

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

SWOT analýza letiště Pardubice  
Jan Lacina

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan LACINA**  
Osobní číslo: **D08076**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **SWOT analýza letiště Pardubice**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. SWOT analýza
2. SWOT analýza letiště Pardubice
3. Návrh opatření vyplývajících ze SWOT analýzy

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Hemžská, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla dle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 5. 2011

.....

Jan Lacina

### *Poděkování*

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Andree Hemžské, Ph.D. za její čas, cenné připomínky a zájem, který věnovala této práci. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Vítu Málkovi, řediteli letiště v Pardubicích, za spolupráci a poskytnutí cenných rad a informací.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá SWOT analýzou letiště Pardubice. Letiště v Pardubicích je regionální letiště se statusem mezinárodního veřejného letiště. Práce analyzuje stav letiště a na základě toho vyhodnocuje jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V závěru práce jsou popsány možné návrhy pro lepší budoucnost letiště.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

SWOT analýza; letiště; letecká doprava; výkony letecké dopravy

## **TITLE**

SWOT analysis of Airport Pardubice

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis is about SWOT analysis of Airport Pardubice. Airport in Pardubice is regional airport with status of international public airport. The thesis analyses present situation and displays its strengths and weaknesses, opportunities and threats. In the end of the thesis, there are possible suggestions for a better future of the airport.

## **KEYWORDS**

SWOT analysis; airport; air transport; outputs of air transport

# Obsah

Úvod .....	8
1 SWOT analýza.....	9
1.1 Definice a účel SWOT analýzy .....	9
1.2 Výchozí strategické situace .....	11
1.2.1 SO = maxi – maxi.....	13
1.2.2 ST = maxi – mini.....	13
1.2.3 WO = mini – maxi.....	14
1.2.4 WT = mini – mini.....	14
1.3 Postup při tvorbě SWOT analýzy .....	14
1.3.1 Příprava na provedení SWOT analýzy .....	15
1.3.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek .....	16
1.3.3 Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb.....	17
1.3.4 Tvorba SWOT matice.....	18
1.4 Analýza okolí.....	19
1.4.1 Mikroprostředí .....	20
1.4.2 Makroprostředí .....	23
2 SWOT analýza letiště Pardubice .....	25
2.1 Historie letiště Pardubice .....	25
2.2 Charakteristika letiště Pardubice .....	27
2.2.1 Správa letiště Pardubice.....	28
2.2.2 East Bohemian Airport a.s.....	30
2.3 Technická charakteristika letiště.....	33
2.4 Výkony letiště Pardubice .....	33
2.5 Destinace.....	36
2.6 Konkurence.....	37

2.6.1	Potencionální konkurent.....	38
2.7	Aplikace SWOT analýzy .....	39
2.7.1	Silné stránky .....	39
2.7.2	Slabé stránky .....	40
2.7.3	Příležitosti.....	41
2.7.4	Hrozby .....	43
3	Návrhy řešení vyplývajících ze SWOT analýzy.....	45
3.1	SWOT matice letiště Pardubice .....	45
3.2	Strategie WO = MINI – MAXI.....	46
3.3	Hledání investora .....	47
3.3.1	Další možnosti financování .....	49
3.4	Dotace z fondů EU .....	49
3.5	Obnovení pravidelné linky do Ruska.....	50
3.6	Nový terminál .....	51
	Závěr.....	53
	POUŽITÁ LITERATURA .....	55
	SEZNAM TABULEK .....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	58
	SEZNAM ZKRATEK .....	59
	SEZNAM PŘÍLOH .....	60



# Úvod

Z jistého pohledu je možno o letištích prohlásit, že mají výhodu monopolu. Toto prohlášení je ale pravdivé jen do jisté míry. Z důvodu přitáhnutí dálkové přepravy a touhy po vzniku jakýchkoliv nových linek mezi nimi roste silná konkurence a to zejména v dnešní době. V prostoru této konkurence je důležité si uvědomit svoji pozici. K tomu by mohla pomoci SWOT analýza, která zjišťuje vnitřní stránku letiště, tedy jeho silné a slabé stránky a poukazuje na možné příležitosti a hrozby vnějšího okolí.

Pryč jsou doby, kdy letiště pasivně očekávala, až k nim letečtí dopravci sami začnou provozovat své linky. Nyní je důležité nejen tyto letecké společnosti oslovit a přilákat, ale také je pod silou okolní konkurence udržet. Nástrojem na udržení je pak mix poskytovaných služeb a cen za tyto služby.

Přehlížená by neměla být ani konkurence v podobě jiného druhu dopravy, kdy dnes je schopna, zejména na kratší vzdálenosti, konkurovat vlaková doprava. V takové situaci se zákazník rozhoduje mezi rychlostí, kterou nabízí letecká doprava, a bezpečností na straně železnice.

Tuto práci jsem rozdělil na tři části. V první části popíši co je to SWOT analýza, k čemu slouží, jaké má výsledky a jak ji lze technicky provést. V druhé části budu analyzovat současný stav letiště v Pardubicích, kde v závěru této části alokuji jeho silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby, z kterých vyberu ty nejdůležitější. Na jejich základě v poslední kapitole vytvořím SWOT matici a budu se věnovat strategii, která by měla být vygenerována na jejím základě jako nejlepší. Dále také podám návrhy na zlepšení situace na letišti.

Cílem této práce tedy je odhalit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které v současné době existují na letišti Pardubice. Tyto faktory zjistím na základě analýzy, kterou bych rád provedl.

# 1 SWOT analýza

## 1.1 Definice a účel SWOT analýzy

SWOT analýza je jedna z nejčastěji využívaných metod analýzy. Například v oborech managementu a marketingu je velmi oblíbená a často využívána. Je nástrojem pro strategické plánování. Výsledkem celé analýzy je pak matice SWOT. V literatuře se můžeme setkat i s pojmem matice TOWS, což má stejný význam.

*„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (strategická obchodní jednotka, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“<sup>1</sup>*

Otcem této metody je Albert Humphrey<sup>2</sup>, který působil jistou dobu na Stanfordské univerzitě. Zde vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt, který byl financován 500 největšími korporacemi v USA, tzv. Fortune 500. Cílem výzkumu bylo analyzovat nedostatky v plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém řízení. Původně se metoda, kterou vytvořil, jmenovala SOFT analýza. Později ji přepracoval na SWOT analýzu.

SWOT je akronym, kde jednotlivá písmena znamenají: **S**trengths – silné stránky, **W**eaknesses – slabé stránky, **O**pportunities – příležitosti, **T**hreats – hrozby. SWOT analýza tedy hodnotí silné a slabé stránky podniku, což označíme za interní (vnitřní) faktory a zároveň příležitosti, a hrozby související s podnikáním. Ty naopak značíme jako externí (vnější) faktory.<sup>3</sup>

**Faktory vnitřního prostředí** označujeme činitele, které podnik sám vytváří a tím i ovlivňuje. Fungují tedy v závislosti na chování podniku. Tyto faktory se utvářejí uvnitř podniku a představují jeho silnou či slabou stránku.

---

<sup>1</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, s. 296

<sup>2</sup> Albert Humphrey (1926-2005) – americký poradce pro obchod a management,

<sup>3</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*.

**Faktory vnějšího prostředí** jsou chápány jako oblasti, které podnik nemůže sám ovlivnit, tedy fungují nezávisle na podniku a jeho působení. Tyto faktory vznikají mimo podnik a jsou pro organizaci nějakou příležitostí nebo hrozbou.

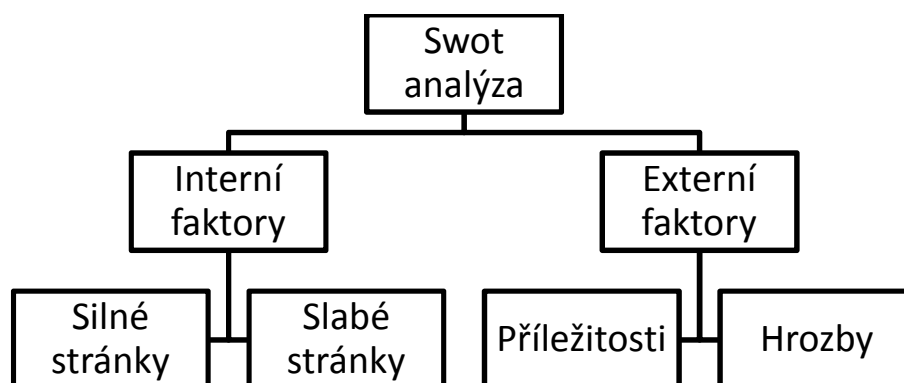
**Silné stránky** neboli **přednosti** představují zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál, nové technologie, dobrou pověst a jiné výhody, které firmu činí lepší než konkurenci.

**Slabé stránky** neboli **nedostatky** představují slabiny, omezení a další negativní vnitřní podmínky. Předznamenávají možné budoucí problémy. Nebo ohrožení projektového záměru.

**Příležitosti** rozumíme nějakou vnější významnou situaci, která pro nás má, nebo může mít, pozitivní přínos vzhledem k řešenému záměru.

**Hrozby** naopak poukazují na možné negativní dopady vnějšího okolí na řešený záměr. Jedná se tedy o nějaké možné překážky v řešeném záměru.

**Obrázek 1: Schéma SWOT analýzy**



**Zdroj:** Vlastní

#### **Oblasti využití SWOT analýzy:**

- marketing,
- management,
- procesní řízení,
- projektové řízení,
- systém kvality,
- apod.

Při vytváření SWOT analýzy je důležité vědět, pro jaký účel ji sestavujeme, jak ji využijeme. Musíme mít jasnou představu o tom, k čemu nám bude sloužit.

### **Běžně je využívána jako:**

- podklad pro generování alternativ strategií,
- podklad pro definování vize,
- podklad pro zformulování strategických cílů,
- nástroj identifikace kritických oblastí.

## **1.2 Výchozí strategické situace**

Bývají definovány čtyři typy výchozích strategických situací, které vyplývají z níže uvedené tabulky. Tyto situace se rozlišují podle kombinace převažujících silných nebo slabých stránek a příležitostí nebo hrozeb.

- SO = maxi – maxi**, převažují silné stránky uvnitř podniku a příležitosti v jeho okolí.  
Podnik tedy využívá silné stránky k maximálnímu využití příležitostí.
- ST = maxi – mini**, převažují silné stránky uvnitř podniku a hrozby v jeho okolí.  
Podnik využívá silné stránky k tomu, aby minimalizoval hrozby hrozící mu zvenčí.
- WO = mini – maxi**, převažují slabé stránky uvnitř podniku a příležitosti v jeho okolí. Podnik se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a maximalizaci příležitostí.
- WT = mini – mini**, převažují slabé stránky uvnitř podniku a hrozby v jeho okolí.  
Podnik musí minimalizovat slabé stránky a minimalizovat hrozby.

**Tabulka 1: Matice SWOT**

	<b>Interní faktory</b>		
<b>Externí faktory</b>	<b>Matice SWOT</b>	<b>Silné stránky (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové výrobky, služby a technologie</li> <li>• Dobrá pověst</li> <li>• Jedinečné know how</li> <li>• Ekonomická zdatnost</li> <li>• Dobrá marketingová strategie</li> </ul>	<b>Slabé stránky (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatná pověst</li> <li>• Špatná kvalita produktů a služeb</li> <li>• Nedostatek financí</li> <li>• Špatná marketingová strategie</li> </ul>
	<b>Příležitosti (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příznivé podmínky na trhu</li> <li>• Chybná strategie konkurence</li> <li>• Výhodné mezinárodní smlouvy</li> <li>• Státní zakázky</li> <li>• Příznivé změny v legislativě</li> <li>• Příznivá změna parametrů makroprostředí</li> <li>• Zvýhodnění podmínek vývozu, změna měnového kurzu</li> <li>• Příznivé změny v politice</li> </ul>	<b>SO = MAXI – MAXI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofenzivní, útočná strategie</li> <li>• Využití všech příležitostí aktivizací silných stránek</li> <li>• Využití zdrojů na intenzifikaci marketingového působení na upevnění prestiže podniku, značky</li> <li>• Posilování postavení na trhu zdokonalováním všech prvků marketingového mixu + investice</li> </ul>	<b>WO = MINI – MAXI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opatrný podnikatelský přístup</li> <li>• Orientace na příležitosti odpovídající oslabeným schopnostem podniku</li> <li>• Usilovat o vhodnou kooperaci</li> <li>• Usilovat o využití příležitostí i ve spolupráci s vhodným partnerem</li> </ul>
	<b>Hrozby (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení konkurenčního tlaku</li> <li>• Zvýšení rizik prodeje</li> <li>• Nepříznivé legislativní změny</li> <li>• Zpřísnění technických a ekologických podmínek, zdravotních a hygienických požadavků</li> <li>• Zesílení nepříznivého vlivu ovlivňovatelů</li> <li>• Diskriminační opatření</li> <li>• Technický pokrok u substitučních výrobků</li> <li>• Mimořádná opatření vlády, bank, atd.</li> <li>• Politické zahraniční konfliktní situace</li> </ul>	<b>ST = MAXI – MINI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Využití silných stránek – z pozice síly k:</li> <li>• Blokování hrozby</li> <li>• Úniku z hrozby</li> <li>• Zastrášení konkurence</li> <li>• Vytvoření rezerv</li> <li>• Příprava na ofenzívu pro neočekávané příležitosti</li> <li>• Usilovat o vhodný tržní výklenek</li> <li>• Chránit dosažené tržní podmínky i vhodnými platebními a dodacími podmínkami</li> </ul>	<b>WT = MINI – MINI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvažovat o vhodném úступu</li> <li>• Uvažovat o kooperaci se silnějším partnerem</li> <li>• Spokojit se s málem</li> <li>• Likvidovat podnikatelský záměr</li> </ul>

Zdroj: TOMEK, Jan. *Základy strategického managementu.*

### 1.2.1 SO = maxi – maxi

Pro podnik je tato situace příhodná. Dominují silné stránky v podniku a existují předpoklady, že vnější okolí nám poskytne mnoho příležitostí pro správný vývoj. Podnik má předpoklady k tomu mít dobré postavení na stávajících trzích a dále tento vlastní tržní prostor rozšiřovat o nové zákazníky a o nové tržní segmenty s rostoucí poptávkou. Podnik si může dovolit vyvíjet zvýšený tlak na konkurenci. S takto příznivým vývojem se může firma pouštět i do strategicky přiměřeně riskantních operací. Je vhodné projít procesem inovace vyšších řádů, a to v celém souboru marketingového mixu<sup>4</sup>. Jedná se o nabídku jednotlivých výrobků (služeb) i celkový profil nabídky. Je třeba vylepšovat distribuční kanály a celkovou podnikovou logistiku. Dobré je přiměřeně snižovat ceny výrobků a služeb na základě snižování nákladů na jejich výrobu. V neposlední řadě musí myslet i na komunikaci se zákazníky a zvyšovat úroveň propagace. Podnik by měl tedy vyvinout patřičně dravou strategii. Neměl by ale zapomínat také vytvářet určité rezervy pro budoucí situace.<sup>5</sup>

### 1.2.2 ST = maxi – mini

Podnik v tomto případě stojí na celkem dobré úrovni. Umí ovládat nástroje marketingového mixu. Problémy se vyskytují pouze v nepříznivém vývoji okolí, ve kterém se spíše objevují reálné hrozby než příležitosti pro příznivější vývoj. Management musí co nejvíce využít svých silných stránek k eliminaci hrozeb a snažit se vytěžit co nejvíce z toho malého počtu příležitostí, které jsou mu nabízeny. Dobrá finanční situace dovoluje podniku projevovat přiměřenou vstřícnost vůči svým zákazníkům a zprostředkovatelům. Kroky podniku by měly směřovat na využití výklenkových trhů a výklenkové nabídky, taktéž i na průnik na nestandardní a zcela nové tržní segmenty a na takovou inovaci nabídky, která může přilákat a pro kupní rozhodnutí získat nové zákazníky, kteří zatím více inklinovali k nabídce konkurence. Dobré je se také orientovat na dosavadní spojence firmy, se kterými je třeba vztahy neustále utužovat. V této strategii je tedy vhodné se soustředit na všechny silné stránky marketingového mixu a na maximální využití všech schopností k přípravě útočné a konkurenčně aktivní strategie. Vytváření vhodných vnitřních rezerv je nezbytné jako u předešlé strategie<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Marketingový mix = 4P (Product, Price, Place, Promotion)

<sup>5</sup> TOMEK, Jan. *Základy strategického managementu*.

### 1.2.3 WO = mini – maxi

V okolí podniku se nabízejí jisté příležitosti, ale podnik je uvnitř slabý. Neovládá dobře nástroje marketingového mixu. Je nezbytné vynaložit všechny síly podniku k vymáčení nejzávažnějších slabých stránek a maximálně využít nabízejících se příležitostí ke svému prospěchu. Podnik by se měl snažit situaci uvnitř stabilizovat a zapracovat na vytváření předností, tedy silných stránek. V této chvíli není možné uplatňovat útočnou strategii. Budoucnost podniku nemusí být tragická, ale je třeba usilovat o zkvalitnění marketingového mixu. Správným využitím příležitostí může podnik zavést ofenzivní strategii<sup>6</sup>.

### 1.2.4 WT = mini – mini

Podnik se pohybuje „na tenkém ledě“. Bojuje o přežití, musí odvrátit bankrot. Vykazuje vážné slabé stránky uvnitř podniku u rozhodujících schopností a v nástrojích marketingového mixu. Vážné hrozby čekají na podnik i v jeho vnějším prostředí. Podnik nemá moc šancí, jak se bránit. Již se může jen pokoušet o nějakou záchrannou strategii. K potřebné záchrane potřebuje čas a také peníze k překlenutí nejhoršího období. Jedná s dodavateli, bankami a jinými věřiteli o nových možnostech splácení. Na druhé straně musí nezbytně získávat promptní zakázky, a dost často i takové, které se liší od dosavadního zaměření této firmy. Marketingová iniciativa a aktivita musí pronikat mezi všechny manažerské subsystémy podniku. Je nutno urychleně mobilizovat všechny rezervy ve schopnostech operovat s nástroji marketingového mixu. Dále je potřeba zredukovat velikost podniku. Zbavit se přebytečné infrastruktury, málo výkonných zaměstnanců a dalších činností, které nejsou nezbytné. Podnik se snaží hledat silného partnera. Jednou z možností je také sblížení nebo úplné splynutí s některým konkurentem. Znamená to ovšem ztrátu suverenity daného podniku<sup>6</sup>.

## 1.3 Postup při tvorbě SWOT analýzy

*„Principy, které je dobré dodržovat při vytváření SWOT analýzy*

- a) **Princip účelnosti** – při analýze musí být neustále brán zřetel na její účel, nelze mechanicky kopírovat postupy a výsledky pro jiný problém.

---

<sup>6</sup> TOMEK, Jan. *Základy strategického managementu*.

- b) **Princip relevantnosti** – je nutné zaměřit se pouze na podstatná fakta, pokud bude podnik zahlcen informacemi, následná formulace strategie bude komplikovaná. SWOT analýza jako součást strategické analýzy má identifikovat pouze „strategická fakta“, tedy zjednodušeně jevy s dlouhodobým trváním.
- c) **Princip kauzality** – je nutné soustředit se na příčiny, nikoliv na důsledky. Například při velkém počtu identifikovaných slabých stránek je několik z nich příčinami špatného stavu a další slabé stránky jsou pouze důsledky. Při řešení slabých stránek je třeba klást důraz na řešení příčin, nikoliv pouze důsledků.
- d) **Princip objektivnosti** – analýza musí být objektivní, čehož můžeme dosáhnout participací více lidí na její tvorbě. Objektivnost je zabezpečena také využíváním metod a nástrojů, především pro hodnocení důležitosti faktorů, například využitím bodových škál.<sup>7</sup>

Postup při tvorbě SWOT analýzy je možné rozdělit do čtyř základních fází, které půjdou postupně za sebou. Těmito fázemi jsou<sup>8</sup>:

1. příprava na provedení SWOT analýzy,
2. identifikace a hodnocení silných a slabých stránek,
3. identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb,
4. tvorba SWOT matice.

Tento postup není jediný možný. Je pouze orientační.

### 1.3.1 Příprava na provedení SWOT analýzy

Tato fáze má několik dílčích kroků:

#### 1) Stanovení účelu SWOT analýzy

Stanovení účelu je nezbytný krok, který má ujasnit, proč je SWOT analýza vytvářena a k čemu budou sloužit výsledky této analýzy. Běžně slouží k vytváření alternativ strategií tím, že jsou tvořeny kombinace ze zjištěných silných a slabých stránek (vnitřní faktory) se zjištěnými příležitostmi a hrozbami. Pro zachování principu účelnosti je tento krok nezbytný.

---

<sup>7</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, s. 299

<sup>8</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*



## **2) Definování oblastí, které budou analyzovány**

I když bude podnik analyzován jako celek, je vhodné si ho rozdělit do určitých oblastí, které se pak zkoumají jednotlivě. Je možné podnik například rozdělit podle funkčních oblastí nebo procesních oblastí.

Rozdělení do funkčních oblastí může mít následující strukturu: systém řízení, organizační struktury, informační systémy, kultura, organizace, personální zdroje a jejich rozvoj, výzkum a vývoj, technika, finance a ekonomika.

Při analýze organizace dle procesních oblastí se provede analýza následujících oblastí: hlavní řídicí procesy, řídicí procesy, podpůrné procesy. Analýza může být také využita při hodnocení vlastní výkonnosti podniku.

### **1.3.2 Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek**

Nyní bude provedena další fáze tvorby SWOT analýzy. Skládá se nejprve z identifikace silných a slabých stránek, následně pak navazuje hodnocení identifikovaných silných a slabých stránek.

#### **1) Identifikace silných a slabých stránek**

Pro odhalení silných a slabých stránek jednotlivých oblastí podniku existuje několik možností, jak toho docílit. Jednou z nich je například Obsahová analýza<sup>9</sup> vstupních podkladů. Ta může mít mnoho podob, např.: studie, prognózy, hodnotící zprávy, výroční zprávy apod. Na to by měla navazovat některá tvůrčí metoda, např.: brainstorming<sup>10</sup>, řízená diskuze, porada za účelem identifikace silných a slabých stránek oblasti podniku. Na základě zjištění těchto slabých a silných stránek se vytváří jejich seznamy. Je dobré u každé položky slabé či silné stránky odůvodnit, proč byla do seznamu zařazena.

#### **2) Hodnocení silných a slabých stránek**

Nyní, když jsou vytvořené seznamy se silnými a slabými stránkami, je na řadě jejich hodnocení z hlediska významu pro analyzovanou oblast. Zvlášť se hodnotí silné stránky a zvlášť slabé stránky. Pro hodnocení důležitosti je možné využít metody párového srovnávání nebo metodu alokace 100 bodů.

---

<sup>9</sup> Obsahová analýza je kvalitativní nebo kvantitativní způsob výzkumu, rozbor a komparování získaných informací.

<sup>10</sup> Brainstorming je metoda volné spontánní diskuze na dané téma, založená na hledání nových nápadů.

### **Postup metody párového srovnávání:**

- a) V párech porovnáme jednotlivé silné/slabé stránky. Z nich určíme tu důležitější, která dostane bod. Srovnáváme mezi sebou všechny faktory;
- b) Jednotlivé body sečteme u každého faktoru;
- c) Vypočteme váhu každého faktoru, tak že získaný počet bodů určitého faktoru vydělíme celkovým počtem rozdaných bodů.

Druhá uvedená metoda, **metoda 100 bodů**, spočívá v tom, že pro danou analýzu oblasti silných stránek máme 100 bodů, které rozdělíme mezi jednotlivé faktory. Čím více dostane faktor bodů, tím je pro hodnocení důležitější. Stejný postup je proveden u slabých stránek.

Nakonec je sestavena tabulka jak pro silné, tak pro slabé stránky. V obou tabulkách jsou seřazeny faktory podle důležitosti, jak jsme je určili z předchozích postupů. První v tabulce bude ten nejdůležitější faktor. Naopak na poslední místo bude uveden faktor s nejmenší důležitostí pro analyzovanou oblast.

### **1.3.3 Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb**

Je třeba vědět, že není důležité dodržovat posloupnost hodnocení nejprve vnitřních faktorů a až pak vnějších. Takový postup nemá žádný vliv na výsledek SWOT analýzy.

Stejně jako v předchozím kroku je vhodné nejprve identifikovat vnější faktory, tedy příležitosti a hrozby. Poté provedeme hodnocení těchto faktorů.

#### **1) Identifikace příležitostí a hrozeb**

Opět existuje několik možností, jak zjistit příležitosti a hrozby vnějšího okolí dané analyzované oblasti. Jedná se o podobný postup jako u identifikace silných a slabých stránek. Pro definování příležitostí a hrozeb je provedena Obsahová analýza vstupních podkladů s aplikací některé tvůrčí metody, např.: porada, brainstorming nebo řízená diskuze. Následně jsou vytvořeny seznamy s příležitostmi a hrozbami pro danou analyzovanou oblast. Opět je třeba odůvodnit, proč byla daná oblast zařazena do hodnocení.

#### **2) Hodnocení hrozeb a příležitostí**

Hrozba v sobě má jednak určitou míru negativních dopadů pro firmu a také pravděpodobnost, s kterou může nastat. Prvořadou je stránka závažnosti negativních dopadů, které s sebou hrozba nese. Můžeme si zvolit stupnici pro závažnost hrozeb, kdy na nejnižším

stupni budou hrozby pro podnik zanedbatelné a na nejvyšším stupni naopak budou hrozby pro podnik nepřijatelné. Poté se jednotlivé hrozby přiřadí na určité stupně podle jejich rizika.

Dále je nutné u každé hrozby zjistit její pravděpodobnost výskytu. I zde bude vytvořena stupnice, kde první stupeň bude určen pro téměř nemožné hrozby a ten poslední pro takřka jisté hrozby.

Konečná míra rizika dané hrozby se zjistí tak, že se vynásobí stupeň závažnosti dopadu se stupněm pravděpodobnosti výskytu. Vzniká tedy jednoduchý vztah:

$$R=Z*P^{11},$$

kde R je úroveň rizika, Z je stupeň závažnosti dopadu a P je stupeň pravděpodobnosti výskytu hodnocené hrozby.

Postup pro hodnocení příležitostí bude podobný. Jen bude změněna závažnost negativních dopadů za atraktivnost příležitostí a stupnice se změní tak, že na nejnižší stupeň budou řazeny ty příležitosti, jejichž atraktivnost je zanedbatelná a na nejvyšší stupeň takové, kde je atraktivita příležitosti zásadní. Pravděpodobnost výskytu je stejná.

Konečnou úroveň přínosu je tedy možné získat vynásobením stupně atraktivnosti se stupněm pravděpodobnosti.

$$B=A*P^{11},$$

kde B je úroveň přínosu, A je stupeň atraktivity příležitosti a P je stupeň pravděpodobnosti výskytu příležitosti.

### 1.3.4 Tvorba SWOT matice

Po všech předešlých fázích je nyní možné vytvořit SWOT matice. V této fázi jsou důležité zejména dvě činnosti:

- 1) Zaznamenání faktorů se strategickým významem**
- 2) Generování alternativ strategií.**

Nejprve do tabulky zaneseme silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Nežadáváme všechny, ale jen ty, které nám na základě předchozího hodnocení vyšly jako nejdůležitější, tedy mají pro podnik strategický význam. Tyto faktory pak následně slouží ke generování alternativ strategií.

---

<sup>11</sup> GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení.*

Samotné generování alternativních strategií spočívá v kombinování silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Ty pak vytvářejí čtyři základní typy strategií, které byly popsány v kapitole 1.2.

**Tabulka 2: Vzor SWOT matice**

		Interní faktory	
<b>Externí faktory</b>	<b>Matice SWOT</b>	Silné stránky 1. 2. 3.	Slabé stránky 1. 2. 3.
	Příležitosti 1. 2. 3.	SO = MAXI – MAXI	WO = MINI – MAXI
	Hrozby 1. 2. 3.	ST = MAXI – MINI	WT = MINI – MINI

Zdroj: Vlastní

## 1.4 Analýza okolí

Podniky jsou obklopeny prostředím, ze kterého na ně působí různé faktory. Tyto faktory mohou mít na podnik pozitivní nebo negativní vliv. Podniky musí tyto faktory analyzovat a jejich působení buď zcela eliminovat, nebo alespoň minimalizovat, pokud se jedná o faktory negativní. Pozitivní vlivy je naopak potřeba využívat na maximum, aby z nich měl podnik co největší prospěch. K tomu, aby podnik byl úspěšný, je nezbytné umět pracovat s jeho okolím. Toto marketingové okolí tedy ovlivňuje strategické postavení podniku. Obecně nelze kategorizovat, jaké vlivy jsou pro podnik prospěšné, a které nikoliv. Co může být pro jednu firmu příležitostí, pro druhou může představovat značnou hrozbu.

Okolí podniku je prostředí značně dynamické. Podniky se musí naučit v tomto prostředí pohybovat. Reakce na toto marketingové prostředí může být dvojí podle toho, jak na něj nahlížíme:

- Marketingové prostředí je „nezkrotitelné“ a je třeba se mu přizpůsobit. Podniky se nesnaží s prostředím manipulovat, ale přijímají ho takové, jaké je. Je třeba vytvářet takové strategie, aby se podnik vyhnul všem hrozbám a využíval všechny příležitosti. K tomu je třeba dobře zanalyzovat vývoj tohoto prostředí a jeho vlivů.
- Marketingové prostředí je ovlivnitelné, a potom je třeba ho neustále ovlivňovat. V takovém případě se podnik nesnaží jen pozorovat prostředí, ale různými akcemi na něj působí a snaží se ho ovlivnit.

Pro orientaci v marketingovém prostředí využívají podniky různých marketingových výzkumů, které jim pomáhají hledat příležitosti a hrozby, které se v okolí podniku vyskytují a tím jim dít možnost na ně správně zareagovat.

Okolí podniku tvoří makrookolí a mikrookolí. V mikrookolí se vyskytují konkurenti, dodavatelé, samotný podnik, zprostředkovatelé, zákazníci a veřejnost. Tyto vlivy umožňují, aby se firma realizovala, tedy uspokojovala poptávku. V makrookolí se vyskytují faktory ekonomické, demografické, technologické, politické a kulturní, a také i přírodní prostředí. Označujeme je také jako širší společenské vlivy, které působí na mikroprostředí podniku jako celek.<sup>12</sup>

### **1.4.1 Mikroprostředí**

#### **Podnik**

Vnitropodnikové prostředí tvoří jednotlivá jeho oddělení a vazby mezi nimi. Dobrý vývoj podniku závisí na souhře všech jeho oddělení a útvarů.

Nejvyšší vedení, tedy vrcholový management by měl dbát na úzkou spolupráci se všemi odděleními, protože má na starosti určení základních strategických cílů celého podniku. Těchto cílů může podnik dosáhnout jen dobrou koordinací všech jeho činností, protože každá činnost má určitý vliv na podnikové výsledky.

---

<sup>12</sup> ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*.

## **Konkurenti**

Realizace podniku závisí na znalosti všech ekonomických subjektů, kteří s daným podnikem sdílí trh. Tedy konkurenti jsou firmy, které se snaží uspokojit potřeby stejných zákazníků podobnou nabídkou. Podnik by se tedy měl snažit dělat věci lépe než konkurence a naklonit si tím zákazníky na svoji stranu.

Analýza konkurence je proces, který by měl provádět každý podnik. Měl by probíhat v několika následujících krocích:

1. identifikace konkurentů v sektoru,
2. identifikace strategií konkurentů,
3. odhalení cílů konkurence,
4. odhalení současné pozice konkurentů vůči dané firmě,
5. odhalení předností a slabin konkurence,
6. odhad pravděpodobné reakce konkurence,
7. tvorba informačního systému pro sledování konkurence.

Průběžně bychom měli také sledovat, jak do odvětví vchází nová konkurence a odchází původní konkurence.

Konkurenční prostředí dává impuls k těmto činnostem:

1. snižování vlastních nákladů,
2. zkvalitňování poskytovaných služeb,
3. diferenciací poskytovaných služeb.

Ačkoliv je sledování konkurence skoro nezbytné, nikdy by se nemělo upřednostňovat před sledováním potřeb zákazníků. Je třeba toto držet na rozumné úrovni.

## **Zákazníci**

Zákazníky rozumíme objednatele nějaké služby či výrobku. Jsou jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového prostředí. Jejich prostředí není homogenní (stejnorodé) a je nezbytné tuto oblast segmentovat. Tržní segmenty můžeme dělit na základě různých kritérií, např.:

- demografických,
- geografických,
- sociopsychologických,

- socioekonomických,
- atd.

Podnik se musí snažit co nejlépe uspokojit zákazníka, aby byl zákazník spokojený a zůstal k podniku loajální. Jak se říká: „Jeden nespokojený zákazník může odvést až deset potenciálních zákazníků.“

### **Dodavatelé**

Za dodavatele označíme subjekty, které ovlivňují nabídku podniku na základě jimi dodaných zdrojů, kterými pak podnik disponuje v rámci transformačního procesu. Podnikový management by neměl tento faktor brát na zřetel, ale naopak by měl podrobně analyzovat veškerou nabídku stávajících i potenciálních dodavatelů, aby mohl včas a správně reagovat na případné výkyvy nebo nedostatky. Sledovanými kritérii mohou být např.: dodací lhůta, přesnost dodací lhůty, cena, kvalita nebo komplexnost dodávek.

### **Zprostředkovatelé**

Mezi zprostředkovatele řadíme takové subjekty, které podniku pomáhají při prodeji výrobků či služeb za úplatu, provizi nebo jinou smlouvenou hodnotu. Většinou tyto subjekty řadíme do marketingové distribuční cesty. Je třeba, aby tito zprostředkovatelé byli dostatečně reprezentativní, byli sžití s image podniku a nejednali v jejím rozporu.

### **Veřejnost**

Veřejnost je určitá skupina obyvatelstva, která může ovlivňovat chování firmy, stanovení cílů a jejich plnění. Nemají obchodní vazby s podnikem, ale působí na zákazníka, který si na základě toho dělá určitý obraz o podniku. Směny se neúčastní.

Veřejnost je pak možné členit na určité skupiny:

- **místní veřejnost** – obyvatelstvo bydlící v dané oblasti nebo organizace a instituce v dané oblasti působící;
- **široká veřejnost** – jde o podobnou definici jako pro místní veřejnost, jen působí v širším měřítku;
- **zájmové skupiny** – občané, kteří se snaží prosazovat společenské zájmy, které nejsou legislativně ustanoveny;
- **mediální veřejnost** – jedná se o médium, které je schopné ovlivňovat obyvatelstvo na základě svých zpravodajství;

- **finanční veřejnost** – jsou instituce, organizace, případně samostatně podnikající fyzické osoby, které ovlivňují schopnost podniku získat peníze;
- **interní veřejnost** – jsou zaměstnanci firmy.

## 1.4.2 Makroprostředí

### Ekonomické faktory

Tyto faktory reprezentují stav ekonomiky současné i budoucí. V rámci ekonomických faktorů je sledován zejména hospodářský cyklus, hospodářská politika, monetární politika, fiskální politika, stav inflace, kurzy měn apod. Na základě analýzy by měl podnik dobře znát příležitosti a hrozby, které se týkají jednotlivých ekonomických faktorů.

### Demografické faktory

Tyto faktory reprezentují počet obyvatel, hustotu a strukturu osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání, atd. Podnik by měl všechny tyto skutečnosti analyzovat, a na základě této analýzy zacílit svoji nabídku, podpořenou správným marketingovým mixem.

### Technologické faktory

Jsou jedním z faktorů, které mohou zásadně ovlivnit vývoj podniku, mohou představovat značnou výhodu oproti konkurenci, která by nebyla schopná napodobit nejnovější postupy. Technologie uvádí vědecké znalosti do praxe. Podnik se vyskytuje na jedné straně jako uživatel těchto faktorů, na druhé straně se může účastnit na jejich vytváření. Nové technologie mohou podniku ušetřit značné finanční prostředky snížením počtu zaměstnanců nebo lepším využitím skladových prostor, apod.

### Politické faktory

Politika také může, do jisté míry, působit na rozhodování podniku. Politické faktory jsou tvořeny legislativou, vládními orgány a lobbisty.

Vychází zejména z několika zákonů, které stanoví hlavní mantinely pro podnikání. Chrání na jedné straně podnik a na druhé straně zákazníka. Osoba nerespektující tyto mantinely se pohybuje za hranicí zákona a může být trestně postižitelná.



## Kulturní faktory

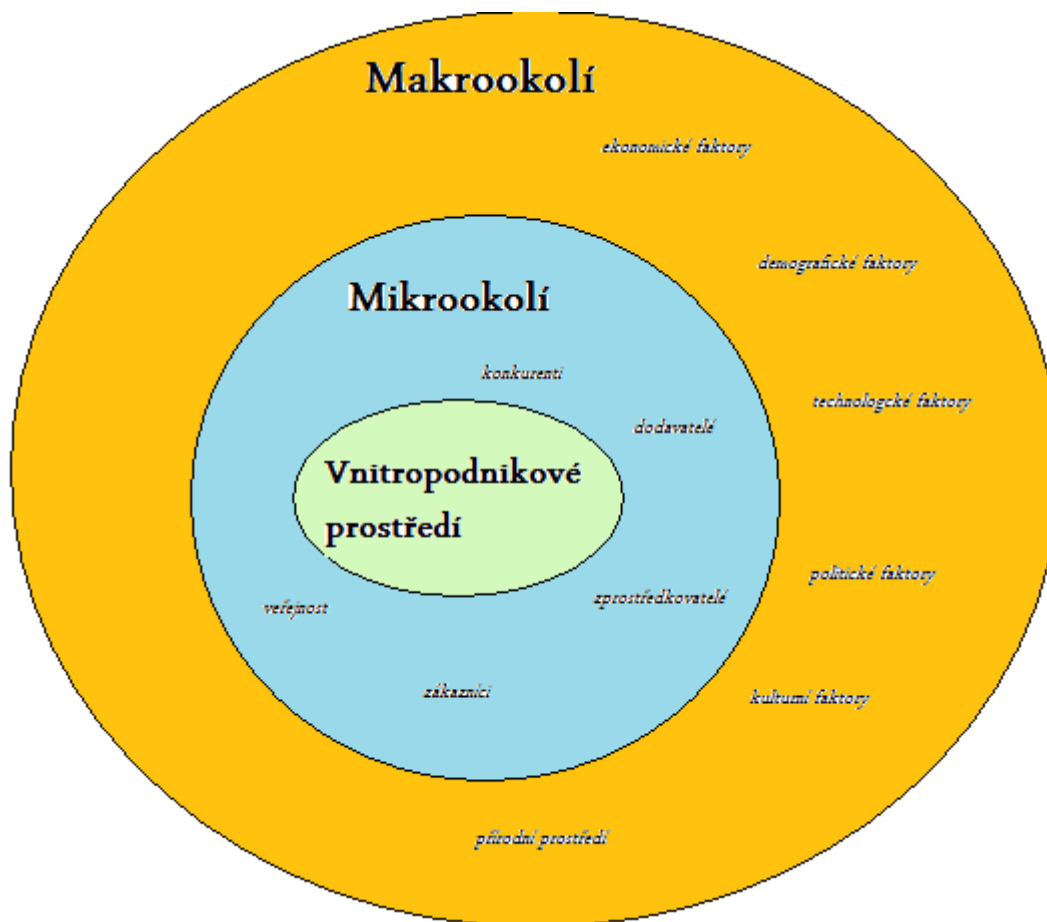
Tato skupina faktorů představuje chování obyvatelstva, jejich zvyklosti a preference. Tyto zvyky se mohou odlišovat na základě regionů, a také na základě historického vývoje v těchto regionech. Pro podnik je nejdůležitější jejich nákupní chování.

## Přírodní prostředí

Do přírodního prostředí patří zejména přírodní zdroje, které přichází do podniku jako vstupy nebo jako pomocný prostředek. Problémem tohoto prostředí je fakt, že lidstvo je na něm v současné době dosti závislé a zásoby přírodního bohatství navíc rapidně klesají. Řešení může být několik, např. využití nových zdrojů nebo efektivnější využití těch dosavadních.

Dalším problémem je znečišťování tohoto prostředí, které má na svědomí zejména neochota investovat do nákladných přístrojů, zmírňujících účinky odpadních materiálů.

## Obrázek 2: Okolí podniku



Zdroj: Vlastní

## 2 SWOT analýza letiště Pardubice

V této části práce se budu zabývat analýzou mezinárodního letiště v Pardubicích. Pozornost budu věnovat zejména civilní části letiště, která je pod správou společnosti East Bohemian Airport a.s., dále v textu jen jako EBA a.s. Nejprve tuto společnost krátce představím, zhodnotím současný stav, uvedu výkony civilní části a srovnám s konkurencí, kterou letiště má ve svém okolí. Nejprve bych se ale rád věnoval, alespoň krátce, historii letiště.

### 2.1 Historie letiště Pardubice

Městu Pardubice právem patří výsada tradice letecké dopravy. Určitě to není takový atribut jako je perník, Velká Pardubická nebo dnešní fenomén hokejového mužstva, ale zapomínat bychom neměli na Ing. Jana Kašpara, který poprvé 16. dubna 1910 v Pardubicích vzlétl se strojem Blériot XI<sup>13</sup>. do výšky 20-25 m nad zem a překonal s ním vzdálenost 2 km. Byl to první let nad naším územím. Jeho nejslavnější let na něj teprve čekal a došlo k němu 13. května 1911. Tehdy překonal trasu z Pardubic do Velké Chuchle vzdálenou 121 km. Celý let mu trval 92 minut a dostal se do výšky 800 m nad zem. Let měl u veřejnosti velký úspěch.<sup>14</sup>

V té době se začalo formovat pardubické letiště, které bylo zpočátku jen pouhým paloukem, ale postupně na něm vyrůstaly jednotlivé hangáry. Během první světové války byla půda pro letiště zabrána Rakousko – Uherskou armádou a vyrostla zde polní nemocnice.

V roce 1930 bylo ustaveno nové místo pro pardubické letiště. V roce 1939 bylo letiště při okupaci zabráno německou Luftwaffe<sup>15</sup>. Němci v této době pomohli k rozvoji letiště v Pardubicích.

Po válce se letiště nacházelo v kritickém stavu, protože bylo na konci válečného období bombardováno. Následně bylo využíváno výhradně armádou a pro civilní letectví

---

<sup>13</sup> Blériot XI je jednosedadlový jednomotorový jednoplošník

<sup>14</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Jan\\_Ka%C5%A1par](http://cs.wikipedia.org/wiki/Jan_Ka%C5%A1par)

<sup>15</sup> Luftwaffe = název německého nacistického letectva

nebylo místo. V následujících letech byla vybudována 2,5 km dlouhá betonová dráha, která funguje dodnes, jen prošla některými inovacemi.<sup>16</sup>

Historie civilního letectví na letišti v Pardubicích se datuje od roku 1993. Tehdy byla založena firma EBA a.s., která vypracovala studii o možném využití letiště Pardubice k civilním účelům, a začala o této možnosti jednat s Ministerstvem obrany České republiky. Následně byly povoleny některé civilní lety. Zlom nastal v roce 1995, kdy Ministerstvo obrany ČR povolilo využití vojenského letiště i k civilním účelům, a tím byl tedy zahájen smíšený provoz na pardubickém letišti. Od roku 1996 má letiště schválený provoz za podmínek IFR (Instrument flight rules). V roce 2002 se stalo 100% vlastníkem EBA, a.s. město Pardubice.

Z hlediska osobní dopravy jsou důležité pro letiště zejména charterové lety tuzemských cestovních kancelářů. Úplně první charterové lety byly podniknuty pro CK (cestovní kancelář) Synthesia do Bulharska a Řecka v roce 1996. Pravidelně se charterové lety provádějí od roku 2000, kdy cestovní kancelář Fischer, a.s. začala nabízet dovolené na Mallorce. Následně jsou poskytovány lety z Pardubic dalšími CK, jako je EXIM TOURS, a.s., FIRO-tour, a.s., Sunny Days, s.r.o., Alexandria spol. s.r.o. a VVV TOUR CZ v.o.s. Rozšířil se i počet nabízených destinací a to o Krétu, Djerbu, Rhodos, Tunis, Černou horu a Turecko. Takto se dalo cestovat ještě před krizí. Během krize se bohužel nabídka destinací snížila a v letošní sezóně se bude cestovat jen do Bulharska, Řecka a Turecka. Dále pak letiště zaměstnávají v současné době charterové lety z Moskvy a Petrohradu. Nedílnou součástí nabídky letecké dopravy na letišti Pardubice jsou i lety nákladní. Na letišti je možno občas spatřit i takové velikány jako je letoun Antonov An-124 Ruslan, což je velké nákladní letadlo, kterým se například přepravovala technika Armády České republiky (AČR) do Afganistánu.<sup>17</sup>

**Obrázek 3: Antonov An-124 Ruslan**



**Zdroj:** <http://www.airliners.net/>

<sup>16</sup> <http://www.pavpec.info/>

<sup>17</sup> <http://www.airport-pardubice.cz/letiste/historie.htm>

V roce 2007 byla převedena část vlastnictví letiště na Pardubický kraj. Tento stav přetrvává až do dneška. Město Pardubice drží tedy 66% akcií a Pardubický kraj 34% akcií společnosti EBA a.s. V roce 2008 proběhly potřebné změny na letišti, tak aby letiště splnilo podmínky pro vstup do Schengenského prostoru. Jednalo se zejména o vytvoření dočasného terminálu, který by splňoval tyto podmínky. Terminál byl vytvořen z bývalé armádní kuchyně.

V současné době se letiště připravuje na rozsáhlé rekonstrukce, které by mohly vyvrcholit postavením nové letištní haly. Vše je otázkou zejména peněz, které se nyní hledají, aby se plány, které si příznivci letecké dopravy v Pardubicích přejí, mohly co nejdříve splnit.

## 2.2 Charakteristika letiště Pardubice

**Obrázek 4: Mapa města Pardubice se znázorněným umístěním letiště**



**Zdroj:** <http://www.mapy.cz/>

Letiště v Pardubicích je situováno v jihovýchodní části Pardubic, asi 4 km od centra, tedy na okraji města. Toto umístění má své výhody i nevýhody. Výhodou je rychlé a snadné přesunutí do centra (k letišti jezdí linky 8, 14, 88, 23, 24, a 25). Zápornou stránkou věci je

produkcující hluk, na který si stěžují především obyvatelé Svítkova a Starých Čivic. To mají na svědomí zejména staré vojenské vrtulníky, se kterými cvičí armádní piloti. Jinak je letiště velmi výhodně situované pro celý východočeský region a celkově pro celou Českou republiku. Letiště je vzdáleno od Prahy 90 km vzdušnou čarou. Vynikající je pro letiště bezprostřední blízkost dálnice a geograficky významného železničního nádraží.

Jedná se o regionální letiště se statusem veřejného mezinárodního letiště se smíšeným civilním a vojenským provozem. Toto letiště je malé, s minimálním vybavením pro mezinárodní provoz. Dále není koordinovaným letištem, tedy není třeba složitého vyjednávání povolení přistát, a je zde minimální omezení vhodné doby k vzletu a přiletu. Letiště je v porovnání s ostatními letišti levnější z hlediska různých poplatků, ale konkrétní ceny si některá letiště hlídají před konkurencí a nebylo možné je ověřit. Je zde druh provozu IFR/VFR<sup>18</sup>. IFR znamená, že let může být provozován i v noci nebo za zhoršených povětrnostních podmínek. Let je navigován pomocí letových přístrojů. VFR je let za denního světla, kdy pilot se orientuje podle vizuálních podnětů.

Provozovateli letiště jsou AČR – Správa letiště Pardubice pro armádní část a EBA, a.s. pro civilní část. Prováděné služby jsou rozděleny tak, že zabezpečení služeb řízení letového provozu, záchranná a požární služba, meteorologický servis, letištně-technické a radionavigační služby provozuje vojenské stanoviště. Služby jako odbavení cestujících a nákladu, služby posádkám letadel, technická obsluha letadel, celní a pasová služba plní civilní část letiště, tedy jsou zřizovány společností EBA a.s.

Na letišti dále sídlí společnost LOM Praha, s.p., která zde má Centrum leteckého výcviku. Společnost zajišťuje kompletní výcvik profesionálních pilotů AČR. Centrum zajišťuje výcvik pilotů na cvičných letounech Z-142C AF, transportních strojích L-410 a vrtulnicích Mi-2 a Mi-17.

### **2.2.1 Správa letiště Pardubice**

Tento útvar vznikl 1. 12. 2003 jako nástupnická organizace po zániku 34. základny Speciálního letectva. Je součástí vzdušných sil AČR. Hlavním úkolem vzdušných sil AČR je zabezpečení nedotknutelnosti vzdušného prostoru ČR, který vzdušné síly zajišťují v rámci NATINADS a v případě potřeby použijí prostředky národního posilového systému protivzdušné obrany ČR. Kromě výše zmíněných skutečností plní vzdušné síly

---

<sup>18</sup> Instrument Flight Rules/Visual Flight Rules

nezastupitelnou úlohu při podpoře pozemních sil, zabezpečení mobility vojsk, možnosti provedení rychlého manévru a zabezpečení úkolů přepravy. V mírových podmínkách se vzdušné síly stanovenými silami a prostředky dále podílejí na plnění úkolů, které vyplývají z přijatých zákonů a meziresortních dohod.<sup>19</sup>

Dalšími útvary vzdušných sil jsou:

- 21. základna taktického letectva Čáslav,
- 22. základna letectva Náměšť nad Oslavou,
- 23. základna vrtulníkového letectva Přerov,
- 24. základna dopravního letectva Praha - Kbely,
- 25. protiletadlová raketová brigáda Strakonice,
- 26. brigáda velení, řízení a průzkumu Stará Boleslav.

Hlavními subjekty vojenské části letiště jsou 14. brigáda logistické podpory, 141. zásobovací prapor a 34. základna Krajského informačního střediska – uzel KIS Pardubice. Velitelem Správy letiště Pardubice je pplk. Ing. Martin Janatka.

**Hlavními úkoly Správy letiště Pardubice**, jak je uvedeno na jejich webových stránkách, jsou:<sup>20</sup>

- zabezpečit naplňování smluvních vztahů mezi AČR MO a LOM Praha, s.p. CLV (Centrum leteckého výcviku) k zajištění základního leteckého výcviku posluchačů Univerzity obrany Brno a mladých pilotů leteckých základen AČR;
- plnit úkoly spojené se zabezpečením funkce náhradního letiště pro letecké základny AČR a leteckou techniku armád NATO;
- plnit úkoly Cross-servicingu<sup>21</sup> pro vojenské letouny, podílet se na zabezpečení pohotovostního systému NATINADS<sup>22</sup>;
- plnit úkoly náhradního intervenčního letiště a mít schopnost pro plnění úkolů „Narušitel-Zátaras“;

---

<sup>19</sup> <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=117>

<sup>20</sup> <http://www.slp.army.cz/page.php?7>

<sup>21</sup> Cross-servicing = Schopnost obsluhovat stroje jiných spojeneckých států

<sup>22</sup> NATO Integrated Air Defense System

- zabezpečit naplňování smluvních vztahů mezi AČR, MO a EBA, a.s. s důrazem na dodržování uzavřených závazků na letišti Pardubice;
- v souladu s mezinárodními bezpečnostními smlouvami zabezpečit mezinárodní pozorovací mise smluvních stran Smlouvy o otevřeném nebi (Open Skies), tranzitních pozorovacích letů a provádění vyhodnocení leteckých snímků;
- komplexní zabezpečení nepřetržitého letového provozu.

### 2.2.2 East Bohemian Airport a.s.

Tato společnost vznikla 9. února 1993 zapsáním do obchodního rejstříku. V době vzniku byla ve 100% vlastnictví města Pardubice. Založena byla pro účel provozu civilního letectví na letišti, které bylo do té doby výhradně vojenským letištěm.

Motto společnosti:

*„Naším cílem je vybudovat z letiště významnou křižovatku, na které naši cestující vždy najdou ten správný směr za prací i odpočinkem a která jim umožní co nejbezpečněji přistát tam, kde na ně čekají jejich obchodní partneři a blízcí – v Pardubicích.“<sup>23</sup>*

Nyní je společnost EBA, a.s. vlastněna městem Pardubice a Pardubickým krajem, a to v poměru 66 % proti 34 % všech akcií. Základní kapitál společnosti činí 132 500 000,- Kč pro rok 2009.

Úkoly společnosti EBA a.s. jsou:

- odbavení cestujících a nákladu na letišti Pardubice,
- služby posádkám letadel,
- technická obsluha letadel,
- celní a pasová služba,
- modernizace letištních prostorů.

Bezpečnost na letišti ve smyslu security zajišťuje společnost G4S CZ, a.s.

Úklid letištních hal a palub letadel provádí firma STASYS Profesionální úklidové služby, s.r.o.

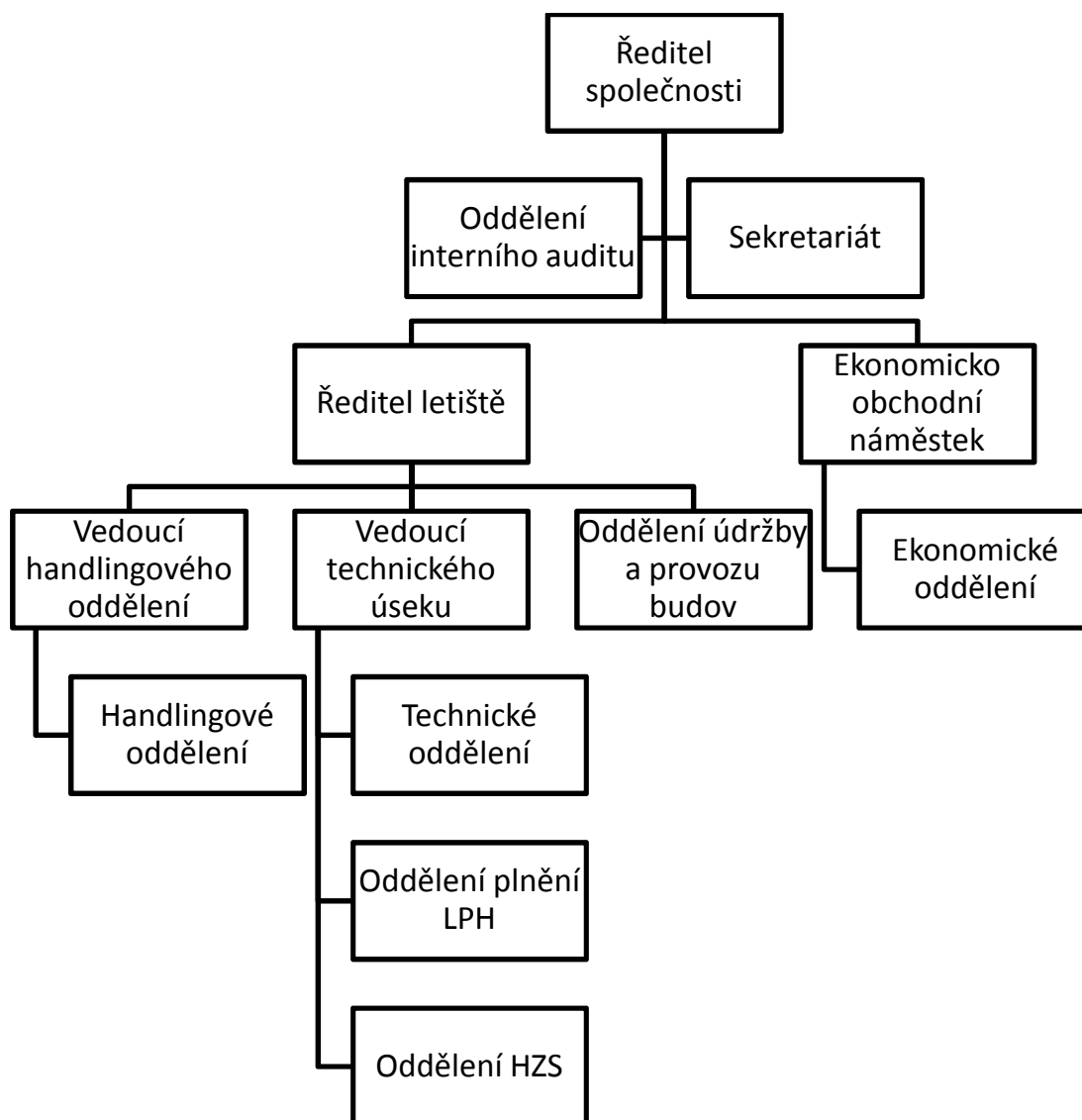
---

<sup>23</sup> Výroční zpráva EBA, a.s. 2009

## Struktura společnosti a lidské zdroje

Společnost EBA, a.s. má 28 zaměstnanců, kteří zabezpečují správný chod civilního provozu na letišti. V době ekonomické krize jim bylo ubráno 10 % z jejich platu a byla provedena změna odměňování za jejich přesčasy. Opatření by mělo být pouze dočasné, dokud se situace nezlepší. Vedení si od tohoto kroku slibovalo významné ušetření nákladů, což se jim podařilo. Průměrná měsíční mzda zaměstnance byla 31 367,- Kč v roce 2008. V roce 2009 klesla na sumu 25 117,- Kč. Ředitelem společnosti EBA, a.s. je Jan Andrlík.<sup>24</sup>

**Obrázek 5: Organizační schéma společnosti EBA a.s.**



**Zdroj:** Výroční zpráva EBA, a.s.2009

<sup>24</sup> Interní informace letiště Pardubice



## Hospodářský výsledek

Společnost EBA, a.s. dosáhla v roce 2009 záporného hospodářského výsledku. Ten byl ve výši 23,841 mil. Kč. V roce 2008 přitom byl hospodářský výsledek kladný 6,268 mil. Kč, v roce 2007 byl hospodářský výsledek dokonce 9, 136 mil. Kč. Za propadem stojí hned několik faktorů. Těmito faktory jsou: zrušení pravidelných letů do Ruska, snížení počtu charterových letů z Ruska a citelný pokles charterových letů do letních destinací, kdy byl zrušen program letů pro rok 2009 do Egypta, Černé Hory, Tuniska a na Lesbos.

Nejvýznamnějšími oblastmi, které ovlivnily hospodářský výsledek, jsou účetní operace spojené s navýšením základního kapitálu společnosti formou nepeněžitěho vkladu. Společnost užívala tento majetek před vkladem na základě smlouvy o nájmu. V souvislosti s ukončením nájemní smlouvy společnost jednorázově odepsala zůstatkovou hodnotu technického zhodnocení, kterou na majetku v předchozím období provedla. Celková suma tohoto mimořádného odpisu činila 13,41 mil. Kč. Tento mimořádný náklad má charakter čistě účetní položky a nemá dopad na peněžní toky společnosti. Tedy ztráta společnosti na peněžních tocích z provozní činnosti, kterou neovlivňují odpisy je 5,84 mil. Kč. S touto finanční ztrátou se byla firma schopna vyrovnat díky finančním rezervám, které vytvořila v minulých letech<sup>25</sup>.

## Investice

Společnost provádí stále nějaké investice a to jak do obnovy běžného majetku, tak do rozsáhlých projektů na zvýšení kvalitativní úrovně a rozsahu poskytovaných služeb.

Mezi významné investice poslední doby patří pořízení nové palivové cisterny s tahačem, která nahradila dosavadní stárnoucí cisternu. Dále také vybudování nové letištní restaurace, přístavba odletové haly, která umožnila zvýšit dosavadní kapacitu a v neposlední řadě nový dopravník pro zavazadla. Strategicky významnou investicí byla rekonstrukce světelného zařízení (cena 24 mil. Kč), které nyní splňuje normy CAT I ICAO<sup>26</sup>. Připravuje se investice do vybudování nového palivového hospodářství a také rekonstrukce provozních ploch<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Výroční zpráva EBA, a.s. 2009

<sup>26</sup> Mezinárodní organizace pro civilní letectví (International Civil Aviation Organization)

## 2.3 Technická charakteristika letiště

### Služby a zařízení pro pozemní odbavení letadel

- **Zařízení pro odbavení nákladu:** 1x vysokozdvížený vozík (2,5 t), 1x vysokozdvížený vozík (3,5 t), 1x pásový nakladač, 1x kontejnerový/paletový nakladač (20 t), vlečné vozíky
- **Druhy paliv a olejů:** Palivo - letecký petrolej JET A1, AVGAS 100 LL; Olej - Exxon/Esso Aviation Oil EE 80, EE 100, 100 (nákup paliv a olejů od společnosti LUKOIL Aviation Czech, s.r.o.)
- **Zařízení pro plnění palivem:** 1x cisterna (50 000 L), 1x cisterna (35 000 L), 1x cisterna (15 000 L) + vlek (10 000 L), 1x cisterna (3 500 L)
- **Zařízení pro odstraňování námrazy:** 1xHaenlein Eisbar II
- **Prostor pro hangárování cizích letadel:** Není k dispozici
- **Úklidové prostředky:** Zametače, sněhové radlice, sekačky na trávu

### Údaje o odbavovací ploše a pojezdových drahách

- **Odbavovací plochy:** odbavovací plocha ZÁPAD (beton), odbavovací plocha VÝCHOD (beton)
- **Pojezdové dráhy:** šířka 15 m (beton), TWY D šířka 23 m (beton)

### Záchranné a protipožární služby

- **Vyprošťovací zařízení:** Vyprošťovací jeřáb
- **Možnosti odstranění nezpůsobilých letadel:** Těžký nákladní automobil.

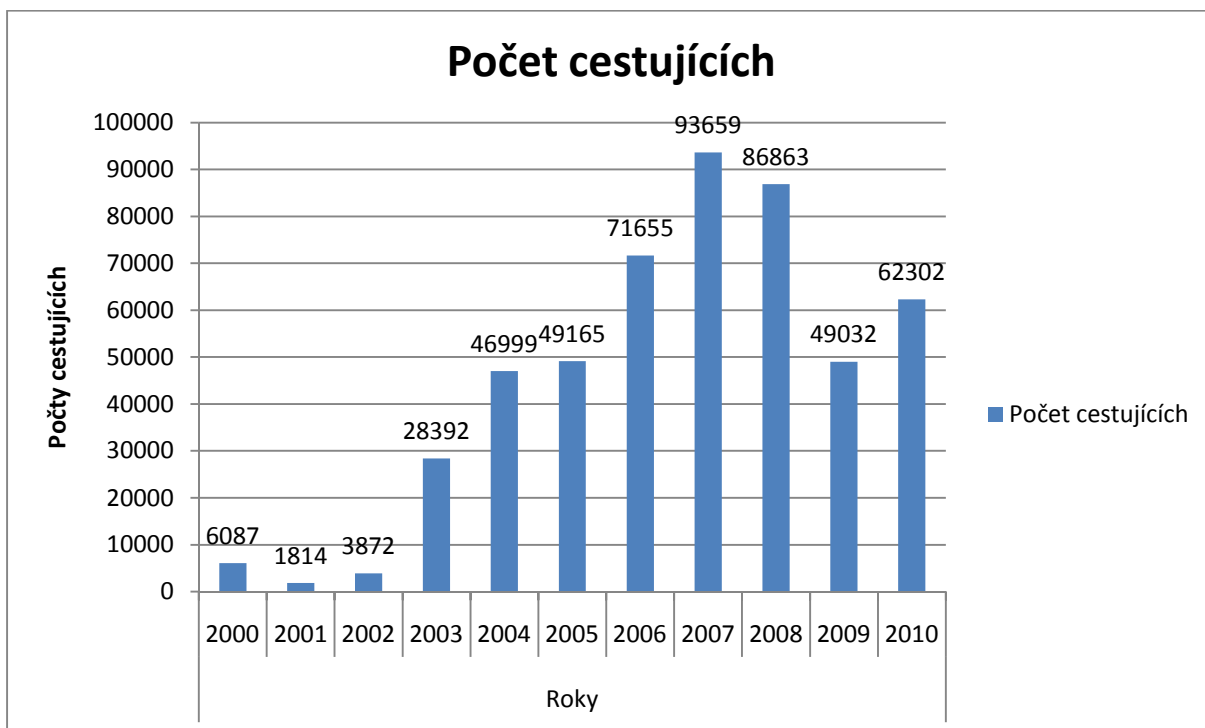
### Vzletové a přistávací dráhy

<i>označení RWY</i>	<i>rozměry</i>	<i>únosnost</i>	<i>povrch</i>
09	2500x75 m	PCN 47 R/B/W/T	beton
27	2500x75 m	PCN 47 R/B/W/T	beton

## 2.4 Výkony letiště Pardubice

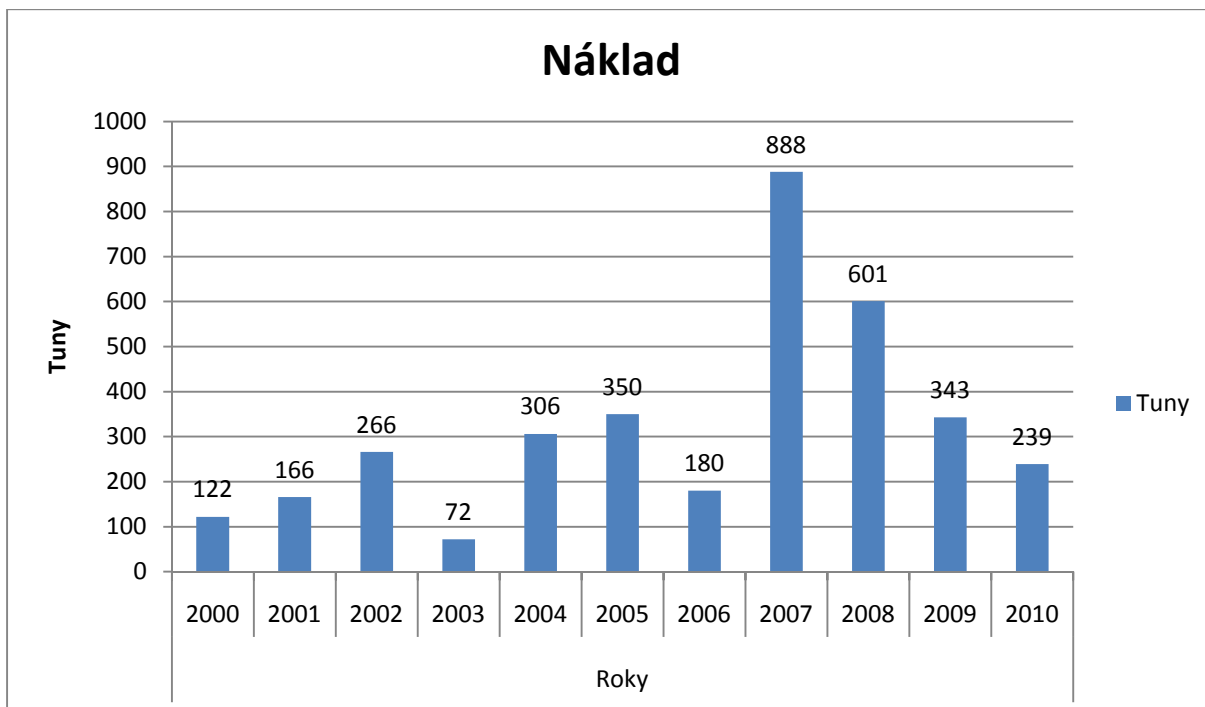
V této kapitole bych se chtěl věnovat výkonům, které letiště Pardubice vykazovalo v letech 2000 – 2010.

**Obrázek 6: : Odbavení cestujících na letišti Pardubice v průběhu let 2000-2010**



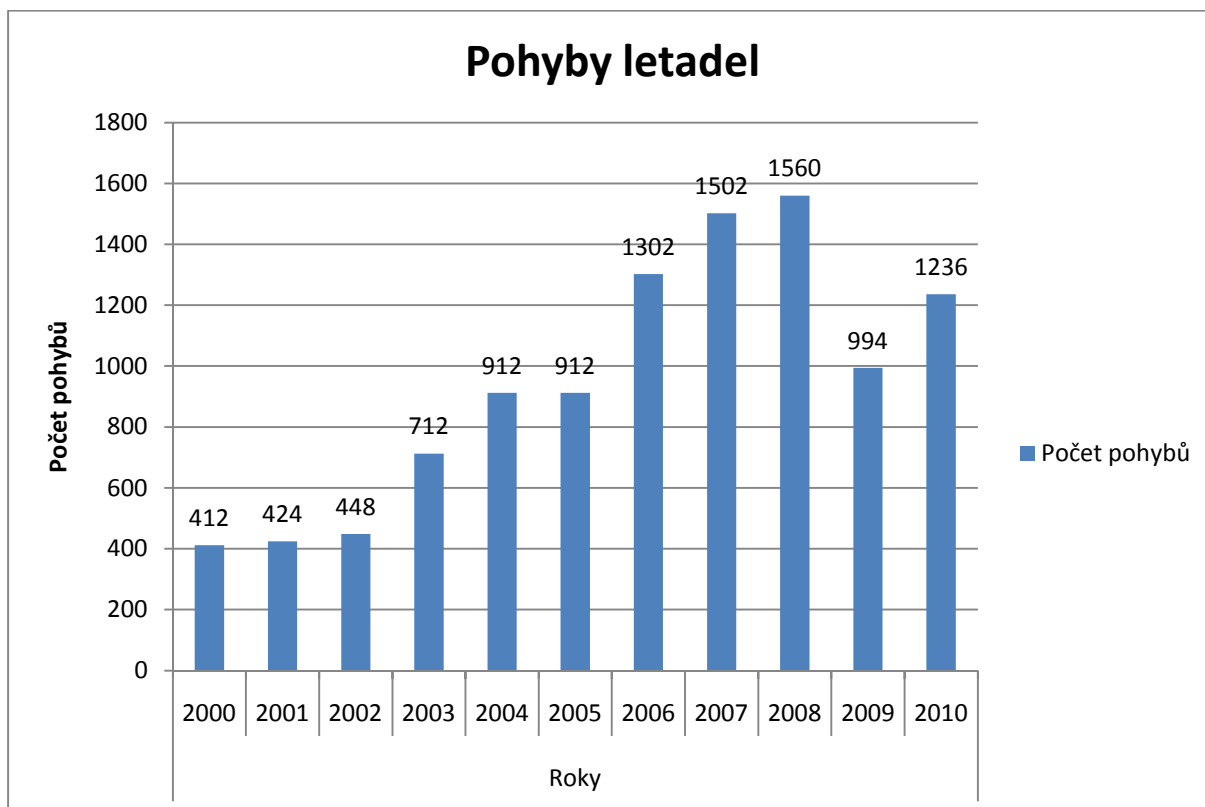
**Zdroj:** Interní materiály EBA, a.s.

**Obrázek 7: Přepravených tuny materiálu na letišti Pardubice v průběhu let 2000-2010**



**Zdroj:** Interní materiály EBA, a.s.

**Obrázek 8: Vývoj pohybu letadel po letišti Pardubice v průběhu let 2000-2010**



**Zdroj:** Interní materiály EBA, a.s.

Ze třech výše uvedených tabulek, kde jsou znázorněny výkony na letišti Pardubice, vyplývá, že v čase se hodnoty mění a výkonnost letiště je tedy nestálá. Zřetelné je, že v letech 2000 – 2002 byla čísla nízká, poté ale začala strmě stoupat. To bylo dáno tím, že o pardubické letiště vzrostl zájem leteckých společností. Postupně se navyšovaly počty charterových letů do letních destinací. Počty destinací se také zvyšovaly.

Pro nákladní dopravu byl trend trochu jiný, zde se držel výkon okolo 250 přepravených tun za rok. Výjimkou se stal rok 2007, který byl vrcholem po všech směrech. To se pardubickému letišti dařilo a dostalo se na své maximum. Bylo to zejména díky zavedení pravidelných letů do Moskvy a Petrohradu. V této době Pardubice nejvíce potřebovaly nový terminál. Letiště se dostalo téměř ke hranici 100 000 cestujících a jen 122 tun jej dělilo od hranice 1000 tun přepraveného nákladu.

Následující rok se výkon opět o něco snížil, což bylo dáno propukající celosvětovou finanční krizí. Dobrá čísla možná tento rok zachránily inomingové lety z Moskvy s ruskými turisty na palubách letadel. Další podstatnou událostí roku 2008 bylo přestavění bývalé vojenské kuchyně na letištní halu. Tím získalo letiště osvědčení o splnění podmínek Schengenských požadavků. Nejvíce se krize projevila v roce 2009, kdy se čísla propadla

téměř na poloviční hodnoty oproti úspěšnému roku 2007. V roce 2010 hodnoty opět mírně stouply, ale zdaleka ještě nedosáhly výkonu z roku 2007.

V probíhajícímu roce 2011 se čeká opět mírné zlepšení. Možný problém ovšem nastane v plánované výstavbě technických zařízení na letišti Pardubice, které krátce omezí chod letiště v letním období, kdy jsou nejvíce provozovány charterové lety do letních destinací. Vedení ovšem slibuje, že výstavba naruší chod letiště jen na velice krátkou dobu.

## 2.5 Destinace

Pardubické letiště v tuto chvíli neprovádí žádné pravidelné lety. Z důvodu krize muselo vedení upustit od pravidelné trasy směřující do Petrohradu a Moskvy. To se samozřejmě promítlo i do letištních výkonů.

Nyní letiště nejvíce zaměstnávají charterové lety ruských cestovních kanceláří. Rusové mají o Českou republiku veliký zájem a dokazuje to skutečnost, že na pardubickém letišti přistávají letadla z Ruska i několikrát v týdnu, a to nejčastěji z Moskvy. Tato letadla se pak samozřejmě vracejí zpátky do Ruska.

Asi nejvíce vytížené je pak letiště v létě, kdy ho české CK využívají k odletům svých zákazníků do přímořských destinací orientovaných na východ.

V létě 2011 se bude létat do těchto destinací:

- Bulharsko – Burgas
- Řecko – Kos, Rhodos
- Turecko – Antalya

Objednavateli přeprav do těchto destinací budou české CK:

- Alexandria spol. s.r.o.
- VVV TOUR CZ v.o.s.
- Neckermann (Thomas Cook s. r.o.)
- Firo-tour, a.s.
- Čedok, a.s.
- Fischer, a.s.

- Alex, s.r.o.
- Parkam Holiday´s s.r.o
- Bulgariatour
- KRASIM TOUR, spol. s r.o.

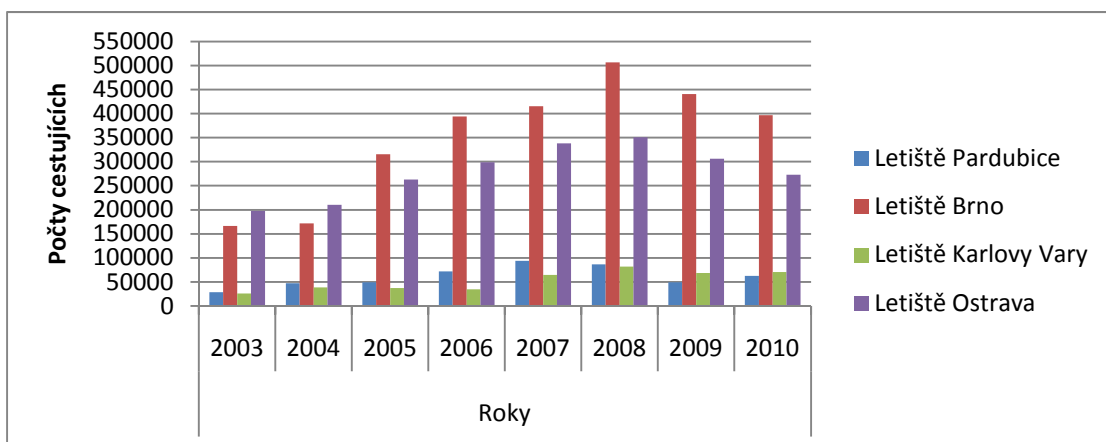
Pro léto 2011 létají do letních destinací letadla dvou leteckých společností. Je jimi český Travel service a.s. a bulharský Bulgarian Air Charter. K letům jsou využívány letadla Boeing 737-800, Airbus A320 a MD 82/83.

## 2.6 Konkurence

Nyní se zaměřím na největší konkurenty letiště v Pardubicích. Jedná se o další 4 páteří letiště České republiky, tedy o letiště ve městech: Karlovy Vary, Brno, Ostrava a Praha. Záměrně pro další porovnávání vynechám letiště Praha–Ruzyně, neboť toto letiště je svojí velikostí i výkonem na mnohem vyšší úrovni, než všechna ostatní dohromady. V případě letiště Praha – Ruzyně je možné mluvit o letišti s celosvětovým strategickým významem, které nelze srovnávat se zbývajícími menšími letišti.

V grafu uvedeném níže jsou zobrazeny výkony v přepravě cestujících na jednotlivě sledovaných letištích. Zaměřil jsem se jen na tuto oblast, protože ji považuji za nejdůležitější a také proto, že statistiky o dalších ukazatelích jsem nezískal kompletně pro všechny sledované letiště.

**Obrázek 9: Srovnání letišť v počtu odbavených cestujících v období 2003-2010**



Zdroj: Vlastní

Z grafu je patrné, že nejlépe si vede letiště Brno – Tuřany, které značně přesahuje všechny ostatní. Pravidelné lety z tohoto letiště směřují do Prahy, Londýna, Milána, Moskvy, Petrohradu, Alicante (Španělsko) a Říma. Turistické lety směřují do většiny oblíbených destinací u Středozemního moře. Výhodou tohoto letiště je provoz dvou nízkonákladových leteckých společností Wizzair a Ryanair. Tito tzv. lowcost dopravci se dnes těší velké oblibě zejména pro jejich bezkonkurenční ceny na evropském trhu.

Na brněnské letiště zatím stále dost citelně ztrácí letiště Leoše Janáčka v Ostravě. Toto letiště je ale pořád svými výkony na znatelně vyšší úrovni než letiště Pardubice. Z tohoto letiště létají pravidelné lety do Prahy a Vídně. Charterové lety jsou opět vedeny do oblíbených destinací Středozemního moře. Za zmínku stojí nový pravidelný charterový let do Tel Avivu v Izraeli, který létá každý týden.

Posledním konkurentem, a svými výkony nejbližší letišti Pardubice, je letiště v Karlových Varech. Pardubice si vždy držely před Karlovými Vary alespoň nepatrný náskok, ale nyní se Karlovy Vary lépe vypořádávají s krizí, a jsou na tom celkově lépe. Jejich výhodou jsou pravidelné lety do Petrohradu, Kyjeva, Moskvy a Jekatěrinburgu. Slabší jsou charterové lety, které létají v létě. Ty směřují jen do turecké Antalye.

### **2.6.1 Potencionální konkurent**

Možným konkurentem, který by mohl vstoupit na trh v dohledné době, je letiště v Hradci Králové. To má zatím statut veřejného vnitrostátního letiště a zároveň mezinárodního neveřejného letiště.

Hradec Králové v posledních letech pracuje na vybudování veřejného mezinárodního letiště. Již získalo certifikát k odbavování charterových letů. K cíli jim ovšem chybí splnění velkého množství norem. Nemají zatím vybudovaný ani terminál. Jejich velkým problémem bude financování. Odhadovaná částka na potřebné investice se pohybuje kolem 1 miliardy Kč, a tuto částku bude velmi těžké sehnat.

Pardubicím tedy konkurovat v dohledné době nemohou. Je ale třeba mít na paměti, že existuje v bezprostřední blízkosti někdo, kdo čeká na chyby, které mohou nastat. Třeba jako nedávné neshody ve vedení letiště Pardubice. Letiště mohlo přijít o slíbené peníze z evropských fondů, tedy o nějakých 230 milionů, které jsou nezbytné na jeho další modernizaci.

## 2.7 Aplikace SWOT analýzy

Nyní, se pokusím identifikovat a ohodnotit silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby letiště Pardubice. Na základě těchto skutečností vytvořím SWOT matici. Vycházet budu z teoretického základu minulé kapitoly.

### 2.7.1 Silné stránky

**Geografická poloha:** Výhodné postavení pro celou ČR, město Pardubice je zhruba uprostřed ČR a střetává se zde železniční, silniční i vodní doprava. Samotná vzdálenost od hlavního města je 90 km vzdušnou čarou a vzhledem k faktu, že dálnice D11 z Prahy do Hradce Králové vede v těsné blízkosti Pardubic, je možné se dostat z letiště v Pardubicích do Prahy přibližně za 1 hodinu.

**Nízké poplatky:** Zákazník se snaží vždy ušetřit a v Pardubicích pro to má skvělou příležitost. Poplatky na letišti v Pardubicích jsou nízké v porovnání s ostatními konkurenty a to láká zejména společnosti, které využívají nákladní přepravy.

**Nekoordinované letiště:** Je snadné zde dostat povolení k přistání podle požadavků zájemce. Vytížená letiště tuto výhodu ztrácejí.

**Silný management:** Vedení provádí správné kroky v rámci možností, které letišti v Pardubicích pomáhají k prosazení na trhu.

**Malé letiště:** Letiště Pardubice působí dojmem rodinného prostředí. Nehrozí dezorientace v prostorách letiště.

**Rychlost odbavení:** Na letišti není velký ruch, proto celý personál může mít individuální přístup ke každému letu.

**Společný provoz s AČR:** Přináší letišti velké finanční a organizační úspory.

Párové srovnávání silných stránek spočívá v tom, že hodnotíme jednotlivé položky (faktory) mezi sebou vždy v páru a toto hodnocení provedeme pro všechny možné různé dvojice. Položka, kterou vyhodnotíme jako silnější, dostává bod. Po veškerém možném srovnání seřadíme položky dle toho, kolik získaly bodů.

V tabulce pod tímto textem jsem takové srovnání provedl. Například jsem porovnal položku **geografická poloha** s položkou **nízké poplatky**. Jako významnější mi přišla položka nízké poplatky a tudíž jsem jí ohodnotil jedním bodem, který jsem do tabulky zapsal jako



písmeno, které tato položka představuje. Když jsem takto srovnal všechny možné dvojice položek, a podle toho ohodnotil jejich významnost, mohl jsem přistoupit ke sčítání bodů. Například geografická poloha „vyhrála“ pět ze šesti srovnání a tudíž mi vyšla jako nejdůležitější.

**Tabulka 3: Párové srovnávání silných stránek**

		A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.
	<b>Silné stránky</b>	Geografická poloha	Nízké poplatky	Nekoordinované letiště	Silný management	Malé letiště	Rychlost odbavení	Společný provoz s AČR
A.	Geografická poloha	<b>X</b>	B	A	A	A	A	A
B.	Nízké poplatky	B	<b>X</b>	C	B	B	B	G
C.	Nekoordinované letiště	A	C	<b>X</b>	C	C	F	C
D.	Silný management	A	B	C	<b>X</b>	E	F	D
E.	Malé letiště	A	B	C	E	<b>X</b>	F	E
F.	Rychlost odbavení	A	B	F	F	F	<b>X</b>	F
G.	Společný provoz s AČR	A	G	C	D	E	F	<b>X</b>
	Hodnocení	5	4	4	1	2	4	1
	<b>Pořadí</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>6.</b>	<b>5.</b>	<b>4.</b>	<b>7.</b>

Zdroj: *Vlastní*

### 2.7.2 Slabé stránky

**Absence silného investora:** Letiště se nedokáže pohnout z místa bez nákladných investic.

**Absence pravidelných letů:** Pravidelné lety nejen zajišťují, ale zároveň prověřují dobrý chod letiště.

**Hluk armádní techniky:** Hluk je nepříjemný a vytváří negativní dojem na společnost, zejména v blízkosti letiště.

**Nedostatečná dopravní obslužnost:** Tato vlastnost souvisí s celkovým nepraktickým řešením silniční sítě uvnitř města. Neplynulá cesta do centra města.

**Absence nízkonákladové společnosti:** Tyto společnosti jsou dnes velmi oblíbené a zvyšují atraktivitu letiště. Nenabízet jejich služby je velká nevýhoda.

**Nedostatečná infrastruktura:** Chybí nový terminál pro zvětšení kapacity odbavení.

**Neshody akcionářů:** Město a kraj se u posledního výběrového řízení na modernizaci letiště nemohly shodnout. To ohrozilo finanční přísun peněz z fondů EU a celkově to nebudí dobrý dojem u potenciálních investorů a také zájemců o využití letiště Pardubice.

Párové srovnávání pro slabé stránky je stejné s tím rozdílem, že bod získává ta položka, která je slabší. Pro příklad opět uvedu svoji úvahu, kde budu srovnávat položku **nedostatečná infrastruktura** s položkou **absence pravidelných letů**. Jako slabší hodnotím položku nedostatečné infrastruktury a proto ji dávám bod.

**Tabulka 4: Párové srovnávání slabých stránek**

		A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.
	<b>Slabé stránky</b>	Absence silného investora	Absence pravid. letů	Absence nízkonákl spol.	Mizerná dopravní obslužnost	Hluk armádní techniky	Nedostatečná infrastruktura	Neshody akcionářů
A.	Absence silného investora	<b>X</b>	A	A	A	A	A	A
B.	Absence pravidelných letů	A	<b>X</b>	B	B	E	F	B
C.	Absence nízkonákl spol.	A	B	<b>X</b>	D	E	F	C
D.	Mizerná dopravní obslužnost	A	B	D	<b>X</b>	E	F	D
E.	Hluk armádní techniky	A	E	E	E	<b>X</b>	F	E
F.	Nedostatečná infrastruktura	A	F	F	F	F	<b>X</b>	F
G.	Neshody akcionářů	A	B	C	D	E	F	<b>X</b>
	Hodnocení	6	3	1	2	4	5	0
	<b>Pořadí</b>	<b>1.</b>	<b>4.</b>	<b>6.</b>	<b>5.</b>	<b>3.</b>	<b>2.</b>	<b>7.</b>

Zdroj: *Vlastní*

### 2.7.3 Příležitosti

**Fondy z EU:** Nyní je ještě stále možnost čerpat finance z fondů EU, z kterých je možné získat desítky milionů. Je třeba ale jednat rychle, protože již v příštím období dojde k útlumu možnosti čerpat z těchto fondů.

**Finance z kraje a města:** Jedná se o jistě menší částky než z fondů EU, ale i ty mohou být důležité pro zkvalitnění služeb a zpříjemnění prostředí na letišti.

**Multimodální dopravní centrum:** V Pardubicích je předpoklad k vybudování velkého logistického centra, jehož nedílnou součástí by mohlo být letiště v Pardubicích. Taková situace by měla kladný vliv na oblast nákladní letecké dopravy provozované na letišti.

**Cestovní ruch a obchod:** Pardubice mají co nabídnout v oblasti kulturní i průmyslové. Je třeba zvýšit dostupnost těchto atributů pomocí letiště a zároveň tyto atributy přilákají nové zákazníky pro letiště Pardubice.

**Soukromé lety:** Pardubické letiště by mělo lákat více privátních letů, tyto lety by atraktivitu letiště jistě zvýšily. Letiště má navíc díky své velikosti pro provoz těchto letů dobré předpoklady.

**Spolupráce se školami:** Letiště může připravovat studenty vysokých a středních škol pro budoucí praxi a zajistit si tím kvalifikované pracovníky.

**Pořádání kulturních akcí:** Je třeba se dostat do podvědomí široké veřejnosti a přesvědčit ji o kvalitách a významu letiště Pardubice pro celý region.

**Tabulka 5: Hodnocení celkové míry atraktivity příležitostí**

Příležitost	Stupeň atraktivnosti	Pravděpodobnost výskytu	Hodnocení	Pořadí
A. Fondy EU	9	0,6	5,4	<b>1.</b>
B. Finance z kraje a města	5	0,8	4,0	<b>4.</b>
C. Multimodální dopravní centrum	8	0,6	4,8	<b>2.</b>
D. Cestovní ruch a obchod	5	0,9	4,5	<b>3.</b>
E. Soukromé lety	5	0,8	4,0	<b>5.</b>
F. Spolupráce se školami	3	0,6	1,8	<b>7.</b>
G. Pořádání kulturních akcí	4	0,7	2,8	<b>6.</b>

**Zdroj:** *Vlastní*

Pro vyhodnocení celkové míry atraktivity, které jsem provedl v tabulce výše, je třeba udělit každé identifikované příležitosti stupeň této atraktivity a také pravděpodobnost výskytu, kterou u ní předpokládám. Tyto dvě hodnoty mezi sebou vynásobíme a tím zjistíme celkovou míru atraktivity. Dále vytvoříme pořadí od nejatraktivnějších až po ty nejméně atraktivní.

Pro příklad opět uvedu konkrétní provedení. Nyní uvažuji příležitost **Cestovní ruch a obchod**. Dle mého názoru stupeň atraktivity této příležitosti je 5 (bodováno na stupnici od 1 do 10) a pravděpodobnost výskytu předpokládám 90%, tedy 0,9. Tato čísla jsem vynásobil a celková míra atraktivity mi vyšla 4,5, což vychází jako 3. nejatraktivnější příležitost.

## 2.7.4 Hrozby

**Finanční krize:** Trvání celosvětové krize bude bránit letišti v rozvoji, protože se na něj nebude dostávat finančních prostředků.

**Teroristický útok:** Od 11. září 2001 se celý svět obává teroristických útoků ze vzduchu, únos letadla z pardubického letiště by poukázal na jeho nedostatečné zajištění.

**Letiště Hradec Králové:** Hradec Králové usiluje o statut veřejného mezinárodního letiště.

**Záporný hospodářský výsledek:** Pokud se nepodaří letišti dosahovat kladného hospodářského výsledku v příštích letech, bude to znamenat zadlužování a postupný bankrot.

**Životní prostředí:** Zvyšující se nároky na ochranu životního prostředí nutí vynakládat stále vyšší finanční prostředky na jeho zajištění. Jakýkoliv problém s působením na životní prostředí snižuje image letiště.

**Ztráta statutu mezinárodního letiště:** Letiště zatím úspěšně plní veškeré nároky EU, ale nemusí tomu tak být v budoucnu. Pokud by letiště nesplňovalo přísné normy EU, mohlo by přijít o statut mezinárodního letiště.

**Cena pohonných hmot:** Cena pohonných hmot se promítá do ceny letů, tedy může to odradit cestující od cestování v závislosti na zvýšení ceny letenek.

Pro hodnocení celkové míry závažnosti hrozby použijeme stejný postup jako pro hodnocení příležitostí s tím, že sledujeme hrozby od těch nejzávažnějších po ty nejméně závažné.

Příkladem je hrozba **letiště Hradec Králové**, kde existuje dle mého stupeň závažnosti 7 a pravděpodobnost, s kterou tato hrozba nastane 0,4. Tyto hodnoty mezi sebou vynásobím a dostanu celkovou míru závažnosti této hrozby, což je 2,8 a tedy je 3. nejzávažnější hrozbou.

**Tabulka 6: Hodnocení celkové míry závažnosti hrozeb**

<b>Hrozby</b>	<b>Závažnost</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Pořadí</b>
A. Finanční krize	9	0,8	7,2	<b>1.</b>
B. Teroristický útok	6	0,1	0,6	<b>7.</b>
C. Letiště Hradec Králové	7	0,4	2,8	<b>3.</b>
D. Záporný hospodářský výsledek	9	0,1	0,9	<b>6.</b>
E. Životní prostředí	8	0,7	5,6	<b>2.</b>
F. Ztráta statutu mezinárodního letiště	9	0,3	2,7	<b>4.</b>
G. Cena pohonných hmot	3	0,8	2,4	<b>5.</b>

**Zdroj:** *Vlastní*

### 3 Návrhy řešení vyplývajících ze SWOT analýzy

V poslední kapitole se budu věnovat strategii, která mi vyšla jako nejvhodnější na základě provedené SWOT matice. Ve zbytku kapitoly podám případná řešení pro stávající situaci na letišti Pardubice.

#### 3.1 SWOT matice letiště Pardubice

Na základě mnou zjištěných vždy tří nejsilnějších zástupců z řad silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, sestavím nyní SWOT matici. Ta má v sobě hodnocení, z kterého vyplyne nejvhodnější strategie, kterou by mělo letiště zvolit. Nyní ještě ohodnotím každou položku, podle toho jaký si myslím, že má význam pro celou SWOT analýzu.

**Tabulka 7: SWOT matice letiště Pardubice**

		Interní faktory	
Externí faktory	Matrice SWOT	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografická poloha (7)</li> <li>• Nízké poplatky (4)</li> <li>• Nekoordinované letiště (4)</li> </ul>	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence investora (9)</li> <li>• Nedostatečná infrastruktura (9)</li> <li>• Hluk armádní techniky (6)</li> </ul>
	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondy z EU (9)</li> <li>• Multimodální dopravní centrum (7)</li> <li>• Cestovní ruch a obchod (7)</li> </ul>	SO = MAXI – MAXI <b>38</b>	WO = MINI – MAXI <b>47</b>
	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční krize (8)</li> <li>• Životní prostředí (6)</li> <li>• Letiště Hradec Králové (5)</li> </ul>	ST = MAXI – MINI <b>34</b>	WT = MINI – MINI <b>43</b>

Zdroj: Vlastní

Hodnocení strategií jsem provedl tak, že jsem sečetl veškeré hodnoty jednotlivých činitelů ve faktoru. Ty jsem pak následně v páru sčítal mezi sebou. Výsledkem toho byli pak hodnoty v tabulce.

Pro příklad uvedu, jak jsem dostal na hodnotu generující strategii SO. Tedy sečetl jsem činitele silných stránek:  $7+4+4=15$  a následně jsem sečetl činitele pro příležitosti, tedy:  $9+7+7=23$ . Dostal jsem celkové ohodnocení silných stránek 15 a příležitostí 23. Tyto dvě hodnoty jsem sečetl a dospěl jsem k číslu 38.

### **3.2 Strategie WO = MINI – MAXI**

Provedením SWOT analýzy mi vyšla jako nejlepší varianta strategie WO = MINI – MAXI, tedy strategie, ve které převažují slabé stránky a příležitosti. Podnik se musí zaměřit na minimalizaci slabých stránek a co nejvíce rozvést své příležitosti.

Pro tuto strategii je typické, že podnik je uvnitř slabý. Je to dáno zejména nedostatkem finančních prostředků, což je důsledek absence silného investora, který by byl schopný vynaložit dostatek financí na vybudování moderní infrastruktury odpovídající požadavkům dnešních zákazníků. Právě tyto handicapy staví letiště Pardubice do slabé pozice na trhu. Objektivně je třeba uznat, že za tímto útlumem stojí také celosvětová krize, která postihla veškeré druhy dopravy. Leteckou dopravu ale o to citelněji v důsledku faktu, že je oproti ostatním druhům dopravy nákladnější.

Na druhou stranu se podniku nabízí zajímavé příležitosti, které by mohly zajistit potřebnou výši finančních prostředků a pomohly by letišti se opět prosadit a pomoci mu upevnit dobrou pozici na trhu, kterou letiště v době před krizí zaujímalo.

Letiště Pardubice by se tedy mělo v tuto chvíli nejvíce zaměřit na eliminování všech slabých stránek a maximálně využít nabízejících se příležitostí. Poté co bude situace stabilizována a podnik se vypořádá s nyní převládajícími slabými stránkami, může začít pracovat na svých silných stránkách a tím zvyšovat úroveň svého postavení na trhu.

V strategii tedy navrhuji, aby se letiště Pardubice pokusilo co nejrychleji sehnat silného investora, který by pomohl vybudovat moderní letiště. Nezbytné bude i dále čerpat peníze z fondů EU, které by letišti pomohly financovat menší projekty, které mají také svůj opodstatněný význam. Jednalo by se o „drobnější“ úpravy, jako bylo již realizované

vybudování nového oplocení nebo modernizace osvětlení. Případně se nabízí vybudování nového skladiště, což je dobrý krok k vytvoření strategického logistického centra.

Věřím, že tyto kroky by přilákaly letecké společnosti, které zatím nevnímají letiště Pardubice za perspektivní pro svoji činnost.

### **3.3 Hledání investora**

Silný investor, nebo skupina investorů, je podle mého názoru jedním z možných řešení stávající špatné situace na letišti.

Společnost EBA a.s. již dříve uvažovala o získání investora, který by pozvedl pardubické letiště na nejmodernější úroveň. Jeho primární starostí mělo být vybudování letištního terminálu.

Do výběrového řízení bylo přihláшено šest investorů. Jednalo se o korejskou společnost Korea Investment & Securities Co., rakousko-německo-slovenskou firmu Meindl Airports International, britskou společnost AMP Capital Investors, britskou firmu Climax Fort Investments, Konsorcium Pardubice Airport city skládající se ze dvou amerických firem Odiem a Dexia. Poslední ve výčtu byla ruská firma AZA Trade.

V konečné fázi výběrového řízení zůstaly pouze dvě jmenovaná uskupení. Tedy Konsorcium Pardubice Airport city, které mělo v úmyslu vybudovat nový terminál, který by poskytoval veškeré služby. To mělo nalákat letecké společnosti a zvýšit počet charterových letů, které by nejspíše směřovaly do letních destinací za účelem rekreace zákazníků cestovních kanceláří. Dále bylo konsorcium AZA Trade zaměřené na rozvoj nákladní letecké dopravy, kterou považovalo za podceňovanou v našem regionu. Mimo jiné také mělo v plánu se zaměřit na okolní infrastrukturu, tedy vybudovat v bezprostřední blízkosti nákupní a volnočasové centrum. Společnost AZA Trade měla v plánu mimo jiné výstavbu hotelu a kongresového centra.

Letiště mělo být schopno, dle plánu, pojmout 250 000 pasažérů za rok, po vyřešení otázky obchvatu dokonce až 600 000 pasažérů za rok.

Vyjednávání s investory bohužel po několika měsících skončilo. Důvody byly různé. Například AZA Trade uvedla jako důvod strach z protestů místních obyvatel proti hluku, kteří žijí v blízkosti objektu. Další firmy nenabídly výhodné podmínky, s kterými by se společnost



EBA a.s. ztotožňovala. Například nechtěly nést vysoké riziko, nebo požadovaly rozpuštění dosavadního vedení.

Dle posledních zpráv nynějším potencionálním investorům nevdí ani tak nadměrný hluk, úbytek cestujících, nebo finanční krize. Největším problémem pro budoucí investory je majetek v okolí letiště, který patří armádě. EBA a.s. si ho pouze od armády pronajímá. Pronajímá ho vždy na pět let, nyní dokonce na patnáct let. To se zdá pochopitelně investorům jako malá záruka, a proto nechtějí do takového podnikání investovat. Jedná se zejména o pozemky pod letovou dráhou. Bohužel AČR zatím nemá v úmyslu se vzdát těchto pozemků a nehodlá ani investovat peníze do inovací letové dráhy.

Vedení společnosti nyní už příliš nepočítá s možností investora nebo dosavadní jednání o možných investorech odsouvá na pozdější dobu a pokouší se vystačit si s vlastními zdroji nebo se zdroji z EU.

Já si myslím, že teď by naopak mohla využít příležitosti. Krize sice stále trvá, zatím se jen těžko můžeme srovnávat s výkony před krizí, ale některé statistiky udávají tempo růstu ekonomiky. Je třeba, aby hledání investora začalo od začátku. V první řadě je potřeba, aby firma poznala detailně sebe sama a také své okolí. Měla by tedy sestavit nějaký tým z vlastních pracovníků, který by detailně provedl situační analýzu, tedy potřeby zákazníků, možnosti dodavatelů, poznání konkurence a také zhodnotil postavení společnosti na trhu. Špatné rozhodnutí nemusí být ani zadání tohoto úkolu firmě specializující se na tyto úkoly. Součástí takové analýzy může být i mnou prováděná SWOT analýza.

Takto provedenou analýzu je dobré celou zdokumentovat pro případné investory. Je třeba se zejména soustředit na číselná vyjádření, která jsou pro rozhodnutí investorů důležitá. Jedná se tedy o budoucí výnosy, náklady, zisky, přepravní výkony a další. Je nezbytné, aby kladné prvky vycházející z analýzy byly zřetelné a dominovaly celé práci. Jen apelují, aby práce byla objektivní a co nejpřesněji odpovídala skutečnosti.

Dále by nastala fáze, kdy bude třeba vypsát výběrové řízení a přitom si pomoci oslovením potencionálních investorů. Je třeba uvážit, zda budeme oslovovat investory jen z oboru letecké dopravy, nebo i jiné velké finanční společnosti. Dle mého názoru je dobré oslovit co nejvíce investorů a nehledět na jejich zaměření. Pravdou ovšem je, že investor, věnující se letecké dopravě, může být i cenným rádcem, pomocníkem a také může přilákat další partnery z oborů blízkých letecké dopravě. Na druhou stranu bude mít ambice přetvářet letiště tak, aby to vyhovovalo co nejvíce jeho představám, které se nemusí ztotožňovat

s představami společnosti EBA a.s. Velké finanční společnosti bude spíše zajímat jen záruka výdělku a vyhlídky do budoucna, ale i zde je velká pravděpodobnost, že taková společnost se bude chtít účastnit na provozu letiště a řízení projektů s ním spojených.

Společnost EBA a.s. bude muset zadat podmínky pro výběrové řízení. Následně každý investor předloží své plány a návrhy. Na základě toho je třeba analyzovat veškeré návrhy, jestli se shodují se zadanými podmínkami a vyhodnotit pro letiště tu nejlepší možnost.

Investorovi, který by výběrové řízení vyhrál, bude nabídnuta smlouva, a pokud investor přistoupí na všechny podmínky dané smlouvy, získal by část vlastnických práv společnosti EBA a.s., nikoliv však většinou. Tu by si mělo zachovat město.

### **3.3.1 Další možnosti financování**

Dalšími možnostmi financování, kromě strategického partnera, jsou:

- financování komerčním úvěrem,
- financování úvěrem od specializovaných finančních institucí určených pro podporu rozvoje,
- financování dluhopisy vydanými letištěm,
- financování formou efektů z privatizace.

## **3.4 Dotace z fondů EU**

Mé další doporučení letišti v Pardubicích je, aby se stále pokoušelo získat dotace z fondů EU, tedy z Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod. Na jaře a v létě 2011 začnou probíhat na letišti inovace, které by měly skončit v polovině roku 2012. Jejich hodnota činí 250 000 000 Kč, na kterých se podílí částkou 214 000 000 Kč právě získané peníze z výše jmenovaného operačního fondu. Zbylé peníze doplatí akcionáři EBA a.s., což jsou město Pardubice a Pardubický kraj. Tyto peníze budou investovány na vytvoření nového palivového hospodářství. To by mělo zajistit rychlou a dostatečnou obsluhu letadel pohybujících se na letišti Pardubice. Tím by se neměl opakovat nedávný problém, kdy na letišti v Pardubicích přistálo obrovské nákladní letadlo AN-124 RUSLAN a letiště nebylo schopno doplnit najednou 70 tun paliva. Mezi další změny, které se uskuteční na letišti, jsou: rozšíření spojovací dráhy, odbavovací plochy a vznik vylepšeného technického dvora.

Všechny tyto změny by měly zajistit rychlejší a bezpečnější pohyb letadel po letišti. To s sebou přináší větší důvěru od leteckých společností, které by měly začít jevit větší zájem o letiště v Pardubicích. Tyto investice jsou důležité, ale letiště teď nejvíce potřebuje nový terminál, který by měl být vystavěn za 350 000 000 Kč. Ten by měl bezpochyby přesvědčit letecké společnosti o kvalitě letiště Pardubice.

Letiště Pardubice by se mělo připravit na další čerpání dotací, které bude možno získat z Regionálního operačního programu NUTS II Severovýchod. Období trvání tohoto programu je v rozmezí let 2014-2020. I zde by měl být prostor pro projekty dotující infrastrukturu. Je ale pravděpodobné, že rozpočet těchto fondů bude nižší. To bude dáno tím, že regiony nejsou schopny vyčerpat veškeré finanční prostředky, na které měly nárok. Tedy zdá se být zbytečné, aby byla na příští období vyhrazena takto velká část financí.

Pokud se také zachová pravidlo, že na získání dotace má nárok pouze jedno letiště v regionu, může vzniknout velký konkurent v podobě letiště v Hradci Králové. Toto letiště by rádo získalo finanční prostředky na vybudování fungujícího mezinárodního letiště. Pardubické letiště tedy musí přijít s kvalitně zpracovaným plánem, který by přesvědčil o své účelnosti.

### **3.5 Obnovení pravidelné linky do Ruska**

Toto doporučení nejvíce souvisí s příležitostí rozvoje obchodu a cestovního ruchu. Je třeba si uvědomit fakt, že ruští turisté mají zájem o lety do ČR. Výhradní monopol pro tuto dopravu na trase Praha - Moskva a Praha - Petrohrad má letecký dopravce ČSA. Nikdo jiný z našeho největšího letiště nesmí létat do Ruska. Je to na základě smlouvy, která dává možnost jen jednomu dopravci obsluhovat tuto trasu. Řešením pro ostatní letecké dopravce, kteří by se chtěli také prosadit lety do Ruska, je možnost využití jiného letiště, než je to pražské.

V současné době létají pravidelné lety do Ruska z Brna a Karlových Varů. Z pardubického letiště byla v minulosti také provozována tato linka, ale vlivem krize byla zrušena. Jen pro představu, přímé lety do Moskvy a zpět z Prahy stojí od 9 000 Kč výše. Letem z Brna a zpět vyjde cestujícího let už od 4 500 Kč, průměrná cena se pohybuje ale kolem 6 000 Kč.

Podle zvyšujícího se zájmu o tyto lety se zdá, že Rusové úspěšně překonávají krizi a opět cestují. Tedy letiště v Pardubicích by mělo usilovat o znovuzavedení pravidelné linky mířící na východ. Ačkoliv ČR nabízí zajímavé oblasti kulturních památek, podle cestovních kanceláří ruským turistům nesmí chybět v jejich programu pobyt v Praze. Tím by Pardubice mohly získat značnou konkurenční výhodu oproti Brnu a Karlovým Varům, a to díky vzdálenosti Prahy od Pardubic. Zejména díky dobrému napojení na dálnici D11 a také průchodu 1. a 3. železničního koridoru Pardubicemi. Bylo by dobré zařadit do ruského kulturního programu prohlídku zajímavých míst východočeského regionu. Tím by splňovalo letiště i funkci kulturní brány tohoto regionu.

### 3.6 Nový terminál

Letiště Pardubice je vybaveno jen nejnútnejším zařízením pro provoz mezinárodní přepravy. Proto je důležitá výstavba nového terminálu, který by významně pomohl k rozvoji letiště. V roce 2008 byla vypracována studie proveditelnosti, která nejen kalkulovala náklady na nový terminál, příjezdovou komunikaci a technologie s tím související, ale také důkladně analyzovala trh a vývoj poptávky. Dle ní by mělo být letiště schopno s novým terminálem odbavit až 250 000 cestujících za rok, při provozním maximu až 600 000 cestujících ročně. Dle provedených analýz by tato kapacita měla být postupně naplňována. Projekt dle kalkulací by stál 995,4 mil. Kč.

**Tabulka 8: Přehled nákladů**

Investice	Rozpočet (mil. Kč)	Investor
Nový terminál	838,5	EBA, a.s.
• Stavební část	745,3	EBA, a.s.
• Technologická část	93,2	EBA, a.s.
Související komunikace	156,9	Město Pardubice, Pardubický kraj
<b>Celkem:</b>	<b>995,4</b>	

**Zdroj:** Studie proveditelnosti

Zvolené technické řešení dává předpoklady, že životnost projektu bude u rozhodujících položek přibližně 25 let.

Výstavba měla být zahájena v roce 2009, což se nestalo z důvodu změny politické situace. Pardubický kraj se rozhodl odložit výstavbu nového terminálu a část dotací (100 mil. Kč) přesunul do investic na nemocnici v Pardubicích.

Nebyla přepracována ani studie EIA, která posuzovala vliv pardubického letiště na životní prostředí. Tato studie byla vypracována v roce 2008 na posouzení záměru společnosti EBA, a.s. na vybudování nového terminálu. Posuzovaný záměr byl cílen na stav, kdy letiště Pardubice by odbavovalo 250 000 cestujících za rok. Vypracovaná studie posouzení vlivu na zdraví lidí by nejspíše prošla jen s několika poznámkami, ale na základě naléhání některých dotčených samosprávných celků, správních úřadů, občanských sdružení, politických stran a veřejnosti byla vrácena Ministerstvem životního prostředí k přepracování. K tomu již nedošlo z důvodu odkladu výstavby terminálu a také nákladnosti této studie, která stojí 3-5 mil. Kč.

S plánem výstavby nového terminálu se stále počítá, ale je odsunut na dobu neurčitou pro nedostatek financí. Dále se také upustilo od nákladného terminálu, který by měl přijít téměř na miliardu Kč a začíná se plánovat menší terminál v hodnotě kolem 300 mil. Kč. I s tímto terminálem se počítá, že by měl být schopen pojmout 250 000 cestujících ročně a zvládnout hodinovou špičku s 450 cestujícími. Více ovšem v tuto chvíli k tomu řešení říci nelze.

## Závěr

Závěrem bych rád zhodnotil tuto bakalářskou práci, která analyzovala stav letiště Pardubice a určila jeho vnitřní faktory, tedy silné a slabé stránky, a také vnější faktory, tedy příležitosti a hrozby.

Cíle, které si tato práce kladla, můžeme považovat za splněné. Byl analyzován současný stav letiště Pardubice a na základě této analýzy byly určeny jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto faktory se pak staly vhodným podkladem k vytvoření SWOT matice, která posloužila k výběru vhodné strategie pro letiště.

Letiště Pardubice je nyní ve stagnující pozici, která je dána především dobou celosvětové finanční krize. Výsledek jeho hospodaření se dostal v roce 2009 dokonce do mínusu. Letiště se s tím ale bylo schopno vyrovnat pomocí vytvořených rezerv z minulých let. I přes tyto negativní faktory letiště splňuje veškeré normy a nařízení Evropské unie pro provoz mezinárodního veřejného letiště a stále se snaží zlepšovat služby, které poskytuje a zavádět služby nové. Například od jara 2011 probíhají na letišti modernizace v hodnotě 250 mil. Kč, na které z 85 % přispívá Evropská unie.

V současné době lze z letiště cestovat letními charterovými lety do přímořských oblastí východu, tedy destinací Turecka, Řecka a Bulharska. Bohužel přestala létat z letiště Pardubice pravidelná linka do Moskvy a Petrohradu. To mělo za následek citelné snížení odbavených cestujících za rok. V roce 2010 odbavilo pardubické letiště kolem 60 000 cestujících, což je vzestup oproti roku 2009, ale stále nedosahuje výkonu z roku 2007, kdy letiště přepravilo bezmála 100 000 cestujících. Pro rok 2011 se očekává opět mírný nárůst počtu cestujících. Letiště také obsluhuje charterové lety z Ruska s ruskými turisty na palubě, kteří létají do ČR zejména za kulturou. Nesmím opomenout ani nákladní přepravu, která má na pardubickém letišti také své místo.

Ve srovnání s ostatními letišti, která provozují mezinárodní veřejnou přepravu, na tom není letiště Pardubice zrovna nejlépe. Prakticky jediné srovnatelné svými výkony je letiště v Karlových Varech, které nyní v počtu odbavených osob za rok lehce převyšuje letiště v Pardubicích. Zbývá tři letiště včetně pražského letiště mnohonásobně překonávají pardubické výkony. Navíc Pardubicím hrozí konkurence v jejich bezprostřední blízkosti.

Město Hradec Králové by také rádo vlastnilo letiště pro mezinárodní veřejnou přepravu. Zatím ale vypadá, že hrozba není v dohledné době reálná, závažná ovšem je.

Nakonec byla v práci provedena SWOT analýza na základě které byla vybrána doporučená strategie, nejpodstatnější silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby uvádím v tabulce pod textem.

**Tabulka 9: SWOT analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Geografická poloha	Absence investora
Nízké poplatky	Nedostatečná infrastruktura
Nekoordinované letiště	Hluk armádní techniky
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Fondy z EU	Finanční krize
Multimodální dopravní centrum	Životní prostředí
Cestovní ruch a obchod	Letiště Hradec Králové

**Zdroj:** *Vlastní*

Jako nejvhodnější navrhovaná strategie na základě SWOT analýzy vyšla strategie WO, tedy taková, kdy na letišti sice převažují výše uvedené slabé stránky, ale existují také příležitosti, které se v okolí vyskytují a mohou zlepšit stávající situaci. Letiště v Pardubicích by se tedy nyní mělo zejména zaměřit na využití těchto příležitostí a mělo by se snažit najít vhodného investora, získávat nové finanční prostředky na výstavbu nového terminálu a vytvořit opět nějaké pravidelné lety, například jako dříve do Ruska.

Psaní práce bylo pro mě značně komplikované. Setkal jsem se s problémy, zejména se sháněním materiálů, protože vedení letiště nebylo ochotno mi poskytnout dostatek aktuálních interních informací o stavu letiště a jeho okolí. Problém nastal i s výroční zprávou EBA, a.s. za rok 2010, kterou jsem až do odevzdání práce nezískal. Přes všechny tyto problémy ale doufám, že moje bakalářská práce bude přínosem pro všechny zájemce, kteří by z ní mohli získat některé informace o letišti Pardubice, o jeho současné situaci a také o možnostech jeho budoucího rozvoje.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] *Airliners.net* [online]. c2011 [cit. 2011-05-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.airliners.net/>>.
- [2] *Armáda* [online]. c2004 [cit. 2011-04-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.acr.army.cz/>>.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek; ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [4] Interní materiály společnosti EBA, a. s. *Studie proveditelnosti na projekt výstavby nového odbavovacího terminálu letiště Pardubice*. Pardubice, 2008. 95 s.
- [5] Interní materiály společnosti EBA, a.s. *Výroční zpráva společnosti za rok 2009*. Hradec Králové, 2010. 35 s.
- [6] *Letecká informační služba* [online]. c2002 [cit. 2011-05-19]. Dostupné z WWW: <<http://lis.rlp.cz/>>.
- [7] *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany - Česká Republika* [online]. c2008 [cit. 2011-05-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.airport-brno.cz/>>.
- [8] *Letiště Karlovy Vary* [online]. c2011 [cit. 2011-05-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.airport-k-vary.cz/cs/>>.
- [9] *Letiště Ostrava, a.s.* [online]. c2003 [cit. 2011-05-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.airport-ostrava.cz/cz/>>.
- [10] *Letiště Pardubice* [online]. c2007 [cit. 2011-05-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.airport-pardubice.cz/>>.
- [11] *Novinky - Historie pardubického letiště* [online]. c2006 [cit. 2011-05-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.pavpec.info/>>.
- [12] *NE rozšiřování pardubického letiště* [online]. c2011 [cit. 2011-05-17]. Dostupné z WWW: <<http://nenalet.cz/>>.



- [13] PRUŠA, Jiří, et al. *Svět letecké dopravy*. Praha : Galileo CEE Service ČR s.r.o., 2007. 315 s. ISBN 978-80-239-9206-9.
- [14] ŘEZNÍČEK, Bohumil; ŠARADÍN, Pavel. *Marketing v dopravě*. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.
- [15] *Správa letiště Pardubice* [online]. c2003 [cit. 2011-05-3]. Dostupné z WWW: <<http://www.slp.army.cz/>>.
- [16] TOMEK, Jan. *Základy strategického managementu*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 307 s. ISBN 80-7082-821-8.
- [17] *Wikipedie, otevřená encyklopedie* [online]. c2002 [cit. 2011-04-21]. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD\\_strana](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana)>.

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice SWOT.....	12
Tabulka 2: Vzor SWOT matice .....	19
Tabulka 3: Párové srovnávání silných stránek .....	40
Tabulka 4: Párové srovnávání slabých stránek.....	41
Tabulka 5: Hodnocení celkové míry atraktivity příležitostí.....	42
Tabulka 6: Hodnocení celkové míry závažnosti hrozeb.....	44
Tabulka 7: SWOT matice letiště Pardubice .....	45
Tabulka 8: Přehled nákladů .....	51
Tabulka 9: SWOT analýza .....	54

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma SWOT analýzy .....	10
Obrázek 2: Okolí podniku .....	24
Obrázek 3: Antonov An-124 Ruslan .....	26
Obrázek 4: Mapa města Pardubic se znázorněným umístěním letiště.....	27
Obrázek 5: Organizační schéma společnosti EBA a.s.....	31
Obrázek 6: : Odbavení cestujících na letišti Pardubice v průběhu let 2000-2010.....	34
Obrázek 7: Přepravených tuny materiálu na letišti Pardubice v průběhu let 2000-2010 .....	34
Obrázek 8: Vývoj pohybu letadel po letišti Pardubice v průběhu let 2000-2010 .....	35
Obrázek 9: Srovnání letišť v počtu odbavených cestujících v období 2003-2010.....	37

## SEZNAM ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
CK	Cestovní kancelář
CLV	Centrum leteckého výcviku
EBA a.s.	East Bohemian Airport a.s.
EIA	Environmental Impact Assessment (Posuzování vlivů na životní prostředí)
EU	Evropská unie
ICAO	International Civil Aviation Organization (Mezinárodní organizace pro civilní letectví)
IFR	Instrument flight rules (Let podle přístrojů)
KIS	Krajské informační středisko
MO	Ministerstvo obrany
NATINADS	NATO Integrated Air Defense System (Vzdušný obranný systém)
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Severoatlantická aliance)
NUTS	Nomenclature of Units for Territorial Statistics (Nomenklatura jednotek pro územní statistiky)
VFR	Visual Flight Rules (Let za viditelnosti)

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Foto-mapa letiště Pardubice

Příloha 2: Plánek odbavovací haly

Příloha 3: Poplatky

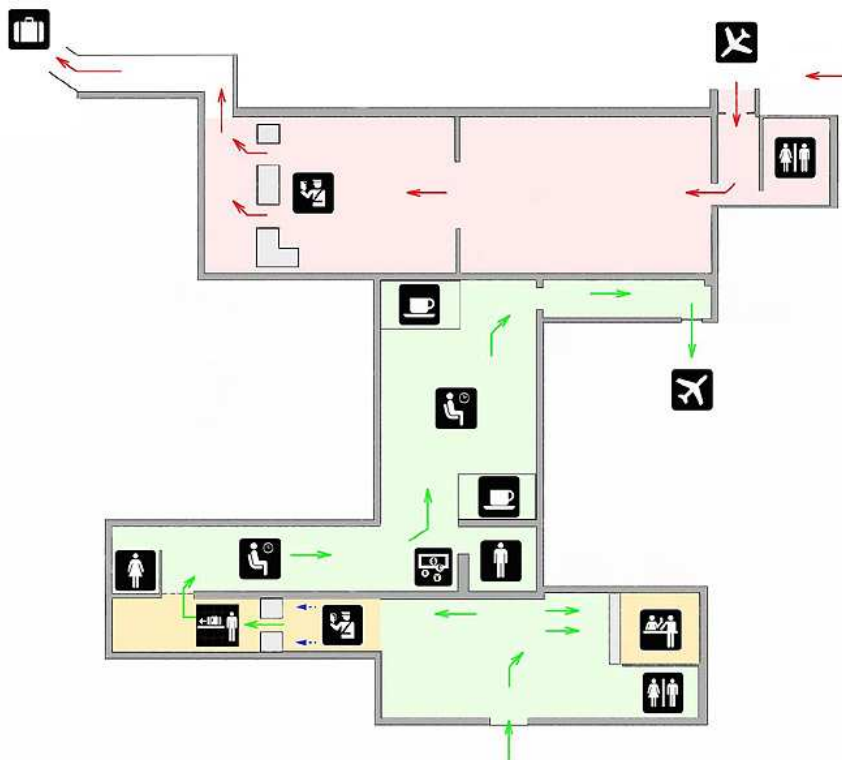
Příloha 4: Objednávka handlingu



## Příloha 1: Foto-mapa letiště Pardubice



## Příloha 2: Plánek odbavovací haly



-  **Toalety / WC / туалет**
-  **Odbavení / Check-In / регистрация**
-  **Pasová kontrola / Passport control / паспортный контроль**
-  **Bezpečnostní kontrola / Security-check / проверка безопасности**
-  **Čekárna / Waiting-room / зал ожидания**
-  **Směnárna / Exchange / обмен валюты**
-  **Občerstvení / Bufet / Free Shop / буфет**
-  **BUS od letadla / BUS from the plane / автобус от самолёта**
-  **BUS k letadlu / BUS to the plane / автобус к самолёту**
-  **Výdej zavazadel / Baggage / багаж**



### Příloha 3: Poplatky

Poplatky jsou kalkulovány na 1 tunu MTOW letadla včetně každé započaté tony.

<b>Přibližovací poplatek pro letadla s MTOW nad 2t</b>	
vnitrostátní let	105 Kč/1 t MTOW
mezinárodní let	105 Kč/1 t MTOW
<b>Paušální sazby přibližovací poplatek pro letadla s MTOW do 2000 kg</b>	
vnitrostátní let	150 Kč
mezinárodní let	150 Kč
<b>Přistávací poplatek</b>	
vnitrostátní let	240 Kč/1 t MTOW
mezinárodní let	240 Kč/1 t MTOW
<b>Parkovací poplatek</b>	
v době 05.00-19.00 UTC	14 Kč/1 t MTOW/1 h
v době 19.00-05.00 UTC	7 Kč/1 t MTOW/1 h
První dvě hodiny parkování jsou zdarma.	
<b>Letištní poplatek</b>	
Kalkulován za každého odlétávajícího cestujícího.	
vnitrostátní let	280 Kč
mezinárodní let	280 Kč
<b>Bezpečnostní poplatek</b>	60 Kč
Kalkulován za každého odlétávajícího cestujícího.	
<b>Extra poplatek</b>	
Provoz mimo provozní dobu:	2400 Kč / 1h

## Příloha 4: Objednávka handlingu

Registrace letadla :-	<input type="text"/>	*								
Číslo letu :-	<input type="text"/>									
Typ letadla :-	<input type="text"/>	*								
MTOW (kg) :-	<input type="text"/>	*								
Přilet odkud :-	<input type="text"/>	*								
Druh letu :-	Vyberte <input type="text"/>	*								
Datum přiletu :-	dd <input type="text"/> mm <input type="text"/> yy <input type="text"/>	*								
Čas přiletu :-	hh <input type="text"/> mm <input type="text"/> UTC	*								
Odlet kam :-	<input type="text"/>	*								
Datum odletu :-	dd <input type="text"/> mm <input type="text"/> yy <input type="text"/>	*								
Čas odletu :-	hh <input type="text"/> mm <input type="text"/> UTC	*								
Posádka-počet členů :-	Vyberte <input type="text"/>	*								
Cestující na přiletu-počet :-	<input type="text"/>	*								
Cestující na odletu-počet :-	<input type="text"/>	*								
Provozovatel :-	<input type="text"/>	*								
Adresa :-	<input type="text"/>									
Kontaktní osoba :-	<input type="text"/>	*								
E-mail :-	<input type="text"/>	*								
Telefon (1) :- +	<input type="text"/>	*								
Telefon (2) :- +	<input type="text"/>									
Fax :-	<input type="text"/>									
SITA :-	<input type="text"/>									
Ostatní informace :-	<input type="text"/>									
Kontrolní kód:	<table border="1"><tr><td>5</td><td>0</td><td>8</td><td>3</td><td>8</td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <input type="text"/>	5	0	8	3	8				*
5	0	8	3	8						

\*Nutno vyplnit