

Návrh strategie rozvoje Letiště Leoše Janáčka Ostrava

Bc. Petra Švancarová

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Švancarová**
Osobní číslo: **M12841**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh strategie rozvoje Letiště Leoše Janáčka Ostrava**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Charakterizujte rozvojové trendy letecké dopravy v současném světě.
- Provedte průzkum literárních pramenů a vyhodnoťte teoretické poznatky vztahující se ke strategickému plánování rozvoje veřejných institucí.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav Letiště Leoše Janáčka Ostrava.
- Syntetizujte poznatky plynoucí z analýzy současného stavu Letiště Leoše Janáčka formou SWOT analýzy.
- Vytvořte návrh strategie rozvoje Letiště Leoše Janáčka Ostrava.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

EISLER, Jan. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 151 s. ISBN 978-80-245-1416-1.
EISLER, Jan, Jaromír KUNST a František ORAVA. *Ekonomika dopravního systému*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2011, 284 s. ISBN 978-80-245-1759-9.
RODRIGUE, Jean-Paul, Claude COMTOIS a Brian SLACK. *The geography of transport systems*. 2nd ed. London: Routledge, 2009, 352 p. ISBN 978-0-415-4832-3.
VASIGH, Bijan, Tom TACKER a Ken FLEMING. *Introduction to air transport economics: from theory to applications*. Aldershot: Ashgate, 2008, 358 p. ISBN 978-0-7546-7079-7.
WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008, 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce analyzuje současný stav mezinárodního Letiště Leoše Janáčka Ostrava a podává návrh na jeho další rozvoj. Teoretická část představuje základní pojmy letecké dopravy, charakterizuje rozvojové trendy letecké dopravy současného světa a uvádí teoretické poznatky vztahující se k strategickému rozvoji veřejných institucí. Praktická část popisuje současný stav Letiště Leoše Janáčka Ostrava, syntetizuje poznatky plynoucí z analýzy tohoto stavu a následně z nich vytváří návrh dalšího možného rozvoje tohoto letiště.

Klíčová slova: Letiště Leoše Janáčka Ostrava, strategie rozvoje, rozvoj letišť, regionální letiště.

ABSTRACT

This thesis analyzes the current status of international Leos Janacek Ostrava Airport and makes proposals for its next development. The theoretical part presents the basic concepts of air service, characterizes the development of air transport trends of the contemporary world and provides theoretical knowledge related to the strategic development of public institutions. The practical part describes the current state of The Leos Janacek Airport Ostrava. It synthesizes results from the analysis of this state and subsequently creates a concept of possible further development of this airport.

Keywords: The Ostrava Leos Janacek Airport, development strategy, airport development, regional airport.

Děkuji Mgr. Jiřímu Novosákovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a jeho vstřícný přístup a užitečné rady při zpracovávání práce, dále děkuji Ing. Pavlu Zonkovi za ochotu a čas při poskytování potřebných informací týkajících se Letiště Leoše Janáčka v Ostravě. V neposlední řadě patří velký dík mé rodině a blízkému okolí za podporu v průběhu celého mého studia a pomoc při skloubení rodičovských povinností se studiem.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ROZVOJOVÉ TRENDY LETECKÉ DOPRAVY SOUČASNOSTI	12
1.1 VÝKONY LETECKÉ DOPRAVY	12
1.1.1 Předpoklad vývoje civilní letecké dopravy ve světě	15
1.1.2 Možnosti a perspektivy letišť	16
1.2 ROZVOJ NÍZKONÁKLADOVÉ LETECKÉ DOPRAVY	17
1.3 ORGANIZACE LETECKÉ DOPRAVY AEROLINKAMI	19
1.4 ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH TECHNOLOGIÍ.....	20
1.5 VSTUP SOUKROMÉHO KAPITÁLU DO PROVOZOVÁNÍ LETIŠŤ	21
1.6 INTERMODÁLNÍ PROPOJENÍ	22
1.7 BÁZOVÁ (DOMOVSKÁ) LETIŠTĚ.....	23
2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE INSTITUCÍ	24
2.1 LETIŠTĚ	24
2.2 STRATEGIE ROZVOJE INSTITUCE S DŮRAZEM NA LETIŠTĚ	27
2.2.1 Analýza cílové skupiny	28
2.2.2 SWOT analýza	29
2.2.3 Vize a cíle.....	30
2.2.4 Investiční politika a kapacita letišť	30
2.2.5 Ukazatele.....	31
2.2.6 Finance	33
2.2.7 Investice	35
2.2.8 Propagace	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 REGIONÁLNÍ LETIŠTĚ	37
3.1 REGIONÁLNÍ LETIŠTĚ V ČESKÉ REPUBLICE	37
3.1.1 Letiště Leoše Janáčka Ostrava.....	39
3.1.1.1 Destinace.....	41
3.1.1.2 Výhody a nevýhody.....	43
3.2 KONKURENČNÍ LETIŠTĚ	43
3.2.1 Letiště Brno-Tuřany	43
3.2.1.1 Destinace.....	45
3.2.1.2 Výhody a nevýhody.....	46
3.2.2 Letiště Katowice.....	46
3.2.2.1 Destinace.....	48
3.2.2.2 Výhody a nevýhody.....	50

3.3	VÝKONNOSTNÍ UKAZATELE	51
3.1	SILNIČNÍ A ŽELEZNIČNÍ DOPRAVA	56
3.2	SHRnutí.....	57
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LETIŠTĚ LEOŠE JANÁČKA OSTRAVA, KLÍČOVÉ PROBLÉMY	58
4.1	ROZVOJOVÉ AKTIVITY LETIŠTĚ	60
4.1.1	Podnikatelský plán 2005-2015	63
4.1.2	Generel rozvoje Letiště Ostrava-Mošnov, 2005-2015	63
4.2	UKAZATELE VYUŽITÍ LETIŠTĚ	66
4.2.1	Počet odbavených cestujících.....	66
4.2.2	Množství přepraveného nákladu	67
4.2.3	Počet pohybů letadel	68
4.3	EKONOMICKÉ UKAZATELE	68
4.3.1	Marketingové cíle.....	70
4.4	SWOT ANALÝZA.....	72
4.4.1	SO – rozvojově-ofenzivní strategie.....	75
4.4.2	ST – defenzivní strategie.....	76
4.4.3	WO – strategie spojenectví	76
4.4.4	WT – desinvestiční-útlumová strategie.....	76
5	NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE LETIŠTĚ LEOŠE JANÁČKA OSTRAVA	78
5.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	79
5.2	POPIS AKTIVIT	79
5.3	FINANČNÍ NÁROČNOST PROJEKTU	87
5.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	89
5.5	SHRnutí.....	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Doprava, zvláště pak letecká, zažila v posledních letech nebývale velký rozvoj. Snad největší rozmach této dopravy proběhl v oblasti přepravy nákladů a cestujících. V koncepcích Evropské unie je jako hlavní cíl uvedeno vytvoření kvalitní letecké sítě, která by doplňovala dopravní systém celé Evropy. Kromě pravidelných linek se celosvětovým trendem staly oblíbené charterové lety, které jsou nabízeny cestovními kancelářemi při cestách na dovolenou.

Doprava tvoří důležitou složku rozvoje regionu. Je nezbytným faktorem určujícím v daném regionu kvalitu podnikatelského prostředí. Kromě existence různých druhů dopravy, ať už se jedná o dopravu silniční, železniční, vodní nebo leteckou, je důležitá také existence jejího propojení navzájem. Doprava jako taková patří mezi klíčové oblasti, které mají zaručit úspěch fungování společného trhu zemí EU. V nemalé míře se právě letecká doprava podílí na rozvoji ekonomiky země, zaměstnanosti a v neposlední řadě také podporuje zemi lepší mobilitou či rychlejším přístupem k trhům. Přináší s sebou nejen hospodářský rozvoj, ale poskytuje také velké množství přímých i nepřímých pracovních příležitostí.

Využívání letecké dopravy s sebou přináší řadu výhod, tou největší je nesporně úspora času při cestování na velké vzdálenosti. Nevýhodou však zůstává stále vyšší cena oproti jiným způsobům dopravy. Znevýhodňuje ji také vyšší vzdálenost letišť od center měst, a na rozdíl od jiných způsobů cestování, poněkud komplikované odbavovací procedury.

V jednotlivých částech republiky jsou provozována regionální letiště. Ta mohou plnit funkci spojovatele s většími letišti, nabízet možnosti výcviku, nebo jiné ekonomické činnosti svázané s leteckou dopravou. Zajistit chod takového letiště s mezinárodním provozem není v současné době jednoduché. Podmínky pro samotný provoz letiště, zejména v oblasti bezpečnosti, jsou v návaznosti na bezpečnostní situaci ve světě neustále zpřísňovány, čímž dochází k navyšování nákladů na straně letiště, vynakládaných na jejich splnění.

Cílem této práce je analyzovat současné podmínky provozu mezinárodního Letiště Leoše Janáčka Ostrava a navrhnout využití konkrétních nástrojů pro jeho další úspěšný rozvoj.

Teoretická část této studie charakterizuje klíčové rozvojové trendy letecké dopravy a přináší teoretické poznatky o strategickém plánování rozvoje institucí v dopravě. Pozornost je věnována samotným letišťům, ale také možnému vývoji letecké dopravy jako celku.

Velkou nevýhodou pro provozovatele regionálního letiště je velmi silná konkurence. Po všeobecném rozboru se zaměřím na popis činností mezinárodního letiště, stručnou charakteristiku Letiště Leoše Janáčka Ostrava a svou polohou blízkých letišť podobného typu. Následná analýza zjištěných poznatků a klíčových problémů letiště je základem pro sestavení návrhu strategie rozvoje tohoto letiště. Výstup analýzy může sloužit Letišti Leoše Janáčka Ostrava při jeho dalším rozvoji a plánování.

Nejdůležitějšími zdroji při čerpání informací pro zpracování diplomové práce pro mne byly odborné knižní publikace a platná legislativa, které byly dále doplněny o zdroje související se zkoumanou problematikou v elektronické podobě a oficiálně zveřejněnými dokumenty. Při srovnání výkonů letišť bylo pracováno s údaji za období let 2004-2014.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZVOJOVÉ TRENDY LETECKÉ DOPRAVY SOUČASNOSTI

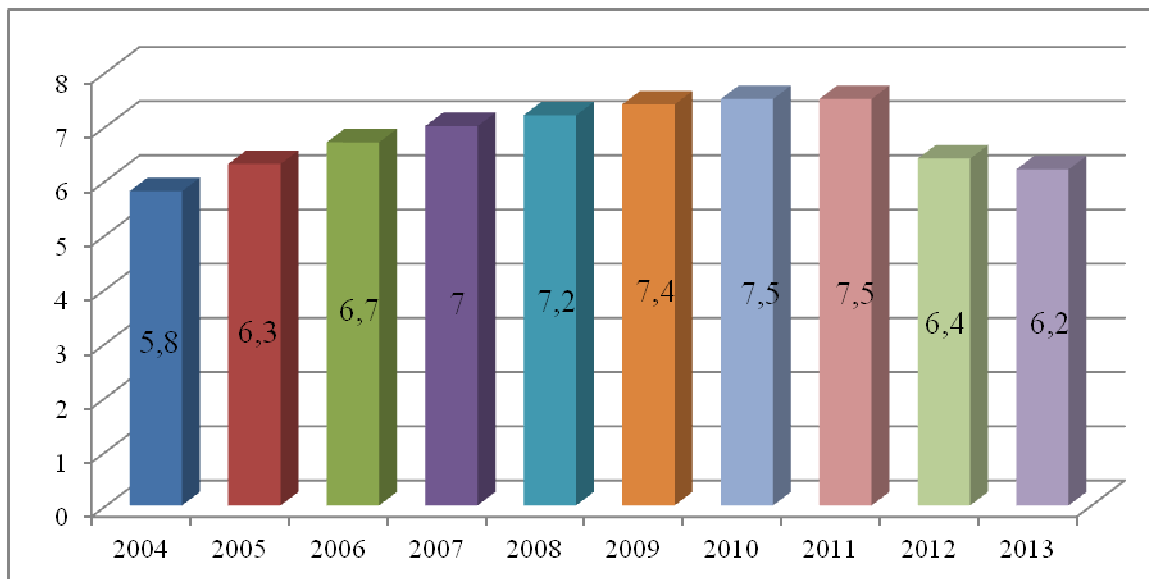
Doprava představuje jednu z nejdůležitějších lidských aktivit současnosti. Svůj význam má na poli historickém, sociálním i politickém, vedle toho v nemalé míře i v oblasti ekonomické nebo environmentální (Rodrigue, 2009, s. 4-5). S nástupem globalizace zažívá svět letecké dopravy zásadní rozmach a získává statut nejmladšího a dynamicky se rozvíjejícího dopravního oboru v oblasti přepravy zboží i osob. Letecká doprava významným způsobem zasahuje do lidského života a výrazně ovlivňuje i světovou ekonomiku, stává se masovým dopravním odvětvím na globální úrovni (Pruša, 2007, s. 23-24).

Mezi hlavní výhody letecké dopravy patří zejména její rychlost, schopnost překonávání velkých vzdáleností a poskytovaný komfort (Žihla, 2010, s. 9). S leteckou dopravou jsou ovšem spojeny i negativní dopady, jako jsou naplněné kapacitní limity na hlavních tazích, negativní působení na životní prostředí a další (Pruša, 2007, s. 23-24). Nejnovějšími fenomény, vstupujícími do oblasti civilního letectví, jsou letecký terorismus, rozšiřující se ohniska epidemií závažných onemocnění nebo také místní válečné konflikty či světová ekonomická krize (Žihla, 2010, s. 10).

Výše uvedené skutečnosti jsou doprovázeny některými typickými trendy rozvoje letecké dopravy. Tato kapitola popisuje vybrané z nich.

1.1 Výkony letecké dopravy

Pro vytvoření základní představy o úloze letecké dopravy a jejím podílu na celkovém cestování osob v ČR, přikládám v příloze P I údaje o výkonech jednotlivých druhů dopravy v období let 2004 až 2013. Následující graf ilustruje vývoj osobní letecké dopravy ČR v daném období. Údaje za rok 2014 nebyly v období zpracovávání této práce dostupné.



Obrázek 1: Osobní letecká přeprava v ČR v období let 2004-2013 [v mil. osob] (Zdroj: Ročenka dopravy ČR 2008, s. 62 a Ročenka dopravy ČR 2013, s. 64 - vlastní zpracování)

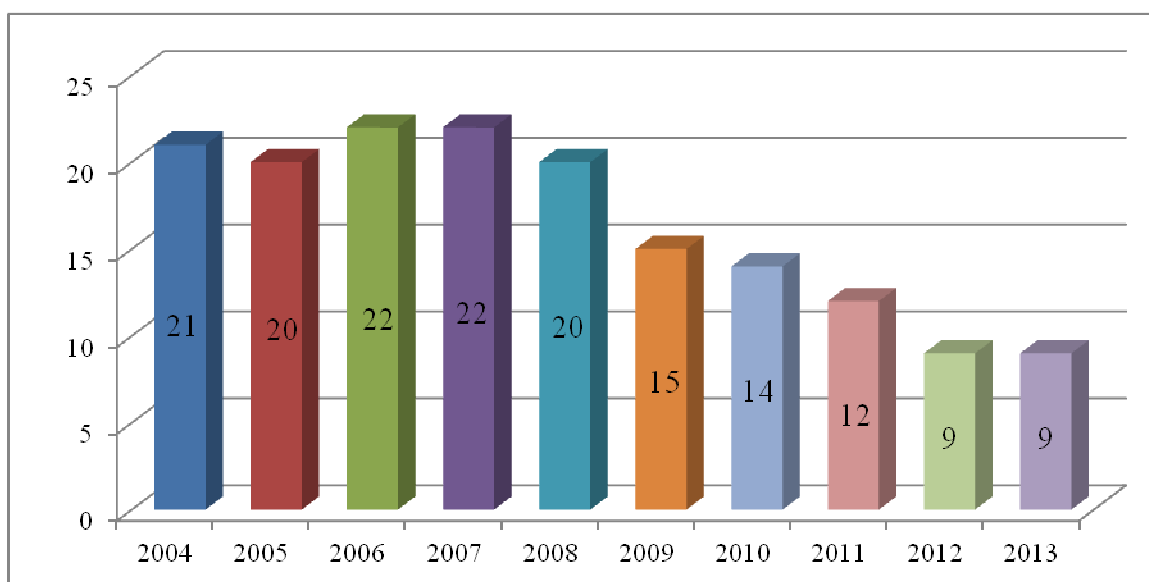
Dle údajů Ministerstva dopravy ČR došlo ve sledovaných letech v celé ČR k postupnému nárůstu osobní letecké přepravy v letech 2004 až 2010. Následující rok tento počet stagnoval na hodnotě 7,5 mil. přepravených osob. Od roku 2012 však počet cestujících průběžně klesá. Poslední dostupná data jsou z roku 2013, kdy se číslo zastavilo na pozici 6,2 mil. osob (Ročenka dopravy 2008, s. 62 a Ročenka dopravy 2013, s. 64). Jednou z příčin tohoto poklesu může být i skutečnost, že i přes zachování přibližně stejného počtu maximální kapacity linek, se dopravcům nedaří letadla plně obsadit a letadla tak létají s volnými místy, tedy i s nižším ziskem pro dopravce. Jak uvádí Eisler, pokles ve využívání celkové kapacity letadel není zapříčiněn snižujícím se zájmem o leteckou dopravu jako takovou, ale je důsledkem ekonomické recese (Eisler, 2011, s. 110).

V letecké dopravě v ČR hraje hlavní úlohu osobní přeprava. Důležité v ní je však využití celkové obsaditelnosti letadla (využití jeho maximální kapacity, počtu cestujících i nákladu). Nevyužití místo se silně podepisuje pod vyšší náklady konkrétního letu. Využití možné kapacity letadla lze posoudit statisticky poměrem přepravených osob k obsaditelnosti letadla nebo dynamicky pomocí propočtu osobových km. Časové využití letadel vyjadřuje počet nalétaných hodin (Eisler, 2011, s. 23, 42). Činnost letiště však neovlivňuje pouze letecká doprava civilní, jakožto přeprava osob, ale také nákladní (cargo) přeprava. Ta je ovlivňována stupněm zapojení okolních firem do mezinárodního obchodu, geografickou

vzdáleností trhů a spolupracujících firem, časem určeným pro doručení, cenovou nabídkou letecké přepravy zboží, její dostupností atd. (Pruša, 2007, s. 94).

Nákladní přeprava je orientována dle poptávky po přemístění. Jedná se o přemístění zboží vysoké ceny nebo vyžadující rychlou přepravu (Eisler, 2011, s. 23). Zpravidla zahrnuje překládku zboží do linek osobní přepravy, případně se jedná o pravidelné i nepravidelné samostatné nákladní linky (Eisler, 2008, s. 54).

V příloze P II je uveden přehled výkonů jednotlivých druhů dopravy v oblasti nákladní přepravy v témže období. Níže uvedený graf znázorňuje vývoj nákladní letecké dopravy v ČR.



Obrázek 2: Nákladní letecká přeprava v ČR v období let 2004-2013 [v tis. tun] (Zdroj: Ročenka dopravy ČR 2008, s. 66 a Ročenka dopravy ČR 2013, s. 68 - vlastní zpracování)

Tento graf zobrazuje kolísání nákladní letecké přepravy v rozmezí jednoho až dvou tisíc tun v letech 2004 až 2008 a její následný dramatický pokles v roce 2009, který byl v následujících letech dále prohlubován (Ročenka dopravy 2008, s. 66 a Ročenka dopravy 2013, s. 68). Důvodem poklesu může být opět ekonomická recese, která tlačí podniky ke snižování nákladů a hledání jiných, levnějších dopravních cest.

Výkonové tendence v letecké dopravě jsou ovlivňovány vývojem globální ekonomiky. Na jakoukoli významnější změnu trhu reagují letečtí dopravci změnou koncepce a marketingové strategie. K vylepšení vyhlídek v leteckém odvětví došlo po oživení globální hospodářské činnosti. I tak ale čelí novým problémům, jako jsou navýšení počtu konkurence

nebo vysokorychlostní železniční přeprava. Pokles zájmu o leteckou dopravu má za následek omezování leteckých spojů, případně jejich zrušení (Červinka, Tykva, 2010, s. 8-9).

Klíčovým faktorem, který ovlivňuje letecký průmysl, jsou změny v růstu HDP. Na jedné straně jsou prodejem emisních povolenek náklady na dopravu zvyšovány, na druhé jsou redukovány technologickým pokrokem. Světová recese pročistila trh, urychlila zánik některých dopravců, vedla ale i k rozvoji ostatních (Červinka, Tykva, 2010, s. 12-13).

Největší vliv na poptávku v letecké dopravě mají ceny letenek, finanční příjem a loajalita cestujících, stav ekonomiky, další možnosti dopravy, komfort letu, četnost spojů, bezpečnost a další faktory ohrožující cestování jako takové, např. nemoci, války, terorismus (Vasigh, Tacker, Fleming, 2008, s. 54-55).

Mezi nejvýrazněji se projevující rozvojové trendy je zahrnuto využívání nízkonákladových (low-cost) dopravců, zvyšující se počet soukromých vlastnictví nebo využívání nových možností informačních technologií.

1.1.1 Předpoklad vývoje civilní letecké dopravy ve světě

Již několik let je významnými výrobci dopravních letadel prováděn detailní výzkum očekávaného vývoje v civilní letecké dopravě. Například analýza společnosti AIRBUS z roku 2007 přichází se závěrem, že výkonnostní nárůst u leteckých dopravců bude ovlivňován růstem významu globálních HUB (uzlové letiště) na Středním Východě, inovativním ekonomickým přístupem asijských zemí, deregulací letecké dopravy v Indii, vývojem přírůstků vnitrostátní letecké dopravy v Číně i změnami v její mezinárodní letecké dopravě, změnami vlivu rozvíjející se ekonomiky nebo zvyšujícím se významem low-cost dopravců v Asii. Co se týká rozdělení trhu, přibližně 75 % světové letecké dopravy by mělo zůstat na bedrech dopravců provozujících síťové lety.

Společnost BOEING ve své analýze pro roky 2008-2027 vyhodnotila vysoce dynamický rozvoj letecké dopravy. A to i při současném zpomalení světové ekonomiky, nárůstu cen a poklesu růstu dopravy. Zpráva uvádí, že ve sledovaných letech dojde k pěti procentnímu růstu na trhu letecké dopravy v osobní přepravě, u přepravy zboží dojde k nárůstu o 5,8 %. Velkou měrou bude růst důsledkem obnovy letadel a využití výkonnějších typů letadel.

Analýza společnosti EMBRAER, výrobce regionálních a komerčních proudových letounů, rovněž očekává nárůst prodeje. Pracovní skupina IATA ve své předpovědi uvádí, že požadavky na nákladní i osobní leteckou dopravu se budou neustále zvyšovat.

Strategickým cílem ICAO je zvýšit globální bezpečnost civilního letectví. Dále se soustředí na snižování nepříznivých vlivů letecké dopravy na životní prostředí, zkvalitnění součinnosti u civilního letectví nebo vylepšení plynulosti provozu (Žihla, 2010, s. 33-42).

V celosvětovém měřítku dosahují výše investic při obnově letecké infrastruktury a techniky ročně stovky milionů dolarů. V případě investic do infrastruktury letišť se jedná o investice dlouhodobé s podstatným dopadem na jejich další hospodaření (Červinka, Tykva, 2010, s. 11). V budoucnosti se bude letecká doprava orientovat především na rychlé propojení jednotlivých regionů a velkých městských aglomerací, včetně těch transkontinentálních. Očekává se nárůst četnosti poskytovaných údajů o právech a povinnostech v letecké dopravě, ale i navýšení kvality tohoto druhu dopravy. ČR má zpracovanou vizi vývoje dopravní politiky. Nezbytné pro její realizaci je zvyšování výkonnosti právě regionálních letišť a jejich významu. Letecká přeprava nákladu může růst v souvislosti s podporou podnikatelských aktivit ve velkých aglomeracích v regionech (Ministerstvo dopravy ČR, 2005, s. 14).

1.1.2 Možnosti a perspektivy letišť

Jaký je tedy možný další rozvoj letišť a jejich perspektiva do budoucna? Celkový rozvoj dopravy letecké se opírá o zkvalitnění řízení letového provozu a navýšení bezpečnosti dopravy, což bude docíleno zavedením nových technologií v oblasti radarových a komunikačních systémů s vysokou mírou věrohodnosti a ověřitelnosti. Dále pak rekonstrukcí vzletových přistávacích drah podle norem ICAO a ostatních požadavků. A v neposlední řadě výstavbou budov či zázemí sloužících cestujícím a uživatelům letišť (Eisler, 2008, s. 12). S těmito kroky se již začalo, letiště mají například vystavěny nové terminály a zavádějí i ostatní potřebné systémy a vybavení.

S rozvojem letecké dopravy, používanými letadly, politickými, demografickými či ekonomickými podmínkami země a regionu a v neposlední řadě i vazbami plynoucími z mezinárodních úmluv, je svázána i koncepce současných letišť. V dalším rozvoji letišť bude i nadále hrát velkou roli technologická modernizace, podnikatelské změny a organizační akti-

vity vlád a mezinárodních uskupení. V zásadě sice nedojde k závažným změnám v oblasti řízení a realizace samotného letového provozu v nejbližší době. Změny se ale očekávají v dlouhodobější perspektivě. V USA se již pracuje na nové perspektivě v řízení letového provozu. Nová letadla budou vybavena technologií AWACS - budou sama kontrolovat vzdušný prostor okolo sebe ve velkých vzdálenostech, budou si volit letové hladiny a směry. Činnost lokálních pracovišť řízení letového provozu se omezí na dozor. Letový provoz bude ovlivněn novými technologiemi, které budou určující pro další rozvoj a modernizaci letišť. Dle výsledků publikovaných analýz se při současném tempu růstu dopravy bude další rozvoj letišť koncentrovat do menšího počtu. Bude se jednat především o letiště, která jsou využívána více operátory.

Předpokládá se i problematická prospěšnost low-cost dopravců. Co se týká regionálních letišť, neměla by být orientována pouze na low-cost dopravce s mimořádnou regulací požadovaných cen letenek. Došlo by sice k uspokojení požadavků dopravců, ale nepřineslo by to celkový prospěch v podobě potřebného finančního přínosu pro letiště. Hlavní oporou pro tato letiště by měla být subvence přicházející z regionů a dosažitelné vládní programy určené pro investiční činnosti (Žihla, 2010, s. 175-177). S ohledem na ekonomickou situaci tuzemských dopravců lze předpokládat, že pro budoucí rozvoj českých regionálních letišť bude stěžejní spolupráce se zahraničními dopravci (Eisler, 2011, s. 61).

1.2 Rozvoj nízkonákladové letecké dopravy

Nízkonákladový model letecké dopravy (low-cost) je provozován nízkorozpočtovými dopravci, kteří realizují dopravu z jednoho místa do druhého obvykle do 1,5 hodiny letu. Poskytují poněkud zjednodušené služby cestujícím, neručí za propojení svých linek a prodej letenek se uskutečňuje většinou prostřednictvím internetu nebo telefonicky. Nejvýznamnějšími low-cost dopravci působícími i u nás jsou společnosti Ryanair, easyJet nebo WIZZ air.

Low-cost dopravci vznikli v rámci liberalizace trhu letecké dopravy v USA. První linky začaly létat z bývalých armádních a cargo letišť s podstatně nižšími letištními poplatky. Lety nenavazovaly na další spoje v uzlových letištích a letenky se prodávaly jen telefonicky, později prostřednictvím internetu, byly jednosměrné a bez dalších poskytovaných výhod.

Důležitým znakem těchto linek je jejich cena – dopravci využívají zjednodušené řízení výnosů, mají minimum tarifních tříd. Jejich cílem je co největší počet letů, čímž je dosaženo maximálního využití letadel. Dále minimalizují doby pobytu letadel na letištích. Charakteristické pro tyto lety je vysoká přesnost, nižší zpoždění, nejnižší počet rušených letů či ztráty zavazadel. Dopravci často využívají bázová letiště, základny, kde v průběhu noci probíhá servis a údržba letadel. U tohoto modelu jsou relativně nízké jednotkové náklady, avšak neexistuje možnost flexibilní letenky s úpravou termínu odletu. Letenky bývají nejlevnější v delším časovém předstihu a s blížícím se termínem odletu jsou zdražovány. V ceně se odráží i čas letu, v době největšího vytížení (pondělí a pátek) je cena vyšší.

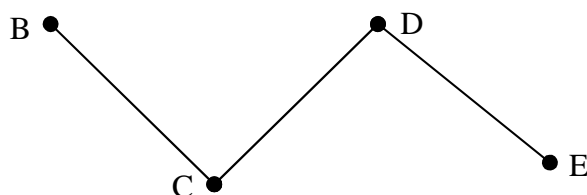
Tento typ dopravy s sebou přináší i pozitiva, a to ve zvyšování zaměstnanosti. Ať už ve formě přímého zaměstnání osob v konkrétních low-cost společnostech nebo na letištích. Využíváním druhořadých letišť dochází k otevírání neznámých míst novým cestujícím, pro které je potřeba zajistit i navazující služby (Žihla, 2010, s. 10-28). Nejvýznamnějšími faktory snižujícími náklady low-cost modelu jsou tedy nízké náklady na letadlovou flotilu, nízké letištní a přistávací poplatky, krátká doba pobytu na zemi, omezení výběru palubních služeb, nabídka přímého Point-to-Point spojení a jednoduchá konstrukce tarifů v kombinaci s nevratnou letenkou (Červinka, Tykva, 2010, s. 14-15). Takový způsob financování nákladů však musí být doplňován z dodatečných zdrojů – příspěvky hotelových řetězců, nájemců letištních prodejen, provozovatelů automobilové taxidopravy apod., kteří z intenzivnější dopravy cestujících profitují.

Opakem nízkonákladového modelu je model klasický (legacy, síťový). Vyniká snahou dopravců redukovat své náklady, aby se přiblížili cenám low-cost linek, jsou však omezeni větším rozsahem své nabízené činnosti (Červinka, Tykva, 2010, s. 15). Budoucnost nízkonákladových letů je ovlivňována stejnými vlivy jako lety síťové - cestování v období válečných konfliktů nebo hrozbě nákazy, terorismu, zvyšování cen paliva, ale i nově schválenými nařízeními EU týkajícími se vyplácení náhrad cestujícím či zřízení emisních povolenek v letecké dopravě (Žihla, 2010, s. 28-29).

Oba modely si navzájem konkurují. Na základě této konkurence se dá předpokládat, že v blízké budoucnosti bude docházet k postupnému zkvalitňování poskytovaných služeb nízkonákladových a snižování nákladů klasických dopravců, čímž může dojít k jejich sblížení (Pruša, 2007, s. 23).

1.3 Organizace letecké dopravy aerolinkami

Dalším významným trendem současné letecké dopravy je realizace linek z bodu do bodu (Point-to-Point). Jedná se o nejjednodušší možnost spojení. Při nízké poptávce po letecké dopravě je nejkonomičtější řešením toto spojení. V případě low-cost dopravců je však nutná vyšší poptávka nebo potenciál pro vytvoření této linky. U linkových dopravců lze mluvit o nejkonomičtější řešení pouze v případě, že je linka realizována na hlavních tazích tak, aby navazovala na další linky z periferních bodů. Důvodem pro využívání tohoto modelu sítě low-cost dopravci je zvýšení využití letadel a také možnosti realizace až čtyřech krátkých linek denně. Níže uvedený obrázek ilustruje způsob dopravy formou Point-to-Point.

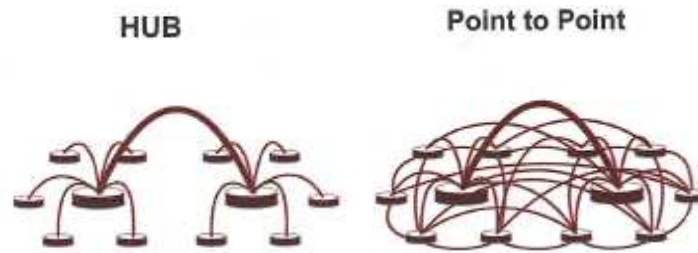


Obrázek 3: Point-to-Point [liniová síť] (Zdroj:

Žihla, 2010, str. 23 - vlastní zpracování)

Letečtí dopravci v Evropě v hojném počtu využívají systém HUB and Spoke Network. Tento model označuje HUB letiště používané jako přestupní bod v přepravě cestujících při cestě do požadované destinace. Takto provozována síť bývá vysoce efektivní (Žihla, 2010, s. 22-24).

Point-to-Point systém má své výhody i nevýhody. Jako hlavní výhody lze považovat např. lepší podmínky pro spojení (tudíž i možnost uskutečnit více letů jednoho letadla denně), nabídka více letů z HUBu nebo efektivnější využití služeb letiště (Rodrigue, 2009, s. 18-19). Nevýhodou však může být delší cestovní doba. V porovnání se strukturou HUB and Spoke Network, je systém Point-to-Point z hlediska efektivity méně výkonný. Je v něm hodně letů, velká spotřeba paliva, vysoké hodnoty emisí či hlukové zátěže. Výhodou ale je nejkratší doba cestování. Realizace těchto typů závisí na převládajících podmínkách trhu letecké dopravy (Žihla, 2010, s. 22-24). Grafické srovnání obou systémů zobrazuje obrázek níže.



Obrázek 4: HUB a Point-to-Point (Zdroj: Žihla, 2010, str. 24 - vlastní zpracování)

Velká letiště profitují v provozní oblasti tím, že fungují jako mezikontinentální HUBy realizující dálkovou přepravu. Mají vysoký objem provozu spojenou s vysokou saturací dopravců. Důležité jsou pro ně nejen linky dálkové, ale i regionální, které je propojují. Patří mezi ně např. londýnské letiště Heathrow, pařížské Charles de Gaulle nebo Frankfurt. S ohledem na hustý provoz a velkou obsazenost časů pro přistání nejsou vyhledávány low-cost dopravci.

Pro letiště umístěná na slabším domácím trhu je kritické propojení s domácím dopravcem a celkové zaměření provozu. Finančně jsou méně stabilní a objem jejich provozu je silně závislý právě na domácím dopravci. Příkladem může být letiště Curych, Vídeň nebo Brusel. Velký význam pro ně má právě low-cost doprava.

Regionální letiště tvoří třetí a poslední skupinu letišť. Nacházejí se v oblastech, kde v minulosti nebyla vysoká poptávka a vzrůstající počet low-cost letů pro ně znamená důležitý impulz k dalšímu rozvoji. Trendem těchto letišť je koexistence jak osobní, tak i nákladní přepravy (Žihla, 2010, s. 191-192).

1.4 Zavádění nových technologií

Veškerá dopravní infrastruktura a využívané prostředky se v dnešní době technologické revoluce rychle modernizují (Mirvald, 2002, s. 35). Žádné mezinárodní letiště nemůže fungovat bez využívání informačních technologií (IT) a jejich on-line napojení na ostatní systémy. Veškeré informační systémy používané na letišti, leteckými dopravci, samotným letišťem, řízením letového provozu nebo dalšími poskytovateli, musí vzájemně spolehlivě spolupracovat a komunikovat. Informační technologie jsou i zdrojem snižování nákladů. Využívání nejnovějších dostupných IT v letectví sebou přináší zavádění elektronických

letenek, automatizovaného samoobslužného odbavování cestujících nebo zavedení čárových kódů na zapsaná zavazadla. Letecká doprava se tak nemalou mírou podílí na vývoji komunikačních cest, softwaru i hardwaru. Využívání nových technologií je nezbytné i pro úspěšný rozvoj leteckých dopravců. Na druhé straně sebou nese i své problémy a požadavky na nemalé investice.

Příkladem zjednodušení a zkvalitnění služeb prostřednictvím inovace IT je využití samoobslužných kiosků, internetových stránek nebo mobilního telefonu pro odbavení. Zde došlo k nahrazení odbavovacího personálu novou technologií, čímž se snížily náklady letecké společnosti, urychlil odbavovací proces a zkrátila doba nutná pro pobyt cestujícího na letišti před odletem. Cestující tedy po internetovém odbavení přijde na letiště s již vyplněnou palubní vstupenkou, nemusí se zdržovat v odletové hale, ale rovnou projde do příslušného gate (východu k letadlu). Tam je ověřena jeho identita a načten kód z palubní vstupenky. Při odbavení přes samoobslužný kiosek nebo mobilní telefon si cestující sám vytiskne vstupenku v odbavovací hale.

Proti veškerým snahám o snižování nákladů zde působí i síla opačná. Za ní stojí neustále se zvyšující bezpečnostní nároky, které doplňují i složitější a nákladnější postupy při bezpečnostních kontrolách osob a zavazadel (Pruša, 2007, s. 24, 239-240). I tyto požadavky bývají řešeny novými technologiemi.

1.5 Vstup soukromého kapitálu do provozování letišť

Druh vlastníka letiště může podstatným způsobem ovlivnit jeho chod. Posledním trendem ve vlastnictví letišť je jejich přechod na komerční firmy, jejichž hlavním cílem je dosažení zisku (Eisler, 2011, s. 59). Žihla uvádí jako velmi rozšířený trend vlastnictví letiště formu veřejnou, kdy je vlastníkem stát nebo kraj. Dalšími možnostmi jsou pak soukromé vlastnictví nebo forma akciové společnosti s určitým procentem vlastnictví státu (Žihla, 2010, s. 181).

Principy vlastnictví letišť jsou závislé na historickém vývoji a úrovni liberalizace letecké dopravy v dané zemi či oblasti. Původně byla letiště vlastněna pouze státem, případně nižším samosprávným celkem. V 80. letech začala do popředí vstupovat jejich postupná privatizace (Žihla, 2010, s. 189-190). Ve vyspělých zemích nyní ustupuje počet státního vlast-

nictví v letecké dopravě a nahrazuje ho právě vlastnictví soukromé. Stát se ve velké míře zaměřuje pouze na regulační funkce (Pruša, 2007, s. 24). Státem vlastněná letiště jsou řízena státním leteckým úřadem, regionálním nebo centrálním státním orgánem. Veškeré jeho aktivity bývají zaměřeny prioritně na veřejný zájem, nikoliv na realizaci zisku. Privatizací letišť není myšlen jejich úplný přesun do soukromých rukou, nýbrž účast soukromého subjektu na podnikání a činnosti letiště. Může být realizován několika cestami. Formou manažerské smlouvy, pronájmem, převedením minoritního vlastnictví, řízením soukromým subjektem nebo soukromým vlastnictvím a realizací části letištních aktivit. Plánované změny ve vlastnictví vždy vyžadují předchozí pečlivé posouzení v mnoha oblastech. Veškeré podmínky provozu na letišti musí být definovány jasně a srozumitelně, a to nejen ve vztahu k současnosti, ale i k budoucnosti. Při změně vlastnictví jednotlivých částí pak musí být jednoznačně stanoveno, kým a jak budou řízeny určité služby nebo jakým způsobem budou řešeny provozní podmínky v případě dosažení zisku popř. ztráty (Žihla, 2010, s. 181-182).

Veškeré činnosti na letišti řídí jeho provozovatel. Provozovateli letišť bývají společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Při vnitřní organizaci letišť lze hovořit o třech segmentech, které umožňují sledovat a vyhodnocovat jejich ekonomické fungování. Jedná se o vlastní letištní provoz, handling a komerční aktivity (Pruša, 2007, s. 188-189). Provozovatel má oprávnění k vydávání příkazů cestujícím, provozovatelům veškerých leteckých činností a ostatním osobám podílejícím se na provozu letiště, zajištění nebo bezpečnosti a koordinace činností (Eisler, 2011, s. 181-183).

1.6 Intermodální propojení

Propojení letecké dopravy s dopravou silniční, železniční, popřípadě i lodní je výhodné nejen pro cestující samotné, ale také pro letecké dopravce. Důležitým prvkem napojení je kvalitní, kapacitně vyhovující propojení letiště s městskou veřejnou dopravou. Kvalitní provázanost letiště s dálkovou i regionální železniční dopravou se stává důležitým prvkem v konkurenceschopnosti letišť. Podstatně rozšiřuje spádovou oblast daného letiště a je významné pro další růst jeho výkonů (Pruša, 2007, s. 24, 187, 206-207).

Podle Wokouna je kapacita regionálních letišť využívána jen v omezené míře a jejímu většímu využití brání v první řadě zastaralé technické vybavení a nízká kapacita odbavovacích prostor. Projevuje se u nich nedostačující propojení na další části dopravní infrastruktury, především na železniční dopravu (Wokoun, 2008, s. 166). Zmíněné nedostatky jsou již částečně odstraněny inovováním letištních prostor i jejich vybavení. V případě ostravského letiště odpadá i problém s navazujícím železničním propojením, které bylo zrealizováno díky čerpání dotací z evropských fondů v roce 2014, jak bude dále popsáno v kapitole 4.

1.7 Bázová (domovská) letiště

Údržba a servis letadel či letadlové techniky v předepsaném stavu je jedním ze základních povinností provozovatele leteckých služeb. Jejím cílem je zachovávat a obnovovat funkce systémů a konstrukce letadel v takovém stavu, aby fungovaly v rámci standardu požadované bezpečnosti. Požadavky na údržbu jednotlivých strojů určuje jejich výrobce. Může se jednat o údržbu po poruše, preventivní, diferencovanou, diagnostickou, prognostickou, automatizovanou, totálně produktivní nebo prováděnou na základě upozornění kontrolních systémů letadla (Žihla, 2010, s. 166-168). Za účelem provedení takovéto údržby jsou na jednotlivých letištích zřizovány základny pro servis a údržbu letadlového parku. Letiště tedy mohou plnit funkci bázového letiště pro určitého leteckého přepravce. Tato činnost letišti přináší nezanedbatelný finanční příjem, ale i skutečnost, že se dostane do povědomí ostatním společnostem operujícím v leteckém odvětví. Nízkonákladoví dopravci mívají své domovské letiště pouze v jedné zemi, odkud pak nabízí spojení do ostatních evropských měst.

2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE INSTITUCÍ

Tato kapitola přináší náhled na metodiku strategického plánování, přičemž vzhledem k tématu je tato metodika dána do kontextu fungování letišť.

2.1 Letiště

Letiště je základním pojmem této práce. Letištěm je myšlena územně vymezená a vhodným způsobem upravená plocha včetně souboru leteckých staveb a zařízení letiště, trvale určená ke vzletům a přistávání letadel a k pohybům letadel s tím souvisejícím (Česko, 1997). Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO) jej definuje jako vymezenou plochu na zemi nebo na vodě, která slouží ke vzletům a přistání letadel a jejich pohybu na vymezené ploše (ICAO, 2012, s. 2). Podle Prušy a kol., letiště plní funkce počátečního a konečného bodu přepravního procesu, transferu mezi leteckou a pozemní dopravou a bodu pro mezi-přistání linek nebo přestupu a překladau mezi jednotlivými linkami. Pro své funkce letiště disponuje řadou vybavení. Mimo jinými vzletovou a přistávací drahou (RWY), pojezdovými drahami, komplexem odbavovacích, administrativních a technických budov (Pruša, 2007, s. 30-31). Veškeré parametry pro navrhování, výstavbu a provozování stanoví letecký předpis L14 Letiště, ekvivalent mezinárodního předpisu ICAO Annex 14.

Letiště je rozděleno do dvou hlavních částí, neveřejné a veřejné. Neveřejnou zónu tvoří RWY, pojezdové dráhy, vyčkávací plochy a vstupní/výstupní prostory pro cestující. Veřejně přístupnou částí, jsou myšleny odbavovací terminál, příjezdové cesty pro pohyb pozemních vozidel, budovy letiště, parkoviště a silniční síť v okolí letiště (Žihla, 2010, s. 197).

Ministerstvo dopravy ČR uvádí, že ke dni 1. 2. 2015 je u nás evidováno 90 letišť. Ta je možno rozdělit na veřejná a neveřejná. Veřejná přijímají všechna letadla v mezích své technické způsobilosti, neveřejná pak na základě předchozí dohody s provozovatelem letiště (Ministerstvo dopravy ČR, 2015). Seznam všech letišť provozujících svou činnost na území ČR zveřejňuje i Úřad pro civilní letectví (caa.cz, 2011). Letiště mohou být vnitrostátní nebo mezinárodní. První zmíněné jsou určena k odbavení a uskutečňování letů, při nichž není překročena česká státní hranice nebo hranice schengenského prostoru. Mezinárodní jsou vybavena i pro lety mimo tyto hranice (Ministerstvo dopravy ČR, 2015). Páteřní

sít' české letecké dopravy tvoří především mezinárodní letiště v Praze, dále v Brně, Ostravě a Karlových Varech (Eisler, 2005, s. 12).

V příloze P III je umístěna mapa, na které jsou vyobrazena všechna letiště v ČR. Z mapy je patrné, že oblasti s menším osídlením letišti se nachází v jižní a východní části republiky.

Podle charakteru letiště a okruhu jeho uživatelů lze letiště rozdělit na civilní, vojenská a heliporty (Žihla, 2010, s. 194). Letiště v ČR jsou celostátního významu (Letiště Václava Havla Praha), regionální letiště většího významu (Letiště Brno-Tuřany, Letiště Leoše Janáčka Ostrava-Mošnov, Letiště Karlovy Vary a Letiště Pardubice) a regionální letiště menšího významu, aeroklubová a sportovní letiště. Regionální letiště většího významu nabízí vnitrostátní i mezinárodní lety a jsou ve vlastnictví kraje, obce nebo subjektu soukromého. Letecká činnost je zde nabízena cestujícím, turistům, podnikatelům nebo investorům. Do mezinárodní letištní sítě pro obchodní leteckou dopravu vstupují výše vyjmenovaná letiště, z nich největší význam má Letiště Václava Havla Praha (Žihla, 2010, s. 59). Viturka uvádí blízkost letiště, jako důležitý faktor příznivě ovlivňující podnikatelské prostředí, a to zejména v oblasti produktivních služeb (Viturka, 2010, s. 462).

Podle výkonnostní kvalifikace lze letiště dělit dle celosvětově uznaných hodnot počtu odbavených cestujících, a to následovně:

Tab. 1: Výkonnostní kvalifikace letišť

Kvalifikace letiště	Počet odbavených cestujících ročně
Hlavní letiště	více než 25 milionů
Národní letiště	10 – 25 milionů
Velké regionální letiště	5 – 10 milionů
Malé letiště	1 – 5 milionů
Letiště	méně než 1 milion

Zdroj: Žihla, 2010, str. 13 - vlastní zpracování

Letiště umožňuje jednotlivým leteckým dopravcům nakládat a vykládat cestující, zavazadla, zboží či poštu a následně vše efektivním, hospodárným a bezpečným způsobem dopravovat. Celý proces je uskutečňován pod dohledem regulátora v rámci platné legislativy státu a mezinárodního práva, na něž navazují i subjekty samoregulace - ACI nebo IATA (Žihla, 2010, s. 17-18).

O druhu letiště, případně jeho změně, rozhoduje Úřad pro civilní letectví ČR na základě žádosti provozovatele letiště pro posouzení technických a provozních podmínek. Letiště jako takové je jednou z rozhodujících součástí letecké dopravní cesty. Je proto nezbytně nutné, aby splňovalo aktuální požadavky pro spolehlivý a bezpečný provoz. Současně však musí reagovat na požadavky o zajištění ekonomicky přijatelné činnosti pro jeho provozovatele a poskytovat přepravcům a jejich cestujícím zajímavé služby. Činnost letiště má vliv na zaměstnanost, spotřebu, růst pracovních míst ve službách a rozvoj dalších služeb, které s leteckým provozem přímo nesouvisí (Žihla, 2010, s. 175-178).

Podmínky pro provozování letiště jsou přísně stanoveny příslušnou českou i mezinárodní legislativou. Povolení provozu vydává provozovateli na základě písemné žádosti a splnění příslušných podmínek Úřad pro civilní letectví.

Role regulátora v letecké dopravě přísluší státu, konkrétně Ministerstvu dopravy ČR. Stát reguluje národní a zahraniční právnické i fyzické osoby, které působí v civilním letectví. Ve své činnosti musí respektovat mezinárodní závazky státu, ale i dopady regulace na ostatní státy. Vychází vždy zejména z ICAO Úmluvy o mezinárodním civilním letectví (mezinárodní normy ICAO, doporučené postupy nebo předpisy ICAO) a dalších dohod týkajících se letecké dopravy. Nástroje, které jsou státem využívány, jsou:

- zákony, předpisy, pravidla a postupy;
- udělování, podmiňování, odpírání a odebrání licencí;
- ad hoc rozhodování - při schvalování sezónních letových řádů, charterových letů.

Vůbec nejstarším právním předpisem v této oblasti, vztahující se na naše území, bylo rakouské ministerské nařízení č. 207 již z roku 1912, které stanovilo první a základní podmínky pro provozování vzduchoplavby (Pruša, 2007, s. 32-41). Problematika letišť je u nás na mezinárodní úrovni upravena Úmluvou č. 147/1947 Sb., o mezinárodním civilním letectví, na národní úrovni pak zákonem č. 49/1997 Sb., o civilním letectví, vyhláškou č. 108/1997 Sb. a prováděcím předpisem L-14 (Žihla, 2010, s. 194). Ministerstvo dopravy vydalo celý soubor národních předpisů řady „L“, týkající se civilního letectví. Plnění těchto předpisů kontroluje Úřad pro civilní letectví ČR. Byly zpracovány dle mezinárodních norem a doporučení ICAO a obsahují podrobnou úpravu jednotlivých oblastí v civilním letectví. Specifikují např. oblasti: L2 - pravidla létání; L6 - provoz letadel; L11 - letové provozní služby; L14 - letiště; L15 - letecká informační služba (Ministerstvo dopravy ČR, 2015).

Každé letiště musí mít dále zpracovány letištní a bezpečnostní postupy, mapové podklady letiště nebo letištní pohotovostní plán. Veškerá dokumentace musí splňovat podmínky stanovené standardy ICAO.

Strategické plánování je při rozvoji institucí podnikajících v dopravě stěžejní. S ohledem na zaměření práce na regionální letiště v Ostravě, je text vztažen k letecké dopravě.

Pro úspěšné a kvalitní řízení institucí je určující splnění osmi principů řízení podle klasické teorie řízení Peterse a Watermana. Těmi jsou aktivní jednání, blízkost k zákazníkovi, rozvoj podnikavosti přiměřenou autonomií, zvyšování produktivity práce využitím lidí, podpora motivačního hodnotového systému v organizaci, neodklánění se od toho, co organizace umí a zná, využívání jednoduché organizační formy a „řízení s přitaženou a volnou uzdou“. Řízením je myšlena cílevědomá a nutná činnost lidí vyplývající z podstaty probíhajících procesů a jevů. Stanovuje správné cíle, vhodné prostředky a cesty k jejich dosažení a způsob, jak zabezpečit průběh a kontrolu těchto činností (Wokoun, 2008, s. 469-470).

Základním stavebním kamenem při rozvoji podnikání je potřeba vnímaná zákazníkem. Je jím pocíťovaný nedostatek, je uvědomělý a vědomě jej chceme změnit. Bývá uspokojována formou statků a služeb. Využívání letecké dopravy je luxusním statkem, výdaje na něj rostou rychleji než důchod spotřebitele (Soukupová a spol., 2004, s. 77-78). Na jejich spotřebu má vliv stav ekonomiky, která v období recese, nepřeje jejich většímu využívání.

2.2 Strategie rozvoje instituce s důrazem na letiště

Strategii rozvoje podniku lze charakterizovat dle etap vývoje jejího zpracování. Strategické činnosti jsou činnosti, které mají za úkol výběr systémových cílů a způsobu, jak jich dosáhnout. Zpracovává se na základě formulování a definování obecných cílů a vizí. Následně prochází procesy – strategickou analýzou, výběrem strategie, její implementací a zpětnou vazbou. Podstatou analýzy je identifikace příležitostí a hrozeb okolí a určení silných a slabých stránek systému. Jejím cílem je určit takové faktory, které pro podnik mohou znamenat významnou příležitost nebo jej mohou ohrozit v další existenci (Žihla, 2010, s. 72).

Pro letiště je nezbytné vytvoření kvalitní strategie jeho dalšího rozvoje. Rozvoj letectví zaznamenaný v posledních letech sebou přinesl pro letiště nejen potřebu přizpůsobit se nárokům zvyšující se dopravy a využívání více kapacitních letadel, ale vyžaduje i zajištění

potřebné úrovně bezpečnosti odpovídající této vyšší kapacitě letiště. Prvky bezpečnosti jsou postupně zaváděny prostřednictvím certifikace letišť, realizací nových bezpečnostních prvků, zvýšení efektivnosti, bezpečnosti a kapacity, a aplikací konkrétního programu zvýšení bezpečnosti provozu na RWY. Veškeré tyto požadavky jsou zakotveny v ICAO programu pro rozvoj letišť (Žihla, 2010, s. 190-191).

Strategickým plánováním je zamýšlen proces hodnocení probíhajících aktivit v obchodní sekci. Shrnuje veškeré plánovací aktivity letiště. Jeho realizace probíhá:

- rozborem současných podmínek;
- prognózou rozsahu perspektivní letecké dopravy;
- stanovením požadavků na vybavení letiště;
- výběrem několika alternativ pro srovnání;
- zvolením nejpříjemnější alternativy (Žihla, 2010, s. 220-222).

2.2.1 Analýza cílové skupiny

Letiště poskytuje své služby poměrně velkému spektru zákazníků. Patří mezi ně letečtí dopravci a společnosti zde podnikající, cestující a návštěvníci letiště. Každá tato skupina vyžaduje jiné služby, je proto důležité správně zkombinovat potřeby všech zákazníků.

Stěžejní skupinu zákazníků tvoří letečtí dopravci. Jejich činnost bývá zaměřena na síťový provoz, tedy dálkové a na ně navazující linky, nebo na lokální, obvykle low-cost dopravu. Dopravci regionálního typu, provozující letadlový park o menší kapacitě sedadel, jsou pro letiště velmi důležití. Stejně tak charteroví dopravci, kteří provozují nepravidelné turistické lety. Poslední skupinou jsou dopravci, kteří provozují přepravu nákladní. Každý z nich vyžaduje odlišné podmínky, ať už se jedná o služby související se samotnou přepravou a odbavením, nebo o využívání služeb parkování, obchodů či pozemní dopravy.

Obchodní firmy podnikající na letišti tvoří další významnou sortu zákazníků. Jedná se o společnosti, které zde provozují cestovní kanceláře, směnárny, banky, hotely, ale také provozovatele handlingových služeb či nákladních (cargo) terminálů.

Cestující využívají služeb letiště přímo nebo nepřímo, prostřednictvím zde působících společností. Jedna skupina cestujících v rámci své pracovní činnosti, druzí využívají volného

času k realizaci turistických cest nebo návštěv příbuzných a známých. Každá skupina je jinak cenově citlivá a požaduje jiný druh služeb (Pruša, 2007, s. 210-211). Požadavky či přání přepravců a cestujících se upínají především k co nejnižší ceně za poskytovanou službu, kdežto požadavky dopravců jsou přesně opačné (Eisler, 2011, s. 15).

Méně obsáhlou skupinu zákazníků tvoří návštěvníci letiště. Ti zde zavítají jako doprovod cestujících nebo za účelem návštěvy tohoto unikátního a atraktivního místa (Pruša, 2007, s. 211). Velkým lákadlem návštěvníků mohou být přílety a odlety speciálních typů letadel.

Produkt nabízený na velkém letišti se bude podstatně lišit od produktu nabízeného na letišti regionálním s převažujícím počtem low-cost spojů. Zázemí velkého letiště bývá přizpůsobeno tak, aby byl minimální čas potřebný k přestupu mezi lety, čemuž budou odpovídat i zavedené interní procesy, salonky pro cestující, možnosti občerstvení nebo skladba obchodů. Větší počet turistických letů se odráží ve větších nárocích na parkovací místa než při poskytování letů pro obchodní cestující. Regionální letiště bývají připravena na krátký pobyt letadel dopravců, tudíž v letištní budově je kladen důraz na rychlý nástup cestujících k letadlům a výstup z nich. Vzhledem ke skutečnosti, že nízkonákladoví letečtí dopravci zpravidla neposkytují v ceně letenky občerstvení, měla by být na zemi dostupná nabídka občerstvení před odletem. Cenová politika zde bývá zaměřena na větší výnosy z obchodních aktivit a nižší letištní poplatky (Pruša, 2007, s. 211-212).

2.2.2 SWOT analýza

Velmi rozšířenou možností, jak strategické plánování uskutečnit, je tvorba SWOT analýzy. Ta přivádí vedoucí manažery k určení, kam rozvíjet následující aktivity. S její pomocí lze souhrnně vyhodnotit fungování firmy, objevit její problémy nebo i možnosti růstu. Součástí plánování jsou i další dlouhodobé nebo dílčí plány, které mají obchodní, organizační, finanční nebo technický význam (Žihla, 2010, s. 222).

Analýza vytváří stručný seznam kritických faktorů ovlivňujících úspěch na určitém trhu. Hodnotí silné i slabé stránky dané organizace, nevynechává ani příležitosti a hrozby. Slabé a silné stránky zahrnují ty charakteristické rysy společnosti, které se vztahují ke kritickým faktorům úspěchu. Silné stránky by měly být založeny na faktech. Příležitosti pak hodnotí současné hospodářské klima, demografické změny, trh nebo dostupné technologie. Vysky-

tují se tam, kde může společnost, díky svým silným stránkám, využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Hrozby specifikují sílu konkurenční aktivity, tlak ze strany distribučních kanálů, demografické změny či politickou situaci. Posuzují se pravděpodobnosti jednotlivých hrozeb a velikost možné škody, jakou mohou způsobit. V závislosti na silných stránkách může stanovený trend představovat příležitost i hrozbu zároveň (Kotler, 2007, s. 97-99).

2.2.3 Vize a cíle

Stanovení vizí a cílů, zvláště pak těch strategických, je pro společnost stejně důležité, jako předchozí analýza silných a slabých stránek. Při sestavování cílů je nutné zvážit i problémy, které na ně budou mít vliv. Cíle zde ukazují úkoly, které by společnost chtěla splnit během stanoveného období. Základním cílem každé společnosti je maximalizovat své zisky. Cíle mohou být krátkodobé a střednědobé nebo dlouhodobé. Pro úspěšný strategický rozvoj firmy jsou pak zásadní ty dlouhodobé. Ty jsou pravidelně aktualizovány a kroky, které ve své činnosti firma podniká, činí tak, aby došlo k jejich naplnění. Stanovené poslání také vede k celé hierarchii cílů. Každý cíl je o to užitečnější, čím konkrétněji je specifikován. Strategické cíle představují měřitelné mezníky.

Vedení firem se může nechat vést také cestou sledování konkurenčních cílů. Každý konkurenční subjekt má své vlastní cíle a každému přisuzuje jinou důležitost. Znalost těchto plánů může ukázat, nakolik je konkurenční firma spokojena se svou současnou situací a jak bude reagovat na kroky ostatních. Monitorují se proto cíle konkurence ve vztahu k jednotlivým tržním segmentům. Na základě toho pak společnost reaguje na kroky konkurentů a přizpůsobuje svou činnost (Kotler, 2007, s. 93, 111-112, 571-572).

2.2.4 Investiční politika a kapacita letiště

Z hlediska strategického rozhodování provozovatele letiště hraje velmi významnou roli investiční politika. Letiště jako takové disponuje rozlehlou letištní infrastrukturou s dlouhou dobou životnosti a mizivou možností vzít zpět chybná rozhodnutí. Plánování investic je proto nutné provádět v relativně dlouhém časovém horizontu, v relacích alterna-

tivního rozvoje letiště a způsobem, který umožní provádění změn investičních plánů v souvislosti s postupným vývojem poptávky. Důležité je zkoordinovat nabídku kapacity s cílem snižovat přeplnění letiště a zároveň maximalizovat využití celkové kapacity v každém okamžiku. Menší letiště s objemem nižším než milion cestujících nejsou obvykle schopna svými výnosy pokrýt provozní náklady (Pruša, 2007, s. 198-199). Mohutným zdrojem pro financování rozvoje regionálních letišť se v období 2007-2013 staly strukturální fondy Evropské unie.

Důležitým bodem ovlivňujícím další rozvoj letiště jsou jeho kapacitní možnosti. Souhrnnou kapacitu celého letištního systému určují kapacitní možnosti letišť – kapacitní limity dráhového systému, osobních a nákladových terminálů, letadlových stojánek. Je měřena výkonovými ukazateli za jednotku času, např. počet odbavených cestujících za hodinu ukazuje kapacitu pro přepážky bezpečnostních kontrol. Infrastruktura letiště je vzájemně propojený systém a jeho části musí být navzájem kapacitně sladěny. Zřetel by měl být brán na složitost odbavovacího procesu a subjekty, které do něj vstupují. Těmi mohou být složky policie, celní služby, cateringové a ostatní společnosti. Také plánování kapacity konkrétního letiště bývá připravováno na dlouhé časové období a v úvahu bere, kromě prognóz v oblasti přepravy cestujících a nákladu, také neustále se zdokonalující vývoj letadlové techniky (Pruša, 2007, s. 203-205).

2.2.5 Ukazatele

Důležitými ukazateli, které určují potřebnost letiště, jsou vykazované statistiky. Výkonnost letišť lze za účelem hledání optimální cesty ke zvýšení produktivity nebo snížení nákladů analyzovat a vzájemně srovnávat. Při jejich srovnávání je však nutné přihlídnout k prostředí, ve kterém vykonávají svou činnost. Fungování každého ekonomického subjektu lze vyhodnotit prostřednictvím ekonomických a provozních ukazatelů. Základem je bezchybná, přesná a podrobná statistika o jeho výkonech.

Hlavní výkonové ukazatele lze členit na:

- počet pohybů letadel – vzlet nebo přistání letadla. Sleduje se při hodnocení a plánování kapacity letiště, jeho dráhového systému, odbavovacích ploch nebo systému

pojezdových drah. Zřetel je třeba brát na údaje v hodinách, kdy dochází k výkonostní špičce, ty jsou důležité pro stanovení letištní kapacity;

- počet tun přistání vzletové hmotnosti letadel – maximální hmotnost konkrétního letadla, která je uvedena v jeho certifikátu;
- počet odbavených cestujících – je sledován celkově, ale i v rozdělení na odlétající, přilétající, transferové nebo tranzitní cestující. Transferoví přeseďají z letu na let, tranzitní na letišti pouze mezipřistávají a stejným letem pokračují dále;
- počet odbavených tun nákladu – jedná se o zboží a poštovní zásilky. Není sledován podrobně jako cestující, zaznamenává se odbavení nákladu na nákladních terminálech, který je dále přepravován pozemní cestou. Dopravci tuto možnost často využívají pro provoz nákladní kamionové linky na krátkých úsecích, které navazují na stávající síť leteckých spojů.

Kromě výkonových ukazatelů lze pro srovnání využít i ekonomické ukazatele, těmi jsou:

- kvalitativní ukazatele – vyjadřují míru uspokojení potřeb zákazníka. Posuzována je včasnost provedení potřeby, dodržování letového řádu. Pečlivě jsou sledovány minuty zpoždění, které jsou následně analyzovány z hlediska jejich příčin a zavinění. Dalším posuzovaným faktorem je bezchybná přeprava zavazadel. Využívána je zde statistika ztrát a poškození nákladu, a zda cestující své zavazadlo při přiletu obdržel. Důležitým ukazatelem je i čekací doba u přepážek pro odbavení, u pasové či celní kontroly, nebo při kontrole bezpečnostní. Cílem každého letiště je optimálně nastavit takovou čekací dobu, která bude přiměřeně dlouhá, ale zároveň pro něj budou akceptovatelné náklady na její poskytnutí v co nejkratším možném čase;
- hodnotové ukazatele – kromě standardních ekonomických ukazatelů jako je zisk společnosti, návratnost aktiv nebo kapitálu, je pro porovnání výkonností letišť zásadní ukazatel výnosu z leteckých poplatků na jednoho cestujícího, který je podstatný zejména při konkurenčním boji firem. Dále je možno sledovat průměrný výnos z obchodních aktivit cestujícího, který zobrazuje efektivnost pronájmů jednotlivých prostor určených k obchodování. Výnosy z pronájmu parkovacích míst jsou pak důležité při určování velikosti parkovacích ploch.

Srovnání jednotlivých letišť z pohledu managementu, jejich vlastníků nebo nezávislých subjektů by pro zachování vypovídací schopnosti mělo být prováděno v rámci hodnot, kte-

ré je možné porovnat. Nesrovnalosti mohou způsobit rozdílné cenové a mzdové úrovně státu, ve kterém letiště provozuje svou činnost. Výkonové ukazatele, přestože se zdají být jednodušeji porovnatelné, sebou mohou nést také nepřesnosti. Při posuzování kapacity letiště v cestujících a pohybech je nutné zohlednit i velikost letadel, která jsou na daných letištích provozována. Právě skladba letadlového parku notně ovlivňuje možný počet přepravovaných cestujících. Před porovnáváním celkového výnosu letiště dochází k ověření, zda letiště poskytují stejný obsah služeb. Např. výkon handlingových služeb přímo letištem nebo třetí stranou může toto srovnání podstatně zkreslit (Pruša, 2007, s. 207-210).

Ukazateli v nedopravních pracech letecké dopravy jsou průměrný počet ošetřených hektarů nebo výkony pro montážní činnosti v hodinách. Často se jedná o jedinečné činnosti vyžadující speciální přípravu provozního procesu konkrétní činnosti (Eisler, 2008, s. 75-76).

2.2.6 Finance

Hlavním nástrojem pro naplnění stanovených cílů jsou finance. Zajištění financování každé firmy je základním stavebním kamenem pro její chod. Ve většině případů jsou letiště v současnosti subjekty organizačně nezávislé na leteckých společnostech. Jejich provoz je financován z poplatků za využívání letiště právě leteckými přepravci nebo z komerčních příjmů z pronájmu nebytových prostor a parkovišť (Pruša, 2007, s. 31).

Pro provozovatele letišť znamenalo zapojení do schengenského prostoru nemalé změny a povinnosti. Musela být realizována celá řada finančně náročných technických, administrativních a stavebních změn. Tato povinnost byla vyřešena stavbami nových nebo přestavbami stávajících odletových hal, které nyní již vyhovují současným platným předpisům. Kraje i obce si uvědomují význam regionálních letišť a podporují jejich činnost a rozvoj. Ziskovost v této oblasti však mnohdy není dosažena. Podstatným přínosem pro daný region je ale zvyšující se rozvoj cestovního ruchu a turismu.

Mezi základní finanční zdroje letiště tedy patří příjmy z letecké činnosti, kterými jsou přistávací poplatek, poplatek za použití letiště cestujícím, poplatek za cargo, parkovací poplatky a poplatky za použití hangáru, bezpečnostní nebo hlukový poplatek, případně další poplatky související s provozem letadel. Dalším zdrojem jsou příjmy za handlingové služby a z neleteckých aktivit. V neposlední řadě pak letiště může dosáhnout příjmů z úroků

z volných finančních prostředků nebo přijmout různé granty či dotace (Žihla, 2010, s. 187-189). Co se týká stanovení výše letištních poplatků, letiště musí respektovat určitá pravidla stanovována regulátorem. Děje se tak z důvodu samotné podstaty podnikání v této oblasti. Komerční aktivity oproti tomu nejsou regulátorem omezovány. Vyšší příjem z těchto aktivit znamená pro letiště určitou konkurenční výhodu, protože umožňuje udržovat letištní taxy na konkurenceschopné úrovni (Pruša, 2007, s. 200-203).

Finanční náklady jsou náklady na provoz, údržbu a kapitálové náklady. Náklady na provoz a údržbu představují prostředky obvykle vynakládané na zajištění chodu společnosti, jako jsou mzdy, energie, pohonné hmoty nebo telekomunikační poplatky. Náklady kapitálové jsou určeny pro rozvoj letiště, investice do zkvalitnění vybavení, pohodlí, bezpečnosti a jeho další expanzi (Žihla, 2010, s. 187-189). Vykonává-li letiště činnosti nákladné na pracovní sílu (handling nebo ochrana letiště), náklady mohou tvořit i více než polovinu potřeby celkové pracovní síly. Snížení této položky nákladů je možné nákupem služby od třetí strany. Majetek letiště má vysokou finanční hodnotu. Pro jeho udržení v provozuschopném stavu je důležité zajištění pravidelné a důkladné údržby, což je zároveň nákladné.

Pro financování velkých investičních programů jsou z velké části využívány externí zdroje:

- komerční úvěry;
- úvěry od specializovaných finančních institucí se zaměřením na podporu rozvoje;
- dluhopisy vydané letištěm;
- využití kapitálových trhů, vstup letištní společnosti na burzu;
- privatizace;
- evropské strukturální fondy.

Poslední uvedené se týkají zejména regionálních letišť a projektů s problematickou ekonomickou životaschopností. Z veřejných fondů bývají často financovány letiště s nízkým objemem provozu (Pruša, 2007, s. 193-199).

Za zmínku stojí i otázka společenských nákladů na samotné fungování letišť, účelnost a efektivnost snahy společnosti, která má za cíl vytvoření vyvážené struktury celkového dopravního systému. Naproti tomu stojí opačný zájem uživatelů dopravních sítí (Eisler, 2011, 263-264). V jaké výši ale určit hranici, která vymezí strop pro dotování dopravních institucí z veřejných financí?

2.2.7 Investice

Investice slouží v podniku nejen k jeho založení, ale i k dalšímu rozvoji, který sleduje stanovené cíle a zvolené strategie. Bývají zdrojem přírůstků zisku podniku, ale mohou se stát také těžkými břemeny, která ekonomiku společnosti zatěžují náklady. Chybná investice může podnik dostat do nemilé situace. Před jejich uskutečněním je proto třeba vytvořit kvalitní investiční plán kopírující stanovené cíle firmy. Investice mohou mít formu finanční, kdy se jedná o nákupy cenných papírů, akcií, apod., nebo kapitálovou, které vytvářejí a obnovují stávající výrobní kapacitu (Eisler, 2008, s. 141-142).

2.2.8 Propagace

Letiště jsou v místě jejich působení považována za geograficky omezený přirozený monopol. Jsou místně svázána s konkrétním geografickým územím a není možné ji přemístit. Prohlubuje se však mezi nimi konkurence. To je dáno tím, že dochází k překrývání spádových oblastí konkurujících si letišť, která usilují o stejnou klientelu. Také existuje transferová klientela, která má možnost výběru, přes které letiště dosáhne cíle své cesty v případě přestupního letu. Konkurenčním bodem je i umožnění výběru, které letiště cestující využije při nabídce stejné cílové destinace z více letišť. Konkurenční prostředí však nevzniká pouze mezi letišti navzájem. Je zde třeba zařadit i možnost výběru jiného druhu dopravy (silniční, železniční) nebo i samotné propojení například s železniční dopravou.

Při propagování letiště, ale i oblasti, ve které je situováno, je častá spolupráce s orgány samosprávy, cestovními kanceláři a hotely. Méně významná regionální letiště musí ke svému zviditelnění věnovat větší množství prostředků než ta velká. Významné je i oslovení většího počtu potencionálních klientů. Velkou roli může hrát jeho pojmenování. Nicméně není důležité klienty jen přilákat, ale i si je udržet (Pruša, 2007, s. 211-214).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 REGIONÁLNÍ LETIŠTĚ

Regionálním letištěm je myšleno takové letiště, které nabízí cestujícím, turistům, podnikatelům nebo investorům vnitrostátní i mezinárodní lety, a svou polohou je pro své zákazníky lokalizováno blíže než velká letiště. Kraje a obce si uvědomily důležitost regionálních letišť a jejich přínos regionu, podporují je v jejich činnosti a rozvoji. Zmíněná podpora je pro ně velmi finančně náročná, ale je nutná k udržení kroku se zvyšujícím se tempem růstu přepravených osob a s přibýváním požadavků kladených v první řadě na bezpečnost a technické vybavení těchto letišť. Nemalé zatížení bylo způsobeno i úpravou letišť na zapojení do schengenského prostoru.

Regionální letiště přinášejí jakýsi druhotný přínos kraji v podobě benefitů z turistického ruchu pro celý kraj. Větší regionální letiště zažila období velkého nárůstu, následující po kritickém pádu poptávky po letecké dopravě v souvislosti s finanční krizí. Na celkovém počtu přepravených osob regionálními letišti se podstatně podílí charterové lety (Ministerstvo dopravy ČR, 2015).

Často bývají tato letiště vytížena převážně v letním období, kdy jejich služeb využívají cestovní kanceláře pro charterové lety. V rámci Úmluvy o mezinárodním civilním letectví došlo k upřesnění pravidel charterových letů. Jsou provozovány s cílem využít plnou kapacitu letadla, na čemž se může podílet více pronajímatelů (Pruša, 2007, s. 42-43).

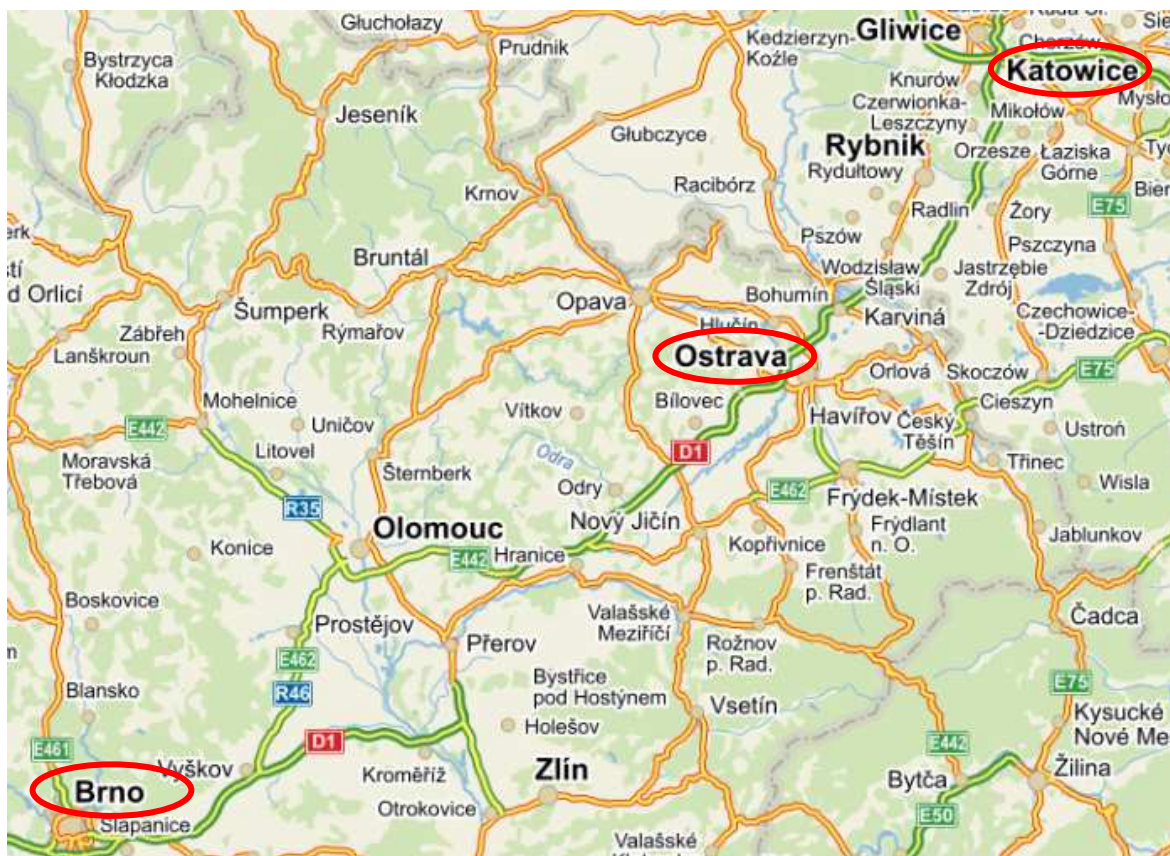
Jak uvádí Hájek a Grebeníček, za rozvojem regionálních letišť stojí podstatně se zvyšující obliba nízkonákladových letů. Ve své studii zaměřené na geografickou efektivitu regionálních letišť v ČR dospěli k závěru, že z pohledu počtu odbavených cestujících jsou zdejší regionální letiště neefektivní. Poukazují však také na jejich možný rozvojový potenciál při zvolení vhodné rozvojové strategie (Hájek, Grebeníček, 2010, s. 68-77).

3.1 Regionální letiště v České republice

Do 30. června 2004 fungovaly v jednotlivých regionech na území ČR letiště Brno-Tuřany, Ostrava-Mošnov a Karlovy Vary pod státním podnikem Česká správa letišť. Od července 2004 byly převedeny do majetku Jihomoravského, Moravskoslezského a Karlovarského kraje. V Brně a Ostravě vznikly jako provozovatelé zmíněných letišť akciové společnosti a v Karlových Varech společnost s ručením omezeným. Letiště Václava Havla Praha zůstalo

jako jediné ve vlastnictví České republiky a je provozováno jako akciová společnost. Transformace vlastnické struktury do regionální sféry umožnila vytvořit předpoklad pro možnosti čerpání finančních prostředků z Evropských fondů (Ministerstvo dopravy ČR, 2015). U jmenovaných regionálních letišť setrvává stát v roli regulátora, zákonodárce a vykonává dohled nad výkonem státní moci v oblasti civilního letectví.

Významnými regionálními letišti v České republice jsou Letiště Brno-Tuřany, Letiště Leoše Janáčka Ostrava-Mošnov, Letiště Karlovy Vary a Letiště Pardubice – civilní část. V rámci porovnání konkurence se v této práci zaměřím kromě ostravského letiště i na letiště brněnské a vzhledem k blízkosti a jednoduché dostupnosti přiberu i jedno zahraniční - polské letiště v Katowicích. Níže umístěná mapa ukazuje umístění vytipovaných letišť.



Obrázek 5: Vzdálenosti mezi letišti v Brně, Ostravě a Katowicích (Zdroj: Mapy.cz, 2015 - vlastní zpracování)

V dopravní infrastruktuře státu hrají regionální letiště podstatnou roli. Brněnské a ostravské letiště slouží nejen jako záložní letiště pro Prahu, ale mají své podstatné místo při předpokládaném navýšení toku letecké dopravy (Eisler, 2011, s. 61).

3.1.1 Letiště Leoše Janáčka Ostrava

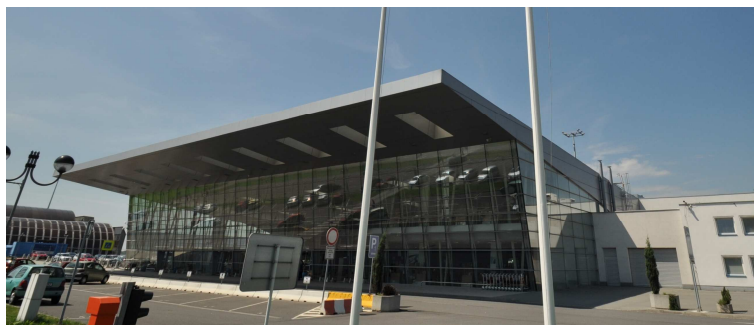
První zmínky o létání v Ostravě se datují již od prvního desetiletí minulého století, kdy v tehdejší obci Hartý působili bratři Žurovcové, známí regionální průkopníci letectví, kteří zde prováděli své letecké pokusy. Ty byly přerušeny první světovou válkou. Novodobé ostravské letiště vzniklo v padesátých letech minulého století pro potřeby armády i pro vnitrostátní linky. Převzalo veškerý provoz tehdy již nevyhovujícího letiště v Ostravě – Hrabůvce, které se nacházelo v bezprostřední blízkosti městské zástavby. V roce 1993 zde armáda ukončila svůj provoz a chod letiště přebrala Česká správa letišť, která jej provozovala do roku 2004. Tehdy se novým vlastníkem stal Moravskoslezský kraj, jenž je jím dosud. Provoz zde zajišťuje společnost Letiště Ostrava, a.s., jejímž jediným akcionářem je právě Moravskoslezský kraj. Od roku 2006 je používán marketingový název Letiště Leoše Janáčka Ostrava (LLJO). Letiště je jako jediné v ČR, vedle letiště Praha, vybaveno systémy pro přesné přiblížení ICAO CAT II, pro provoz za velmi nízkých dohledností a připravuje se CAT III a/b. Přehled kategorií ICAO je uveden v příloze P IV.

Charakteristika a technická data letiště

- vnitrostátní i mezinárodní letiště;
- provoz 24 hodin;
- 1 vzletová a přistávací dráha o rozměrech 3 500 x 63 m;
- 1 terminál pro odbavení cestujících;
- 1 cargo terminál;
- bez hlukových, nočních a slotových omezení;

Cargo terminál má rozlohu 11 000 m² a je zde vybudován přímý vstup k rampě. To umožňuje odbavování dopravních letadel bez omezení jejich velikosti. V bezprostřední blízkosti cargo terminálu je rozsáhlá odbavovací plocha.

V roce 2006 byla pro veřejnost otevřena nová dvoupatrová odletová hala s kapacitou pět set cestujících za hodinu. Je rozdělena na veřejnou a neveřejnou část, splňuje veškeré novodobé požadavky na bezpečnost i komfort cestujících. Umožňuje odbavení cestujících v souladu se Schengenskou dohodou, do které se ČR plně zapojila v prosinci 2007 zrušením kontrol na vnitřních hranicích a v březnu 2008 i u letů uvnitř rozšířeného Schengenu.

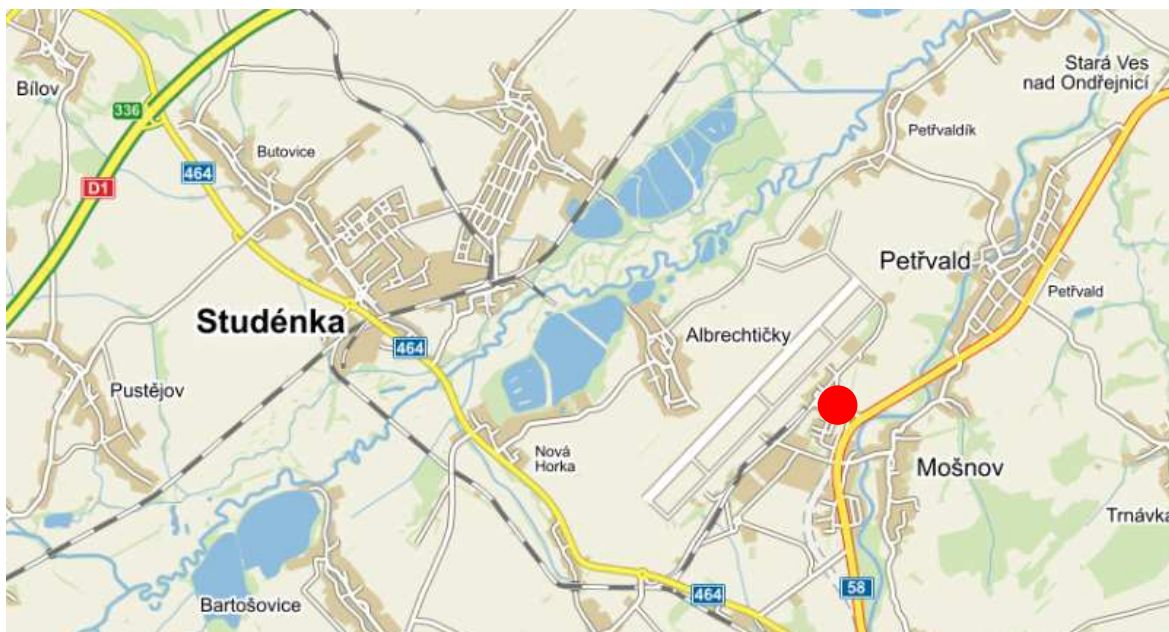


*Obrázek 6: Odbavovací terminál LLJO (Zdroj: airport-
ostrava.cz, 2015)*

Cestující zde mohou využít služeb foliování zavazadel, reklamace zavazadel, barů a obchodů nebo Business salonku. Ve veřejně přístupných prostorách odletové haly jsou umístěny bankomaty, v informačním centru se nachází směnárna. Nechybí ani bezplatné wi-fi připojení k internetové síti nebo dětský koutek.

Letiště se stalo unikátním dopravním uzlem – spojení letiště – dálnice – železnice. Na letišti je možné dojet autem, využít nabídky taxislužeb nebo autobusových spojů. V blízkosti letiště bylo vybudováno napojení na dálnici D1 se sjezdem u nedaleké obce Studénka. Dále je možné dostat se do Mošnova ze směru Frýdek-Místek nebo Olomouc přes Příbor po silnici č. 58 vedoucí směrem na Ostravu. Auto lze odstavit na jednom ze čtyř letištních parkovišť v blízkosti letiště s dostatečnou kapacitou nebo je možné využít nabídku soukromých firem nabízejících parkování v okolí Mošnova. Před odletovou halou, na parkoviště P1, je umožněno vjet a zdarma zaparkovat na dobu patnácti minut. Parkoviště jsou vybavena samoobslužným závorovým systémem, platební automaty jsou umístěny v odletové hale, v prostoru meeting pointu nebo přímo na parkovišti. Žádné z parkovišť přímo na letišti není hlídáno.

Přímé autobusové spojení propojuje s letišti nejen Ostravu, ale i Nový Jičín, Rožnov pod Radhoštěm a Vsetín. Novinkou je v roce 2014 dokončené vlakové připojení nyní vedoucí přímo k odletové hale, které prošlo testovacím provozem, a od 13. dubna 2015, tedy současně s letním nejvytíženějším provozem, zde budou provozovány přímé spoje z trasy Mosty u Jablunkova, Trinec, Český Těšín, Karviná, Bohumín, Ostrava hlavní nádraží a Ostrava-Svinov. LLJO se tak díky čerpání dotací z evropských fondů stalo jediným letišti v ČR, které je přímo napojeno i na železniční síť (airport-ostrava.cz, 2015). Dopravní dostupnost letiště ilustruje níže uvedená mapa.



Obrázek 7: Dopravní dostupnost LLJO (Zdroj: Mapy.cz, 2015 - vlastní zpracování)

V areálu letiště sídlí několik firem, například letecká škola, opravna letadel, lakovna letadel. Kromě výcvikových letů zde probíhají pravidelné i charterové lety osobní dopravy a je využíváno i pro nákladní přepravu. Neoddělitelnou částí provozu letiště je provozování letových navigačních služeb nebo letecká meteorologická služba. Dalšími uživateli letiště jsou i různé spediční firmy, Celní úřad, Odbor cizinecké policie nebo společnost zajišťující zásobování leteckými pohonnými hmotami (airport-ostava.cz, 2015). Dále bude o LLJO pojednáno v následující kapitole, která je věnována analýze současného stavu letiště a jeho klíčovým problémům.

3.1.1.1 Destinace

V sezóně 2015 bude LLJO spojovat svět s okolními evropskými i mimoevropskými destinacemi. Pravidelně vypravovaných spojů je třináct. Patří sem lety do Düsseldorfu, Londýna, Prahy a Paříže. K nim je třeba ještě připočítat i dalších 9 destinací letního letového řádu, které jsou obsluhovány pravidelně, ale i turisticky (např. Antalya, Kos, Mallorca). Turistických destinací je 30. Létá se např. do Almerie, Hurgady, Monastiru, na severní Kypr, Split nebo Zakynthos. V příloze P V je uveden kompletní seznam všech obsluhovaných destinací, níže uvedená mapka zobrazuje jejich umístění. Modrou barvou jsou zvýrazněny destinace pravidelné, žlutou pak lety turistické.



Obrázek 8: Létané destinace LLJO (Zdroj: *airport-ostrava.cz*, 2015)

LLJO využívají letečtí dopravci:

- České Aerolinie (Düsseldorf, Praha a Split);
- Korean Air, Delta Air Lines a Royal Dutch Airlines (linky Českých Aerolinií);
- Ryanair (Londýn);
- Smartwings (Antalya, Burgas, Kréta/Heraklion, Lamezia Terme, Lesbos/Mytilini, Monastir, Paříž, Thassos/Kavala, Zakynthos);
- Travel Service (Almeria, Antalya, Burgas, Djerba, Kréta/Heraklion, Hurghada, Thassos/Kavala, Korfu/Kerkyra, Lamezia Terme, Mallorca, Marsa Alam, Monastir, Lefkada/Preveza, Rhodos, Soluň/Thessaloniki, Split a Zakynthos).

K letišti patří i služby General Aviation, tj. všeobecného letectví. Letiště zajišťuje odbavování letadel všech velikostí, 24 hodinovou provozní dobu, spolu se službami celního a pasového odbavení. Pro posádky je zde k dispozici odpočinková místnost. Z LLJO je možné využít i služeb aerotaxi. Ty provozují společnosti Elmontex Air, Queen Air, Icarus Aviation Group a Opera Jet.

V neposlední řadě zde působí také aerokluby nabízející vyhlídkové lety, pronájem letadel nebo služby letecké školy Aeroklub Ostrava, Elmontex Air a Let'S Fly (*airport-ostrava.cz*, 2015).

3.1.1.2 Výhody a nevýhody

Předností letiště je jeho přijatelná dostupnost, napojení na páteřní dálnici D1 nebo železniční připojení. Také parametry vzletové přistávací dráhy umožňující provoz všech kategorií letadel a provoz za nízkých dohledností. Letiště je plně vybaveno a připraveno na zvýšení provozu. Významnou výhodou v oblasti nákladní dopravy je cargo terminál, sousední umístění průmyslové zóny Ostrava-Mošnov a také dalších zón v celém Moravskoslezském kraji. Hlavní nevýhodou zůstává nízký počet linek, zvláště pak těch pravidelných a nevyužití jeho maximální kapacity u nákladní přepravy.

3.2 Konkurenční letiště

Každé regionální letiště je unikátní ve svém umístění, dostupné infrastruktuře, historii, demografické skladbě obyvatel nebo charakteristikou regionu, ve kterém je provozováno. Jednotlivá letiště jsou nejen geograficky odlišná, ale liší se také různým využitím nebo výrazně odlišnými výkonovými ukazateli. Je proto velmi obtížné je navzájem porovnat, neexistuje na ně tzv. „jedno měřítko“. V následujících podkapitolách stručně analyzuji konkurenční letiště a dále pak provedu porovnání jejich výkonnosti.

Při výběru konkurenčních letišť byla zohledněna jejich vzdálenost od mošnovského letiště. Nejbližším konkurenčním letištem LLJO v ČR je Letiště Brno (LB) a nejbližše položeným zahraničním konkurentem je polské Letiště Katowice (LK). Brno je od mošnovského letiště vzdáleno přibližně 160 km, což odpovídá jedné hodině a čtyřiceti pěti minutám cesty autem. Katowice přibližně 105 km, hodinu a půl jízdy (Mapy.cz, 2015).

3.2.1 Letiště Brno-Tuřany

Letiště Brno mělo podobnou historii jako LLJO. Založeno bylo jako státní letiště s vojenským provozem, později bylo spravováno ministerstvem obrany, v roce 1989 přijalo titul veřejného mezinárodního civilního letiště, o dva roky později zde končí vojenský provoz a správu přebírá Česká správa letišť. V červenci 2002 vznikla společnost LETIŠTĚ BRNO a. s., která zajišťuje jeho provoz. Mezi její hlavní povinnosti patří zajistit dlouhodobý provoz letiště, služeb letištních a ostatních souvisejících nebo zajištění jeho údržby a rozvoje.

Vlastníkem letiště byl do roku 2004 stát, nyní jím je Jihomoravský kraj. Letiště je vybaveno systémy pro přesné přiblížení ICAO CAT I, s limity dohledností 800 m horizontálně, 150 m vertikálně.

Charakteristika a technická data letiště

- vnitrostátní i mezinárodní letiště;
- provoz 24 hodin;
- 2 vzletové a přistávací dráhy, betonová o rozměrech 2 650 x 60 m;
- 1 terminál pro odbavení cestujících;
- 1 cargo terminál;
- bez hlukových, nočních a slotových omezení.



Obrázek 9: Odbavovací terminál LB (Zdroj: brno-airport.cz, 2015)

Letecký cargo terminál má výhodné postavení v napojení na dálnici D1 a vlastní železniční vlečku vedoucí přímo do prostor letiště. Jsou zde i kapacitně dostačující celní skladovací prostory a venkovní skladovací plochy.

Jak ilustruje níže uvedená mapa, letiště je přímo dostupné autem, případně využitím taxislužby nebo autobusových spojů z centra Brna. Je lokalizováno v blízkosti napojení na dálnici D1, jejíž sjezd na Slatinu je umístěn ve vzdálenosti 2 km od letiště. V blízkosti letiště se nacházejí odstavná parkoviště (brno-airport.cz, 2015).



Obrázek 10: Dopravní dostupnost LB (Zdroj: mapy.cz, 2015 - vlastní zpracování)

Cestující mohou využít služeb balení zavazadel, turistického informačního centra, směnárny, bankomatu, restaurace, pronájmu aut, prodeje letenek, rezervace hotelů, taxislužby nebo duty free obchodu.

V areálu LB sídlí stanice letecké záchranné služby Kryštof 4, letecké školy, jsou zde umístěny hangáry opravní letadel a další subjekty provozující letecké práce.

3.2.1.1 Destinace

V současné době je brněnské letiště druhé nejvíce využívané letiště v ČR hned po Praze. Pravidelných letů LB vypravuje dvanáct. Patří sem destinace Eindhoven a Londýn-Stansted a Londýn-Luton. K nim je zařazeno i 9 destinací letního letového řádu, které jsou obsluhovány pravidelně, ale i turisticky (např. Burgas, Kos, Palma Mallorca). Turistických destinací je 25. Létá se do Hurghady, Chanie, na Kypr, Samos, Djerbu nebo Monastir. V příloze P VI je uveden kompletní seznam všech propojených destinací.

LB využívají letečtí přepravci:

- Nevelair;
- Ryanair;
- Smartwings;
- Tailwind Airlines;
- Travel Service;
- Tunisair;
- Wizz Air (brno-airport.cz, 2015).

3.2.1.2 Výhody a nevýhody

Brněnské letiště konkuruje LLJO především nabídkou nižší ceny, která se odráží v ceně leteckých zájezdů cestovních kancelářů. Hlavní nevýhodou však zůstává méně dokonalá infrastruktura a stav silnic. S ostravským letištěm ho spojuje menší úspěšnost v zavádění low-cost spojení a nových přímých pravidelných linek.

V oblasti letecké nákladní přepravy působí na LB renomovaný subjekt. Jedná se o mezinárodní firmu. Její příchod do Brna mělo za následek několikanásobné zvýšení ročních objemů přeprav. Došlo také ke zvýšení "image" letiště, které se tak dostalo do povědomí i ostatním spedičům a leteckým dopravcům v oblasti nákladní přepravy.

3.2.2 Letiště Katowice

Nedaleko hlavního města Slezského vojvodství Katowice se nachází stejnojmenné letiště. Jeho historie započala již v roce 1940, kdy zde německá Luftwaffe postavila polní letiště, následně bylo využíváno jako základna Rudou armádou. V roce 1966 tady byl zaveden civilní provoz. Po odletu posledního letadla letecké společnosti LOT v roce 1990 byl provoz zcela utlumen. Již v roce 1991 byla založena Hornoslezská letecká společnost, a. s. Jejím úkolem bylo zajištění znovuoobnovení letecké dopravy. První linky opět začaly létat v roce 1992, každoročně docházelo k jejich postupnému rozšiřování. V roce 1994 byl otevřen nový odbavovací terminál pro cestující, o 4 roky později pak nový cargo terminál. Odbavovací terminál byl v roce 2004 rozšířen, z důvodu narůstajícího počtu cestujících byl v roce 2007 přistavěn i terminál druhý. Jeho výstavbou původní 1,7 mil. kapacita stoupla na 3,6 mil. cestujících ročně. Terminál A slouží pro odbavení cestujících mimo Schengen-

ský prostor, terminál B uvnitř této zóny. Do budoucna letiště plánuje vybudování třetího letištního terminálu a železničního spojení s hornoslezskou aglomerací (přes město Katowice). LK je vybaveno systémy pro přesné přiblížení ICAO CAT I (připravuje se na CAT II).

Charakteristika a technická data letiště

- vnitrostátní i mezinárodní letiště;
- provoz 24 hodin;
- 9 vzletových a přistávacích drah, betonová o rozměrech 2 800 x 60 m;
- 2 terminály pro odbavení cestujících;
- 1 cargo terminál;
- bez hlukových, nočních a slotových omezení.



Obrázek 11: Odbavovací terminál LK (Zdroj: katowice-airport.com, 2015)

Na letišti je rozsáhlý cargo terminál, včetně manévrovacích ploch. V posledních letech byla ukončena první etapa projektu zahrnujícího stavbu plochy pro stání nákladních letadel a stavbu nového cargo terminálu.

Letiště Katowice je vzdáleno od Ostravy přibližně 105 km, ale v důsledku umístění letiště severně od stejnojmenného města a horší dopravní infrastruktury je jeho časová vzdálenost od LLJO přibližně hodinu a půl cesty autem. Cestující se mohou na letiště dostat vlastním autem nebo vozidlem taxislužby, a to po dálnici A1, následně A4. Na české straně došlo ke zkrácení vzdálenosti s LK dostavěním potřebného úseku dálnice D47, na polské straně dlouhou dobu prodlužoval cestu nedokončený úsek dálnice A1. Po dokončení obou staveb se podstatně zkrátila cesta na letiště po silnici. Cestující mohou využít vlakového spojení

nedalekého města. Společnost Tiger Express nabízí cestujícím autobusové spojení z Ostravy přímo na letiště (katowice-airport.com, 2015).



Obrázek 12: Dopravní dostupnost LK (Zdroj: Mapy.cz, 2015 - vlastní zpracování)

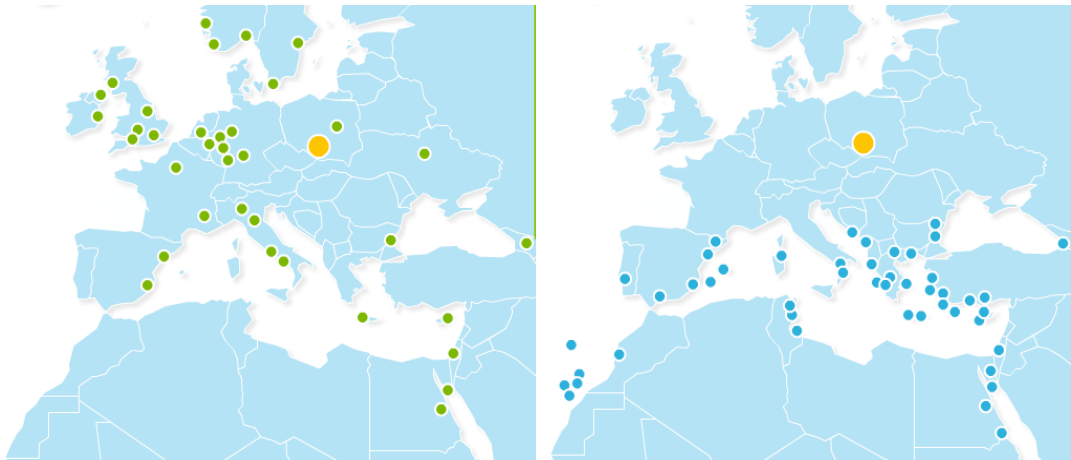
Letiště nabízí cestujícím širokou nabídku služeb. Mohou využít luxusní a moderně vybavený letištní salonek, službu Meet & Assist (parkování před terminálem, přednostní odbavení apod.), službu Fast Track (rychlé odbavení) nebo karty Premium Card (další služby a slevy). Na letišti je také síť obchodů a restaurací, dětský koutek nebo vyhlídková terasa.

Největším konkurentem LK je letiště Krakov, které je vzdálené pouze 94 km, přibližně jednu hodinu jízdy autem (katowice-airport.com, 2015).

3.2.2.1 Destinace

Kromě tradiční linky do Varšavy nabízí LK i spojení s britskými a německými městy, dále pak např. Paříží, Římem, Barcelonou nebo Milánem. Charterovými lety se létá do Dubaje, Egypta, Řecka, Španělska, Tuniska nebo Turecka. Celkový počet pravidelných linek v roce 2015 je 29, linek pravidelných i turistických je 7 a čistě charterových je 40. Jejich seznam

je uveden v příloze P VII. V obrázku jsou zelenou barvou vyznačeny destinace pravidelné, modrou pak turistické (charterové).



Obrázek 13: Létané destinace LK (Zdroj: katowice-airport.com, 2015)

LK se v minulých letech soustředilo na aktivní obchodní politiku a zvolilo vlídnou cenovou strategii. Podařilo se mu navázat spolupráci se společností Wizz Air (v roce 2004), která si LK vybrala jako své domovské letiště. Dále odsud létají:

- Aegean Airlines;
- Air Cairo;
- Air Contractors;
- Air Memphis;
- Arkia;
- Atlantic Airlines;
- Balkan Holidays;
- Bingo Airways;
- Bulgaria Air;
- Bulgarian Air Charter;
- Cargojet Airways;
- Corendon Airlines;
- Enter Air;
- Eurolot;
- Farnair Europe;
- Free Bird Airlines;
- Israir Airlines;
- Karthago Airlines;
- LOT Charters;
- Polská letecká společnost LOT;
- Lufthansa;
- MNG Airlines;
- Nesma Airlines
- Nouvelair;
- Onur Air;
- Pegasus Airlines;
- Ryanair;
- Saga Airlines;

- SAS Scandinavian Airlines;
- Sky Airlines;
- Small Planet Airlines;
- SprintAir;
- Sun d'Or International Airlines;
- Sunexpress;
- TNT Airways;
- Travel Service;
- Tunis Air;
- Wizz Air;
- Wizz Air Ukraine (katowice-airport.com, 2015).

3.2.2.2 Výhody a nevýhody

Výhodou LK je nesporně jeho umístění v jednom z nejvíce průmyslově rozvinutých polských regionů. Nejvýraznějším faktorem, kterým katowické letiště konkuruje LLJO, je podstatně větší množství charterových letů, rostoucí počet letů pravidelných a bez přestupů, a dostupnost letiště po dálnici. Také počet leteckých dopravců využívající toto letiště je vysoký (39). Tomu odpovídá i počet terminálů a služeb na letišti. Katowicím se podařilo svou nabídkou nalákat nejbližší zákazníky mošnovského letiště. Vyšlo jim vstříc i zajištěním autobusové linky z Ostravy přímo na letiště. Nevýhodou může být snad pouze větší časová náročnost pro příjezd na letiště a současný nepříznivý stav koruny vůči euru. Detailní způsob financování provozu letiště, včetně zajištění financování provozu low-cost dopravců však není znám.

Níže je uveden přehled počtu létaných destinací, které nabízejí všechny porovnávané letiště v roce 2015 v letním letovém řádu.

Tab. 2: Počet obsluhovaných destinací v roce 2015

Typ / Letiště	Ostrava	Brno	Katowice
Pravidelné	4	3	29
Pravidelné i turistické	9	9	7
Turistické	21	25	40
Celkem	34	37	76

Zdroj: airport-ostrava.cz, brno-airport.cz a katowice-airport.com, 2015

- vlastní zpracování

Největší počet pravidelných i nepravidelných linek má dle očekávání letiště Katowice, celkem vypravuje lety do 76 destinací. Letiště Brno umožňuje cestujícím létat do 37 destinací a mošnovské letiště jen o tři destinace méně. Přitom z mošnovského letiště se pravidelně létá o jednu destinaci více než z brněnského, které má naopak více turistických destinací.

3.3 Výkonnostní ukazatele

Porovnat daná letiště je možné prostřednictvím společných ukazatelů – počet odbavených cestujících, množství odbaveného nákladu (cargo) a počet pohybů letadel. Toto srovnání však není možné brát jako jediný směrodatný výstup. Ten je ovlivněn i dalšími rozdílnými charakteristikám letiště (umístění, infrastruktura, aj.).

Brněnské letiště je v současné době druhým nejvytíženějším mezinárodním letištem u nás. Výrazně vyšší roční výkonnostní údaje vykazuje polské letiště Katowice, jak dokládají níže uvedené tabulky a grafy. Výkony sledovaných letišť jsou uvedeny za období let 2004-2014.

Tab. 3: Počet cestujících na vybraných letištích v letech 2004-2014

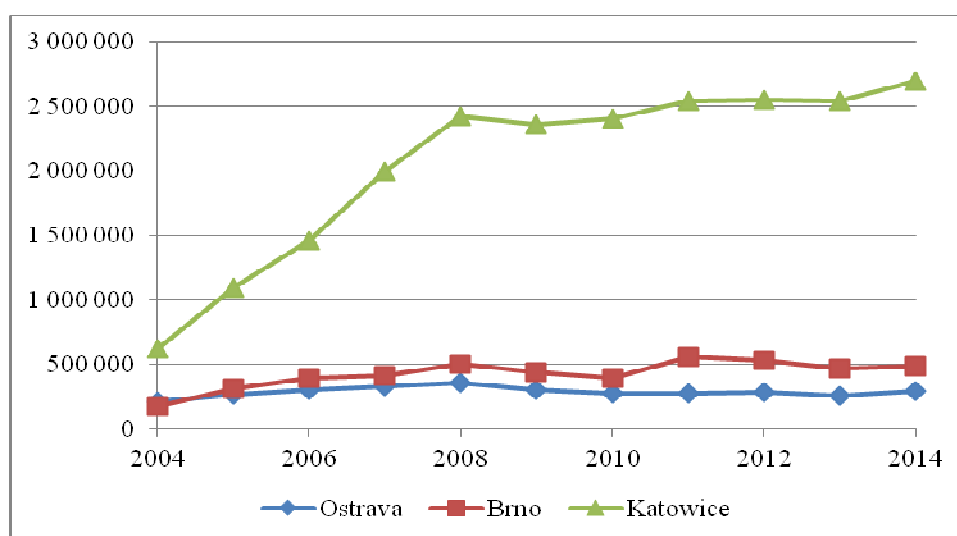
Letiště / Rok	Ostrava	Meziroční nárůst (%)	Brno	Meziroční nárůst (%)	Katowice	Meziroční nárůst (%)
2004	216 259	-	171 888	-	622 612	-
2005	265 864	0,23	315 672	0,84	1 092 385	0,75
2006	300 736	0,13	393 686	0,12	1 458 411	0,34
2007	332 266	0,10	415 276	0,05	1 995 914	0,37
2008	353 737	0,06	506 174	0,22	2 426 942	0,22
2009	307 130	-0,13	440 850	-0,13	2 364 613	-0,03
2010	279 973	-0,09	396 589	-0,10	2 403 253	0,02
2011	273 563	-0,02	557 952	0,41	2 544 124	0,06
2012	288 393	0,05	534 968	-0,04	2 550 848	0,00
2013	259 167	-0,10	463 023	-0,13	2 544 198	0,00
2014	297 691	0,15	486 134	0,05	2 695 732	0,06

Zdroj: *Airport-ostrava.cz, Brno-airport.cz a Katowice-airport.com, 2015 -*

vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst mírně kolísavý stav počtu cestujících na obou českých letištích. Ani u jednoho však poslední dostupná čísla nevykazují rekordní hodnoty, jaké měly v roce 2008, tj. před začátkem ekonomické krize. Nejnižší údaje vykazuje letiště mošnovské, před ním je brněnské. Daleko před svými konkurenty se nachází polské letiště v Katowicích. To ještě v roce 2004 ani zdaleka nedosahovalo milionové úspěšnosti, kdežto o rok později již tuto hranici překročilo, v roce 2008 překonalo dvoumilionovou hranici a kolem dvou a půl miliónů cestujících ročně se pohybuje doteď. Kromě roku 2009, kdy došlo k mírnému úbytku cestujících, se jejich počet rok od roku v řádech desítek tisíc navyšuje. Meziroční nárůst v roce 2005 byl výsledkem nástupu nízkonákladových dopravců. Svou roli zde hraje i dostavba nového terminálu. Za poslední rok došlo u brněnského letiště k nárůstu o 23 tis. cestujících, Ostrava zaznamenala nárůst o 38,5 tis. osob. Obě česká letiště, po předloňském poklesu, zvyšují počet odbavených cestujících. V závislosti na oživení ekonomiky lze očekávat i růst v následujících letech.

V prognóze katowického letiště do roku 2015, uvedené v Podnikatelském plánu Letiště Ostrava, a. s., bylo počítáno s milionovým počtem cestujících v roce 2006, dvoumilionovým pak v roce 2012, v roce 2014 byl předpovídán ve výši 2,3 mil. osob. Skutečnost tuto predikci výrazně předčila. Brněnské letiště mělo v roce 2010 dosáhnout k téměř 800 tis. hranici a v roce 2014 dokonce k téměř 950 tis. odbavených cestujících. Skutečný výkon v tomto roce je poloviční. Ostravské letiště mělo v roce 2014 odbavit téměř milión cestujících (Letiště Ostrava, a. s., 2005).



Obrázek 14: Srovnání počtu cestujících (Zdroj: *airport-ostrava.cz, brno-airport.cz a katowice-airport.com, 2015 - vlastní zpracování*)

Mošnovské letiště od počátku sledovaného období mírně navýšovalo počet odbavených cestujících do roku 2008. Od roku 2009 počet odbavených cestujících neustále klesal, a to až do roku 2012, kdy přišlo oživení letiště a jeho výkonů. Následující rok sice opět poklesl, ale v loňském roce téměř atakoval hranici 300 tisíc cestujících. Pokles počtu cestujících u pravidelných linek LLJO byl způsoben snižováním nabídky kapacity sedadel, snížením počtu letů a kvalitou některých navazujících spojení. Za poklesem počtu cestujících od roku 2008 stojí vysoká cena ropy, na kterou navázalo i financování ztrátové linky do Moskvy. Ekonomická krize a další zvyšování cen ropy, se pak odrazilo na poklesu počtu cestujících i v následujících letech. V roce 2013 sice čísla opět mírně klesla, ale výsledky z roku 2014 nejen, že výrazněji stouply, dokonce ukazují nejvyšší číslo za posledních pět let. Podstatný podíl na tom má navázání a prohloubení spolupráce se společností Smartwings, zajišťující pravidelnou linku do Paříže, a společností Ryanair, která taktéž pravidelně létá do Londýna.

Podobný průběh lze sledovat i u brněnského letiště. Zde ale přišlo oživení o rok dříve, již v roce 2011, kdy se dostalo na svou maximální hodnotu. Půl milionovou hranici přesáhlo následující rok. Pak přišel významný propad, který se v loňském roce podařilo mírně vylepšit. Následující tabulka a graf zobrazuje množství tun přepraveného.

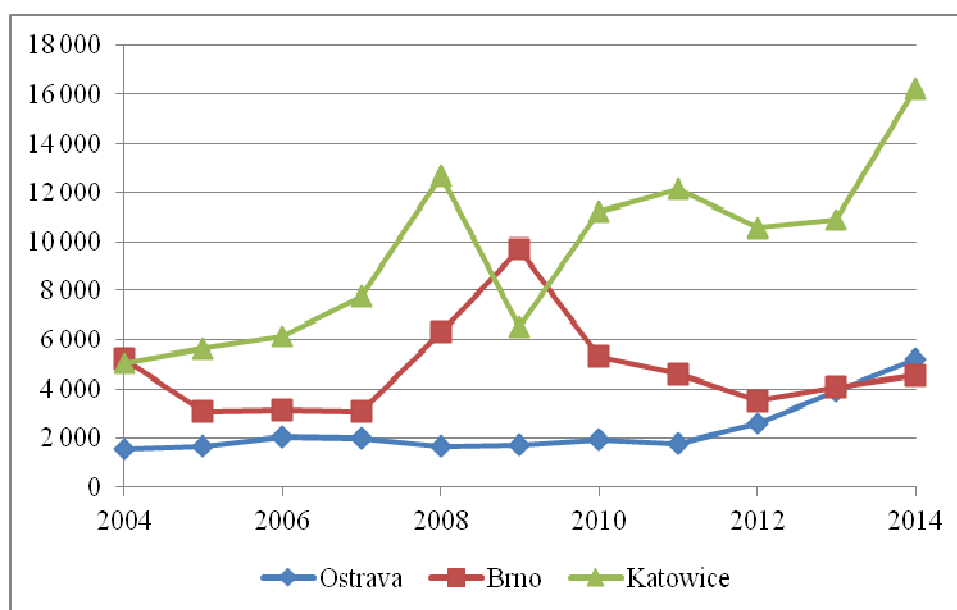
Tab. 4: Přepravený náklad na vybraných letištích v letech 2004-2014 (t)

Letiště /Rok	Ostrava	Meziroční nárůst (%)	Brno	Meziroční nárůst (%)	Katowice	Meziroční nárůst (%)
2004	1 526	-	5 200	-	5 038	-
2005	1 640	0,07	3 063	-0,41	5 636	0,12
2006	2 043	0,25	3 144	0,03	6 113	0,08
2007	2 009	-0,02	3 055	-0,03	7 795	0,28
2008	1 652	-0,18	6 273	1,05	12 703	0,63
2009	1 736	0,05	9 679	0,54	6 543	-0,48
2010	1 927	0,11	5 326	-0,45	11 195	0,71
2011	1 768	-0,08	4 625	-0,13	12 138	0,08
2012	2 584	0,46	3 528	-0,24	10 546	-0,13
2013	3 884	0,50	4 078	0,16	10 877	0,03
2014	5 181	1,33	4 530	1,11	16 269	1,50

Zdroj: Airport-ostrava.cz, Brno-airport.cz a Katowice-airport.com, 2015 - vlastní zpracování

Stejně jako u přepravy cestujících, i u přepravy nákladů ve svých výkonech Katowice více než dvojnásobně převyšují česká letiště. Z údajů je patrný postupný vzestup u všech sledovaných letišť v daném období.

Prognóza Katowického letiště počítala v roce 2007 s výkonem přibližně 8 tis. tun, čehož letiště téměř dosáhlo. Další vývoj měl přidávat na odbaveném nákladu zhruba 1 tis. tun ročně, v roce 2014 měl dosáhnout 16 tis. tun. To se LK také podařilo. Brněnské letiště mělo operovat v hodnotách od 10 do 14 tis. tun, čehož nedosáhlo. Ostrava měla v prognóze odbavit např. v roce 2010 7 tis. tun nákladu (Letiště Ostrava, a. s., 2005).



Obrázek 15: Srovnání počtu nákladních letů [t] (Zdroj: airport-ostrava.cz, brno-airport.cz a katowice-airport.com, 2015 – vlastní zpracování)

U Ostravského letiště do roku 2011 sice přeprava mírně kolísala, rok 2012 byl však v této oblasti přelomový. Do dvou let prodělala dvojnásobný nárůst a přeskočila i LB. To mělo skvělé vyhlídky v roce 2008, velký úspěch následoval v roce 2009, kdy nechybělo mnoho a cargo by atakovalo hranici 10 tisíc tun za rok. Významný pokles následoval v roce 2010 a pokračoval pak i následující dva roky, které vystřídaly opět dva úspěšné roky. LK zažilo podobný scénář do roku 2008 jako LB. Avšak v roce 2009 následoval hluboký pokles nákladu způsobený ukončením spolupráce s významným přepravcem. Hned další rok letiště dokázalo navázat na své předchozí úspěchy, které po krátkém poklesu vygradovaly v roce 2014.

Přepravu nákladu v LLJO využívají převážně společnosti podnikající v odvětví informačních technologií, elektrotechnice a automobilovém průmyslu, dále pak firmy sídlící v nedalekých průmyslových zónách.

V obchodně-podnikatelském areálu bezprostředně sousedícím se strategickou průmyslovou zónou je nyní umístěno cca 40 firem s celkovým počtem zhruba 300 pracovních míst (Staš, 2015).

Posledním sledovaným ukazatelem je počet pohybů letadel na těchto letištích.

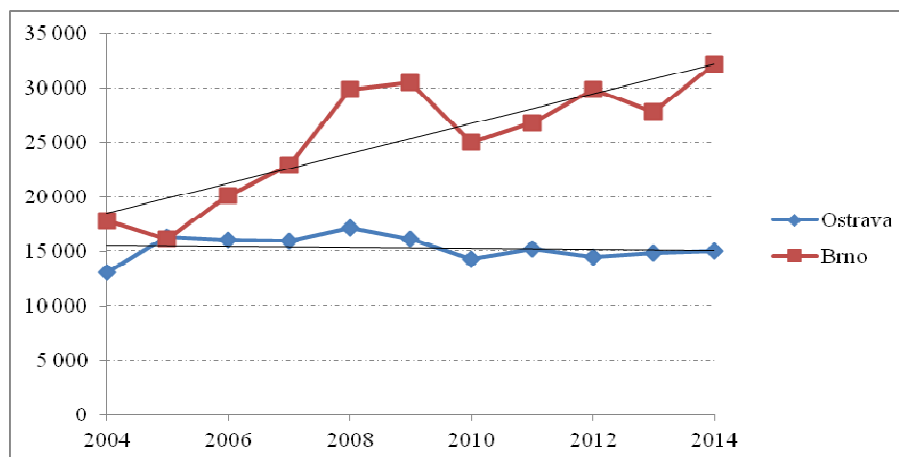
Tab. 5: Pohyby letadel na vybraných letištích v letech 2004-2014

Letiště / Rok	Ostrava	Meziroční nárůst (%)	Brno	Meziroční nárůst (%)	Katowice	Meziroční nárůst (%)
2004	13 110	-	17 823	-	622 612	-
2005	16 306	0,24	16 126	-0,10	1 092 385	0,75
2006	16 096	-0,01	20 105	0,25	1 458 411	0,34
2007	15 944	-0,01	22 893	0,14	1 995 914	0,37
2008	17 167	0,08	29 893	0,31	2 426 942	0,22
2009	16 152	-0,06	30 513	0,02	2 364 613	-0,03
2010	14 319	-0,11	25 027	-0,18	2 403 253	0,02
2011	15 243	0,06	26 837	0,07	2 544 124	0,06
2012	14 485	-0,05	29 885	0,11	2 550 848	0,00
2013	14 889	0,03	27 803	-0,07	2 544 198	0,00
2014	15 069	0,01	32 216	0,16	2 695 732	0,06

Zdroj: airport-ostrava.cz, Brno-airport.cz a Katowice-airport.com, 2015 -

vlastní zpracování

Z důvodu velkého rozdílu mezi českými a polským letištěm jsou v grafu porovnány pouze česká letiště.



Obrázek 16: Srovnání pohybů letadel (Zdroj: *airport-ostrava.cz*, *Brno-airport.cz*, 2015 - vlastní zpracování)

Ostravské letiště ve srovnání pohybů letadel mírně kolísá po celé sledované období. Vrchol v pohybech zaznamenalo v roce 2008, kdy přesáhly hranici 17 tisíc. I v posledních letech se ale drží na úrovni 15 tisíc. LB má po celou sledovanou dobu vzestupný trend. V letech 2005, 2010 a 2013 sice došlo k poklesům, ale po zbývajícím období docházelo k růstu. Pouze v letech 2009 a 2013 byl zaznamenán pokles u pohybů letadel v letišti v Katowicích. V roce 2004 začíná letiště na čísle vyšším 600 tisíc, následující rok už atakuje hranici jednoho milionu, která rok od roku stoupá. V roce 2008 se posunula až ke 2,5 milionům. V loňském roce ukončilo letiště sezónu s téměř 2,7 milionem pohybů letadel za rok.

3.1 Silniční a železniční doprava

Dalším podstatným konkurentem letiště jsou ostatní druhy dopravy. Jedná se o dopravu silniční nebo železniční. Ve vnitrostátní dopravě (linka Ostrava – Praha) hrají právě tyto dva typy dopravy velkou roli. Při cestování letadlem na delší vzdálenost je pravidelnou linkou LLJO umožněno letecky se dopravit do Prahy, kde dochází k přestupu na další spoj cílové destinace. Létá se dvakrát denně a let trvá jednu hodinu, k tomu je nutné ještě připočítat cestu na letiště a nutnost dostavit se s dvouhodinovým předstihem na odbavení. Cena letenky se startuje na 3 tisících korun českých.

Ostravu s Prahou (380 km) spojuje dálniční síť D1. Časová náročnost na cestu je přibližně tři a půl hodiny. Značnou nevýhodou je současný stav dálnice. Na více úsecích dochází

k její rekonstrukci, a tím se cesta značně prodlužuje. Také nedokončený úsek dálnice kolem Přerova je nutné nahradit napojením na silnici E462, přes Prostějov a Olomouc.

Autobusové spojení na této trase zajišťuje převážně společnost STUDENT AGENCY k. s. Ta vypravuje šest linek s přestupem v Brně denně. Cesta trvá pět a půl hodiny. Dalším poskytovatelem autobusového spojení ČSAD Tišnov, spol. s r. o., jedno spojení denně, přestup v Brně, 5,5 hodiny. ČSAD Ústí nad Orlicí, a. s., vypravuje jeden přímý autobus denně, 7,5 hodin. A ČSAD Vsetín a. s., obsluhuje linku dvěma spojeními, přes Zlín a Uherské Hradiště nebo Rožnov pod Radhoštěm a Valašské Meziříčí, avšak časová náročnost cesty je téměř 12 hodin. Cena autobusového spojení začíná na 190 korunách.

Přímé spojení s Prahou po železnici je možné prostřednictvím vlaků Českých drah, a. s., společností LEO Express a. s. nebo RegioJet a. s. Nejrychlejším spojem (SC Pendolino), je možné absolvovat tuto trasu za pouhé 3 hodiny a 10 minut. Ostatní spoje trvají přibližně 3 a půl hodiny a déle. V době špičky je vypravováno i několik spojů za hodinu. Cestovat vlakem lze již od 220 korun českých (Jizdnirady.idnes.cz, 2015).

Dostupnost těchto spojení široké veřejnosti je pro potenciální cestující podstatným argumentem, proč nevyužít letecké spojení. Výhodou je jejich blízkost, četnost spojení i cena. Nevýhody autobusové i železniční dopravy při jízdě na Pražské letiště doplňuje i je nutnost přestupu na metro, tramvaj nebo autobus.

3.2 Shrnutí

Ze srovnání počtu cestujících, množství nákladu a pohybů letadel vychází dle předpokladu nejlepší hodnoty u letiště Katowického. Pouze u cargo přepravy v roce 2009, kdy ukončilo spolupráci s významným přepravcem, jej předběhlo brněnské letiště.

Brněnské letiště je z hlediska odbavených cestujících soustavně krok před LLJO. Avšak u přepraveného nákladu jej LLJO v roce 2014 předběhlo. Zajímavé bude sledovat, jak se budou tyto ukazatele vyvíjet v dalším období. U množství pohybů letadel LLJO vykazuje téměř neměnný trend vývoje. Brno, i přes výkyvy v jednotlivých letech, postupně svůj výkon navyšuje.

V oblasti vnitrostátní přepravy je největší konkurencí pro letiště možnost cestování vlakem. Cesta vlakem i autobusem jsou časově náročnější než cesta letadlem.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LETIŠTĚ LEOŠE JANÁČKA OSTRAVA, KLÍČOVÉ PROBLÉMY

Letiště Leoše Janáčka Ostrava se nachází v Moravskoslezském kraji (MSK), v nejvýchodnější části ČR. Žije zde více než 1,2 miliónů obyvatel. Tento region se vyznačuje převážně vysokým podílem průmyslu. Blízkost významných automobilek a jejich spolupracujících firem určuje podstatnou část zaměření této oblasti. Letiště v Mošnově slouží jako důstojná vstupní brána do regionu severní Moravy a Slezska, a sousedních regionů (kr-moravskoslezsky.cz, 2015).

Jako podklady při zpracování této kapitoly byly použity výroční zprávy letiště, podnikatelský plán, Generel rozvoje a internetové stránky letiště. Část informací byla osobně sdělena při konzultacích pracovníky letiště.

LLJO je provozováno akciovou společností Letiště Ostrava. Její řízení probíhá na úrovni představenstva společnosti, to je voleno valnou hromadou. Organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze P VIII. Přepočtený stav zaměstnanců k 31. 12. 2014 činil cca 180 osob. Rozhodování představenstva je ovlivněno dohodou s vlastníkem letiště. Moravskoslezský kraj, jakožto vlastník letiště, má zájem na jeho dalším rozvoji, a to nejen v osobní, ale i v nákladní přepravě. MSK byl do roku 2014 smluvně zavázán, že LLJO zůstane v jeho vlastnictví. Nyní již tento závazek neomezuje možnost případného převodu letiště na soukromou společnost. O tomto kroku ale v současnosti kraj neuvažuje.

Dle Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009-2020, aktualizované v roce 2012, byly v posledních letech investovány do rozvoje LLJO významné veřejné finanční prostředky. Kraj nadále počítá s tím, že pro dokončení procesu jeho modernizace budou uskutečněny aktivity, které umožní pohyb velkých letadel, dojde ke zvýšení jeho využitelnosti pro nákladní dopravu a zajistí bezpečné fungování letiště při předpokládaném zvýšení intenzity provozu. Zároveň bude probíhat podpora aktivit, které přispějí k navýšení počtu destinací s přímým spojením s Ostravou (kr-moravskoslezsky.cz, 2012, s. 44). Nelze opomenout, že do oblasti letiště zasahuje také území, které ovlivňuje plánovaný rozvoj vodní cesty, stavba kanálu Dunaj-Odra-Labe. Trasa zamýšleného kanálu je řešena souběžně s osou vzletové a přistávací dráhy letiště tak, aby nevcházela do CHKO Poodří. U mošnovského letiště je navržen říční přístav. Tato plocha je zanesena jako územní rezerva v Územním plánu obce Mošnov (Mosnov.cz, 2012, s. 20, 29).

Mošnovské letiště je rozvíjejícím se organismem i důležitým partnerem pro další rozvoj celého regionu. Disponuje vzletovou a přistávací dráhou, která umožňuje provoz všech současně provozujících typů letadel. Generální oprava dráhy proběhla v roce 1984, dráha se nyní blíží pokraji své životnosti. V následujících letech se proto počítá s její generální opravou. Současná maximální kapacita odletové haly je 500 odbavených cestujících za hodinu. Kapacity osobního i cargo terminálu nejsou optimálně využity, je zde potenciál pro další rozvoj letiště v osobní i v nákladní přepravě. Cargo terminál je umístěn v jižní části letiště. Je určen pro odbavování nákladových letů směřujících do nebo z Ostravy. Velkou výhodou je blízkost slovenským i polským hranicím a unikátní napojení na silniční dopravu i železniční síť. S letištěm sousedí průmyslová zóna, v současnosti zde sídlí přibližně 40 firem.

Letiště v současné době slouží i jako záložní letiště pro Prahu. O tento post se dělí s letištěm v Brně nebo v Pardubicích. Od listopadu loňského roku slouží jako záložní letiště i pro linky společnosti Emirates pro lety do Prahy a Vídně. Je členem KLACR.

Do spádové oblasti letiště patří nejen celý Moravskoslezský kraj, ale i sousedící Olomoucký a Zlínský kraj. Jeho služeb mohou aktivně využívat i obyvatelé sousedního Polska (Slezské vojvodství) a Slovenska (Žilinský Vyšší územní celek, okres Čadca).

Z regionálního hlediska je pro letiště důležité dopravní napojení ze všech klíčových stran. Je důležitým dopravním uzlem regionu. Klienti letiště vyhledávají pro ně nejvíce vyhovující alternativu, jak se k letišti přepravit. Každý preferuje jinou možnost dopravy, někteří cestující chtějí na letiště výhradně dojet svým vozem, jiní se raději nechají dopravit známými nebo využijí autobusové či vlakové dopravy. Letišti by prospělo plánované dobudování dálnic směrem na Slovensko a do Čech ve směru na Hradec Králové. To by ocenili také zahraniční investoři. Zástupci letiště neustále jednají s leteckými dopravci o zahájení provozu nových pravidelných linek a rozšíření těch stávajících.

Nejvýznamnějšími klienty LLJO jsou:

- cestující osobní letecké dopravy – pravidelných a nepravidelných letů;
- letečtí přepravci zabývající se nákladní přepravou a podnikatelské subjekty využívající nákladní leteckou přepravu;
- zákazníci v oblasti neleteckých služeb – nájemci nemovitostí a pozemků, odběratelé neleteckých služeb;

- distributoři [prodejci letenek, cestovní kanceláře, spediční firmy] (airport-ostrava.cz).

Významnou akcí, které každoročně vstupuje do podvědomí lidí nejen v širokém okolí, ale i v zahraničí, jsou letecké Dny NATO. Přímo na letišti jsou pořádány již od roku 2003, letiště je jejich pravidelným partnerem. Organizátorem Dnů NATO je sdružení Jagello 2000. Akce bývá největší letecko-armádně-bezpečnostní akcí aliance ve střední Evropě. Zároveň také bývá nejnavštěvovanější dvoudenní akcí tohoto druhu v ČR (natodays.cz, 2015).

Novinkou roku 2014 je splnění podmínek pro naplnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001 ed. 2. To letišti umožňuje používat certifikační značku ISO9001:2008 garantující schopnost plnit požadavky zákazníků, zákonů, předpisů i vnitřních požadavků v dané kvalitě. O tom, že získání certifikátu kvality není lehkým úkolem, svědčí i skutečnost, že společnost je jednou z prvních v oblasti provozování mezinárodního letiště v ČR, které se tento úspěch podařil. Od zavedení kvality se očekává zvýšení schopnosti prokazovat kvalitu nabízených služeb, zvýšení důvěry a respektu ze strany partnerů, orgánů státního dozoru, zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů a vzájemné komunikace (airport-ostrava.cz).

4.1 Rozvojové aktivity letiště

Na letišti se notně podepsal „vnitřní dluh letiště“, jeho vysoká vnitřní zadluženost, která vznikla v době, kdy bylo v majetku státu a následně pak součástí podniku Česká správa letišť. Tehdy byl veškerý zisk plynoucí z činnosti LLJO investován pouze do rozvoje letiště Praha. Výše dluhu byla v roce 2005 vypočítána na více než 228 mil. Kč na stavbách a technické infrastruktuře, 155 mil. Kč na strojích a zařízeních. Po zřízení akciové společnosti pro jeho správu se otevřela nová cesta možného spolufinancování investičních záměrů (Letiště Ostrava, 2005). Moravskoslezský kraj, stejně jako přímo Letiště Ostrava, a.s. jsou úspěšnými příjemci dotací z EU. S přispěním projektů *Stroje a zařízení* je letiště moderně vybaveno nejen pro odbavení letadel, ale vlastní také unikátní leteckou hasicí vyprošťovací techniku a další vybavení určené pro zásah hasičské letecké služby. Moravskoslezský kraj, ale i samotné LLJO, je nositelem hned několika úspěšně dokončených projektů podpořených evropskými fondy. Další projekty jsou ve fázi realizace a příprav. Dá se tedy říci, že jsou zde úspěšně čerpány dotace z Evropské unie.

Do podvědomí občanů tohoto regionu bezesporu vešly úspěšně realizované projekty *Modernizace a rozšíření letiště Ostrava-Mošnov* (strukturalni-fondy.cz, 2009), *Stroje a zařízení HZS*, *Stroje a zařízení I*, *Stroje a zařízení II* nebo *Kolejové napojení* (airport-ostava.cz, 2015). Jedním z prvních z evropských financí podpořených projektů bylo *Modernizace a rozšíření letiště Ostrava-Mošnov*, jehož nositelem byl Moravskoslezský kraj. Byl realizován od července 2005 do listopadu roku 2006 (strukturalni-fondy.cz, 2009).

Letiště figuruje při výběru dodavatelů dle zákona č. 137/2006, Sb., o veřejných zakázkách, jako veřejný i sektorový zadavatel. Týká-li se předmět veřejné zakázky jeho relevantní činnosti, vybírá dodavatele dle podmínek stanovených pro sektorového zadavatele. V opačném případě je veřejným zadavatelem (Česko, 2006).

V tabulce jsou uvedeny všechny ukončené nebo právě probíhající projekty na LLJO.

Tab. 6: Přehled projektů realizovaných na LLJO

Projekty MSK	
Modernizace a rozšíření letiště Ostrava–Mošnov (2006)	Výstavba odletové haly pro cestující, pořízení potřebné technické, informační a bezpečnostní vybavení, které vyhovuje standardům EU.
Odbavovací plocha (2012)	Rekonstrukce a rozšíření odbavovací plochy pro letadla, zvýšení počtu stání pro letadla, zvýšení bezpečnosti při pohybu letadel.
Kolejové napojení (2014)	Napojení letiště a rozvojových zón v Mošnově vybudováním kolejového napojení LLJO v úseku ze Sedlnice do přestupního terminálu.
Integrované výjezdové centrum (2015)	Výstavba Integrovaného výjezdového centra, kde budou umístěny dvě složky Integrovaného záchranného systému, a to Hasičská záchranná služba Letiště Ostrava, a. s.
Projekty Letiště Ostrava, a. s.	
Stroje a zařízení I. (2010)	Investice výhradně bezpečnostní povahy - posílení ostrahy a hasičské záchranné služby letiště.
Stroje a zařízení HZS (2012)	Vybavení hasičské záchranné služby technickými prostředky v rámci letištního záchranného systému.
Stroje a zařízení II. (2014)	Posílení péče o letecko-provozních plochy, rozvoj informačních technologií, posílení ostrahy letiště, provozu letiště, odbavení cestujících, letadel a nákladů.

Bezpečnostní výzkum (2015)	Zvýšení bezpečnosti a zlepšení ochrany mezinárodních letišť.
Řešení doby života speciálních žárovek používaných v letištních rozvodech (2015)	Odhalení příčiny změn geometrie vláken projektorových žárovek, které mají za důsledek rapidní úbytek světelného toku takto postižených svítidel zabudovaných na přistávacích drahách letiště LLJO.
Projekt Řízení letového provozu ČR, s. p.	
Řídicí věž (2016)	Výstavba nové řídicí věže.

Zdroj: kr-moravskoslezky.cz, airport-ostrava.cz, 2015 - vlastní zpracování

Posledním dokončeným a zároveň velmi diskutovaným krajským projektem je *Kolejové napojení*. Projekt zahrnoval elektrifikaci železniční tratě Studénka - Sedlnice, na kterou navázala novostavba železničního napojení mezi stanicí Sedlnice a letišťem. Stavba propojila obec Mošnov nejen pro nákladní dopravu, kterou budou moci využívat firmy pro přepravu svých cargo dodávek trasou vlak – letadlo. Železnici budou využívat i zaměstnanci firem sídlících v místní průmyslové zóně nebo občané Mošnova. Mošnov dosud své železniční připojení neměl. Se stavbou sousedí i několik ploch obchodně – podnikatelského areálu SOM. Stavba železničního terminálu propojeného s terminálem letištním je dalším důležitým krokem k podpoře dalšího rozvoje letiště v oblasti osobní přepravy.



Obrázek 17: Pohled na železniční a odbavovací terminál LLJO (Zdroj: Letiště Ostrava, a. s., 2015)

Podporované projekty na letišti budí často velkou vlnu ohlasů. A nutno říci, že ne vždy pozitivních. Pravdou je, že letiště v současné době odbavuje „pouze“ 300 tis. cestujících ročně a nikdo neumí zaručit, že v následujících letech jeho výkony nadstandardně stoupnou. Ale jeho připravenost na zvýšení výkonnosti může hrát velkou roli při jeho dalším

rozvoji, který se odrazí i v rozvoji celého Moravskoslezského kraje a spokojenosti jeho obyvatel.

4.1.1 Podnikatelský plán 2005-2015

Podnikatelský plán společnosti byl schválen v roce 2005 a plynule se pracuje na jeho aktualizaci. Tento dokument má strategický charakter, je základním dokumentem rozvoje letiště. Poukazuje na existenci vnitřního dluhu letiště a tím také na jeho ztíženější postavení na trhu. Zároveň ale otevírá novou cestu, jakou by se mohlo jít pro splacení tohoto dluhu. Tou jsou zajištění financování formou bankovních úvěrů, z veřejných rozpočtů nebo dotacemi z fondů EU.

Dokument dále uvádí, že oživení ekonomiky a zatraktivnění kraje pro investory příznivě ovlivní celou spádovou oblast letiště, a tím i jeho využití. (Podnikatelský plán, 2005).

4.1.2 Generel rozvoje Letiště Ostrava-Mošnov, 2005-2015

LLJO má pro roky 2005 až 2015 zpracovánu koncepci rozvoje, která je stanovena v jeho generelním řešení. Dokument navazuje na realizované studie a shrnuje informace o LLJO z hlediska jeho celkové vybavenosti. V návaznosti na tyto údaje pak stanovuje směr, kterým by se měly ubírat další rozvojové aktivity.

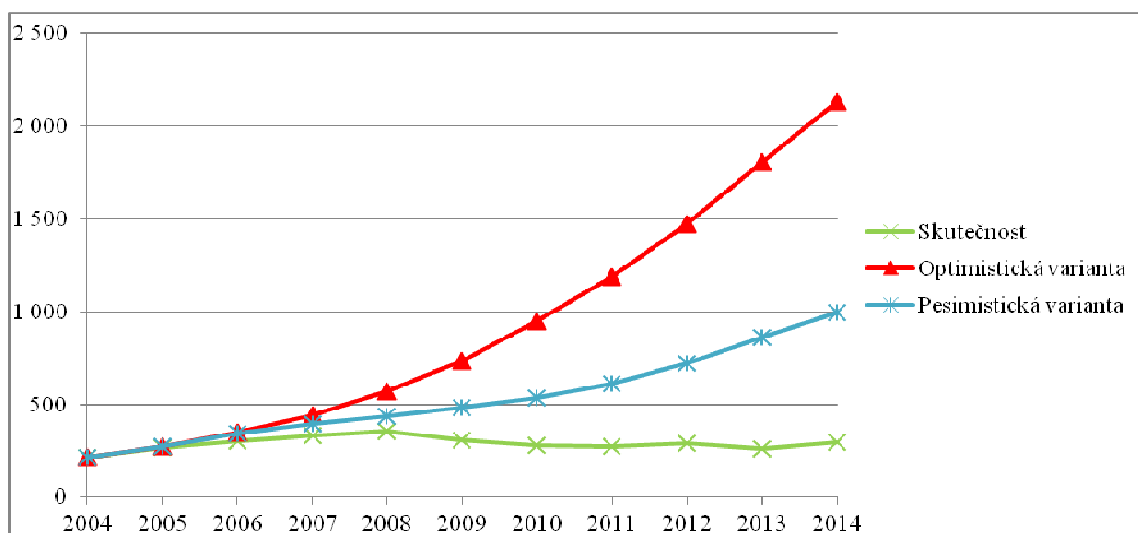
Generel stanovil tyto návrhy rozvojových ploch:

- prodloužení RWY;
- oddělení a přemístění zázemí pro sportovní letectví;
- odmrazovací stání;
- dráhový systém letecko-provozních ploch;
- rozšíření letecko-provozních ploch;
- odbavovací plochy a objekty;
- plochy provozního zázemí letiště;
- hangárové zóny;

- plochy pro další leteckou činnost mimo areál letiště;
- plochy pro logistiku;
- zóny cargo;
- parkovací plochy a objekty;
- plochy pro komerční využití;
- prostorová rezerva pro objekt železniční stanice.

Část stanovených cílů, týkajících se technického vybavení splňujícího nejnovější bezpečnostní požadavky na provozovatele letiště, již bylo dosaženo, a to i díky využití možnosti čerpání dotací z EU na rozvoj letiště. Ostatní aktivity pro cestující, jako jsou služby, ubytování nebo obchodní aktivity jsou plně závislé na poptávce ze strany cestujících. Při dosažení predikovaného počtu cestujících je v okolí letiště počítáno s rozsáhlým rozvojem služeb. Plánovaná zóna pro služby, hotely a obchodní aktivity je situována v jihovýchodním prostoru před nádražím, nedaleko odbavovací plochy. V případě zájmu by dále mohlo dojít i k vybudování čerpací stanice pohonných hmot s myčkou nebo leteckého muzea.

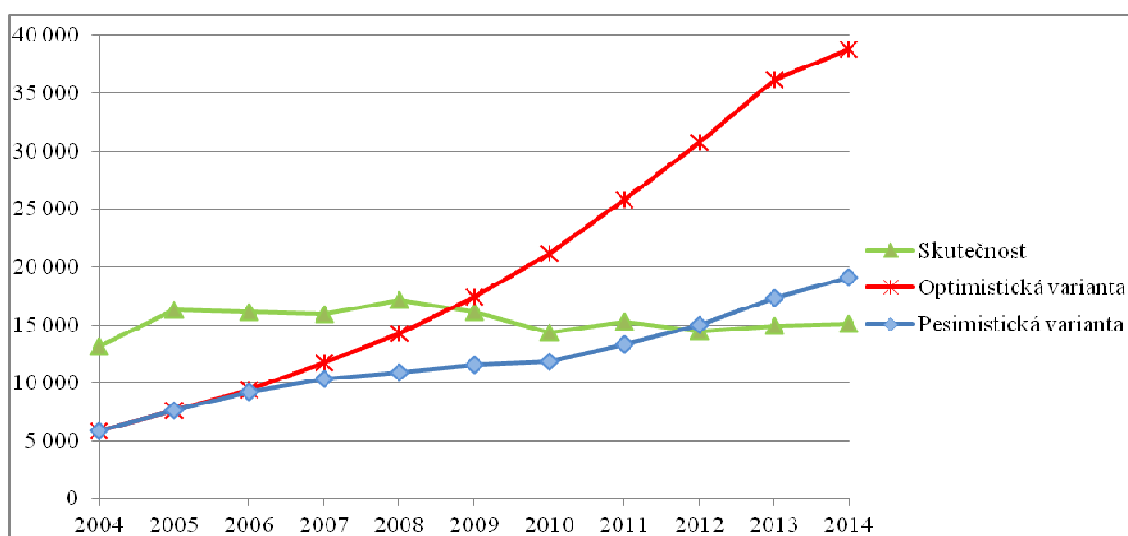
Zajímavými údaji jsou zde predikované výkony na sledované období. Ty byly odvozeny z Podnikatelského plánu firmy. V níže uvedených grafech jsou srovnány predikované výsledky v počtu odbavených cestujících a množství pohybů letadel se skutečností.



Obrázek 18: Počet cestujících v letech 2004-2014 (Zdroj: Generel rozvoje, 2005, s. 27, VZ 2008, s. 28 a VZ 2013, s. 28 - vlastní zpracování)

V porovnání se skutečností, nedošlo v oblasti počtu cestujících k dosažení optimistické, ale dokonce ani pesimistické varianty. Obě varianty počítaly s více či méně rychlým růstem ukazatele. U porovnání počtu pohybů letadel byly v období do roku 2008 sice překročeny pesimisticky i optimisticky nastavené cíle, avšak již v roce 2009 došlo k poklesu pod hranici optimistického vývoje a v roce 2012 i vývoje pesimistického (Generel rozvoje Letiště Ostrava–Mošnov, 2005).

Předpokládané počty odbavených cestujících byly stanoveny za předpokladu zahájení provozu nových 14ti mezistátních linek podporovaných Moravskoslezským krajem v závazku veřejné služby. Tento závazek však nebyl naplňován podle původního záměru a byl průběžně nahrazován incentivními programy. Dosahované počty odbavených cestujících byly v jednotlivých letech ovlivňovány důsledky celosvětové hospodářské krize, která započala v roce 2008 a doznívala teprve v roce 2014. Přestože dochází k pomalému oživení hospodářského růstu, teprve s velkým zpožděním se obnovuje poptávka po letecké přepravě cestujících. MSK a Letiště Ostrava čelí potřebě zvyšovat počty odbavených cestujících otevřením nových pravidelných linek – Londýn, Paříž, Düsseldorf.



Obrázek 19: Pohyby letadel v letech 2004-2014 (Zdroj: Generel rozvoje, 2005, s. 27, VZ 2008, s. 28 a VZ 2013, s. 28 - vlastní zpracování)

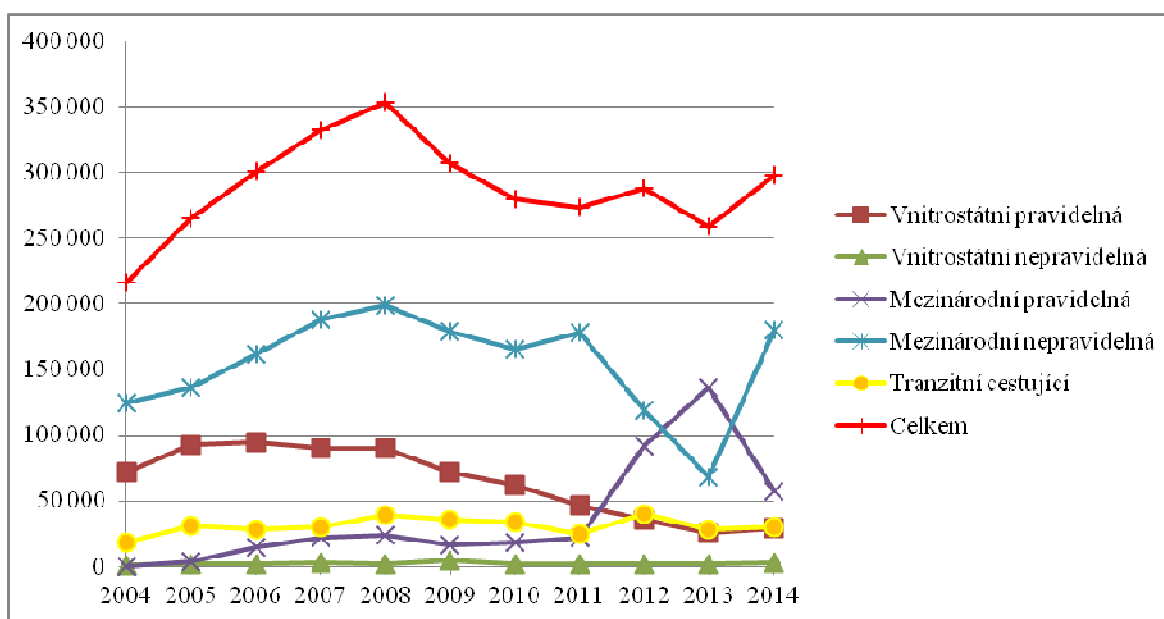
V současné době probíhají práce na aktualizaci tohoto dokumentu na následující období.

4.2 Ukazatelé využití letiště

Důležité údaje ilustrující využitelnost letiště jsou počet odbavených cestujících, počet pohybů letadel a množství přepraveného nákladů (cargo). Vývoj těchto ukazatelů od roku 2004 do 2014 přehledně ilustrují tabulky umístěné v přílohách P IX, P X a P XI a níže uvedené grafy.

4.2.1 Počet odbavených cestujících

Cestující odbavení na mošnovském letišti se sledují v rozlišení na linky vnitrostátní pravidelné, vnitrostátní nepravidelné, mezinárodní pravidelné, mezinárodní nepravidelné a tranzitní cestující.



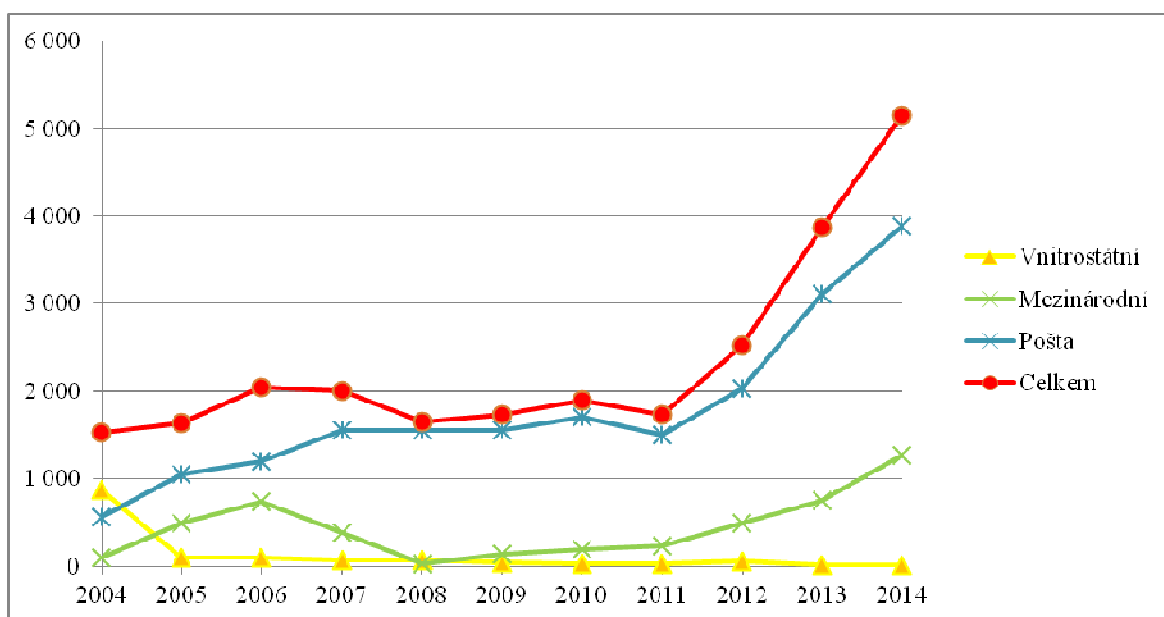
Obrázek 20: Cestující v letech 2004–2014 (Zdroj: VZ 2008, s. 28 a VZ 2013, s. 28 - vlastní zpracování)

Z grafu zobrazujícího vývoj počtu cestujících je patrné, že největší podíl na celkovém počtu odbavených cestujících mají právě cestující mezinárodní nepravidelné dopravy. Z toho jde odvodit vysoká míra závislosti letiště právě na tomto typu dopravy. Za významným nárůstem u mezinárodních pravidelných linek v roce 2013 stojí zavedení nové linky do Londýna. Naopak došlo k ukončení linky do Vídně. Prohloubení změny poměru mezi pravidelnou a nepravidelnou mezinárodní dopravou je dán převodem původně turistických destinací společnosti Travel Service do pravidelných linek letního letového řádu. Od roku

2005 postupně ubývá cestujících na pravidelné vnitrostátní lince do Prahy. U turistických letů se stále negativně projevuje neochota cestovních kanceláří riskovat navyšováním nabízené kapacity z Ostravy, a to i přes jednoznačný zájem cestujících.

4.2.2 Množství přepraveného nákladu

Přepravený náklad se eviduje v tunách a v rozdělení na vnitrostátní, mezinárodní a poštu.

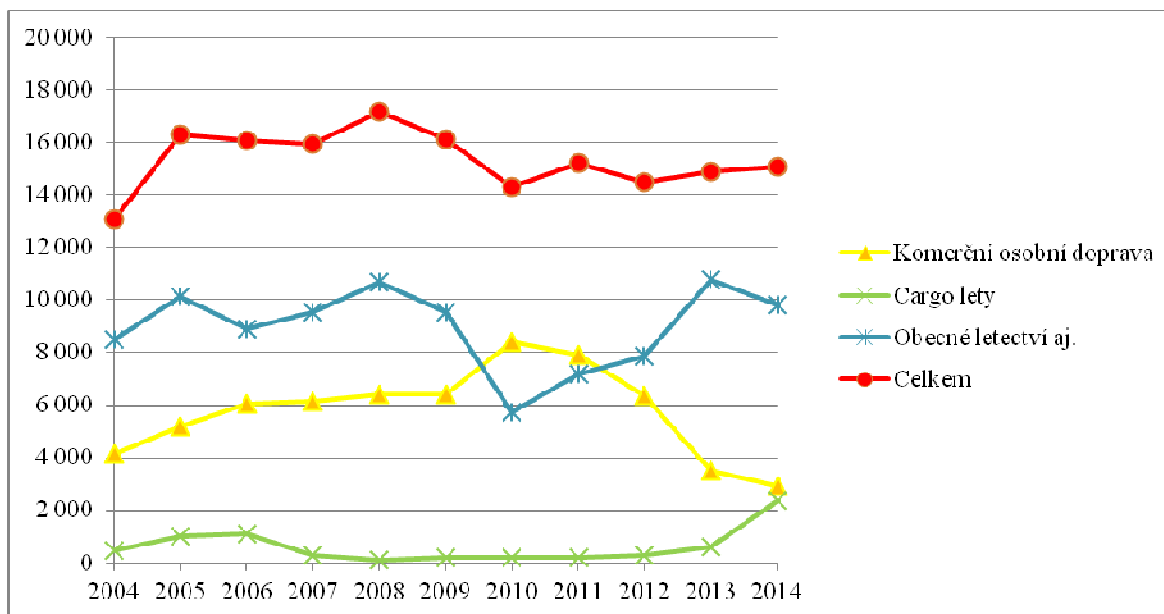


Obrázek 21: Množství přepraveného nákladu v letech 2004-2014 [t] (Zdroj: Výroční zpráva 2008, s. 32 a Výroční zpráva 2013, s. 32 - vlastní zpracování)

Největší část celkového množství přepraveného nákladu tvoří pošta. V letech 2005 až 2007 tento podíl doplnila mezinárodní přeprava, která se však na několik let výrazně snížila. Její výraznější nástup byl zaznamenán až v roce 2012, a od té doby se množství přepraveného nákladu do zahraničí podstatně navyšuje. Nárůst v kategorii pošta je dán zvýšením výkonů na pravidelné lince Ostrava – Lipsko. Vnitrostátní nákladní přeprava je zajišťována dokládkou zásilek u pravidelných linek do Prahy. Vzhledem k omezení jejich množství a z důvodu využívání letadel s menší kapacitou, jsou větší zásilky přepravovány po silnici.

4.2.3 Počet pohybů letadel

Pohyby letadel jsou rozlišeny na komerční osobní dopravu, cargo lety a obecné letectví.

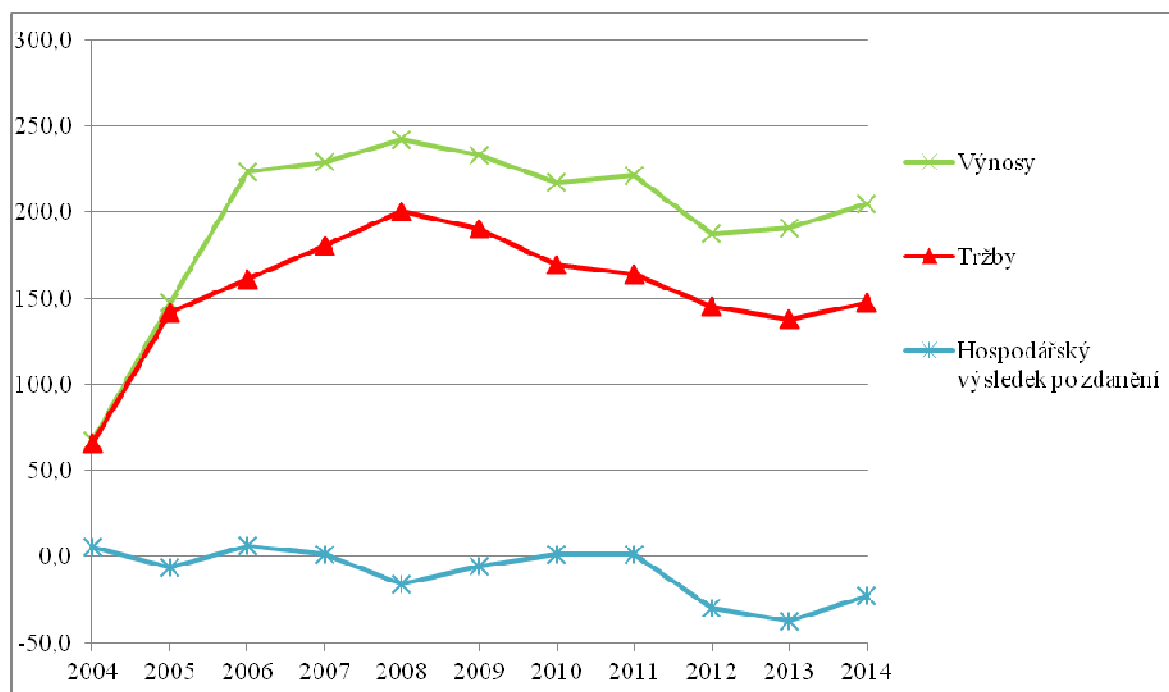


Obrázek 22: Pohyby letadel v letech 2004-2014 (Zdroj: Výroční zpráva 2008, s. 30 a Výroční zpráva 2013, s. 30 - vlastní zpracování)

Největší počet vypravených letů, kromě let 2010 a 2011, vykazují lety obecného letectví. Jedná se zejména o nárůst pohybů výcvikových letů a General Aviation. K poklesu pravidelných komerčních letů dochází z důvodu značných nepravidelností ve vnitrostátním spojení s Prahou.

4.3 Ekonomické ukazatele

Významným ekonomickým ukazatelem je **vývoj tržeb, výnosů a hospodářského výsledku**. Příjmy letiště plynou z provozování letiště, poskytování handlingových služeb a ostatních služeb (prodej energií, pronájem, reklama, parkovné). Podstatný vliv na výsledky hospodaření společnosti nese celosvětová ekonomická recese. Výnosy v roce 2014 činily 204,6 mil. Kč. Přehled těchto ekonomických ukazatelů společnosti za období 2004 až 2014 je uveden v příloze P X. Jeho vývoj ilustruje níže uvedený graf.



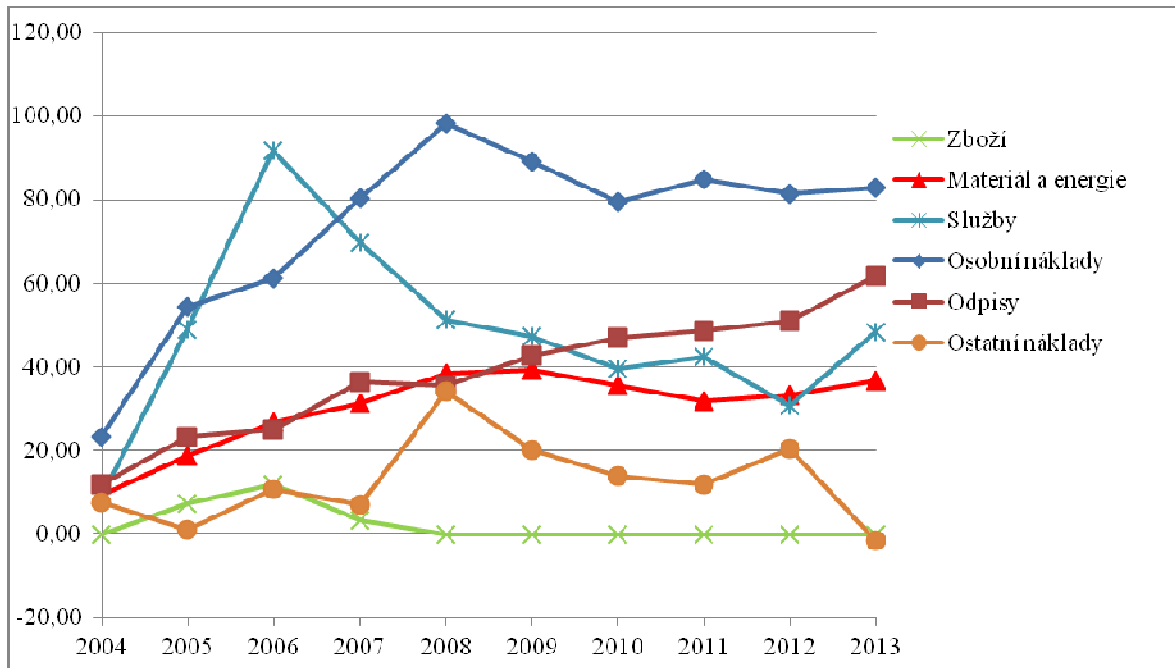
Obrázek 23: Tržby, výnosy a hospodářský výsledek v letech 2004-2014 (Zdroj: VZ 2008, s. 16 a VZ 2013, s. 14 - vlastní zpracování)

Vrchol výnosů i tržeb LLJO proběhl v roce 2008, kdy dosáhly nejvyšší hranice převyšující 200 mil. Kč. Od té doby se tržby každoročně postupně snižují. Teprve v roce 2013 dochází ke zlomu a o rok později se oba ukazatele po dlouhém období dostávají na vyšší hodnoty.

Hospodářský výsledek letiště za posledních deset let se opakovaně navyšuje a snižuje. V roce 2004 ještě společnost vykázala zisk ve výši 5,7 mil. Kč, v následujícím roce se ale již propadla do záporných čísel. Následující dva roky se firmě opět podařilo dostat do kladných hodnot. Na ty navázala opětovným propadem o téměř 17 mil. Kč, kdy byl v letech 2008 a 2009 její hospodářský výsledek ztrátový. Po krátkém období navýšení těchto hodnot v letech 2010 a 2011, se letiště skokově propadlo do položek záporných. Velkou mírou se na výsledku podepsaly výrazně nižší tržby. V roce 2013 dosáhla společnost po zdanění ztráty ve výši 37,2 mil. Kč, ovšem příjemnou zprávou bylo zjištění, že hospodářský výsledek za rok 2014, byť opět zůstává v červených číslech, se snížil o 15 milionů Kč, tedy na hodnotu -22,7 mil. Kč.

Náklady letiště jsou tvořeny náklady na zboží, materiál a energie, služby, osobní náklady, odpisy a ostatními náklady. Celkové náklady za rok 2014 byly ve výši 228 096 tis. Kč. Oproti předcházejícímu roku vzrostly o 5,22 %. Jejich nárůst byl zapříčiněn větším vynaloženým nákladům na odpisy, služby a spotřebu materiálu a energií. Přehled nákladů společ-

nosti za období 2004 až 2014 je uveden v příloze P XIII. Jejich vývoj ilustruje níže uvedený graf.



Obrázek 24: Náklady v letech 2004-2014 (Zdroj: VZ 2008, s. 16 a VZ 2013, s. 14 - vlastní zpracování)

Nejvyšší položku nákladů tvoří osobní náklady, tedy náklady na mzdy. Pouze v roce 2006 byly převýšeny náklady na služby. Položkou, která se každoročně navyšuje z důvodu pořízení nového vybavení, jsou odpisy, následují je výdaje na materiál a služby. Oproti tomu došlo k podstatnému snížení nákladů na zboží. Od počátku sledovaného období zaznamenaly všechny položky nákladů průběžný nárůst. Výjimku tvoří právě zboží a v posledním roce i ostatní náklady.

4.3.1 Marketingové cíle

Na SWOT analýzu v předchozí kapitole přímo navazuje stanovení marketingových cílů společnosti. Těmi jsou:

- nárůst počtu odbavených cestujících k hranici 1 mil. ročně v roce 2020;
- zvýšení počtu létaných destinací z Ostravy;

- zvýšení podílu pravidelné osobní dopravy na celkovém počtu přepravených cestujících na 70 % podíl pravidelné dopravy;
- nárůst nákladní dopravy k hranici 20 000 t ročně v roce 2020;
- stabilizace a posílení tržní pozice regionálního letiště vzhledem ke konkurenci;
- zvýšení atraktivity lokality spoluprací se sousedící průmyslovou zónou.

Zvýšení počtu odbavených cestujících je přímo závislé na dalším růstu množství létaných destinací. Navýšení počtů destinací z Ostravy je možné navázáním nové spolupráce s leteckými sdruženími v nadnárodních aliancích jako jsou Sky Team, One World nebo Star Alliance. Došlo by tak k propojení LLJO s velkými evropskými leteckými uzly. Další cestou k navýšení počtu destinací je prohloubení spolupráce se stávajícími touroperátory, rozšíření jejich nabídky na další destinace a zavedení pravidelných linek. V neposlední řadě je důležité navázat spolupráci s novými přepravci poskytujícími služby v oblasti pravidelných i nepravidelných letů. Zvýšení objemů letecké nákladní přepravy je možné soustavným vyhledáváním nových přepravců. Klíčové je navázání spolupráce s vhodným subjektem nebo skupinou subjektů, prostřednictvím kterých by došlo k navýšení intenzity přepravy leteckého nákladu. Jak dokazuje stav odbavených cargo letů u brněnského letiště, přítomnost renomovaného subjektu v oblasti letecké přepravy nákladu má za následek zvýšení ročních objemů přeprav. Přítomnost takových subjektů zvyšuje image letiště, které se tak stává známým i pro ostatní spedice a letecké dopravce v oblasti nákladní přepravy. Klíčovým bodem pro další rozvoj v této oblasti je fungující cargo terminál s dostatečnou odbavovací kapacitou umožňující manipulaci, třídění a kompletaci nákladu. Musí být lokalizován u odbavovací plochy letiště pro možnost odbavení nákladových letadel a umožňovat nakládku/vykládku zboží na/z kamionů, případně z/na železnici. Takové logistické centrum, spojující pozemní a leteckou dopravu zboží, je lokalizováno v jižní části LLJO.

Klienty LLJO jsou:

- cestující pravidelných linek, kteří využívají LLJO z pracovních důvodů;
- cestující pravidelných linek - z osobních důvodů;
- cestující na nepravidelných linkách - z pracovních důvodů (soukromé obchodní lety);

- cestující na nepravidelných linkách - z osobních důvodů;
- tuzemští touroperátoři a cestovní kanceláře využívající LLJO pro přepravu svých klientů;
- výrobní podniky využívající nákladní leteckou přepravu pro zajištění svých technologických, výrobních a prodejních potřeb;
- obchodní podniky využívající nákladní letecké dopravy pro přepravu zboží;
- spediční a zasilatelské firmy využívající kombinace různých druhů přeprav a zejména vazby na leteckou nákladní přepravu;
- poštovní a doručovatelské organizace, zabývající se přepravou poštovních zásilek a souborů.

4.4 SWOT analýza

Vzájemným porovnáním jednotlivých faktorů silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám lze získat nové informace, které charakterizují a hodnotí jejich vzájemný střet. V případě mošnovského letiště analýza slouží jako základ pro vypracování vlastní strategie rozvoje. Může sloužit i jako informativní nástroj pro interní potřeby nebo externí partnery letiště. Cílem je nalézt jeho konkurenční výhodu a vymezit nedostatky.

V níže uvedené SWOT analýze jsou znázorněny silné a slabé stránky LLJO, příležitosti i hrozby pro její další činnost. Tvorba analýzy vychází z dokumentů LLJO a byla značně pozměněna a doplněna o aktuální poznatky.

Tabulka č. 7: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY

- Parametry dráhy umožňující provoz všech kategorií letadel.
- Parametry dráhy umožňující provoz za nízkých dohledností a certifikace ICAO CAT II (příprava na CAT IIIa).
- Strategická poloha (zákazníci i z okolních krajů i zahraničí).
- Napojení na D1 a železnici.

- Zkušení a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci.
- Kapacitně dostačující terminál pro osobní i nákladní přepravu umožňující mezinárodní lety uvnitř i mimo Schengenský prostor.
- Vybavenost letiště nejnovějším vybavením a IT.
- Související služby poskytované dalšími firmami (servis letadel, lakovna).
- Blízkost průmyslové zóny.
- Podpora a zájem o rozvoj letiště ze strany vlastníka.
- Bezcelní pásmo zejména využitelné pro východní trhy.
- Zázemí technické univerzity s obory zaměřenými na letecký provoz.
- Příspěvek dopravy podnikatelskému zájmu a cestovnímu ruchu, členství v KLACR.
- Dostatečná parkovací kapacita.
- Úspěšnost při čerpáním dotací.

SLABÉ STRÁNKY

- Nízký počet leteckých dopravců v osobní nízkonákladové dopravě.
- Nedostatečná nabídka pravidelného leteckého spojení.
- Absence „domovského“ leteckého dopravce.
- Nekvalitní marketing, reklamní kampaň na podporu létání z ostravského letiště.
- Životnost vzletové a přistávací dráhy, nutnost provést rekonstrukce letecko-provozních ploch.
- Nepružnost rozhodovacích procesů vzhledem k vlastnické struktuře.
- Pomalý rozvoj letiště v minulých obdobích.
- Blízkost konkurenčních letišť s větší nabídkou letových destinací.
- Vysoká nákladovost a nedostatek kapitálu pro rozvojové aktivity.
- Nedostatečná kapacita parkovacích ploch pro techniku údržby letiště.
- Vnitřní dluh letiště jakožto pozůstatek po předchozím majiteli.

PŘÍLEŽITOSTI

- Všeobecný rozvoj letecké dopravy.
- Blízkost a zázemí regionální metropole.
- Orientace na letecké spojení směrem na východ (Korea, Čína).
- Vstup strategického partnera.
- Možnost letecké dopravní obsluhy přilehlé části polského a slovenského území.
- Rozvoj podnikatelských aktivit v bezprostřední blízkosti – průmyslové zóny v regionu a nové podnikatelské aktivity.
- Tvorba nových pracovních míst spojena s rozvojem letiště a letecké dopravy.
- Blízkost destinací cestovního ruchu s mezinárodním charakterem (Beskydy a Jeseníky).
- Efekt rekonstrukce stávající vzletové a přistávací dráhy.
- Rozvoj cestovního ruchu a s ním spojena větší míra využívání letiště pro odlety do nabízených destinací.
- Vytvoření logistického uzlu pro cargo dopravu.
- Zajištění jiných příjmů v období zimního letového řádu.
- Získání finančních prostředků z grantů.
- Rozšíření nabídky nových leteckých i neleteckých služeb.
- Větší zákaznický dosah v případě dobudování dálnice ve směru Hradec Králové, Slovensko.
- Propagace letiště.
- Vybudování vyhlídkové terasy.

Hrozby

- Rozvoj konkurence a odliv zákazníků ke konkurenci (Brno, Katowice a Krakov).
- Následky ekonomické a finanční krize, růst cen pohonných hmot.
- Pokles objemu výkonu osobní i nákladní přepravy.

- Všeobecné zvyšování cenové úrovně leteckých služeb.
- Nedostatek parkovacích míst v případě výrazného zvýšení provozu.
- Vytváření tlaku okolních obcí na omezení provozu letiště.
- Zánik některých leteckých dopravců.
- Odchod významných investorů z kraje.
- Nenalezení investorů a kapitálu pro rozvoj dalších podnikatelských aktivit, zejména v průmyslové zóně v okolí letiště.
- Růst terorismu oslabující rozvoj zejména osobní letecké přepravy.
- Nové požadavky v oblasti bezpečnosti nebo ochranu životního prostředí přinášející značné finanční výdaje.
- Omezení zdrojů z fondů EU.
- Nezájem státu o tvorbu příležitostí a zdrojů pro rozvoj regionálních letišť.
- Legislativní změny.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě zpracované SWOT analýzy může společnost zvolit jednu ze čtyř možných strategií.

4.4.1 SO – rozvojově-ofenzivní strategie

Letiště pro svůj další rozvoj využije své silné stránky na získání výhody. V rámci SO strategie by byl největší přínos pro letiště dosažen využitím výborných technických parametrů vzletové a přistávací dráhy, moderního odbavovacího terminálu pro osobní i nákladní dopravu a zkušeného, vysoce kvalifikovaného personálu a unikátní dopravní dostupnosti letiště. To by mohlo využít pro zavedení nových přímých linek pravidelných i nepravidelných, a pro nalákání leteckých dopravců. Tyto aktivity by vedly k výraznému oživení jeho současného provozu, a podpořily by podnikatelské aktivity nejen v bezprostřední blízkosti letiště, přispěly by k růstu zaměstnanosti a dobrému jménu Moravskoslezského kraje.

4.4.2 ST – defenzivní strategie

ST strategii se zaměřuje na využití všech silných stránek, a to již v SO strategii zmíněných technických parametrů dráhy, terminálů pro osobní a nákladní dopravu, personálu, dopravní dostupnosti letiště nebo také firem působících na letišti, blízkosti průmyslové zóny, pozitivního vlivu letecké dopravy na podnikání cestovní ruch v okolí a úspěchy samotného letiště i jeho vlastníka v čerpání finančních prostředků z EU. Zároveň by letiště soustředilo svou pozornost na konkurenční společnosti, jejíž činnost by průběžně monitorovala a vyhodnocovalo. Důležitá je zde i role MSK jakožto vlastníka letiště, který by přispěl vytvořením podmínek pro podnikání v kraji, podporou zahraničních investic a rozvojem průmyslových zón.

4.4.3 WO – strategie spojenectví

U WO strategie by se letiště zaměřilo na odstranění slabých stránek a využití známých příležitostí. Cestou k úspěšné realizaci této strategie je přilákání nízkonákladových dopravců, zavedení nových přímých pravidelných linek, uskutečnění domluvy s leteckými dopravci o domovském letišti na LLJO. Zaměřilo by se i na lepší propagaci letiště a cestovního ruchu v kraji. Důležitou roli zde hraje i vlastník letiště, od kterého se očekává aktivnější přístup a obchodní politika, zabudování podpory pro letiště v dlouhodobých plánech kraje, aktivní přístup k marketingové strategii a spolupráce na reklamní kampani. Pro rozšíření spádové oblasti letiště by kraj inicioval jednání se sousedními kraji ohledně možnosti zkvalitnění dopravní obslužnosti směrem k letišti, zejména v období letního letového řádu. Roli partnera pro další rozvoj letiště by nemusel hrát pouze kraj, otevírá se zde možnost vstupu dalšího strategického partnera.

4.4.4 WT – desinvestiční-útlumová strategie

WT strategie je ústupová a defenzivní. Společnost bojuje o přežití a snaží se maximálně eliminovat své slabé stránky a vyhnout se specifikovaným hrozbám. Pro letiště by to znamenalo snahu udržet si stávající letecká spojení, maximálně využít současných technických a kapacitních možností letiště, výrazně zredukovat nezbytné náklady, a to vše s ohledem

na existující konkurenci a aktuální ekonomickou situaci. Duchem této strategie je zabránění většího propadu letiště.

5 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE LETIŠTĚ LEOŠE JANÁČKA OSTRAVA

Prosperující firma je cílem každého majitele. Nejinak tomu je i u letišť. Prosperující letiště potřebuje vykazovat zisky, které plynou z jeho letecké i neletecké činnosti. Dle vypracované SWOT analýzy vybírám ze čtyř možností WO návrh strategie rozvoje LLJO. Tento návrh má za cíl překonat slabiny využitím příležitostí z okolí posilováním pozic, spojenectvím se silným partnerem, snahou o nalezení spolehlivého spojence a různé formy integrace. Stanovené cíle kopírují současné rozvojové trendy v letecké dopravě. Jádrem strategie je posílení linek, kvalita poskytovaných služeb a úsporná opatření na straně nákladů.

Provozování letiště a letecké dopravy vůbec je přímo závislé na mnoha faktorech. Mezi nejdůležitější patří ekonomická situace obyvatel jako možných cestujících nebo dopravní, proexportní či proimportní politika státu. Potenciál rozvoje LLJO leží v efektivní provázanosti letiště s ostatními druhy dopravy. Zde má oproti ostatním blízkým letištím obrovskou výhodu v již fungujícím propojení letiště s železnicí a dálnicí. Důležitou roli u mošnovského letiště hraje jeho unikátní napojení na dálniční a železniční síť, jak blízkost dálnice D1 a rychlostní komunikace R48, tak i železniční trasa v severojižním směru s přímým napojením do areálu letiště má vazbu na další území ČR, Polsko, Slovensko a Rakousko.

Letiště disponuje i velmi dobrými technickými předpoklady pro další rozvoj. Zakládá si na své historii, vybavení a vysoké kvalitě svých služeb, poskytovaných zkušenými zaměstnanci. Velmi silnou stránkou, ze které může těžit, jsou současné parametry dráhy. O tuto výhodu však může letiště přijít, a to v případě, že se podaří Katowickému letišti uskutečnit jejich plán o prodloužení dráhy.

Zkušenosti letiště z jednání s leteckými společnostmi ukazují na skutečnost, že pro zavedení nových destinací je leteckými společnostmi vyžadována finanční podpora. Tato podpora je u evropských letišť obvyklá. Za předpokladu, že letiště chce být pro letecké dopravce stejně atraktivní jako jeho konkurence, je třeba najít mechanismus vytvoření zdrojů pro takovou podporu. Jednou z možností je podpora regionálních letišť z veřejných zdrojů.

Zlepšení celkové ekonomické situace se může projevit rostoucím počtem obchodní klientely i přepravy nákladu a pošty. Pro letiště je významné také přilákání nových investorů do průmyslových zón v kraji. Ti by mohli využívat jeho služeb v osobní, i v nákladní pře-

pravě. Letiště lze chápat jako službu, která podporuje rozvoj v cestovním ruchu i v podnikatelské sféře. Zároveň ale zastává roli důležitého článku při přepravě nákladu.

5.1 Charakteristika projektu

Na základě analýzy současného stavu LLJO, jeho klíčových problémů, konkurence a vypracované SWOT analýzy, předkládám návrh na další rozvoj letiště. Projekt rozvoje je zpracován na období let 2015-2024. Vychází ze skutečnosti, že v současnosti není plně využita kapacita letiště, a to přes rozsáhlé investice do vybavení a infrastruktury.

Cíle projektu

Strategickým cílem projektu je oživení letiště a zvýšení jeho produktivity.

Cíl 1: Rozšíření počtu nízkonákladových dopravců

Cíl 2: Rozšíření počtu síťových dopravců

Cíl 3: Zvýšení produktivity cargo terminálu

Cíl 4: Nabídka domovského letiště pro dopravce

Cíl 5: Rozšíření General Aviation a ostatních neleteckých služeb

Cíl 6: Vstup strategického partnera

Cíl 7: Rozšíření spolupráce s cestovními kanceláři, sousedními kraji a institucemi v MSK

5.2 Popis aktivit

Cíl 1: Rozšíření počtu nízkonákladových dopravců

Tempo růstu počtu cestujících z LLJO by zásadně změnil vstup dalšího nízkonákladového dopravce, či případně více dopravců, a to v pozitivním slova smyslu. Obdobná situace se odehrála na výše popisovaném letišti v Katowicích. Tam díky navázání spolupráce s low-cost dopravci a také bázování nízkonákladové společnosti, došlo v minulých letech k velkému nárůstu počtu cestujících. V současnosti je z Katowického letiště vypravováno

nejvíce letů do Velké Británie (32 %), Německa (28 %), Dánska (8 %) a Itálie (7 %). V rozložení cestujících vedou ženy (55 %) a lidé ve věku 21 – 30 let, následují je osoby do 40 let věku. Podíl národností, které odsud létají je následující, 80 % Poláci, 5 % Němci, 2 % Češi a Ukrajinci a 1,5 % Angličané. Z 38 % cestujících létají z turistických důvodů, z 33 % z osobních a z 29 % se jedná o pracovní lety (Katowice-airport.com, 2015). Z uvedených údajů lze usoudit, že z Katowického letiště létají převážně ženy polské národnosti v produktivním věku, které navštěvují Velkou Británii nebo Německo z turistických a pracovních důvodů. Z celkového počtu 2 695 tisíc cestujících tvoří 2 % občané ČR, což odpovídá necelým 54 tisícům osob. Minimálně o tento počet cestujících by mohlo dojít k navýšení počtu cestujících v případě zprovoznění dalších nízkonákladových linek. Počítáno je však s větším počtem – obyvatelé MSK a sousedních krajů.

Vhodným výběrem nových destinací by bylo zaplnění mezery na současném trhu, tedy nabídnout takové destinace, které neobsluhují blízká konkurenční letiště. Pozitivní dopad by mohlo mít i jednání s dopravci, kteří zatím nevyužívají okolní letiště. Odpadla by tím otázka, na kolik by otevření nových linek ovlivnilo provoz těch stávajících.

Nízkonákladoví dopravci si velmi dobře uvědomují svou atraktivitu pro cestující. Proto také vyvíjejí tlak na provozovatele letišť při jednáních o stanovení cen za letištem poskytované služby. Provoz nízkonákladových linek sebou přináší pozitiva pro celý region, zvláště v oblasti cestovního ruchu, na kterou přímo navazuje také snižování nezaměstnanosti a další příjmy pro podnikatele i kraj. Nevýhodou tohoto provozu je nutnost finanční podpory takového linky, kterou nízkonákladoví dopravci vyžadují. Tyto linky naopak přináší letišti pouze minimální přímý ekonomický zisk. Mohou být realizovány formou kompenzace ztrát leteckých dopravců nebo časově omezeným odpuštěním části letištních poplatků v mezích stanovených regulátorem. Možnost podpory nízkonákladových linek z veřejných prostředků kraje, jakožto vlastníka letiště, musí respektovat zákonem dané požadavky. Takto zajištěné financování nemusí být jedinou variantou. Letiště jako takové prozatím nedisponuje vlastními prostředky, kterými by provoz nových linek mohlo dotovat. Zůstává zde varianta čerpání dotací z EU a jiných fondů. Možným řešením by bylo vytvoření určitého fondu pro podporu cestovního ruchu, který by byl zřízen pro takové pobídky. Vyžadoval by však finanční spoluúčasť velkých soukromých společností. Podle výsledků předchozích jednání však o takovou aktivitu tyto firmy nemají zájem. S podporou MSK by ale

mohly být vyvolávána nová jednání, která by měla za cíl najít společnou cestu, po které by se společně kraj, letiště a místní podnikatelé mohli vydat.

Nové low-costové spojení je velmi žádané ze strany obyvatel ostravského regionu. Ti by také nejvíce ocenili rozšíření současné nabídky létaných destinací, po které dlouhou dobu volají.

Náklady na jednání a pak samotná podpora linek bude tvořit největší podíl na celkových nákladech projektu.

Cíl 2: Rozšíření počtu síťových dopravců

Rozšíření nabídky pravidelných letů, které jsou realizovány síťovými dopravci, by mělo být druhou hlavní prioritou letiště. Plyne z nich pravidelný příjem pro letiště. Síťoví dopravci nabízejí oproti low-costovým své služby na vyšší úrovni, ale také za vyšší cenu. Zde se nabízí možnost orientace na východní trhy (Thajsko, Asie), a s tím dále souvisí i spolupráce s asijskými dopravci. Letiště by se mělo zaměřit na linky, o které je ze strany veřejnosti největší zájem. Podle předchozích průzkumů prováděných letištěm, by obyvatelé kraje a místní podnikatelé uvítali např. linky Mnichov, Frankfurt, Amsterdam nebo Brusel. Nejnovější pravidelnou linkou zavedenou v roce 2015 je linka do Düsseldorfu.

Velmi výhodné by pro letiště bylo, stát se tzv. HUBem – místem, které je bráno jako přestupní bod k další požadované destinaci. Avšak s ohledem na současný stav, by pro LLJO byl realističtější cíl získat dopravce pro jakoukoliv žádanou destinaci.

Otevření nové linky se s největší pravděpodobností neobejde bez její finanční podpory. Ta může být realizována slevou na leteckých poplatcích nebo finanční kompenzací případné ztráty leteckému dopravci, po časově omezenou dobu.

Cíl 3: Zvýšení produktivity cargo terminálu

Letiště disponuje kvalitním cargo terminálem. Jeho celková možná kapacita není v současnosti plně využita. Příjmy plynoucí z parkování letadel, jejich nakládky, vykládky a dalších souvisejících služeb, tvoří nemalou část celkových příjmů letiště. Počet nákladních letů se odvíjí od podnikání v našem kraji a také na množství poštovních zásilek. Čím více zahraničních firem bude umístěno ve zdejších průmyslových zónách, tím je větší pravděpodobnost, že budou využívat služeb letiště. Zvláště pak u firem, které si pro své podnikání vybraly nebo vyberou průmyslovou zónu v Mošnově, existuje předpoklad, že

jejich rozhodnutí pro tuto lokalitu ovlivnila právě nabídka existujících služeb, možnost využití intermodálního propojení více druhů dopravy.

Nabízí se zde také otázka spolupráce s armádou ČR. Vzhledem k parametrům vzletové a přistávací dráhy, by mohlo být letiště využito při potřebách přesunu nadměrných vojenských nákladů, které vyžadují využití těch největších typů letadel.

Prognóza vývoje výkonů

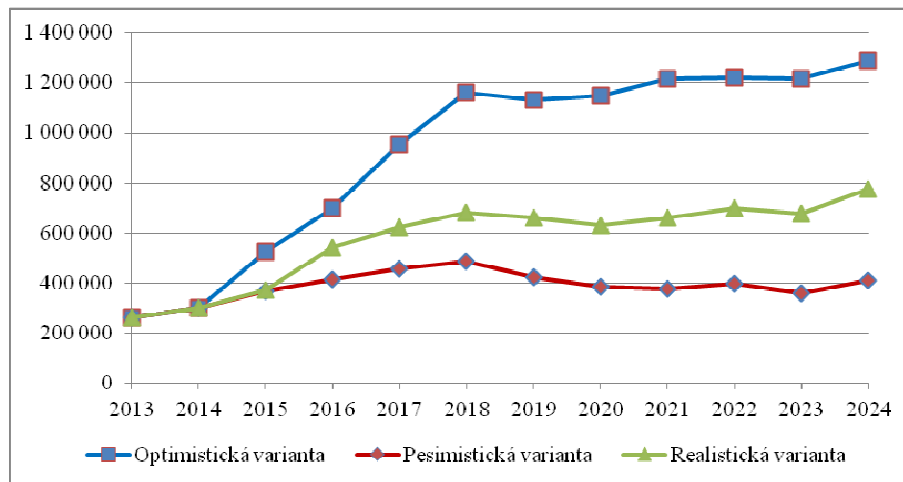
Podle tempa růstu výkonů letiště v Katowicích od roku 2004 je zpracována optimistická varianta prognózy vývoje LLJO pro dané období. Počítá s nástupem nových dopravců již v průběhu roku 2015. Pesimistická varianta vychází z předpokladu, že tendence tempa růstu výkonů bude stejná jako v posledních deseti letech.

Tabulka č. 8: Předpokládané výkony – optimistická, pesimistická a realistická varianta

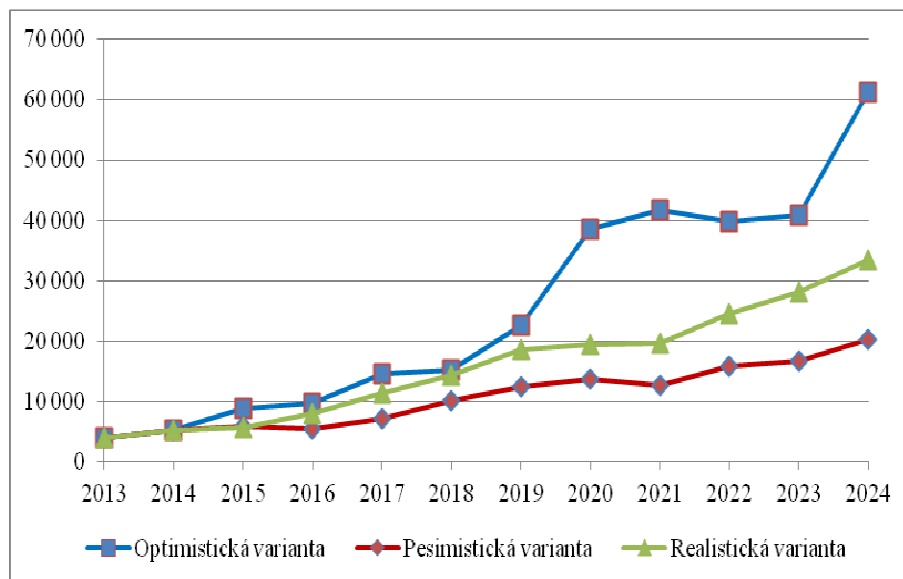
Varianta / Rok	Cestující (tis.)			Cargo (tis. t)			Pohyby (tis.)		
	Opt.	Pes.	Real.	Opt.	Pes.	Real.	Opt.	Pes.	Real.
2004	216	216	216	1,5	1,5	1,5	13,1	13,1	13,1
2005	266	266	266	1,6	1,6	1,6	16,3	16,3	16,3
2006	301	301	301	2,0	2,0	2,0	16,1	16,1	16,1
2007	332	332	332	2,0	2,0	2,0	15,9	15,9	15,9
2008	354	354	354	1,7	1,7	1,7	17,2	17,2	17,2
2009	307	307	307	1,7	1,7	1,7	16,2	16,2	16,2
2010	280	280	280	1,9	1,9	1,9	14,3	14,3	14,3
2011	274	274	274	1,8	1,8	1,8	15,2	15,2	15,2
2012	288	288	288	2,6	2,6	2,6	14,5	14,5	14,5
2013	259	259	259	3,9	3,9	3,9	14,9	14,9	14,9
2014	298	298	298	5,18	5,18	5,18	15,07	15,07	15,07
2015	522	366	372	8,86	5,75	5,60	26,44	18,74	19,59
2016	697	414	540	9,61	5,28	7,83	35,30	18,50	20,57
2017	954	457	620	14,61	7,18	11,36	48,31	18,33	23,04
2018	1 160	487	683	15,07	10,05	14,20	58,74	19,73	28,57
2019	1 131	423	662	22,54	12,36	18,46	57,23	18,57	28,57
2020	1 149	385	629	38,56	13,72	19,38	58,17	16,46	28,85

2021	1 216	377	660	41,81	12,58	19,57	61,58	17,52	31,16
2022	1 220	397	700	39,72	15,86	24,47	61,74	16,65	33,96
2023	1 216	357	679	40,97	16,65	28,14	61,58	17,11	37,36
2024	1 289	410	774	61,27	20,15	33,49	65,24	17,32	38,48

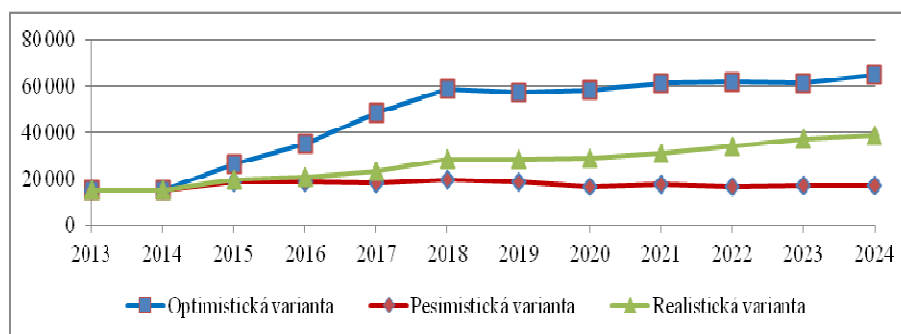
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 25: Prognóza vývoje počtu cestujících (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 26: Prognóza vývoje počtu cargo letů (Zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 27: Prognóza vývoje pohybů letadel (Zdroj: vlastní zpracování)

Cíl 4: Nabídka domovského letiště pro dopravce

S nalákáním nových dopravců do Ostravy úzce souvisí nabídka LLJO jako domovského letiště pro nově spolupracující subjekty. Využití letiště jako domovské stojánky pro konkrétního leteckého dopravce by přineslo nejen podstatný finanční příjem, ale i vítanou pozitivní reklamu. Letiště by stouplo v očích nejen cestujících, ale zejména u leteckých a dopravních společností obecně. Pro tuto variantu je nezbytný vstřícný přístup ke všem novým subjektům, které uvažují o založení své pobočky v prostorách letiště.

V areálu letiště sídlí firma Job Air Technic, servisní a opravárenské centrum, a lakovna letadel. Tyto služby mohou být lákadlem při oslovování leteckých dopravců. Zadlužený Job Air Technic sice prochází složitým obdobím, ale dle posledních zpráv se podaří realizovat reorganizační plán, který firmu zachrání.

Při jednáních s dopravci o nových linkách bude letištěm nabízena i možnost bázování letadel. Sníží se tím náklady na cestovné a jednání s dopravci. Největší část nákladů tedy bude tvořit údržba těchto míst.

Cíl 5: Rozšíření General Aviation a ostatních neleteckých služeb

Rok od roku se pro letiště stává více zásadní další rozvoj všeobecného letectví. Jednou z cest, jak přiblížit letiště více klientům je dále rozvíjet služby podporující General Aviation. Vyhlídkové lety nebo výcvik posádek leteckých společností prováděný zde na letišti se stává lákadlem pro rozrůstající se skupinu lidí. Kvalitou poskytovaných služeb se LLJO vyrovná ostatním letištím, avšak důležité je nedopustit jejich úpadek, stále je poskytovat

na vysoké úrovni a nabízet nové nadstandardní služby. Ty budou tvořit náklady spojené s tímto cílem.

Zvláště v době zimního letového řádu se na měsíčních výnosech letiště výrazně podílí právě i příjmy z neleteckých služeb. Jednou z podpůrných možností, jak oživit letiště v jeho neletecké části, je také vytvoření atraktivního obchodního a podnikatelského centra v jeho prostorách, která by přilákala své klienty na návštěvu, i když zrovna nikam neletí (výlet s dětmi, návštěva dobré restaurace). Projekt na vybudování takové infrastruktury již řadu let figuruje v dlouhodobých plánech Moravskoslezského kraje. Mohl by být rozšířen o vybudování dalších lákadel typu vyhlídková terasa, muzeum letectví na mošnovském letišti.

Cíl 6: Vstup strategického partnera

Finanční situaci LLJO by mohl výrazně pozitivně ovlivnit vstup strategického partnera, v nejlepším případě z leteckého odvětví. Pro letiště není dlouhodobě udržitelným řešením dostat finanční injekci, která by mu krátkodobě pomohla. Je důležité řešit jeho další vývoj z dlouhodobého hlediska. A to tak, aby bylo schopné samo produkovat zisky. V jeho cestě k samostatnosti by mohl přispět právě partner, který by pomohl oživit jeho chod.

S tím souvisí i možnost částečného převodu letiště z veřejných rukou do soukromého vlastnictví. Účast soukromého subjektu na podnikání nebo činnosti letiště by s sebou mohl přinést i další pozitiva. Zvětšení okruhu klientů, přísun financí, nové kontakty nebo právě nejvíce požadované zprovoznění nových pravidelných i nepravidelných linek. Mohlo by dojít ke zrychlení rozhodovacího procesu, včetně oproštění se od ideálů v závislosti na výsledku voleb a nastupující politické reprezentaci.

S tímto cílem se pojí náklady na výběr vhodného partnera, jednání s ním a pak samotná realizace spojení s partnerem.

Letiště se snaží snižovat své výdaje tak, aby byl zajištěn veškerý požadovaný komfort služeb a splněna všechna bezpečnostní opatření a stanovené normy. Dále ještě zůstává na zvážení také možnost snížení nákladů formou nákupu finančně náročných činností. Těmi jistě jsou handling nebo ochrana letiště. Jedná se o tzv. outsourcing služeb, zajištění jejich výkonu třetí stranou. To s sebou přináší i negativa. Na jejich kvalitě stojí chod letištních služeb a nutno podotknout, že ten je v současné době na velmi vysoké úrovni.

Cíl 7: Rozšíření spolupráce s cestovními kancelářemi, sousedními kraji a institucemi v MSK

Role cestovních kancelářů v charterové dopravě je velmi výrazná. Bylo by vhodné navázat s místními cestovními kancelářemi dialog ohledně zvýšení nabídky turistických letů právě z Ostravy. Dle Asociace cestovních kancelářů sídlí v ostravském regionu 28 cestovních agentur a kancelářů. Dalších 7 jich vyvíjí svou činnost na Opavsku, 7 na Frýdecko-Místecku, 18 na Olomoucku a 12 ve Zlínsku. Jedná se o členy této asociace (ackcr.cz, 2015).

Na naplnění charterových letů se podílí více cestovních kancelářů. Častou praxí je, že letadlo před odletem do cílové destinace nabere cestující z Brna i z Ostravy. Přitom právě počet míst v letadle pro ostravské cestující bývá výrazně omezen nebo je cena zájezdu s odletem z Brna zvýhodněna natolik, že cestující preferují dojezd do vzdálenějšího letiště před odletem z LLJO.

Jistou roli v této praxi má i cenová politika letiště. Právě navození jednání s cestovními kancelářemi by mohla vést ke kompromisu ve formě zvýšení počtu míst v letadle určených pro místní cestující. Výhodou pro cestující také je možnost dopravit se přímo na letiště také vlakem. Jednou z možností, jak motivovat cestovní kanceláře by mohlo být zavedení věrnostních programů nebo slev na určité služby (parkovné, aj.).

Spolupráce s okolními kraji, např. podporou linek ze Zlínského a Olomouckého kraje, nebo přilehlých polských a slovenských regionů, by přivedlo k letišti další část zákazníků, kteří tuto lokalitu dosud opomíjeli.

Marketingová podpora

Kvalitní marketingová podpora je základem pro všechny zamýšlené projekty. Vhodná by byla masivní reklamní kampaň zaměřená nejen na destinace, které jsou z LLJO obsluhovány, ale i ostatní služby, které jsou na letišti poskytovány.

V tomto směru je stěžejní spolupráce s Moravskoslezským krajem a institucemi, které mají na starosti rozvoj kraje a turistického ruchu. Těmi jsou:

- Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, z. s.;
- Agentura pro regionální rozvoj, a. s.;
- Krajská hospodářská komora MSK;
- Podnikatelské a inovační centrum BIC Ostrava – BIC Ostrava s. r. o.;

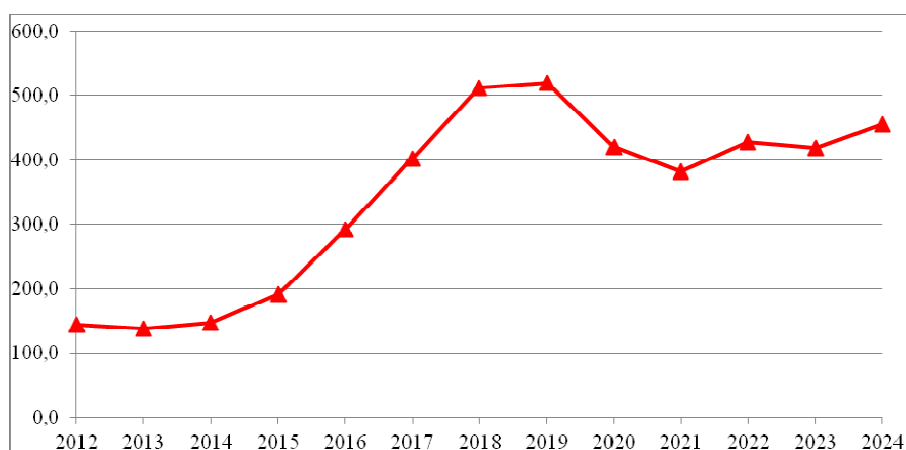
- Regionální a informační centrum – RPIC Ostrava;
- Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest;
- Společnost pro využití letiště Ostrava-Mošnov, a. s.

Vhodným partnerem pro marketingovou podporu jsou také cestovní kanceláře a agentury.

Po celou dobu projektu bude na konci roku vždy provedena kontrola dosažení stanovených cílů a jejich aktualizace.

5.3 Finanční náročnost projektu

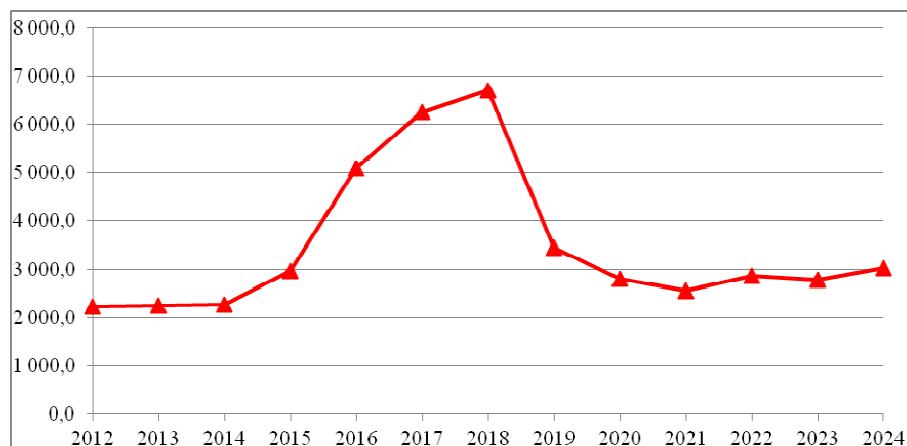
Náklady na Cíl 1 zahrnují finanční podporu nových low-cost linek, u Cíle 2 budou zvýhodněny nové pravidelné linky, u Cíle 3 to budou nově příchozí cargo dopravci. Ty budou podporovány po dobu jednoho roku kompenzací 50 % zvýhodnění u letištních poplatků po dobu prvních 2 let provozu nových linek. Předpokládaný nárůst u nákladní dopravy je z 80 % způsoben navýšením letů současných dopravců, zbývající část tvoří noví dopravci. Po předpovídanou dobu je předpokládán průměrný meziroční nárůst linek o 20 %. Ceník letištních poplatků je uveden v příloze P XIV. Ostatní stanovené cíle nepředpokládají výraznější ovlivnění růstu nákladů.



Obrázek 28: Prognóza vývoje tržeb [mil. Kč] (Zdroj: vlastní zpracování)

Finanční náročnost je kalkulována na realistickou prognózu. Výše nákladů je odvozena procentuelně, porovnáním nákladů a tržeb z roku 2013. Zisky na období 2015-2024 vychá-

zí z vývoje tržeb za počet odbavených cestujících, nákladů a pohybů letadel v realistické prognóze. Ve vývoji tržeb je zohledněno i 50 % zvýhodnění pro nové dopravce low-cost a pravidelných letů, a u 20 % cargo letů.



Obrázek č. 29: Prognóza vývoje nákladů [mil. Kč] (Zdroj: vlastní zpracování)

U nákladů je počítáno s jejich navýšením v letech 2016 - 2018 z důvodu realizace finančně nákladného projektu na rekonstrukci RWY. Následně jsou sníženy o část nákladů potřebných na její údržbu. Ostatní plánované projekty nebudou mít podstatný vliv na změnu vývoje nákladů.

Tabulka č. 9: Náklady na projekt (mil. Kč)

Rok / Cíl	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cíl 1	5	2 295	3 335	4 595	4 585	3 515	3 215	3 115	3 115	3 115
Cíl 2	480	1 510	2 230	2 630	2 730	2 230	2 130	2 030	1 930	1 830
Cíl 3	110	280	290	300	310	320	330	340	350	360
Cíl 4	125	216	216	316	366	416	466	516	536	546
Cíl 5	20	70	53	0	0	0	0	0	0	0
Cíl 6	5	130	40	0	0	0	0	0	0	0
Cíl 7	1	5	36	41	16	16	16	16	16	16
Celkem	746	4 506	6 200	7 882	8 007	6 497	6 157	6 017	5 947	5 867

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Shrnutí

Projekt zahrnuje sedm vytyčených cílů. Nejdůležitějšími jsou podpora nových low-cost a pravidelných linek, následuje podpora nákladní přepravy na letišti. Tyto cíle jsou také finančně nejnákladnější. Pro jejich realizaci je nezbytná podpora vlastníka letiště.

Při splnění všech cílů se LLJO zařadí ve výkonnostním žebříčku na vyšší úroveň, bude důstojným konkurentem nejen letiště v Brně, ale také letiště v Katovicích.

ZÁVĚR

Letecká doprava je charakterizována jako nejmladší, ale také nejbezpečnější, nejdynamičtější a nejrychleji se rozvíjející druh dopravy, byť s sebou přináší i jisté negativní vlivy, zvláště na životní prostředí.

Cílem této práce bylo navrhnout takovou strategii mošnovského letiště, která by vedla ke zlepšení jeho provozních výkonů a hospodářských výkonů. Mezinárodní Letiště Leoše Janáčka Ostrava má své opodstatnění a budoucnost. Provoz letiště jako služby, která napomáhá k přilákání investorů a tím přílivu investic do regionu, podporuje rozvoj v podnikatelské, kulturní a sportovní sféře, jakož i napomáhá k rozvoji turistického ruchu. Dobrá dopravní dostupnost, geografická poloha a vybavenost letiště je velkým lákadlem pro zahraniční podnikatele. Zřízení poboček zahraničních firem v Moravskoslezském kraji by sebou přineslo i tolik potřebné zvýšení počtu pracovních míst, a s tím související atraktivitu a rozvoj celého regionu.

Společnost Letiště Ostrava, a. s. jakožto provozovatel Letiště Leoše Janáčka Ostrava, má na vysoké úrovni propracovanou strukturu společnosti a poskytuje vysoký potenciál rozvoje. Zaměřila se na vysoký standard svých služeb, na svůj budoucí vývoj. Z tohoto důvodu by se mohla infrastruktura letiště zdát předimenzovaná, a že pořízené vybavení není v období špičky plně využito. Kapacitní rezervy ale znamenají také výhodu v oblasti dalšího růstu společnosti. V případě zavedení nových linek nebude zvýšení provozu představovat pro letiště žádný zásadní problém. Přirozeně pak sebou přinese i navýšení počtu pracovníků letiště.

Tempo poklesu počtu cestujících LLJO způsobené snižováním nabídky kapacity sedadel, počtu letů a kvalitou některých navazujících spojení se mírně zvolnilo, v letech 2012 nebo 2014 dokonce došlo k navýšení počtu odbavených cestujících. Nepodařilo se však prozatím navázat na roky 2007 a 2008, kdy počet cestujících převýšil 300 tisíc. I přes veškerou snahu letiště a vedení intenzivních jednání o nových spojích, vytvoření většího počtu nových linek dosud neproběhlo. Tato jednání jsou vždy složitou a dlouhodobou záležitostí. Stejně jako přilákání nového dopravce, který by využíval mošnovské letiště jakou svou domovskou základnu.

Při tvorbě samotné strategie byla využita SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky letiště, jeho příležitosti a hrozby. Následovalo jejich vyhodnocení a výběr nejvhodnější ze čtyř možných strategií.

Nejsilnější stránkou letiště jsou parametry jeho vzletové a přistávací dráhy, spolu s moderními terminály, zkušenými zaměstnanci a v neposlední řadě také unikátního propojení letecké, silniční a železniční dopravy. Slabými stránkami zůstávají nízký počet pravidelných i nepravidelných letů, absence domovského leteckého dopravě nebo neoptimálně vedený marketing společnosti. Příležitosti, kterých by se mělo chytit, se stávají z využití zázemí regionální metropole, možnosti obsluhovat cestující ze sousedního Polska, Slovenska nebo olomouckého či zlínského kraje. Také příchod nových zahraničních investorů by pro letiště byl dalším motorem pro zvýšení jeho výkonů. Největší hrozbou pro ostravské letiště je jeho konkurence, a to v podobě letiště v Brně i v Katowicích.

Pokud se podaří zavedení nových pravidelných i nízkonákladových linek, má letiště šanci stát se vyhledávaným dopravním uzlem a důstojným konkurentem Brněnského i Katowického letiště.

Diplomová práce by mohla být, v případě zájmu letiště nebo jeho vlastníka, použita při tvorbě budoucích strategických dokumentů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] EISLER, Jan. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008, 151 s. ISBN 978-80-245-1416-1.
- [2] EISLER, Jan, Jaromír KUNST a František ORAVA. *Ekonomika dopravního systému*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2011, 284 s. ISBN 978-80-245-1759-9.
- [3] ICAO. *Aerodrome Rescue and Fire Fighting Service Procedures Manual*. Ver. 1.2. ICAO, 2012, 218 s.
- [4] Letiště Ostrava, a.s. *Generel rozvoje Letiště Ostrava, a.s. 2005-2015*.
- [5] Letiště Ostrava, a.s. *Podnikatelský plán Letiště Ostrava, a.s. 2005-2015*.
- [6] Letiště Ostrava, a.s. *Výroční zpráva Letiště Ostrava, a.s. 2008*
- [7] Letiště Ostrava, a.s. *Výroční zpráva Letiště Ostrava, a.s. 2013*
- [8] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John Saunders a Gary Armstrong. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] MIRVALD, Stanislav. *Geografie dopravy III*. Vyd. 1. Západočeská univerzita v Plzni, 2002, 43 s. ISBN 80-7082-846-3.
- [10] PRUŠA, Jiří, a kol. *Svět letecké dopravy*. Vyd. 1. Praha: Galileo CEE Service ČR s. r. o., 2007, 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9.
- [11] RODRIGUE, Jean-Paul, Claude COMTOIS a Brian SLACK. *The Geography of Transport Systems*. 2nd ed. London: Routledge, 2009, 352 s. ISBN 978-0-415-48323.
- [12] VASIGH, Bijan, Tom TACKER a Ken FLEMING. *Introduction to Air Transport Economics: from Theory to Applications*. Aldershot: Ashgate, 2008, 358 s. ISBN 978-0-7546-7079-7.
- [13] WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde, 2008, 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

- [14] VITURKA, Milan. Hodnocení regionální kvality podnikatelského prostředí z pohledu inovačního potenciálu. In: *New members - new challenges for the European regional development policy*. Košice - SR: Technická universita Košice, 2006. s. 458-469, s. 458-469. ISBN 80-225-2060-8.
- [15] ŽIHLA, Zdeněk, a kol. *Provozování podniků letecké dopravy a letišť*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2010, 301 s. ISBN 978-80-7204-677-5.

Internetové zdroje:

- [16] Aeroweb. *Kategorie ICAO* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.aeroweb.cz/clanek.asp?ID=1586&kategorie=3>
- [17] Asociace Cestovních kanceláří. *Přehled cestovních kanceláří a agentur* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ackcr.cz/mapa-provozoven>
- [18] ČERVINKA, Michal a Tomáš TYKVA. *Letečtí dopravci a jejich obchodní přístupy odrážející turbulentnost globální ekonomiky*. [online]. ©2010 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-03/04%20Cervinka/Cervinka.pdf>
- [19] Česko, 1997. Zákon č. 49/1997 ze dne 6. března 1997 o civilním letectví. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zako-nu/SearchResult.aspx?q=49/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [20] Česko, 2006. Zákon č. 137/2006 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zako-nu/SearchResult.aspx?q=137/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [21] Dny NATO. *Dny NATO* [online]. ©2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.natodays.cz>
- [22] Evropské strukturální a investiční fondy. *Modernizací letišť otevíráme brány regionu* [online]. ©2009 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.strukturalni->

fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Operacni-programy/OP-
INFRASTRUKTURA/Realizovane-projekty/Modernizaci-letiste-otevirame-brany-
regionu

- [23] Jízdní řády. *Spojení* [online]. [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://jizdnirady.idnes.cz/vlakyautobusy/spojeni/>
- [24] HÁJEK, Oldřich a Pavel GREBENÍČEK. Regional Airports The Czech republic: Focused on Geographical Efficiency. Inflow: *PERNER'S CONTACTS: Elektronický odborný časopis o technologii, technice a logistice v dopravě* [online]. 2010, roč. 5 č. 7 [cit. 2014-08-10]. ISSN: 1801-674X. Dostupné z: http://pernerscontacts.upce.cz/20_2010/Hajek.pdf
- [25] Letiště Brno-Tuřany. *Informace o pravidelných letech* [online]. ©2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/informace-o-letech/pravidelne-lety/>
- [26] Letiště Brno-Tuřany. *Informace o sezónních pravidelných letech* [online]. ©2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/informace-o-letech/sezonni-pravidelne-lety/>
- [27] Letiště Brno-Tuřany. *Informace o charterových letech* [online]. ©2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/informace-o-letech/charterove-lety/>
- [28] Letiště Brno-Tuřany. *Služby na letišti* [online]. ©2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/sluzby-na-letisti/mapa-terminalu/>
- [29] Letiště Brno-Tuřany. *Statistiky* [online]. ©2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/letiste/statistiky/>
- [30] Letiště Brno-Tuřany. *Všeobecné údaje* [online]. ©2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/b2b/vseobecne-udaje/>
- [31] Letiště Brno-Tuřany. *Základní informace* [online]. ©2012 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.brno-airport.cz/letiste/zakladni-informace/>
- [32] Letiště Katowice. *Mapa spojení* [online]. ©2009 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.katowice-airport.com/cs/cestujici/mapa-spojzeni>

- [33] Letiště Katowice. *Cargo* [online]. ©2009 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.katowice-airport.com/cs/cargo/novinky>
- [34] Letiště Katowice. *Informace pro cestující* [online]. ©2009 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.katowice-airport.com/cs/cestujici>
- [35] Letiště Katowice. *O letišti* [online]. ©2009 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.katowice-airport.com/cs/letiste>
- [36] Letiště Katowice. *Podnikání a služby* [online]. ©2009 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.katowice-airport.com/cs/podnikani>
- [37] Letiště Katowice. *Statistiky* [online]. ©2009 [cit. 2015-01-21]. Dostupné z: <http://www.katowice-airport.com/cs/letiste>
- [38] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Letiště Ostrava* [online]. ©2015 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz>
- [39] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Letištní poplatky* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-poplatky/>
- [40] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Letový řád – pravidelné lety* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-letovy-rad-pravidelne-lety//>
- [41] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Letový řád – turistické lety* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-letovy-rad-turisticke-lety/>
- [42] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Projekty* [online]. ©2015 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-projekty/>
- [43] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Služby na letišti* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-foliovani-zavazadel/>
- [44] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Výroční zpráva 2008* [online]. ©2014 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: http://www.airport-ostrava.cz/UserFiles/File/Vyrocnizpravy/VZ_2008.pdf

- [45] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Výroční zpráva 2013* [online]. ©2014 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: http://www.airport-ostrava.cz/UserFiles/File/Vyrocní_zpravy/VZ_2013.pdf
- [46] Letiště Leoše Janáčka Ostrava. *Základní informace* [online]. ©2015 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-zakladni-informace-letecka-doprava/>
- [47] Mapy. *Poloha měst* [online]. ©2015 [cit. 2014-11-12]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz>
- [48] Ministerstvo dopravy České republiky *Dopravní politika České republiky pro léta 2005-2013* [online]. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR_DPCR20052013_UZweb.pdf
- [49] Ministerstvo dopravy České republiky *Všeobecné informace o letištích* [online]. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Letecka_doprava/letiste/
- [50] Moravskoslezský kraj. *Moravskoslezský kraj* [online]. ©2015 [cit. 2014-09-14]. Dostupné z: <http://www.kr-moravskoslezsky.cz/>
- [51] Moravskoslezský kraj. *Strategie rozvoje Moravskoslezského kraje na léta 2009-2020* [online]. ©2015 [cit. 2014-09-14]. Dostupné z: http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/rk_srk_9-20.html
- [52] Obec Mošnov. *Územní plán Mošnova* [online]. ©2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.mosnov.cz>
- [53] STAŠ, Ivo. *Rozvojová lokalita Ostrava-Mošnov* [online]. ©2007 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/rozvojova-lokalita-ostava-mosnov_N1312
- [54] Úřad pro civilní letectví [online]. ©2011 [cit. 2015-01-14]. Dostupné z: <http://www.caa.cz/>
- [55] VITURKA, Milan. *Hodnocení regionální kvality podnikatelského prostředí z pohledu inovačního potenciálu*. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně [online]. [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www3.ekf.tuke.sk/cers/cers2005/doc/Viturka.pdf97>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ACI	Airport Council International, Mezinárodní rada letišť
AIP	Aeronautical Information Publication, Letecká informační příručka
CHKO	Chráněná krajinná oblast
IATA	International Air Transport Association, Mezinárodní sdružení leteckých dopravců
ICAO	International Civil Aviation Organization, Mezinárodní organizace civilního letectví
IT	Informační technologie
KLACR	Klastr cestovního ruchu
LB	Letiště Brno
LLJO	Letiště Leoše Janáčka Ostrava
LK	Letiště Katowice
MSK	Moravskoslezský kraj
RWY	Runway, vzletová a přistávací dráha
SOM	Společnosti pro využití letiště Ostrava-Mošnov, a. s.
VZ	Výroční zpráva

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Osobní letecká přeprava v ČR v období let 2004-2013 (v mil. osob).....	13
Obrázek 2: Nákladní letecká přeprava v ČR v období let 2004-2013 (v tis. tun).....	14
Obrázek 3: Point-to-Point (liniová síť)	19
Obrázek 4: HUB a Point-to-Point	20
Obrázek 5: Vzdálenost mezi letišti v Brně, Ostravě a Katowicích	38
Obrázek 6: Odbavovací terminál LLJO	40
Obrázek 7: Dopravní dostupnost LLJO.....	41
Obrázek 8: Létané destinace LLJO	42
Obrázek 9: Odbavovací terminál LB.....	44
Obrázek 10: Dopravní dostupnost LB.....	45
Obrázek 11: Odbavovací terminál LK	47
Obrázek 12: Dopravní dostupnost LK	48
Obrázek 13: Létané destinace LK	49
Obrázek 14: Srovnání počtu cestujících v letech 2004-2014.....	53
Obrázek 15: Srovnání počtu nákladních letů v letech 2004-2014 (t).....	54
Obrázek 16: Srovnání pohybů letadel v letech 2004-2014	56
Obrázek 17: Pohled na železniční a odbavovací terminál LLJO	62
Obrázek 18: Počet cestujících v letech 2004-2014	64
Obrázek 19: Pohyby letadel v letech 2004-2014.....	65
Obrázek 20: Cestující v letech 2004-2014	66
Obrázek 21: Množství přepraveného nákladu v letech 2004-2014 (t)	67
Obrázek 22: Pohyby letadel v letech 2004-2014.....	68
Obrázek 23: Tržby, výnosy a hospodářský výsledek v letech 2004-2014.....	69
Obrázek 24: Náklady v letech 2004-2014.....	70

Obrázek 25: Prognóza vývoje počtu cestujících	83
Obrázek 26: Prognóza vývoje počtu cargo letů.....	83
Obrázek 27: Prognóza vývoje pohybů letadel.....	84
Obrázek 28: Prognóza vývoje tržeb (mil. Kč).....	84
Obrázek 29: Prognóza vývoje nákladů (mil. Kč).....	84

SEZNAM TABULEK

Tab. 1:	Výkonnostní kvalifikace letišť	25
Tab. 2:	Počet obsluhovaných destinací v roce 2015	50
Tab. 3:	Počet cestujících na vybraných letištích v letech 2004-2014	51
Tab. 4:	Přepravený náklad na vybraných letištích v letech 2004-2014 (t).....	53
Tab. 5:	Pohyby letadel na vybraných letištích v letech 2004-2014.....	55
Tab. 6:	Přehled projektů realizovaných na LLJO	61
Tab. 7:	SWOT analýza.....	72
Tab. 8:	Předpokládané výkony – optimistická, pesimistická a realistická varianta....	82
Tab. 9	Náklady na projekt (mil. Kč)	88
Tab. 9:	Harmonogram projektu.....	89

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Srovnání výkonů osobní dopravy v ČR (mil. osob)
- Příloha P II: Srovnání výkonů nákladní dopravy v ČR (tis. tun)
- Příloha P III: Mapa letišť v ČR
- Příloha P IV: Kategorie ICAO
- Příloha P V: Létané destinace LLJO v roce 2015
- Příloha P VI: Létané destinace LB v roce 2015
- Příloha P VII: Létané destinace LK v roce 2015
- Příloha P VIII: Organizační schéma společnosti Letiště Ostrava, a. s.
- Příloha P IX: Počet odbavených cestujících v letech 2004-2014 (os.)
- Příloha P X: Množství přepraveného nákladu v letech 2004-2014 (t)
- Příloha P XI: Pohyby letadel v letech 2004-2014
- Příloha P XII: Vývoj tržeb, výnosů a výsledku hospodaření LLJO (mil. Kč)
- Příloha P XIII: Vývoj nákladů LLJO (mil. Kč)
- Příloha P XIV: Letištní poplatky

**PŘÍLOHA P I: SROVNÁNÍ VÝKONŮ OSOBNÍ DOPRAVY V ČR
(MIL. OSOB)**

Typ dopravy	2004	2005	2006	2007	2008
Železniční	180,9	180,3	183,0	184,2	177,4
Autobusová	418,6	388,3	387,7	375,0	401,7
Letecká	5,8	6,3	6,7	7,0	7,2
Vnitrozemská vodní	1,1	1,1	1,1	1,1	0,9
Individuální automobilová přeprava osob	2 100,0	2 130,0	2 160,0	2 220,0	2 250,0
Typ dopravy	2009	2010	2011	2012	2013
Železniční	165,0	164,8	167,9	172,8	174,5
Autobusová	367,6	372,5	364,6	345,0	338,0
Letecká	7,4	7,5	7,5	6,4	6,2
Vnitrozemská vodní	1,2	0,9	1,0	0,5	1,1
Individuální automobilová přeprava osob	2 240,0	1 970,0	2 030,0	1 990,0	2 010,0

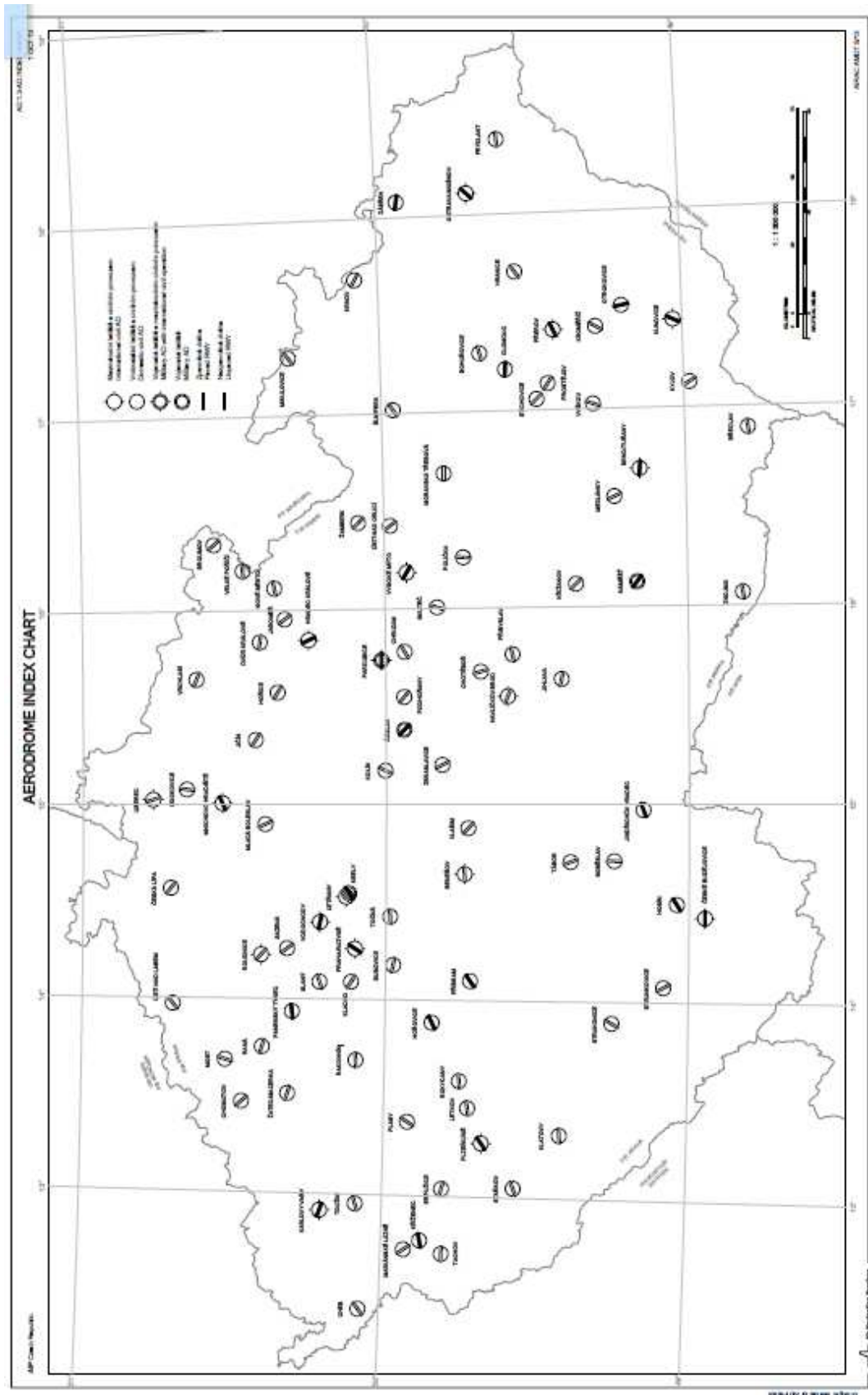
Zdroj: Ročenka dopravy ČR 2008, s. 62 a Ročenka dopravy ČR 2013, s. 64 - vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P II: SROVNÁNÍ VÝKONŮ NÁKLADNÍ DOPRAVY V ČR
(TIS. TUN)**

Typ dopravy	2004	2005	2006	2007	2008
Železniční	88 843	85 613	97 491	99 777	95 073
Silniční	466 034	461 144	444 574	453 537	431 855
Letecká	21	20	22	22	20
Vnitrozemská vodní	1 275	1 956	2 032	2 242	1 905
Typ dopravy	2009	2010	2011	2012	2013
Železniční	76 715	82 900	87 096	82 968	83 957
Silniční	370 115	355 911	349 278	399 314	351 517
Letecká	15	14	12	9	9
Vnitrozemská vodní	1 647	1 642	1 895	1 767	1 618

Zdroj: Ročenka dopravy ČR 2008, s. 66 a Ročenka dopravy ČR 2013, s. 68 - vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: MAPA LETIŠŤ V ČR



Zdroj: Ministerstvo dopravy ČR, 2015

PŘÍLOHA P IV: KATEGORIE ICAO

Kategorie	Minimální výška rozhodnutí (ft)	Minimální dráhová dohlednost (ft / m)	Poznámka
CAT I	200	2 400 / 550	následuje vizuální přiblížení
CAT II	100	1 200 / 350	následuje vizuální přiblížení
CAT III a	100	700 / 200	vedení až na povrch dráhy, automatické přistání
CAT III b	50	150 / 50	vedení až na povrch dráhy, jen automatické přistání
CAT III c	0	0	vedení až na povrch dráhy, jen automatické přistání

Zdroj: Aeroweb.cz, 2012 - vlastní zpracování

PŘÍLOHA P V: LÉTANÉ DESTINACE LLJO V ROCE 2015

Lety		
Pravidelné	Pravidelné i turistické	Turistické
Düsseldorf	Antalya	Almeria
Londýn	Burgas	Djerba
Praha	Korfu / Kerkyra	Durrës
Paříž	Kos	Folegandros
	Kréta / Heraklion	Hurghada
	Lamezia Terme	Ios
	Lesbos / Mytilini	Kalymnos
	Mallorca	Kréta / Chania
	Rhodos	Lefkada / Preveza
		Marsa Alam
		Monastir
		Naxos
		Milos
		Paros
		Podgorica
		Santorini
		Severní Kypr
		Soluň / Thessaloniki
		Split
		Thassos / Kavala
	Zakynthos	

Zdroj: airport-ostrava.cz, 2015 - vlastní zpracování

PŘÍLOHA P VI: LÉTANÉ DESTINACE LB V ROCE 2015

Lety		
Pravidelné	Pravidelné i turistické	Turistické
Eindhoven	Antalya	Almeria
Londýn-Stansted	Burgas	Antalya
Londýn-Luton	Korfu	Burgas
	Kos	Djerba
	Kréta / Heraklion	Lamezia Terme
	Lamezia Terme	Ercan
	Palma Mallorca	Heraklion
	Rhodos	Hurghada
	Zakynthos	Chania
		Marsa Alam
		Kavala
		Korfu
		Kos
		Londýn – Stansted
		Mitilini
		Monastir
		Moskva Vnukono
		Palma Mallorca
		Podgorica
		Preveza
		Rhodos
		Santorini
		St. Petersburg
	Thessaloniki	
	Zakynthos	

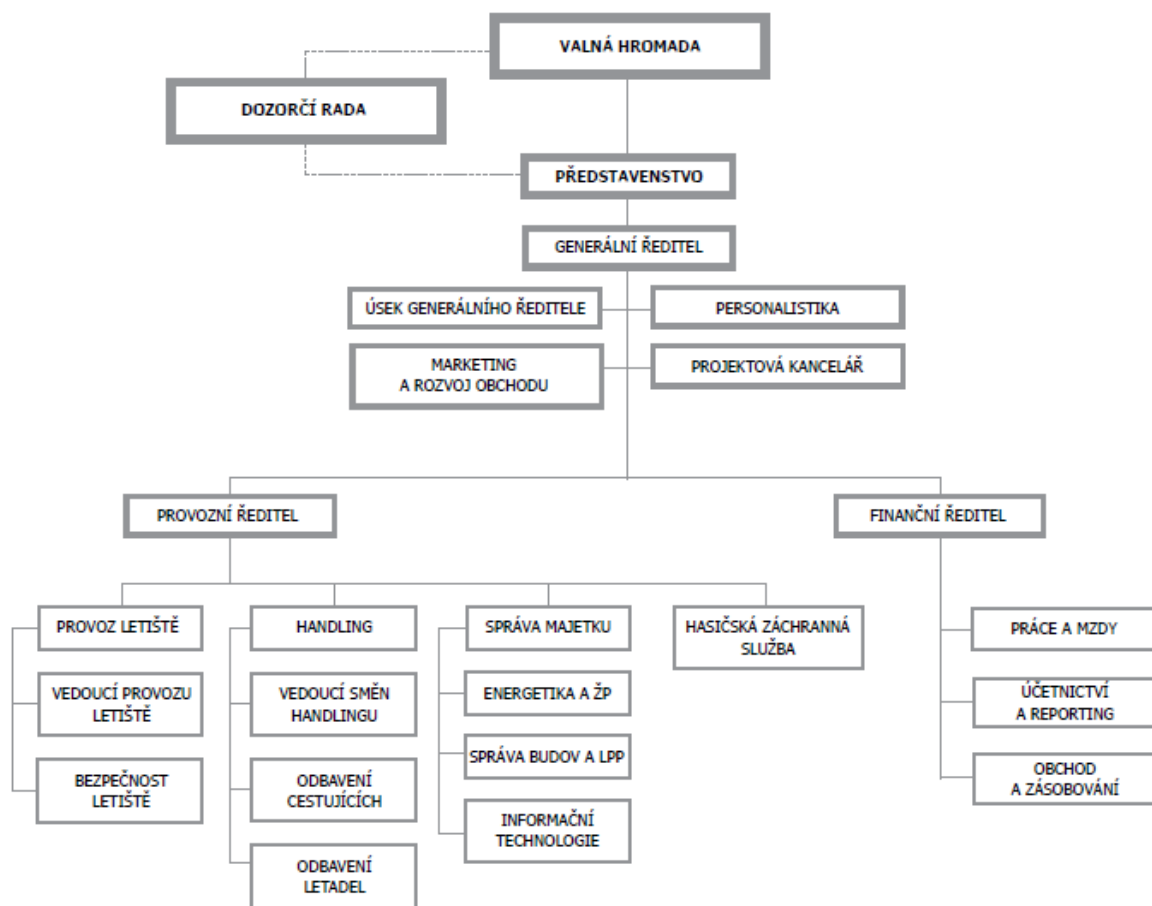
Zdroj: brno-airport.cz, 2015

PŘÍLOHA P VII: LÉTANÉ DESTINACE LK V ROCE 2015

Lety			
Pravidelné	Pravidelné i turistické	Turistické	
Belfast	Alicante	Agadir	Kefalonie
Bergen	Barcelona	Antalya	Korfu
Birmingham	Burgas	Araxos	Kos
Bologne	Kréta / Chania	Athény	Lamezia Terme
Bristol	Hurghada	Barcelona-Girona	Lanzarote
Doncaster-Sheffield	Tel Aviv	Bartumi	Madeira
Dortmund	Sharm Aš-Šajch	Bodrum	Malaga
Dublin		Dalaman	Mallorca
Düsseldorf		Djerba	Marsa Alam
Eindhoven		Dubrovnik	Monastir
Frankfurt		Enfidha	Olbia
Frankfurt nad Mohanem		Ercan	Paphos
Glasgow		Faro	Podgorica
Grenoble		Fuerteventura	Rodos
Kolín nad Rýnem		Gran Canaria	Samos
Kutaisi		Heraklion	Soluň
Kyjev		Ibiza	Taba
Larnaka		Izmir	Tenerife
Londýn		Kalbrie	Varna
Maastricht		Kavala	Zakynthos
Malme			
Miláno			
Neapol			
Oslo			
Paříž			
Řím			
Stavanger			
Stokholm			
Varšava			

Zdroj: katowice-airport.com, 2015

PŘÍLOHA P VIII: ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI LETIŠTĚ OSTRAVA, A. S.



Zdroj: Letiště Ostrava, a. s., Výroční zpráva 2013, 2014, s. 12

**PŘÍLOHA P IX: POČET ODBAVENÝCH CESTUJÍCÍCH V LETECH
2004-2014**

<i>Cestující / rok</i>	<i>Vnitrostátní</i>		<i>Mezinárodní</i>		<i>Tranzitní cestující</i>	<i>Celkem</i>
	<i>pravidelná</i>	<i>nepravidelná</i>	<i>pravidelná</i>	<i>nepravidelná</i>		
2004	72 101	1 354	0	124 542	18 262	216 259
2005	92 707	1 871	4 041	136 161	31 084	265 864
2006	94 535	1 949	14 216	162 094	27 942	300 736
2007	89 927	2 785	21 610	187 746	30 198	332 266
2008	89 988	2 259	23 699	199 113	38 678	353 737
2009	71 792	4 967	16 309	179 005	35 057	307 130
2010	61 432	1 844	17 786	165 003	33 908	279 973
2011	46 007	2 304	22 091	178 441	24 720	273 563
2012	35 508	1 778	91 602	119 391	40 114	288 393
2013	25 272	2 017	136 265	67 753	27 860	259 167
2014	29 002	2 510	56 882	179 646	29 651	297 691

Zdroj: Výroční zpráva 2008, s. 28 a Výroční zpráva 2013, s. 28 - vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P X: MNOŽSTVÍ PŘEPRAVENÉHO NÁKLADU
V LETECH 2004-2014 (T)**

Typ nákladu / rok	Vnitrostátní	Mezinárodní	Pošta	Celkem
2004	870	90	566	1 526
2005	92	492	1 056	1 640
2006	102	740	1 201	2 043
2007	67	389	1 553	2 009
2008	64	29	1 559	1 652
2009	44	139	1 553	1 736
2010	34	190	1 703	1 893
2011	32	235	1 501	1 736
2012	56	498	2 030	2 528
2013	17	755	3 112	3 867
2014	21	1 268	3 892	5 160

Zdroj: Výroční zpráva 2008, s. 32 a Výroční zpráva 2013, s. 32 - vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XI: POHYBY LETADEL V LETECH 2004-2014

Typ dopravy / rok	Komerční osobní doprava	Cargo lety	Obecné letectví aj.	Celkem
2004	4 120	470	8 520	13 110
2005	5 185	1 007	10 114	16 306
2006	6 067	1 108	8 921	16 096
2007	6 146	257	9 541	15 944
2008	6 402	86	10 679	17 167
2009	6 424	186	9 542	16 152
2010	8 418	187	5 714	14 319
2011	7 904	167	7 172	15 243
2012	6 348	291	7 846	14 485
2013	3 514	600	10 775	14 889
2014	2 890	2 377	9 802	15 069

Zdroj: Výroční zpráva 2008, s. 30 a Výroční zpráva 2013, s. 30 - vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P XII: VÝVOJ TRŽEB, VÝNOSŮ A VÝSLEDKU
HOSPODAŘENÍ LLJO (V MIL. KČ)**

<i>Rok</i>	<i>Tržby</i>	<i>Výnosy</i>	<i>Hospodářský výsledek po zdanění</i>
2004	65,7	67,0	5,7
2005	142,0	147,4	-6,3
2006	160,9	223,5	6,2
2007	180,3	229,1	1,0
2008	200,4	241,9	-15,9
2009	190,0	233,2	-5,9
2010	169,4	216,9	1,4
2011	163,6	221,0	1,6
2012	144,9	187,2	-29,6
2013	137,6	190,9	-37,2
2014	147,4	204,6	-22,7

Zdroj: Výroční zpráva 2008, s. 16 a Výroční zpráva 2013, s. 14 - vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIII: VÝVOJ NÁKLADŮ LLJO (V MIL. KČ)

<i>Rok</i>	<i>Tržby</i>	<i>Výnosy</i>	<i>Hospodářský výsledek po zdanění</i>
2004	65,7	67,0	5,7
2005	142,0	147,4	-6,3
2006	160,9	223,5	6,2
2007	180,3	229,1	1,0
2008	200,4	241,9	-15,9
2009	190,0	233,2	-5,9
2010	169,4	216,9	1,4
2011	163,6	221,0	1,6
2012	144,9	187,2	-29,6
2013	137,6	190,9	-37,2
2014	147,4	204,6	-22,7

Zdroj: Výroční zpráva 2008, s. 16 a Výroční zpráva 2013, s. 14 - vlastní zpracování

PŘÍLOHA P XIV: LETIŠTNÍ POPLATKY

LANDING FEE	
A/C up to 100 t MTOW	(MTOW t) x CZK 300,00
A/C with MTOW 101 – 200 t	rate CZK 30 000,00 + (MTOW – 100 t) x CZK 120,00
A/C over 200 t MTOW	rate CZK 42 000,00 + (MTOW – 200 t) x CZK 60,00
PARKING FEE	
Central Apron	
A/C up to 200 t MTOW	one hour free of charge
Day rate (0500-1900UTC)	CZK 14,00 / one ton /one hour
Night rate (1900-0500UTC)	CZK 7,00 / one ton / one hour
A/C over 200 t MTOW	two hours free of charge
Stable rate	CZK 7,00 / one ton / one hour
South (Cargo) Apron, Remote Apron	
All A/C	three hours free of charge
Stable rate	CZK 7,00 / one ton / one hour
BUS CHARGE	
Passenger bus service to A/C	CZK 480,00 / ride
PASSENGER TAX	
Departing passenger tax	CZK 420,00 / pax
Transfer passenger tax	CZK 190,00 / pax
Note: no passenger tax is applicable for infants up to 2 years old.	

Zdroj: airport-ostrava.cz, 2015