neustále mění a je otázkou, kam přesně budou v následujících letech směřovat.

V teoretické části této diplomové práce jsem definoval problematiku ekonomiky letiště a věnoval jsem se také historii Letiště Praha. V obou kapitolách jsem se snažil poukázat na témata, která se týkají oblasti *non-aviation*. Podobně jsem postupoval v dalších teoretických kapitolách, kde je analyzován současný stav a trendy ve světě i na Letišti Praha. Díky systematicky rozebrané teoretické části jsem o mnoho rozšířil své znalosti ve zmíněné oblasti a mohl jsem je poté použít pro svoji praktickou část.

Prvním cílem této práce bylo identifikovat chování jednotlivých skupin cestujících a dále pak zaznamenat vývoj úrovně spokojenosti v jednotlivých oblastech na Letišti Praha v posledních letech. Co se týče chování jednotlivých skupin, tak byly jasně ukázány rozdíly mezi cestujícími síťových, nízkonákladových a charterových dopravců. Každá z těchto skupin měla ve většině grafů jasný trend, který má dobrou vypovídající hodnotu. Celkově se nám potvrdil fakt, že dochází ke sblížení konceptu klasických a nízkonákladových aerolinek. Cestující charterových dopravců jsou potom orientováni hlavně na cenu a jejich nákupní chování je spíše pasivní.

Dále se objevily grafy, ve kterých byli cestující rozděleni na rezidenty ČR a ostatní. Zde se podle předpokladů ukázalo, že obyvatelé ČR nakupují méně občerstvení i zboží než cizinci. Hlavním důvodem je rozdíl v kupní síle obou skupin a do jisté míry také předsudky některých cestujících z cenové hladiny artiklů na Letišti Praha. Dobrou vypovídající hodnotu mají také dva grafy sestavené z připomínek cestujících za nedávné období. Díky nim jsem mohl určit, co cestující na letišti postrádají a co naopak hodnotí pozitivně.

V poslední kapitole bylo cílem sestavit návrh budoucího rozvoje Letiště Praha v oblasti komerčních aktivit a služeb pro cestující. Vycházel jsem z již zmíněných grafů a také mi pomohla analýza současného stavu a trendů. Návrh jsem sestavil tak, aby byl

pro letiště finančně proveditelný a nevyžadoval větší stavební úpravy letištních terminálů.

Konkrétní návrhy jsou z různých oblastí. Aktuálně vidím jako největší nedostatek absenci průchozích obchodů, které by měly vést ke zvýšení příjmů z koncesních poplatků. V návrhu jsem identifikoval tři místa, kde by tyto obchody s konceptem *walkthrough* mohly vzniknout. Některé body zmíněné v návrhu (relaxační zóna, kuřácké místnosti a nabíjecí stanice) vyžadují spolupráci letiště se soukromým subjektem, která bude spočívat ve společném financování a následné propagaci firmy v daném prostoru. Dále jsem navrhnul změnu ceníku parkování, která je snadno proveditelná a určitě by zvýšila vytíženost parkovacích míst. V následujících letech bude nabírat na důležitosti mobilní aplikace, která v současné době poskytuje pouze základní funkce. Vylepšení aplikace a instalace pokročilejších funkcí je už nyní žádoucí.

Uskutečnění navrhovaných změn by určitě přispělo k větší spokojenosti cestujících a také ke zvýšení příjmů z neleteckých činností. Do budoucna bude důležité sledovat vývoj úrovně spokojenosti v oblastech, které zaznamenaly v roce 2015 významné změny, především díky nové marketingové kampani Letiště Praha. Všechny plánované úpravy musí být dobře plánovány s ohledem na budoucí rozvoj terminálů. V tomto ohledu by měl existovat určitý koncept rozvoje komerčních aktivit, který by měl jasně stanovené priority a cíle.

9 Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] Průša Jiří: Svět letecké dopravy, Galileo CEE Service ČR, Praha, 2007
- [2] Žihla Zdeněk: Provozování podniků letecké dopravy a letišť, Akademické nakladatelství CERM, Brno, 2010
- [3] Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy 1918 - 1946, MBI, Praha, 1998
- [4] Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy 1947 - 2000, MBI, Praha, 2000
- [5] Ducháček Lubomír: Dopravní letiště Prahy 2001 - 2005, MBI, Praha, 2005
- [6] Slavík Herbert: Letiště Praha, WWA Photo, Praha, 2012
- [7] Graham Anne: Managing Airports 4th Edition: An international perspective, Routledge, New York (USA), 2014
- [8] Výroční zpráva společnosti Letiště Praha, a. s. za rok 2014

Internetové zdroje:

- [9] <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/kontakty/vedeni-spolecnosti/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [10] <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/generalni-oprava/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [11] <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/letisti-vaclava-havla-praha-mezirocne-stoupl-pocet-odbavenych-cestujicich/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [12] <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/paralelni-draha/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [13] <http://www.prg.aero/cs/parkovani-a-doprava/doprava-na-letiste/taxi/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [14] <http://www.aataxi.cz/ceny-a-slevy/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [15] <http://www.prague-airport-transfers.co.uk/home/prague-airport-transfers-pricing/#private-transfers>
odkaz platný k 10.10.2015
- [16] <http://www.dpp.cz/doprava-na-letiste/>
odkaz platný k 10.10.2015

- [17] <http://www.prg.aero/cs/parkovani-a-doprava/parkovani-na-letisti/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [18] <http://www.pragueairport.co.uk/cs/hotely/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [19] <http://www.aci.aero/media/89639312-7c18-4362-a8a3-90cd78fb24ef/Publications>
odkaz platný k 10.10.2015
- [20] <http://www.prg.aero/cs/sluzby-cestujicim/dalsi-sluzby-na-letisti/financni-a-ostatni-sluzby/prehled-smenaren/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [21] <https://www.ceskaposta.cz/-/praha-ruzyne-nova-posta-na-letisti>
odkaz platný k 10.10.2015
- [22] <http://www.koop.cz/o-nas/pro-media/kooperativa-otevrela-pobocku-na-letisti-praha.html>
odkaz platný k 10.10.2015
- [23] <http://www.prg.aero/cs/obchody-a-restaurace/restaurace/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [24] http://ekonomika.idnes.cz/letiste-snizilo-ceny-05a-/ekonomika.aspx?c=A150828_164908_ekonomika_fih
odkaz platný k 10.10.2015
- [25] <http://www.prg.aero/cs/obchody-a-restaurace/obchody/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [26] <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pivo-za-149-korun-drahe-restaurace-na-letisti-maji-skoncit/r~6af67b3eea9611e4994f002590604f2e/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [27] <http://www.prg.aero/cs/sluzby-cestujicim/vip-service/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [28] <http://www.prg.aero/cs/business-sekce/neletecky-obchod/pronajem-prepazek/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [29] <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/pro-media/tiskove-zpravy/detail/vodafone-jako-prvni-otevira-staly-obchod-na-letist/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [30] <http://www.prg.aero/cs/sluzby-cestujicim/letiste-pro-cestujici/rest-fun-center/>
odkaz platný k 10.10.2015

- [31] http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_10333/
odkaz platný k 10.10.2015
- [32] <http://www.slideshare.net/iroussin/sap-billing-for-airpot>
odkaz platný k 10.10.2015
- [33] <http://www.economist.com/news/business/21601885-battle-catch-people-golden-hour-they-board-getting-ever-more>
odkaz platný k 10.10.2015
- [34] <http://www.phunware.com/blog/5-ways-an-app-can-boost-your-airports-non-aeronautical-revenue/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [35] <http://www.aviationpros.com/article/10853677/focus-driving-non-aeronautical-revenue-at-the-airport-setting?page=2>
odkaz platný k 10.10.2015
- [36] <http://www.airlinetrends.com/2012/07/15/ikea-lounge-paris-cdg-airport/>
odkaz platný k 10.10.2015
- [37] http://ekonomika.idnes.cz/letiste-zmeni-koncept-obchodu-dkh-/eko-doprava.aspx?c=A150826_175353_eko-doprava_suj
odkaz platný k 10.10.2015
- [38] http://www.moodiereport.com/pdf/Nuance_Pulse_3_Apr09_en.pdf
odkaz platný k 10.10.2015
- [39] <https://www.aci-europe.org/component/downloads/downloads/3879>
odkaz platný k 10.10.2015
- [40] <http://www.economist.com/news/business/21601885-battle-catch-people-golden-hour-they-board-getting-ever-more>
odkaz platný k 10.10.2015
- [41] http://userpage.fu-berlin.de/~jmueller/gaprojekt/downloads/gap_papers/Performance_Measurement_02_11_07.pdf
odkaz platný k 10.10.2015

10 Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1 Vítězný návrh odbavovací budovy Ing. arch. Adolfa Benše (1933)	22
Obrázek č. 2 Schéma odbavovací části budovy přístupné veřejnosti (1937)	23
Obrázek č. 3 Schéma 1. patra odbavovací budovy (1968)	26
Obrázek č. 4 Fotografie odbavovací budovy (1974)	27
Obrázek č. 5 Fotografie dnešního Terminálu 1 (1997).....	30
Obrázek č. 6 Fotografie Parkingu C (2001).....	31
Obrázek č. 7 Fotografie Terminálu 2 (2014)	32
Obrázek č. 8 Schéma Letiště Praha s vyznačením parkovišť	40
Obrázek č. 9 Hotel Courtyard by Marriott Prague Airport.....	41
Obrázek č. 10 Relaxační zóna Kooperativa v Terminálu 2	47
Obrázek č. 11 Kuřácká místnost Camel na Letišti Frankfurt nad Mohanem	54
Obrázek č. 12 Nabíjecí stanice od společnosti Samsung.....	55
Obrázek č. 13 Schéma změny uspořádání obchodu na letišti v Sydney.....	57
Obrázek č. 14 Výřez mapy Terminálu 1 s označením míst pro průchozí obchody	71
Obrázek č. 15 Výřez mapy Terminálu 2 s označením místa pro průchozí obchod	72
Graf č. 1 Komfort a pohodlí terminálů	59
Graf č. 2 Parkovací možnosti v areálu letiště (podle bydliště)	60
Graf č. 3 Kolik procent cestujících si zakoupilo občerstvení (podle dopravce).....	61
Graf č. 4 Kolik procent cestujících si zakoupilo občerstvení (podle bydliště).....	62
Graf č. 5 Hodnocení nabídky občerstvení (podle dopravce)	63
Graf č. 6 Kolik procent cestujících si zakoupilo zboží (podle dopravce).....	64
Graf č. 7 Kolik procent cestujících si zakoupilo zboží (podle bydliště).....	65
Graf č. 8 Hodnocení nákupních možností (podle dopravce)	66
Graf č. 9 S čím jsou cestující na letišti nespokojeni (1Q 2014 - 2Q 2015)	67
Graf č. 10 S čím jsou cestující na letišti spokojeni (1Q 2014 - 2Q 2015)	68

11 Příloha - Dotazník pro cestující

STEM MARK
MARKETINGOVÝ VÝZKUM JE DIALOG

Letiště Praha 2015

Tazatel

Kodér

Děrovač 1

Děrovač 2

Dobrý den, jmenuji se Jsem spolupracovníkem společnosti STEM/MARK, která pro LETIŠTĚ PRAHA zjišťuje názory cestujících. Cílem průzkumu je zlepšení služeb letiště. Mohu Vám položit několik otázek?

1. Ve kterém státě máte trvalý pobyt?

Vypište česky název státu:.....

* Filtr: Pokud má respondent(ka) trvalé bydliště v ČR, vypište také okres, kde bydlí.

Vypište okres trvalého pobytu:.....

2. Jaká je Vaše národnost?

Vypište národnost:.....

3. Kolik leteckých cest za rok asi tak podniknete? Jednou cestou se rozumí letecká doprava do cílové destinace a zpět.

Více než 10 za rok	1
6-10 za rok	2
3-5 za rok	3
2 za rok nebo méně	4

4. Kolikrát jste v uplynulých dvou letech odlétal/a z Letiště Praha nebo přestupoval/a na Letišti Praha?

Pokyn: Pokud je dnes na Letišti Praha poprvé, запиšte nulu.

5. Jaký je hlavní důvod Vaší cesty?

Pracovní cesta	1
Soukromá cesta	2

6. Jakou třídou dnes z Prahy poletíte?

Business / First	1
Economy	2
Neví	3

7. Je dnes na této cestě pro Vás Letiště Praha výchozím nebo přestupným / tranzitním letištěm?

Tento let v Praze začíná	1
Praha je místem přestupu / tranzitu	2

8. Můžete mi prosím popsat trasu z místa odletu až do cíle?

* Filtr: Pokud v ot.7 je uveden přestup / tranzit (kód 2), začněte ot. 8 vyplňovat od řádku A.
Pokud v ot.7 není uveden přestup / tranzit, začněte ot. 8 vyplňovat až od řádku C.

Pokyn: Vypište český název města / státu

	Město		Stát
A. Odlet z:		<input type="text"/>	
B. Přestup:		<input type="text"/>	
Odlet z:	Praha	<input type="text"/>	ČR
C. 1. přestup:		<input type="text"/>	
D. 2. přestup:		<input type="text"/>	
E. Cíl:		<input type="text"/>	

* Filtr: Ot.9 a 10 pokládejte pouze pokud v ot.7 není uveden přestup / tranzit (kód 2).

9. Nyní se Vás zeptám na dopravu na letiště. Jak jste přijel/a na Letiště Praha?

Auto	1
Taxi	2
Hromadná doprava	3
Jiná doprava	4

10. A teď bych se Vás zeptal/a na Vaše hodnocení dopravy na Letiště Praha a parkování zde. Ohodnoťte prosím na základě zkušeností na stupnici od 1 do 4:

	Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné	Neví
1. Doprava na letiště	1	2	3	4	5
2. Parkování	1	2	3	4	5

11. Využil/a jste dnes v průběhu pobytu na Letišti Praha nějakých možností občerstvení?

Ano	1
Ne	2

12. Využil/a jste dnes v průběhu pobytu na Letišti Praha nákupních možností?

Ano	1
Ne	2

12a. Jaký druh odbavení jste využil/a před odletem z Letiště Praha?

Elektronické odbavení přes internet	1
Odbavení na samoodbavovacím kiosku v terminálu Letiště Praha	2
Klasicky na odbavovací přepážce	3
Odbavení přes mobil	4

13. Nyní bych se Vás zeptal/a, do jaké míry jste celkově spokojený/á s Letištěm Praha a se službami, které Vám letiště nabízí a poskytuje. Ohodnoťte prosím celkově Vaši spokojenost na stupnici od 1 do 4:

	Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné	Neví
1. Celkový dojem z Letiště Praha a spokojenost s jeho službami	1	2	3	4	5

14. A nyní budeme hodnotit rozsah a kvalitu následujících atributů opět na škále od 1 do 4:

	Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné	Neví
2. Orientace na letišti	1	2	3	4	5
3. Dostupnost vozíků na zavazadla	1	2	3	4	5
4. Odbavení na přepážce	1	2	3	4	5
5. Pasová kontrola	1	2	3	4	5
6. Bezpečnostní kontrola	1	2	3	4	5
7. Obsluhující personál letiště	1	2	3	4	5
8. Komfort a pohodlí terminálů	1	2	3	4	5
9. Čistota terminálů	1	2	3	4	5
10. Úroveň toalet	1	2	3	4	5
11. Nabídka občerstvení	1	2	3	4	5
12. Ceny občerstvení	1	2	3	4	5
13. Nákupní možnosti	1	2	3	4	5
14. Ceny v obchodech	1	2	3	4	5
15. Informační přepážky	1	2	3	4	5

15. Můžete mi prosím říci, kolik je Vám let?

Pokyn: Pokud respondent(ka) nechce odpovědět, prosím věk odhadněte.

--	--

16. Jaké je Vaše postavení v zaměstnání?

Podnikatel	1
Manažer	2
Zaměstnanec	3
Student	4
Důchodce	5
Ostatní	6

17. Je něco, co Vám na Letišti Praha chybí, co byste tady uvítal/a? Případně je něco, co se Vám mimořádně líbí? Pokud ano, co to je?

-

+

17a. A ještě na závěr – cestujete individuálně nebo s cestovní kanceláří, zájezdem?

Individuálně	1
S cestovní kanceláří, zájezdem	2

17b. A pokud jde o Vaše spolucestující, do jaké skupiny byste se zařadil/a? Cestujete...

Sám/sama	1
S partnerem	2
S rodinou (s dětmi)	3
S přítelem / přáteli	4
S kolegou / kolegy	5

Děkujeme Vám za Vaše odpovědi.
Pokyn: Dále zapisuje pouze tazatel.

18. Pohlaví respondenta

Muž	1
Žena	2

19. Datum a čas šetření:

den:	měsíc:	rok:												
<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Minuta:</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> </tr> </table>	2	0	1	5	Minuta:				<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
2	0	1	5											
Minuta:														
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>											
Hora:	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>													

20. Gate, kde se dotazování konalo:

Pokyn: V případě dotazování v GATE zapište číslo GATE.

V případě dotazování mimo GATE zapište 000 a číslo GATU zapište do „23. Poznámka“.

<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
---	---	---

<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
---	---

21. Jazyk dotazování:

22. Společnost a číslo letu:

Pokyn: Zapište název letecké společnosti, která let operuje a číslo letu podle údajů na informačních tabulích v terminálu nebo v gate, kde jste rozhovor realizoval/a.

Pokud je uvedeno více společností a Vy si nejste jistý/á, která z nich to je, zapište všechny (viz školení). Číslo letu vyplňujte odzadu, např. č. letu 758 zapište jako 0758

Letecká společnost	Číslo letu														
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> </tr> <tr style="background-color: #cccccc;"> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"><input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/></td> </tr> </table>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>									
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>									

Další:

23. Poznámka:

Pokyn: Zde můžete uvést informace, které chcete v souvislosti s dotazováním poznamenat, ale dotazník to neumožňuje (např. zpoždění letu apod.).

V případě dotazování mimo GATE sem zapište číslo GATE, odkud má cestující odletět (pokud to ví).

.....

TAZATEL: Prohlašuji, že toto je přesný záznam odpovědi respondenta. Vlastnoruční podpis:.....

Záznam STEM/MARK: Kód správnosti a pečlivosti vyplnění dotazníku:

--