

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Porovnání poskytovaných služeb leteckých dopravců před a po vypuknutí  
pandemie COVID-19

Aliaksandra Miatselskaya

Bakalářská práce

2022

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2020/2021

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Aliaksandra Miatselskaya
Osobní číslo:	D18543
Studijní program:	B3709 Dopravní technologie a spoje
Studijní obor:	Dopravní management, marketing a logistika
Téma práce:	Porovnání poskytovaných služeb leteckých dopravců před a po vypuknutí pandemie COVID-19
Zadávací katedra:	Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

## Zásady pro vypracování

Úvod

1. Vývoj letecké dopravy
2. Poskytované služby leteckými dopravci
3. Vliv pandemie na leteckou dopravu

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: 40-50 stran  
Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí/ho  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vladimír Němec, Ph.D.  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2020  
Termín odevzdání bakalářské práce: 10. ledna 2022

LS.

---

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

---

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 3. ledna 2022

**Prohlášení:**

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 01. 2022

Aliaksandra Miatselskaya v.r.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Vladimíru Nemcovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Táto bakalárská práca sa zaoberá vplyvom pandémie covid-19 na leteckú dopravu. Zamereňuje sa na poskytovaných službách leteckými dopravcami a zmenách, ktoré sa jim dotkli v súvislosti s pandemií na príkladu dvoch veľkých leteckých spoločností. Posledná návrhová časť práce obsahuje rôzne riešenia, ktoré by sa mohli pomocou spoločnosťami vrátiť do predchádzajúceho stavu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

letecká doprava, pandémie covid-19, služby leteckých dopravcov

## **TITLE**

A comparison of services provided by air carriers before and after the outbreak of the COVID-19 pandemic

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the impact of the covid-19 pandemic on air transport. It focuses on the services provided by air carriers and how they have changed in response to the pandemic, following the example of two large airlines. The last part of the work contains various solutions that could help companies return to the previous state.

## **KEYWORDS**

air transport, covid-19 pandemic, services provided by air carriers

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VÝVOJ LETECKÉ DOPRAVY.....	10
1.1 Vzducholodě a horkovzdušné balóny .....	10
1.2 Kluzák.....	10
1.3 Vrtulník .....	11
1.4 Letadla.....	12
2 POSKYTOVNÉ SLUŽBY LETECKÝMI DOPRAVCI .....	13
2.1 Vyvoj letových provozních služeb.....	13
2.2 Mezinárodní organizace ovlivňující letové provozní služby .....	15
2.2.1 ICAO .....	15
2.2.2 ECAC .....	16
2.2.3 EUROCONTROL .....	16
2.2.4 IATA .....	17
2.2.5 EASA .....	17
2.3 Služby poskytující cestujícím .....	18
2.3.1 Odbavní cestujících na letišti .....	19
2.3.2 Služby poskytující cestujícím na palubě letadla.....	21
3 VLIV PANDEMIE COVID-19 NA LETECKOU DOPRAVU.....	23
3.1 Vliv na pracovní místa .....	24
3.2 Dopad na hospodářskou činnost.....	25
3.3 Návrat domů.....	26
3.4 Podpora v dodávkách zdravotnického vybavení .....	26
4 ANALÝZA LETECKÝCH SPOLEČNOSTI .....	27
4.1 Analýza letecké společnosti Aeroflot.....	27
4.1.1 Finanční ukazatele.....	27
4.1.2 Pohyb cestujících .....	29
4.1.3 Letecká flotila společnosti.....	30
4.1.4 Přijatá letecká opatření v souvislosti s pandemií COVID-19.....	31
4.1.5 Přeprava zboží a pošty .....	34
4.1.6 Letecká síť Aeroflot .....	36

4.1.7	Organizace prodeje.....	37
4.2	Analýza letecké společnosti Turkish Airlines .....	38
4.2.1	Finanční ukazatele.....	38
4.2.2	Udržitelné generování hotovosti .....	41
4.2.3	Diverzifikované portfolio příjmů .....	42
4.2.4	Pohyb cestujících .....	42
4.2.5	Letecký park.....	44
4.2.6	Naklání doprava během pandemie .....	45
4.2.7	Přijatá letecká opatření v souvislosti s pandemií COVID-19.....	46
5	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ .....	47
	ZÁVĚR .....	48
	POUŽITÁ LITERATURA.....	49
	SEZNAM TABULEK.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	52
	SEZNAM ZKRATEK.....	53



# ÚVOD

Je dobře známo, že letecká doprava se stala jedním z hlavních prostředků hromadné dopravy. Civilní letectví má širší uplatnění než jen dopravní. Letectví se coby odvětví národního hospodářství podílí na řešení nejen čistě dopravních, ale i některých speciálních úkolech. Letecká doprava se využívá zemědělství, v boji proti lesním a jiným požárům, ve vědních obdorech jako geologie, glaciologie atp. Nicméně hlavním cílem civilního letectví je letecká přeprava cestujících, pošty a různého nákladu na velké, často mezikontinentální vzdálenosti.

Po mnoho desetiletí zajišťovala letecká doprava mezinárodní a meziměstskou přepravu. Vzhledem k tomu, že se role letecké dopravy zvýšila, došlo k výraznému růstu leteckého průmyslu. Nicméně po vypuknutí pandemie COVID-19 v březnu 2020 se průmysl dostal do bezprecedentních problémů. Vzhledem k tomu, že mezinárodní letecká doprava byla téměř pozastavena, mnoho leteckých strojů zůstalo na letištích.

Teoretická část této práce začíná stručným exkursem do historie letecké dopravy, tj. od počátku až k tomu, že v současné době omezení letecké dopravy ovlivnila životy milionů lidí. Také nemohu nezmínit služby, které jsou úzce navázány na leteckou dopravu, protože i ty covid-19 velmi citelně zasáhl.

V praktické části porovnávám situaci dvou leteckých společností před pandemií covid-19 a po ní. Možná není zcela vhodné používat slovní spojení „po pandemii“, protože ta stále neskonzčila až nyní celkově pocítujeme její dopady. První srovnávanou společností je Aeroflot, největší ruská letecká společnost, druhou srovnávanou společností je „Turkish Airlines“ podle mého názoru jedná z nejlepších leteckých společností v oblasti služeb.

Cílem této práce je na příkladu dvou největších leteckých společností názorně ukázat, jak pandemie zasáhla leteckou dopravu, tj. jaké velké ztráty utrpěly letecké společnosti, jak se snížil pohyb cestujících, jak se změnila počty letů a destinace, do kterých létaly. V závěru této práce předkládám doporučení, jak by mohly tyto společnosti nastalé problémy řešit.

# 1 VÝVOJ LETECKÉ DOPRAVY

## 1.1 Vzducholodě a horkovzdušné balóny

Lety ve vzdušném prostoru krásně popsal Jules Verne ve svých fantastických příbězích. Horkovzdušný balón (dále balón) je starý více než 220 let a má za sebou složitý a dramatický vývoj. Jeho popularita začala růst koncem 20. století, kdy začal být intenzivně využíván pro potřeby cestovního ruchu, reklamy a sportu.

Podle národního technického muzea (2000-2016) dá se říct, že první balón vynalezli bratři Joseph a Jacques Montgolfierové v roce 1782 a právě tento rok je pro letectví klíčový. Bratři zhotovili experimentální model balónu a podařilo se jim jej dostat do výšky 30 metrů. Je uvedeno že už v následujícím roce se jim podařilo obrovský balón naplněný horkým vzduchem vynést do výšky více než 1000 metrů.

Na vývoji letounu pracoval také francouzský student fyziky Jacques-Alexander César Charles, jež v roce 1783 vytvořil kouli naplněnou vodíkovým plynem (Chernov, 1975).

Chernov (1975) říká, že ve témž roce se uskutečnil první let člověka balonem. Francouz Pilatre de Rosier a markýz de Arlande letěli balónem Etienne Montgolfier deset kilometrů a přistáli v místě zvaném Butea. V následném roce již probíhaly pilotní lety po celé Evropě. Na počátku století, v roce 1914, cestoval Hans Berliner horkovzdušným balónem z Německa na Ural (Chernov, 1975).

Neřízené balóny byly přestavěny na vzducholodě, které měly sofistikované řídicí systémy. Největší loď měla doutníkový tvar, byla 245 m dlouhá a její průměr činil 41 m, pojmul 60 osob a náklad 215 tun (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2019). V roce 1910 Ferdinand von Zeppelin založil společnost, která za tři roky uskutečnila komerční lety pro 14 tisíc cestujících (The Editors of Encyclopaedia Britannica, 2019). Je uvedeno že tyto vzducholodě uletěly vzdálenost přes 61 tisíc km bez nehody, a v roce 1919 vzducholodě poprvé přeletěla Atlantský oceán.

## 1.2 Kluzák

Kluzák je aerodynamicky dokonalé zařízení, které je pomocí vzdušných proudů schopné pohybovat se hodiny ve vzdušném prostoru. Průkopníkem ve vývoji kluzáku byl německý letecký konstruktér Otto Lilienthal (1848–96). Zhruba ve stejných letech John Joseph Montgomery postavil kluzák a vypustil jej z balónu. O něco později, v roce 1896, zkonstruoval

americký vynálezce Octave Chanute snadno a udržitelně řízený kluzák. Vynálezci Orville a Wilbur Wright v roce 1902 vylepšili kluzák úpravou prvků na jeho křídlech a ocasní části. Kluzák se tak svým tvarem začal podobat dnešním letadlům (Sobolev, 1998).

Od roku 1935 byly kluzáky vybavené technologií široce používanou v letectví a meteorologii. Kluzáky byly využívány během druhé světové války, a to k přepravě malých průzkumných jednotek a výsadekům (Sobolev, 1998).

### 1.3 Vrtulník

Vrtulník to je unikátní létající stroj, který je schopen vertikálně startovat, zůstat staticky ve vzduchu, realizovat horizontální pohyby různých směrech — dopředu, dozadu, do stran.

Na rozdíl od běžného letadla nemá vrtulník křídla. Vzlak vytváří rotor vrtulníku s nastavitelným úhlem mechanismu loptek (Boyne, 2021).

Vrtulník je schopen nést náklad nebo cestující. Civilní vrtulníky jsou rozděleny do tří kategorií podle počtu cestujících – od 2 do 5 cestujících a od 5 do 12 cestujících. Vrtulníky této kategorie jsou obvykle vybaveny jedním motorem. Třetí kategorie vrtulníků je schopna přepravit 12 až 40 cestujících a používá se především v komerční dopravě, méně pak ve vojenství.

Geniální umělec Leonardo da Vinci v roce 1438 vytvořil návrh konstrukce vzdušného šroubu vrtulníku, který by tak mohl stoupat a klesat ve vertikální poloze, nicméně k realizaci této vize došlo až mnohem později (Boyne, 2021).

Boyne (2021) uvádí že první prototyp moderního vrtulníku postavili Francouzi Launoy a Bienvenu v roce 1784. V roce 1843 postavil Angličan Sir George Cayley parní vrtulník, nicméně jeho těžká konstrukce mu umožňovala vznést se pouze metr nad zem. Říká že vrtulník, který je schopen vystoupat do vzduchu a setrvat v něm několik minut, sestrojil Francouz Paul Cornu až v roce 1907, ale nebyly však vytvořeny způsoby, jak stroj ovládat během letu a při zkouškách byl přístroj přivázán k zemi provazy.

Dnes mají vrtulníky schopnost vznést se do větších výšek a bezpečně se ve vzduchu pohybovat i ve stížených meteorologických podmínkách. Rychlost vrtulníku dosahuje 200–220 km za hodinu, jeho dolet je dán kapacitou palivových nádrží (Boyne, 2021).

## 1.4 Letadla

První „let“ provedli američtí bratři Wilber a Orville Wright v roce 1903. Na letounu Flyer-1 byl namontován domácí benzinový motor o výkonu 12 koní. Samotný „let“ trval 12 sekund, během nichž se podařilo překonat 36,5 metrů. Přesto se tento okamžik považuje za začátek letectví a Amerika držela v této oblasti dlouhí prvenství, než byla nahrazena Francií (Vokrug sveta, 2003).

Největšího technického pokroku v té době dostal německý konstruktér profesor H. Junkers, kterému se podařilo sestrojít a vypustit první celokovový letoun, jednoplošník Junkers J 1 (Vokrug sveta, 2003). Je uvedeno že se jednalo o předchůdce všech současných letadel. Zhruba ve stejných letech na opačném konci Země, ve městě Seattle na pobřeží Spojených států amerických (USA), byla Williamem Boeingem, bohatým dřevařským pracovníkem, založena firma vyrábějící lehké poštovní hydroplány. Firma Boeing je největším výrobcem letecké techniky na světě a též největším americkým exportérem. Nejlepším důkazem proměny letadel v masivní dopravní prostředek byl vznik velkých komerčních leteckých společností. Nejprve k tomu docházelo v Rusku, což je vzhledem k jeho obrovské rozloze a ne příliš husté silniční síti pochopitelné. Na jaře 1923 vznikla akciová společnost „Dobrolet“, která se aktivně zapojila do pokládání letadel a vytváření flotily letadel (Vokrug sveta, 2003). Dosavadní americká letecká společnost „DELTA“ vznikla až o rok později, stejně jako britská Imperial Airways a o rok později slavná německá Lufthansa. Od roku 1933 se přidala AIG France a rychle posilující Amégisan Airlines se na obloze objevily až v roce 1934 (Vokrug sveta, 2003).

Do té doby v SSSR akciovou společností "Dobrolet" vystřídalý jediný státní aerolinky Aeroflot, který dnes je jednou z největších leteckých společností světa. Anályzu této letecké společnosti jsem provedla v praktické části své práci.

## 2 POSKYTOVNÉ SLUŽBY LETECKÝMI DOPRAVCI

### 2.1 Vyvoj letových provozních služeb

Kulčák (2002) uvádí dnes je bezpečnost letů a řízení letového provozu na vysoké úrovni díky kvalitě leteckého parku, rozvoji jiných technických oborů a růstu požadavků na bezpečnost, účinnost a pravidelnost letů. Na začátku zabezpečení letového provozu záviselo pouze na optickém posouzení letových podmínek.

Byl umožněn letový provoz jen za dohlednosti země a špatané počasí často ohrožovalo bezpečnost a pravidelnost letů. Proto byly stanoveny základní technické podmínky, které přispěly k rozvoji systémů řízení a bezpečnosti letového provozu (Kulčák, 2002). K těmto podmínkám patří například spojení letadla se zemí a určení jeho polohy, aniž by bylo ze země viditelné. Součástí posádky se stal radiotelefonista. Je uvedeno že letiště byla vybavena radiovými zaměřovači. Síť těchto zaměřovačů umožnila zjišťovat polohu letadel, navádět je při letu i při přistání. Na začátku radiotelegrafní služba zajišťovala předávání zpráv o letu, meteorologické situaci, o stavu letiště a sloužila k přenosu informací mezi letištěm a radiostanicí. Dále byla doplněna zaměřovací službou a v tomto směru vznikaly základy současné služby řízení a zabezpečování leteckého provozu. Pozemní rádiové zaměřovače neurčovaly směr a výšku letu, proto odpovědnost za bezpečný let byla zcela na posádkách letadel (Kulčák, 2002).

Po 2. světové válce byly na letištích budovány služebny letecké zabezpečovací služby. Cílem bylo zajistit radiotelegrafní komunikaci a zajišťovat na stanovištích hlasové spojení s letadly a spojení s letišti na letištní řídicí věži i navádění letadla na letiště (Pruša a kol., 2015).

Systemy zabezpečení a následného řízení letového provozu vycházely ze tří základních konceptů (Kulčák, 2002):

- evropská koncepce,
- americká koncepce,
- ruská koncepce.

Dlouhodobý rozvoj letectví je charakterizován snahou o zvyšování technických vlastností letadel, což vede ke zvýšení počtu cestujících v letecké dopravě, zvýšení rychlosti letadel, zvýšení doletu, snížení závislosti na počasí a ekonomické efektivitě každého letu. Spolu s rychlým rozvojem letecké dopravy a masovým zaváděním proudových letadel s rychlostmi blízkými se rychlosti zvuku rostla složitost i hustota letového provozu, což vyžadovalo zásadní

změny v systémech řízení letového provozu a bezpečnosti. V souladu s právní řádem a paralelně s rozvojem technických prostředků se vyvinuly služba řízení letového provozu a další provozní a související letecké služby. Organizační struktura byla postupně sjednocena, vzdušný prostor se rozdělil na letové oblasti, koncové řízené oblasti, řízené okrsky a prostory letišť, postupně byla vytvořena síť mezinárodních letových cest s jednotným mezinárodním označením z výchozího až do koncového bodu (Kulčák, 2002). Podle tohoto členění se rozdělily služby na oblastní střediska řízení letového provozu, přibližovací stanoviště řízení letového provozu a letištní řídicí věž, dále podle potřeby pracoviště řízení provozu v koncové řídicí oblasti.

Kulčák (2002) tvrdí, že od dob monitorování provozu v předválečném období až po současné aktivní řízení se zajišťováním rozestupů mezi letadly letícími podle přístrojů existovalo několik generací služeb. První generace zajišťovala spojení na středních a krátkých telegrafních vlnách, které neumožňovalo kontrolu poloh letadel. Druhá generace je charakterizována zavedením primárních a sekundárních radarů. V další generaci došlo k zavedení automatizovaných systémů řízení letového provozu v oblastech, kde přináší efekt v podobě zvýšené propustnosti, zvýšení pravidelnosti a efektivnosti celého souboru letů. Po prvních fázích automatizovaných systémů řízení letového provozu se zavádí další, vylepšené automatické systémy pomocí moderních počítačů, které spolu komunikují, což ještě více snižuje nároky na rutinní činnosti. Kromě zlepšení řízení letového provozu v letecky frekventovaných oblastech se zavádí řízení letového provozu, které má zajistit, aby řídicí systém nebyl přetížen, a letadlo nemuselo čekat ve vzduchu, létat v neekonomických hladinách nebo po zbytečně dlouhých letových cestách. Postupným zaváděním prostorové navigace, která umožňuje patřičně vybaveným letadlům lety po libovolných tratích, se zvyšuje propustnost prostoru a zkracují se letové vzdálenosti.

Stávající systém řízení a bezpečnosti vzdušeného prostoru již nemohl uspokojit rostoucí požadavky dopravců. Situace vyžadovala reakci, proto v roce 1983 Rada ICAO výbor FANS (Special Commiice on Future Air Navigation Systems) stanovila plán, který měl za úkol analyzovat a vyřešit nevyhovující stav (Kulčák, 2002). FANS hodnotil situaci letového provozu a navrhl zavedení nových systémů CNS/ATM (komunikace, navigace a sledování / uspořádání letového provozu). Jeho výsledkem má být unisikace existujících řídicích a zabezpečovacích systémů a přiblížení jejich výkonnosti polen kapacitě (Kulčák, 2002).

S přihlédnutím k evropským podmínkám byla koncepce FANS zpracovaná v dokumentu „Popis koncepce budoucích evropských systémů ATS“, kterou Evropská kancelář

ICAO schválila v roce 1989. V roce 1990 byl schválen dokument „Strategie zavádění budoucího systému ATS“ (FEATS), který specifikoval etapy budování budoucího systému FEATS. Cílem strategie je, aby sloužila jako základ etapového a uspořádaného zavádění budoucího systému letových provozních služeb v celé oblasti Evropy, při zaručení nezbytné kompatibility regionálních systémů v průběhu všech etap jeho zavádění, stejně jako i v oblastech přechodu do sousedních regionů (Kulčák, 2002).

## **2.2 Mezinárodní organizace ovlivňující letové provozní služby**

### **2.2.1 ICAO**

**Mezinárodní organizace civilního letectví** (ICAO – International Civil Aviation Organization) je specializovaná agentura Organizace Spojených Národů, byla založena v Chicagu 7. prosince 1944 při podpisu Úmluvy o mezinárodním civilním letectví (ICAO, 2006). ICAO existuje pod vedením 193 zemí, které úmluvu podepsaly, a podporuje spolupráci mezi nimi v oblasti letecké dopravy.

Podle Chicagské úmluvy (ICAO, 2006) mezi cíle patří organizace a rozvoj principů a metod mezinárodní letecké dopravy a podpora plánování a rozvoje mezinárodní letecké dopravy s cílem:

- Zajistit bezpečný a řádný rozvoj mezinárodního civilního letectví po celém světě;
- Podporovat vývoj a provoz letadel pro mírové účely.
- Podporovat rozvoj leteckých tras, letišť a leteckých prostředků pro mezinárodní civilní letectví.
- Uspokojovat potřeby národů po bezpečné, pravidelné, efektivní a ekonomické letecké dopravě.
- Zamezit ekonomickým ztrátám způsobených nerozumnou konkurencí.
- Zajistit plnou úctu práv smluvních států a spravedlivou pro každý smluvní stát možnost využívat letecké podniky obsazené v mezinárodním leteckém provozu.
- Zamezit diskriminaci smluvních států.
- Přispět k bezpečnosti letů v mezinárodní letecké dopravě.
- Poskytnout všeobecnou podporu rozvoje mezinárodního civilního letectví ve všech jeho aspektech.

Pro splnění těchto cílů a cílů ICAO (OSN, 2010):

- Přijímá mezinárodní standardy a doporučení, které se použijí na návrhy a vlastnosti letadla a z velké části jejich vybavení, které stanoví práci pilotů, letové posádky, leteckých dispečerů a zaměstnanců pozemní služby a služby údržby, jakož i požadavky na bezpečnost a pořádek provozu mezinárodních letišť.
- Vyvíjí pravidla pro vizuální pilotování a pilotování přístrojů, stejně jako letecké mapy používané v mezinárodní navigaci. Oblast její odpovědnosti zahrnuje také letecké telekomunikační systémy, rádiové frekvence a bezpečnostní opatření.
- Přijímá kroky k minimalizaci vlivu letectví na životní prostředí prostřednictvím snížením emisí a omezení hluku letadel.
- Usnadňuje pohyb letadel, cestujících, posádky, zavazadel, zboží a poštovních zásilek přes státní hranice, a to díky standardizaci celních, imigračních a hygienických předpisů a dalších formalit.

Zásady a normy v oblasti letecké dopravy by měly být přijaty Shromážděním ICAO nebo jejím zvolení Radou ICAO, což je v souladu s pokyny a rozhodnutími vlád 193 zemí. Je také nutné je vydat jako přílohu k Úmluvě o mezinárodním civilním letectví (ICAO, 2006).

### **2.2.2 ECAC**

ECAC (European Civil Aviation Conference) – Evropská konference pro civilní letectví je mezinárodní organizace, která byla založena v roce 1995, v současné době sdružuje 44 členských států, které se zabývají civilním letectvím (ECAC, 2021-2022). Díky svým zkušenostem a úzké spolupráci s Mezinárodní organizací pro civilní letectví (ICAO) ECAC slouží jako evropské fórum, kde je možné diskutovat všechny hlavní témata v oblasti civilního letectví. Jejím hlavním cílem je pomoci s dalším rozvojem bezpečného, efektivního a udržitelného evropského systému letecké dopravy.

Působnost ECAC lze shrnout do těchto oblastí (Kulčák, 2002):

- ekonomická politika v letectví,
- bezpečnost provozu, navigace a řízení letového provozu,
- ochrana před protiprávními činy,
- vztahy s ostatními státy.

### **2.2.3 EUROCONTROL**

EUROCONTROL – evropská organizace založená v roce 1960 s cílem zajistit bezpečnost letecké navigace. Jejím hlavním cílem je rozvoj celoevropského systému organizace



leteckého provozu v rámci projektu jednotné nebe Evropy. EUROCONTROL je řízen dvěma orgány, kterými jsou Neustálá komise a Dočasná rada, nicméně členové organizace se také podílejí na úsilí, aby byly zastoupeny zájmy všech zúčastněných stran v oblasti letectví. Organizace vyvíjí koncepty, provádí výzkum, realizuje celoevropské projekty a zabývá se zlepšením produktivity a koordinací s hlavními společnostmi v letectví na všech úrovních (EUROCONTROL, 2021).

#### **2.2.4 IATA**

Mezinárodní asociace letecké dopravy – IATA (International Air Transport Association) byla založena v dubnu 1945 (IATA,2021). Je hlavním prostředkem spolupráce mezi leteckými společnostmi v prosazování bezpečné, spolehlivé a hospodárné letecké dopravy ve prospěch spotřebitelů celého světa. Je uvedeno že dnes má asi 290 členů ze 120 zemí ze všech koutů světa. IATA považuje za své poslání veřejné zastupování, vedení a servis leteckého průmyslu. Manažerský tým IATA se skládá z regionálních a odborných odborníků. Určuje strategický směr IATA pod vedením generálního ředitele IATA.

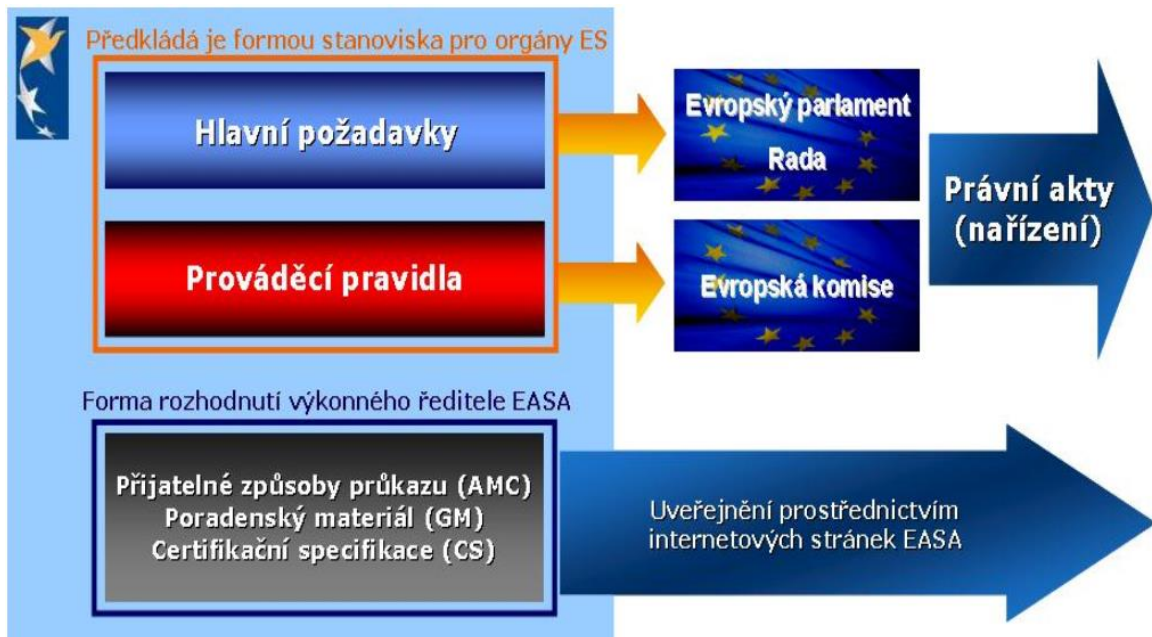
Vzhledem tomu že jsou v jednotlivých světadílech potřeby příliš rozdílné, byly ustaveny tři tzv. konferenční oblasti,, a to pro Evropu/Afriku/BSV, Severní a Jižní Ameriku a Asii/Austrálii. Pruša a kol. (2015, s. 76-77) definují hlavní cíle IATA následujícím způsobem:

- *„napomáhat vytvoření jednotného světového systému bezpečné, pravidelné a hospodárné letecké dopravy*
- *připravovat a koordinovat akce směřující ke zlepšení hospodářských výsledků letecké dopravy i reprezentovat ekonomické zájmy leteckých společností ve vztahu k vládám podáříským subjektům činným v oblasti letecké dopravy*
- *zajišťovat a koordinovat spoluprac mezi leteckými společnostmi navzájem a dalšími organizacemi činnými v oblasti letecké dopravy vytvářením norem pro jednotné postupy činností spojených s leteckou dopravou*
- *spolupracovat s ICAO a zajišťovat rozpracování standardu ICAO do praxe všech leteckých dopravců.“*

#### **2.2.5 EASA**

Evropská agentura pro bezpečnost letectví (EASA) byla založena dne 28. 9. 2003 Evropským parlamentem a Radou (ES). Podle Úřadu pro civilní letectví (CAA, 2022) od začátku se EASA zabývá oblastí certifikace, servisu a letové shopnosti letadel. Další oblast je zachování letové způsobilosti letadel a leteckých prostředků a schvalování organizací a

personálu, které se v tomto angažují. Později se kompetence EASA rozšířily v oblasti způsobilosti v oblasti uspořádání letového provozu. Lze říct že EASA provádí školení, regulaci a standardizaci a také výzkum a monitorování. Její nedílnou součástí je analýza bezpečnostních údajů, projektů a doporučení, které se týkají bezpečnostních zákonů, a koordinace svých aktivit s podobnými organizacemi v jiných částech světa. K dnešnímu dni je členy EASA 31 států včetně České republiky.



**Obrázek 1** Společné evropské standardy v civilním letectví (CAA, 2022)

### 2.3 Služby poskytující cestujícím

Portfolio služeb poskytovaných leteckými společnostmi závisí na třídě služeb. Existují tři třídy služeb: ekonomická, obchodní, první. První třída je nejdražší, ekonomická třída je nejlevnější. Hlavními rozdíly mezi jednotlivými třídami je komfort sedaček, kvalita jídla a velikost přepravovaných zavazadel. Registrace cestujících první a obchodní třídy probíhá odděleně od ostatních cestujících. Řada letišť má vyhrazeny čekárny pro cestující první třídy. Liší se míra zdarma přepravovaných zavazadel: v ekonomické třídě je limit 20 kg, pro business class 30 kg, pro první třídy pak 40 kg. Na palubě letadla mohou být cestujícím podávány čtyři typy jídel – snídaně, oběd, večeře a čaj. Druh stravování závisí na době letu. Do letadla by měly být dodávány noviny, časopisy a reklamní produkty, a to s přihlédnutím k délce a trase letu, typu letadla a cestujících. Některé letecké společnosti zaznamenávají trend odmítání první třídy (například Continental Air lines atd.). Přitom servis v business třídě odpovídá servisu v první třídě a servis ve třídě ekonomické třídě odpovídá tomu v business třídě.

V případě potřeby může cestující přestoupit z ekonomické třídy do první za předpokladu, že předem zaplatí rozdíl v ceně letenky (nejlépe 72 h. před odletem).

### 2.3.1 Odbavní cestujících na letišti

Obsluha cestujících na letištích se skládá ze dvou částí:

- služba při příletu,
- služba při odletu.

Aktivity v letecké dopravě lze rozdělit do několika základních skupin: přímé služby cestujícím; obsluha cestujících prováděná leteckými společnostmi; provozní funkce poskytované leteckou společností; vládní aktivity.

**Přímá obsluha cestujících.** Jedná se o operace prováděné v leteckém prostoru pro pohodlí cestujících a přímo nesouvisející s fungováním letecké společnosti. Tyto operace se obvykle dělí na komerční a nekomerční.

Komerční služba je potenciálně zisková a nesouvisí s přepravními funkcemi letiště nebo je výlučně osobně poskytovanou službou a je poskytována na žádost cestujícího (například pronájem automobilu). Pro velké letištní terminály jsou typické neobchodní služby: ubytování v hotelu; letové informace a obecné informace o letišti; zavazadlové vozíky; úschovna zavazadel v automatických skříňkách; směrové značky; místa k sezení; toalety, dětské pokoje a směnárny; toalety; pošta a telegraf.

Pro cestující hrají důležitou roli následující komerční služby: parkování automobilů; bezcelní obchody; obchody a knihkupectví, obchody s turistickým vybavením, restaurace, kavárny atd .; půjčení auta; pojištění; banky; kadeřnické salony, čistírna; předobjednávka hotelů; reklama.

**Obsluha cestujících prováděná leteckými společnostmi.** V rámci leteckého prostoru pro cestující je mnoho operací obvykle prováděno výhradně leteckými společnostmi nebo jejich agenty. Mezi tyto operace patří: letecká informační služba; rezervace a doručení letenek; kontrola a skladování zavazadel; nakládka a vykládka zavazadel z letadla; dodání a přijetí zavazadel; vybavení odpočívárny pro cestující.

Provozní funkce poskytované leteckou společností. Hlavním úkolem spojeným s fungováním letištní haly je zajistit přesný čas odletu. S tím jsou spojeny následující operace: tankování letadel; čištění letadla; letový dispečink (plánování letu; stanovení hmotnosti a vyvážení letadla; instruktáž letové posádky; načasování letu).

**Odbavení odlétajících cestujících.** Aby bylo vyhověno formalitám týkajícím se postupu při odletu, musí cestující dorazit k odbavení nebo na kontrolní místo s doklady nezbytnými pro cestu nejpozději v době stanovené leteckou společností (jejím zástupcem). Pokud cestující dorazí na odbavení nebo na kontrolní stanoviště po termínu nebo se dostaví bez potřebných cestovních dokladů, má letecká společnost právo zrušit jeho rezervaci a není povinna jakkoliv pozdržet odlet. Letecká společnost musí cestujícího informovat o termínu odbavení.

Odbavovací přepážky musí vypadat atraktivně a poskytovat nezbytné informace o čísle letu, směru, čase odletu a také pravidlech pro přepravu příručních zavazadel. Odbavovací přepážky musí být poskytnuty odděleně pro cestující první, obchodní a ekonomické třídy, tyto přepážky musí být také řádně označeny. Letecký dopravce je povinen vzít v úvahu cestující, kteří by měli mít při nástupu k přepravě prioritu: tranzit, přestup cestujících; časté letáky; děti bez doprovodu; cestující vyžadující pomoc nebo zvláštní péči a starší cestující; cestující s vízovými omezeními; cestující s dětmi; skupiny a rodiny cestující společně. Různá letiště mohou uplatňovat odlišné způsoby odbavování cestujících k letu.

**Technologický proces manipulace a přepravy zavazadel.** Manipulace se zavazadly je základním prvkem pro obsluhu cestujících a je klíčová pro bezproblémový provoz na letišti. Systémy manipulace se zavazadly musí být schopny rychle a co nejvíce spolehlivě roztrždit velké množství kusů zavazadel. Efektivnost systémů manipulace se zavazadly bude zajištěna v případě splnění níže uvedených předpokladů:

- Zavazadla by se měla pohybovat rychle, snadno a s minimálním počtem operací.
- Manipulace se zavazadly v budově terminálu musí odpovídat provozu na odbavovací ploše a také objemu a povaze přepravy.
- Převoz zavazadel se nesmí protínat s dopravními toky cestujících, posádek letadel, vozidel atd.
- Přesun zavazadel na odbavovací plochu by neměl být zpožděn kontrolními nebo registračními postupy.
- Pro bezpečnostní kontrolu musí být prostor pro všechna zavazadla na jednom místě.
- Musí být k dispozici zařízení pro manipulaci s objemnými zavazadly.
- V případě poruchy systémů manipulace se zavazadly musí být možné s nimi manipulovat jinými prostředky.
- Systémy pro manipulaci se zavazadly by měly poskytovat pohyb zavazadel uvnitř budovy terminálu nejvyšší možnou rychlostí.

- Tyto systémy by rovněž měly zajišťovat příjem, výdej nebo přepravu zavazadel. Pro pohodlí cestujících je potřebný počet zavazadlových vozíků umístěn u vchodů do budovy letiště a v místech pro výdej zavazadel.

**Postup při nastupování cestujících na palubu letadla.** Přistání lze zahájit po získání povolení od posádky. Nástup na federální let provádí přistávací pracovník za přítomnosti a pod dohledem bezpečnostního důstojníka letiště. Přistání mezinárodního letu provádí přistávající pracovník za přítomnosti a pod kontrolou zástupce orgánů země odletu letadla, pokud to stanoví požadavky režimu na konkrétním letišti. V tomto případě je pracovník povinen kontrolovat přítomnost výstupního hraničního razítka na palubních vstupenkách (jsou-li k dispozici) a jsou-li nalezeny palubní vstupenky bez razítka, zastavit nástup a informovat úřady. Když většina cestujících projde pracovníkem pomocí automatizovaného systému řízení nebo „matice“, identifikuje cestující, kteří se nedostavili, a jsou přijata opatření k jejich vyhledání (oznámení o jmenovitě, kontrolní stanoviště atd.). Po skončení nastupování pracovník přepočítá palubní vstupenky, obdrží potvrzení od zaměstnance letecké bezpečnostní služby nebo zástupce úřadů (je-li to nutné), jakož i od posádky, poté ohlásí konec nastupování a počet cestujících odesláno.

**Vystupování cestujících z letadla.** Při vystupování cestujících přistávající pracovník je povinen zdvořile pozdravit a ukázat cestujícím další směr. Musí být schopen cestujícím zdvořile a správně poskytnout co nejúplnější informace, pokud to potřebují. Trasa od vystoupení z letadla k východu z terminálu nebo tranzitního přepážky by měla být jasně označena, stejně tak by měla být označena kontrolní místa (pasová a celní kontrola).

### 2.3.2 Služby poskytující cestujícím na palubě letadla

Obsluhu cestujících na palubě v každé letecké společnosti zajišťuje služba letušek, která je strukturální divizí letecké společnosti.

K zajištění letů v souladu s denním letovým řádem letecké společnosti jsou utvářeny personaly letušek, které zajišťují bezpečnost a kvalitní služby cestujícím na palubě letadla v souladu s aktuálními požadavky regulačních dokumentů. Proces péče o cestující začíná v okamžiku jejich nastupu na palubu a končí po výstupu posledního z nich.

**Odbavení cestujících před odletem letadla (na zemi).** Služba pro letušku začíná od okamžiku, kdy cestující dorazí do letadla, a skončí po přistání letadla a vystoupení posledního cestujícího. Během této doby musí letuška být s cestujícími a nenechat je bez patřičné pozornosti.

Letušky mají ve vztahu k cestujícím tyto povinnosti:

- setkat se s cestujícími na schůdkách do letadla nebo u vchodových dveří (v zimě za špatného počasí),
- poskytnout pomoc pasažérům při přechodu ze schodů do letadla, zejména starším, pasažérům s dětmi, zdravotně postiženým,
- nasměrovat cestujícího v letadle na jeho místo, poskytnout pomoc při uložení oděvů a příručních zavazadel,
- informovat cestující o účelu schránek na zavazadla,
- ověřit počet cestujících podle průvodního listu,
- ujistit se, že počet porcí jídel odpovídá počtu cestujících,
- po dokončení nastupování cestujících oznámit tuto skutečnost kapitonovi letadla,
- poskytovat cestujícím individuální služby, v případě potřeby i lékařskou pomoc,
- seznámit cestující s instrukcemi ohledně nouzového vybavení letadla a postupu při nouzových situacích (ukázat záchranné vesty při letu nad vodou delších než 30 minut),
- zkontrolovat správné připevnění cestujících bezpečnostními pásy,
- kontrolovat stav cestujících a v případě potřeby poskytnout cestujícím lékařskou pomoc.

### 3 VLIV PANDEMIE COVID-19 NA LETECKOU DOPRAVU

Pandemie COVID-19 má bezprecedentní negativní dopad na letectví, který předčil všechny dosavadní krize. Dopady pandemie vedly k poklesu osobní letecké dopravy na úroveň počátku 21. století. Letecké společnosti musely přijmout rozsáhlá protikrizová opatření a využít finanční pomoci národních vlád.

V rámci roku lze vymezit čtyři období vývoje globálních omezení způsobených pandemií:

1. Začátek roku. Letoví dopravci pracovali v běžném režimu, došlo k omezení letů do čínských destinací. Dochází k poklesu poptávky po mezinárodní dopravě.
2. Druhé čtvrtletí. Nárůst nemocnosti po celém světě, uzavření hranic a zavedení dopravních omezení. Prakticky úplné zastavení letecké komunikace.
3. Letní sezona. Pokles tempa růstu nemocnosti. Liberalizace restriktivních opatření, obnovení domácí dopravy a leteckého kontaktu s některými zeměmi.
4. Podzimní a zimní sezóna. Opětovný růst nemocnosti a zpřísnění restriktivních opatření na pozadí úplného zastavení ekonomiky, zahájení očkování obyvatel.

V následující části jsou popsány dopady covid-19 na letectví ve světě, a to především spohledu pracovních míst a ekonomiky.

Vliv krize vyvolané covid-19 na všechny aspekty společnosti a ekonomiky je dobře znám. Letectví utrpělo „šoky“ už v minulosti (9/11, SARS, globální finanční krize a erupce sopky Eyjafjallajökull a uzavření vzdušného prostoru), které se spojily do jedné události "Černá labuť", která bude mít dalekosáhlé důsledky pro průmysl po mnoho let. V minulosti bylo zaznamenáno snížení osobní dopravy způsobené otřesy, ale nikdy nebylo téměř úplné odpojení globálního systému. Na vrcholu zastavení v polovině dubna roku 2020 počet letů v provozu po celém světě, činil čtvrtinu z počtu letů prováděných pouhých šest týdnů před tím. A mnoho z těchto letů probíhá s velmi omezeným počtem cestujících. Akční skupina pro leteckou dopravu (ATAG, 2020) uvádí že v roce 2020 klesl počet cestujících oproti roku 2019 o 94,4 %. To zahrnuje snížení počtu mezinárodních cestujících o 98,9% a snížení počtu domácích cestujících o 90,7% (ACI, 2020). To mělo zničující dopad na cestování, cestovní ruch a přední společnosti provozující letecký provoz a zbytek dodavatelského řetězce.

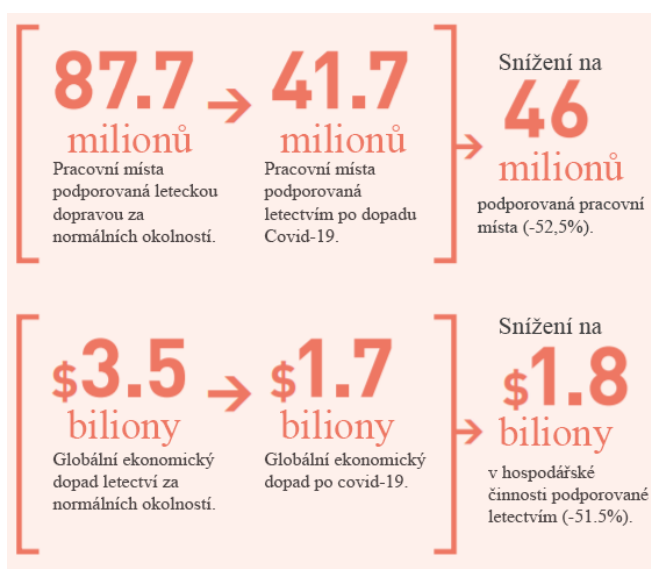
Nicméně všechny předchozí otřesy v letecké dopravě nakonec vyústily v její obnovení. I v tomto případě tomu nebude jinak. Aby k tomu došlo co nejdříve, je nezbytné,

aby vlády letecké dopravě poskytly maximální pomoc a podporu. . Letecký sektor vítá podporu, kterou vlády po celém světě stále poskytují a které pomáhá snížit dopady krize covid-19 (ATAG, 2020).

### 3.1 Vliv na pracovní místa

Podle obrázku 2 na civilní letectví je navázáno cca 46 milionů pracovních míst, v této blasti došlo ke snížení o 52 %. V samotném sektoru (letiště, letecké společnosti, řízení letového provozu, výroba letadel, motorů a dílů) může dojít k úbytku 4,8 milionu pracovních míst (43 %) po ukončení státních podpůrných programů(ATAG, 2020). Ztráty pracovních míst mohou být více či méně závažné; firmy snižují mzdy a snižují výplatu dividend, aby si udržely zaměstnance v těžkých dobách, což sníží počet pracovních míst.

Letectví (zejména leteckou společností, provozovatelem letišť, poskytovateli letových navigačních služeb a civilní letectví kategorie) má tendenci mít relativně vysoký podíl vysoce kvalifikovaných pracovních míst, na které jsou kladeny vysoké nároky z hlediska nejrůznějších certifikací. Patří mezi ně letové a palubní posádky, dispečeri, inženýři a letištní provozní pracovníci. Rekvalifikace těchto profesních pozic může vyžadovat čas a finanční náklady a společnost bude pravděpodobně raději snižovat zisky nebo pracovat se zaměstnanci na snížení mezd, aby si udržela zaměstnance v očekávání krátkodobého oživení provozu (ATAG, 2020). Může to trvat ještě dlouho, dopad Covid-19 byl tak závažný, že v tomto odvětví stále dochází k dramatickému snižování zaměstnanosti.



**Obrázek 2** Vliv covid-19 na pracovní místa a HDP (ATAG, 2020)



Na rozdíl od tohoto, v jiných odvětvích (např. v mnoha oblastech hotelnictví a cestovního ruchu) byl pozorován vyšší podíl náhodné pracovní síly, která může zmenšovat a rozšiřovat mnohem rychleji, jak se změny podnikatelské činnosti. Mnoho dalších pracovních míst na letišti podobné je to - hotelové služby na letištích, nebo v těsné blízkosti ovlivněny mnohem silněji, než práce v samotné letecké společnosti nebo podmínkách letišť. Analýza v této části zprávy bere v úvahu tyto prvky (ATAG, 2020).

### **3.2 Dopad na hospodářskou činnost**

Vliv na ekonomickou aktivitu v letecké dopravě pravděpodobně bude vysoký – snížení o 51,5 % v porovnání se situací před covid-19, nebo pokles HDP o 1,8 bilionu dolarů (obrázek 2). To je spojeno s pomalejší obnovou, která ovlivňuje stimulační výhody cestovního ruchu, podporovaný letectvem, a také redukcí investic do letišť, leteckých společností a dalších částí sektoru. Stavby přistávacích drah nebo letištních terminálů budou přerušeny (částečně z důvodu konzervativního finančního chování, částečně v důsledku snížení provozu, což znamená, že plánované rozšíření nebude nutné v nejbližší době). Dopady pocítí i zaměstnanci letecké dopravy, kteří si snížili platy do doby, než se finanční situace stabilizuje (ATAG, 2020).

Asi 58 % všech turistů využívá leteckou dopravu a zastavení leteckého provozu má tak obrovsky negativní dopad na toto odvětví (ATAG, 2020). Je uvedeno že více než 630 miliard dolarů snížení dávky HDP z cestovního ruchu, spojená s letecké dopravy, budou srovnatelné se ztrátou 26,4 milionu pracovních míst. Ale cestovní ruch v širším slova smyslu je také velmi silně zasažen a analýza ukazuje, že pandemie může vést ke snížení počtu zahraničních turistů s 850 milionů až 1,1 miliardy a ztráta exportních příjmů z cestovního ruchu ve výši 910 miliard na 1,2 bilionu dolarů, což ohrozí 100-120 milionů pracovních míst v oblasti přímého cestovního ruchu (ATAG, 2020).

Bez ohledu na dopad na pracovní místa spojená s letectvím role letecké dopravy v ekonomice obecně byla zdůrazněna během covid-19, při tomto letecké zásilky hrají ještě důležitější roli než kdy jindy. Uprostřed pandemie aerolinky provedly téměř 46 500 speciálních nákladních letů, přepravily více než 1,5 milionu tun léků a prostředků na individuální ochranu (ATAG, 2020). Ve stejnou dobu, letecké společnosti také přeorientují trasy na základě možností nákladu, aby zajistily zachování životně důležitých vazeb pro podnikání.

### **3.3 Návrat domů**

Bezprecedentní vlna omezení na cestách v souvislosti s pandemií koronaviru, která v některých případech byla přijata ze dne na den, se dotkla stovek tisíc lidí vycestovaných do zahraničí. Pro co nejrychlejší návrat cestujících domů vypravily letecké společnosti tisíce repatričních letů. Dle ATAG (2020) bylo provedeno 39200 speciálních repatričních letů, které přepravily téměř 5,4 milionu občanů do svých domovů.

Proces repatriací po celém světě v takto nejisté době mě za následek prodloužené lety, nová mezipřistání, dokonce i na letištích, na kterých letecké společnosti běžně nepřisvávají. To vyžadovalo maximální flexibilitu plánování ze strany pozemního i leteckého personálu. Během těchto misí na repatriaci řada leteckých společností provozovala nejdelší lety ve své historii.

### **3.4 Podpora v dodávkách zdravotnického vybavení**

Pro pomoc v globální reakci na pandemii koronaviru, letecké společnosti, letiště a výrobci letadel musely mobilizovat zdroje v nové způsoby pro zajištění dodávky kritických zdravotnických zařízení. Během několika měsíců více než dva miliony tun zdravotnického a Covid-speciálních zboží bylo přepraveno po celém světě, přičemž některé letecké společnosti poprvé ve své historii vykonávají všechny nákladní lety, nebo využívají cestující letadla jen pro nákladní dopravu (ATAG, 2020).

Pro řadu leteckých společností tyto neortodoxní mise vyžadovaly netradiční techniky pohybu. To vyžadovalo zvětšení složení posádky namísto obvyklé doby odpočinku po letu, aby se vešly omezení na cestování, ale také to znamenalo rekonfigurace osobních letadel odstraněním sedaček a zavedením nových standardů bezpečnosti na palubě pro splnění mimořádného spotřeby zdravotnických zařízení. Na podporu těchto operací, výrobci letadel byli také nedílnou součástí úsilí o zajištění pomoci při mimořádných událostech. Mezi několika iniciativ Airbus rozbil své letouny pro sběr léků z Číny a jejich přenos do dar několika vládám, zatímco Boeing dobrovolně poskytl tři své velké Dreamlifter pro nákladní mise do Asie (ATAG, 2020).

## 4 ANALÝZA LETECKÝCH SPOLEČNOSTI

### 4.1 Analýza letecké společnosti Aeroflot

#### 4.1.1 Finanční ukazatele

V únoru 2021 veřejná akciová společnost "Aeroflot" zveřejnila svou účetní závěrku za čtvrté čtvrtletí a dvanáct měsíců roku 2020, připravenou v souladu s ruskými účetními standardy (RSBU).

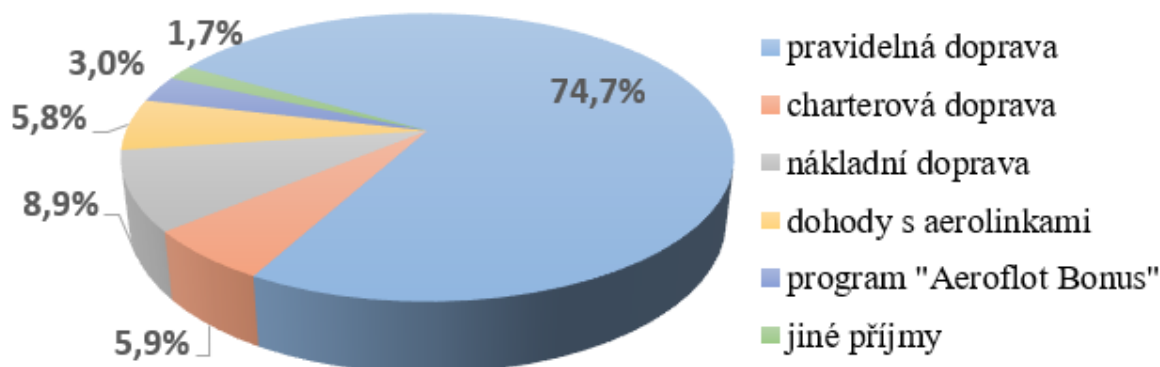
**Tabulka 1** Klíčové ukazatele podle RSBU, ml. rub.

Ukazatel	4. čtvrtletí 2019	4. čtvrtletí 2020	Změna	12 měsíců 2019	12 měsíců 2020	Změna
Tržba	129 604	52 816	59,2 %	551 767	229 766	58,4 %
Prodejní náklady	130 605	78 510	39,9 %	542 976	331 734	38,9 %
Hrubý zisk / (ztráta)	(1 000)	(25 694)	neuveďeno	8 791	(101 968)	neuveďeno
Čistý zisk/ (ztráta)	(1 960)	(30 972)	neuveďeno	5 287	(96 527)	neuveďeno

Zdroj: Aeroflot (2021)

Z údajů vyplývá, že čistá ztráta Aeroflot" na konci čtvrtého čtvrtletí vzrostla o téměř 16 krát a činila téměř 31 miliard Kč. Na konci roku 2020 letecká společnost získala 96,5 miliard rublů ztráty na rozdíl od 5,3 miliard rublů zisku o rok dříve. Podle tabulky 2 tržby Aeroflotu v říjnu—prosinci klesla na 59,2% na 52,8 miliardy Kč, za celý rok — na 58,4% na 229,8 miliardy Kč přičemž náklady prodeje ve čtvrtém čtvrtletí poklesly o 39,9%, na 78,5 miliardy Kč, a za 12 měsíců — na 38,9%, na 331,7 miliardy Kč. Podpora příjmů v tomto období pokračovalo oživení letových programů v mezinárodním segmentu díky růstu, stejně jako aktivní růst tržeb segmentu nákladní dopravy. V důsledku nejsilnější světové krize v historii letectví došlo k téměř úplnému zastavení dopravy do mezinárodních destinací ve druhém a třetím čtvrtletí, přijímání protiepidemických opatření v regionech Ruské federace, které vedly k výraznému tlaku na poptávku ve druhém čtvrtletí roku 2020, na rok 2020 čistá ztráta společnosti dosáhla 96,5 mld. Kč. Optimalizační iniciativy, získávání dodatečného kapitálu, opatření státní podpory umožnily zajistit kvalifikovaný personál a výrobní základny společnosti Aeroflot, a také zajistit

vysokou úroveň bezpečnosti ve velmi složité situaci pandemie. Díky optimalizaci a postupné obnově nádob Společnosti v přísné vazbě s poptávkou a hospodářským účinkem ve druhém pololetí roku 2020, se podařilo zajistit další příjmy, a to zejména od nákladní dopravy a částečně omezit negativní dopad krizových jevů na finanční výsledek roku.



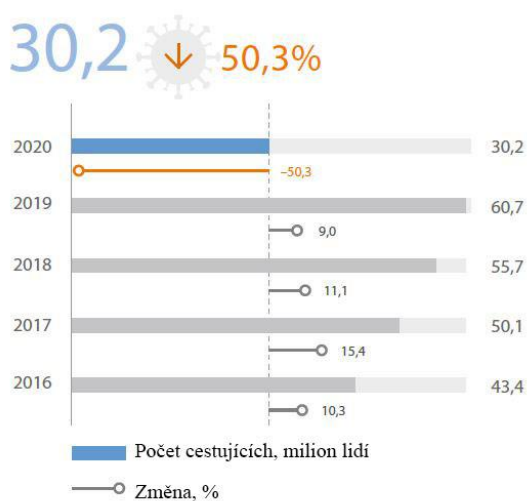
**Obrázek 3** Struktura příjmů roku 2020 (Aeroflot, 2020)

### **Opatření ke zvýšení likvidity a podpora státu**

Jedním z klíčových úkolů společnosti v situaci prudkého poklesu příjmů je udržení likvidní pozice a schopnost sloužit svým závazkům. Práce s bankami v rámci organizace a vzorkování úvěrových linek. Obdržel státní záruky ve výši 70 miliard rublů., které poskytly úvěrové smlouvy s Pao "Sberbank". Umístění dodatečných emisí akcií mezi širokou škálu mezinárodních a ruských investorů, které umožnily získat 30 miliard rublů na trhu, bylo možné díky schválení emise a účasti státu prostřednictvím prostředků Fondu národního blahobytu ve výši 50 miliard Kč Tak, celkové příjmy z umístění dosáhl 80 miliard Kč. Dále Společnost provedla rozhovory s pronajímateli na odklad a restrukturalizaci plateb, byly sníženy ostatní náklady a přínosy, včetně kapitálové náklady a dividendy. Státní podpora byla poskytnuta v přímé i nepřímé podobě: skupina Aeroflot získala 7,9 miliardy korun. průmyslové dotace, úvěry ve snížené sazbě až 2 % v celkové výši 8,7 miliardy rublů. (s přihlédnutím k letecké společnosti Aurora, prodané na konci roku 2020). K 31. prosinci 2020 činila výše Zvýhodněného úvěru 8,2 miliardy Kč, odkladu placení daní a sociálních příspěvků. V části regulace je na legislativní úrovni zakotveno zavedení poukázek.

#### 4.1.2 Pohyb cestujících

V roce 2020 Skupina leteckých společností Aeroflot splnila 251,4 tisíc letů a odváželi 30,2 milionů cestujících, na 50,3% méně než v roce 2019, což je vidět z obrázku 4. Z toho konkrétně letecká společnost Aeroflot v roce 2020 přepravila 14,6 milionu cestujících, o 60,9 % méně než v předchozím roce. Z toho 10,2 milionu lidí uskutečnilo lety na domácích linkách, 4,4 milionu na mezinárodních. Uskutečnilo se 142,8 tisíce letů, z toho na vnitrostátních leteckých linkách — 104,5 tisíce letů, na mezinárodních — 38,3 tisíce letů. Celkový počet cestujících dosáhl 35,4 miliardy kilometrů, což je o 65,1 % méně než v předchozím roce. Podíl obsazenosti osobních sedaček činil 66,9 %.



**Obrázek 4** Celkový počet cestujících (Aeroflot, 2020)



**Obrázek 5** Počet cestujících na vnitrostátních linkách (Aeroflot, 2020)

Je vidět podle tabulky 2. že letecká společnost Aeroflot v roce 2020 přepravila 14,6 milionu cestujících, o 60,9 % méně než v předchozím roce. Z toho 10,2 milionu lidí uskutečnilo lety na domácích linkách, 4,4 milionu na mezinárodních. Uskutečnilo se 142,8 tisíce letů, z toho na vnitrostátních leteckých linkách — 104,5 tisíce letů, na mezinárodních — 38,3 tisíce letů. Celkový počet cestujících dosáhl 35,4 miliardy kilometrů, což je o 65,1 % méně než v předchozím roce. Podíl obsazenosti osobních sedaček činil 66,9 %.

**Tabulka 2** Provozní ukazatele podle regionů

	přepraveno cestujících, milion lidí		splněný objem přepravy cestujících v kilometrech-cestujících		mezní objem přepravy cestujících v kilometrech-cestujících		obsazenost křesel, %	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Rusko	17,8	10,2	32,7	19,6	40	29,2	81,7	67,2
Evropa	10,2	1,9	23,6	4,5	32,1	7,3	73,6	60,8
Asie	3,5	0,8	24,3	5,5	30,2	7,9	80,4	70,7
SNS	2,6	0,6	5,8	1,5	7,2	2,1	80,7	69,9
Blízký východ	2,2	0,7	6,6	2	8,5	3,1	78,2	64,9
Amerika	1	0,2	8,6	2	10,2	2,9	83,9	68,9
CELKEM	37,3	14,4	101,6	35,1	128,2	52,5	79,3	66,9

Zdroj: (Aeroflot, 2020)

#### 4.1.3 Letecká flotila společnosti

Změny v leteckém parku Aeroflot k 31. prosinci 2020 počítaly s 241 letadly včetně 47 Boeingů 737 a 51 SSJ100 (tabulka 2). Celkem je v provozu letecké společnosti šest rodin letadel, včetně tří v dálkovém a regionálním segmentu a tří ve střednědobém a regionálním. Letadla mají dvě až tři třídy služeb pro cestující na palubě. Rozdílná kapacita obchodních a ekonomických tříd ve srovnatelných úzkých letadlech umožňuje efektivnější řízení kapacit a optimalizaci obsazenosti křesel v závislosti na poptávce v konkrétním směru. V únoru 2020 se do parku Aeroflotu dostal první nejnovější dálkově ovládaný letoun Airbus A350. Tyto letouny postupně nahradí Airbus A330. Za rok čisté snížení park tvořily čtyři letecké lodi, včetně v důsledku zahájení přenosu SSJ100 v dceřiné společnosti na leteckou společnost "Rusko" (odkazoval se na osm letadel), výstupní čtyř Airbus A330 v souvislosti s ukončením trvání leasingu a tří Airbus A320 v souvislosti s rozhodnutím o odmítnutí prodloužení leasingové smlouvy podle soudům.

Aeroflot měl ke konci roku 2020 241 letadel, z toho 241 letadel.:

- Vysokokapacitní letadla – 37
- Nízkokapacitní letadla – 204
  - SSJ100 – 51
  - Boeing 737 – 47
  - Airbus A320/321 – 106

**Tabulka 3** Změna v leteckém parku společnosti Aeroflot

Letadla	počet pro 31.12.2019	počet pro 31.12.2020	změna
vysokokapacitní	40	37	-3
nízkokapacitní	156	153	-3
vysokokapacitní (regionalní)	49	51	2
CELKEM	245	241	-4

Zdroj: (Aeroflot, 2020)

#### 4.1.4 Přijatá letecká opatření v souvislosti s pandemií COVID-19

##### Zajištění bezpečnosti cestujících a zaměstnanců

Prioritou Skupiny Aeroflot v období pandemie je zdraví a bezpečnost cestujících a zaměstnanců. V roce 2020 byl organizován překlad maximální počet zaměstnanců na distanční formu práci — 2 tisíce zaměstnanců ústředí s plným přístupem ke všem informačním systémům Společnosti (Aeroflot, 2020). Specifičnost odvětví dopravy neumožňuje všechny kategorie zaměstnanců pracovat na dálku, takže zaměstnanci se sídlem na místech, byly vybaveny prostředky osobní ochrany, pro ně byly také organizovány pravidelné prohlídky a testování.

Také byla přijata následující ochranná opatření (Aeroflot, 2020):

- sanitární manipulace s letadly,
- použití jednorázového nádobí,
- zajištění zaměstnanců, posádek a cestujících osobními ochrannými prostředky,
- maximální překlad kancelářských zaměstnanců do práce na dálku.

Pod vedením Operačního štábu Vlády Ruské Federace v součinnosti se státními orgány byly organizovány speciální lety pro návrat ruských občanů ze zahraničí.

V období od konce března do září 2020 (Aeroflot, 2020):

- více než 89 tisíc Rusů se vrátilo domů letadlem skupiny Aeroflot,
- uskutečněno 462 letů z 48 míst v zahraničí,
- cestující převezeni do 16 měst Ruské federace,

- zajištění propojení regionů a dopravní dostupnosti

### **Opatření k minimalizaci zdravotních rizik**

Skupina Aeroflot provedla v souvislosti s pandemií významné změny směrem k cestujícím, aby zajistila bezpečnost po zdravotní i hygienické stránce. Spolu s aliancí SkyTeam zřídil Aeroflot iniciativu SkyCare&Protect zaměřenou na ochranu cestujících a zaměstnanců.

SkyCare&Protect spojuje bezpečnostní metody používané leteckými společnostmi-členy, a odráží doporučení orgánů zdravotnictví a průmyslové oddělení, včetně ICAO, IATA a také centra pro kontrolu a prevenci nemocí USA a EU.

Iniciativa vychází z 15 principů, které jsou založeny na pěti úrovních ochrany zajišťujících bezpečnost v každé fázi cesty (Aeroflot, 2020):

- letová připravenost: poskytování příležitostí pro bezkontaktní cestování (online registrace),
- zajištění čistoty: důkladnější čištění míst se zvýšenou frekvencí dotyků, a to na palubě i letišti. Zvýšená dezinfekce letadel,
- ochrana na nejvyšší úrovni: sociální distanc, osobní ochrana a čištění vzduchu v letadlech,
- provádění kontrol: zvýšená pozornost při kontrole tělesné teploty cestujících a dodržování požadavků,
- poskytování informací: informování o opatřeních přijatých k zajištění pohody cestujících.

V roce 2020 na pozadí epidemiologické nestability byly společnosti Aeroflot přijata opatření zaměřena na zdraví a pohodu cestujících, ale i bezpečnost na palubě během letu (Aeroflot, 2020):

- použití osobních ochranných prostředků personálem po celou dobu letu,
- pohyb cestujících po v prostorách letadla je umožněn pouze za účelem návštěvy toalety,
- dostupnost ochranných roušek pro všechny cestující na palubě, vydávání jednorázových ochranných roušek cestujícím při letech delších než tři hodiny,
- zajištění dezinfekčních prostředků cestujícím během letu,
- bezkontaktní teploměry a umytí rukou antiseptickým prostředkem před vstupem na palubu letadla,



- sanitární a hygienické vybavení a dezinfekce všech kontaktních ploch (před nebo po každém letu), další preventivní dezinfekce jednou týdně speciálně vyškoleným personálem,
- vybavení toalet a kuchyňských koutů dezinfekčním mýdlem, jejich dezinfekce během letu každé dvě hodiny,
- omezení přístupu k příručním zavazadlům, aby se zabránilo možnému šíření virových částic ze svrchních oděvů,
- jídlo v individuálním uzavřeném jednorázovém balení, teplé a studené nápoje — v jednorázových sklenicích,
- pečlivá každodenní lékařská kontrola letušek,
- informační práce s cílem objasnit rizika infekce novou koronavirovou infekcí a možnosti individuální ochrany.

Díky efektivní práci na prevenci šíření koronavirové infekce se již koncem srpna 2020 podařilo zrušit omezení v používání opakovaně použitelného nádobí, servírování a podávání jídel a nápojů. To umožnilo návrat ke standardní úrovni služeb ve všech třídách služeb.

### **Optimalizační akce skupiny**

Skupinou Aeroflot byl ve velkém měřítku realizován program optimalizace nákladů: proběhla jednání s dodavateli o změny podmínek a optimalizaci fixních nákladů (Aeroflot, 2020). Provozní snížení kapacitní nabídky umožnilo snížit variabilní náklady a vyhnout se dodatečným nákladům kvůli nerovnováze nabídky a poptávky. Pro částečné kompenzace snížení příjmů byla zavedena praxe provádění nákladní přepravy na osobních letadlech, která umožnila při snižování počtu provedených letů ročně na 43,6 % snížit objem přepravovaného nákladu pouze 23,8 % a zároveň zvýšit tržby z nákladní dopravy na 7,5 miliardy Kč, nebo 38,8 % (Aeroflot, 2020).

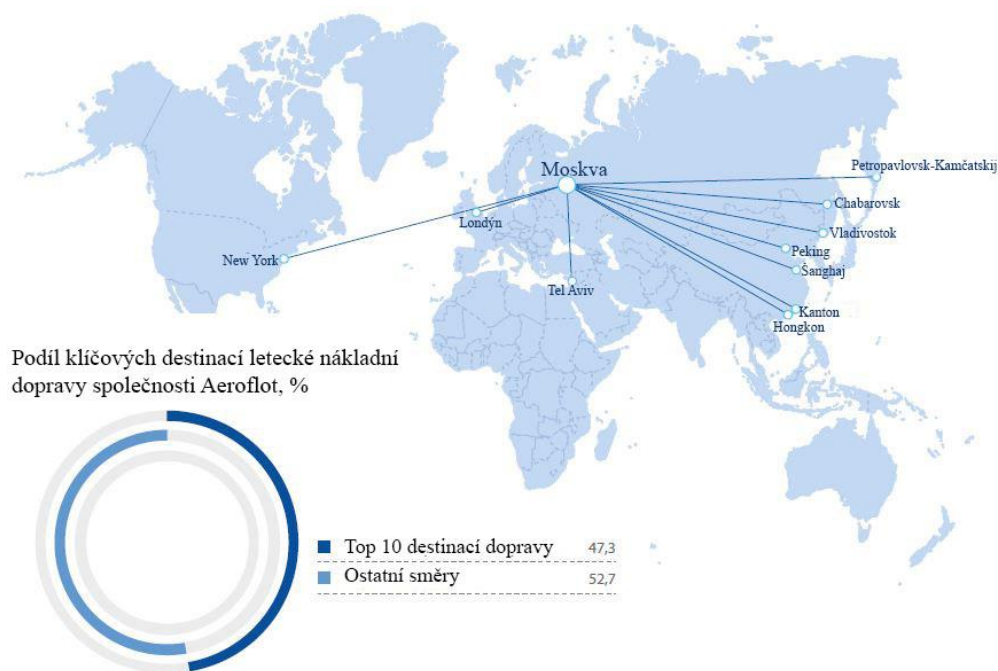
### **Opatření ke zvýšení likvidity a podpora státu**

Podle zprávy Aeroflotu (2020) jedním z klíčových úkolů společnosti v situaci prudkého poklesu příjmů je udržení likvidní pozice a schopnost splácet své závazky. Byly poskytnuty státní záruky ve výši 70 miliard rublů., které poskytly úvěrové smlouvy s PAO Sberbank. Umístění dodatečných emisí akcií mezi širokou škálu mezinárodních a ruských investorů, které umožnily získat 30 miliard rublů na trhu, bylo možné díky schválení emise a účasti státu prostřednictvím prostředků Fondu národního blahobytu ve výši 50 miliard Kč, takto celkové

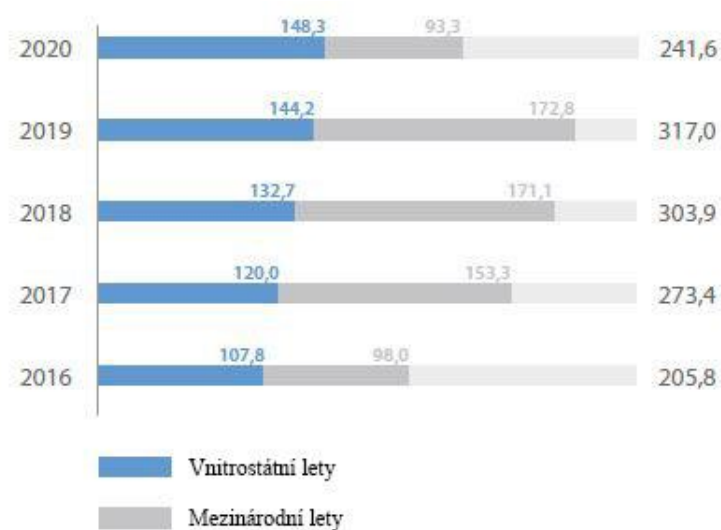
příjmy dosáhly 80 miliard rublů. Je uvedeno že dále společnost vedla s pronajímateli jednání o odkladu plateb a jejich výši, byly sníženy ostatní náklady, včetně kapitálových nákladů a dividend. Státní podpora byla poskytnuta v přímé i nepřímé podobě: skupina Aeroflot získala 7,9 miliardy korun, průmyslové dotace, úvěry ve snížené sazbě až 2 % v celkové výši 8,7 miliardy rublů. (s přihlédnutím k letecké společnosti Aurora, prodané na konci roku 2020). K 31. prosinci 2020 činila výše zvýhodněných půjček 8,2 miliardy rublů, což je odklad platby daní a sociálních příspěvků. V části regulace je na legislativní úrovni zakotveno zavedení poukázek.

#### **4.1.5 Přeprava zboží a pošty**

Objem přepravy zásilek a zásilek skupiny Aeroflot v roce 2020 činil 241,6 tisíce tun a meziročně klesl o 23,8 procenta (obrázek 7). Podle zprávy společnost Aeroflot, která tvoří 65,8 % objemu nákladní dopravy skupiny Aeroflot, přepravila 158,9 tisíc tun nákladu a pošty, což je o 27,0 % nižší než výsledek předchozího roku. Skupina Aeroflot nevyužívá specializovanou cargo flotilu a tradičně pro přepravu zboží a pošty využívá nákladové prostory letadel sloužících pro osobní lety. V roce 2020 omezení způsobené pandemií COVID-19 vedly k poklesu osobní dopravy a v důsledku toho i možnostech přepravy v nákladní prostoru. Současně se poptávka po nákladní dopravě během probíhající pandemie prudce zvýšila kvůli potřebě přepravovat zdravotnické produkty a rostoucímu objemu elektronického obchodu. Pro pokrytí deficitu došlo nákladních kontejnerů a uspokojení poptávky po nákladní přepravě Skupina "Aeroflot" od začátku dubna se přeorientuje řada široký-tělo letadel pod nákladní dopravy a zahájila plnění nákladních charterových letů. Tento přístup předpokládal přepravu nákladu nejen v zavazadlových prostorech, ale také v salonech cestujících. V tomto případě byla přeprava nákladu v kabině provedena pouze za předpokladu, že cestující na palubě nejsou. Maximální počet letounů zapojených do nákladového programu během roku dosáhl 19 Boeingů 777 a 10 Airbusů A330 (Aeroflot, 2020).



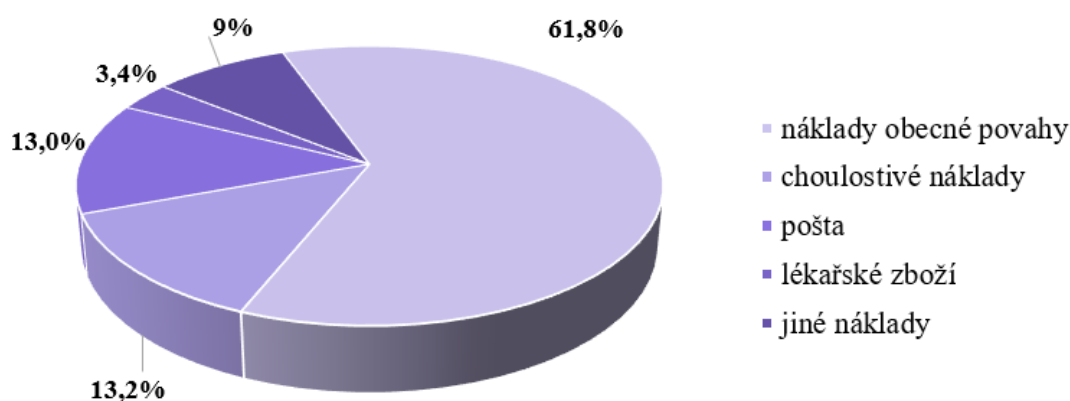
**Obrázek 6** Klíčové destinace nákladní dopravy v roce 2020 (Aeroflot, 2020)



**Obrázek 7** Přeprava zboží a pošty společností Aeroflot, tisíc tun (Aeroflot, 2020)

Převážná část nákladu přepravovaného na charterových nákladních linkách jsou osobní ochranné pomůcky, zdravotnické vybavení, komponenty pro přístroje pro umělou plicní ventilaci a farmaceutické výrobky. Přeprava byla prováděna ve prospěch Ministerstva průmyslu, Ministerstva zdravotnictví (farmaceutické výrobky a další). Společnost pokračovala v přepravě zboží ruskými společnostmi, velkými logistickými operátory a podniky elektronického obchodu. Na konci roku 2020 pokles tonáže přepravovaného nákladu a pošty

skupinou Aeroflot, a to o 23,8 % při poklesu počtu letů o 43,6 %, přičemž výnosy z nákladní dopravy vykazovaly pozitivní dynamiku.



**Obrázek 8** Struktura nákladní dopravy letecké společnosti Aeroflot v roce 2020, % (Aeroflot, 2020)

#### 4.1.6 Letecká síť Aeroflot

Ze zprávy (2020) vyplývá že Aeroflot roce 2020 provozoval 154 pravidelných linek (59 tuzemských a 95 mezinárodních) do 53 zemí. V podmínkách hygienických epidemiologických omezení letecká společnost Aeroflot zavedla nákladní a osobní lety do zemí, které to povolovaly, a to pouze pro cestující, kteří mají právo na vstup. V roce 2020 letecká společnost Aeroflot otevřela nové lety z Moskvy do Jaroslavl, Orsku a Penzu. Při obnovení leteckého kontaktu s Tureckem byly otevřeny lety (charterové) do destinací Bodrum a Dalaman a s cílem zefektivnit síť tras byly přerušeny lety z Moskvy do Magas, stejně jako na linkách Soči – Volgograd a Krasnodar – Simferopol.

Počet pravidelných letů Aeroflotu ve sledovaném období meziročně klesl o 52,2 % (Aeroflot, 2020). Největší pokles byl na mezinárodních linkách v souvislosti s prakticky úplným zastavením mezinárodního leteckého provozu ve druhém čtvrtletí. Ve třetím a čtvrtém byly obnoveny lety na řadě linek, včetně těch do Turecka, Velké Británie, Švýcarska, Spojených arabských emirátů, Malediv, Egypta, Běloruska, Kazachstánu, Kyrgyzstánu a dalších zemí. Celkově však mezinárodní letecká doprava zůstala podstatně omezená (Aeroflot, 2020).



**Obrázek 9** Průměrná frekvence letů týdně na trasách skupiny Aeroflot (Aeroflot, 2020)

Aeroflot (2020) uvádí že omezení na mezinárodní letecké zprávy vedla ke snížení počtu pravidelných letů v roce 2020 na 49,0 % ve srovnání s předchozím rokem. Na obrázku 9 je vidět že průměrná frekvence letů týdně na pravidelných linkách klesla oproti roku 2019 o 29,2% (ze 14,7 na 10,4). V mezinárodních pravidelných destinacích se tento ukazatel snížil o 41,3 % (z 12,1 na 7,1), v domácích — 33,3 % (z 17,8 na 11,9).

#### 4.1.7 Organizace prodeje

Pandemie covid-19 se stala výzvou pro systém prodeje vstupenek a distribuci služeb skupiny Aeroflot : hromadné zrušení letů v souvislosti s omezením letů a významné objemy nucených návratů, především v prvním pololetí roku 2020, prudký pokles objemu prodeje v souvislosti s nedostatkem střednědobém jistoty, tak v souvislosti s omezením letů, pokles prodeje na zahraničních trzích v důsledku zákazů na mezinárodní letecké spojení, v důsledku toho snížení firemní osobní dopravy v souvislosti s přechodem společnosti na distanční práci, zrušení služebních cest a firemních akcí (Aeroflot, 2020). Mimořádná situace v letectví ve fázi zrušení letů a rychlého poklesu tržeb si vyžádaly netriviální a operační akce.

##### **Hlavní úkoly a směry prodejních prací byly (Aeroflot, 2020):**

- **Správa nucených náhrad.** Na začátku pandemie byl návratový proces na jedné straně masivní a probíhal v situaci poklesu objemu budoucích rezervací-na straně druhé. Řízení výnosů vyžadovalo zvýšenou kontrolu finanční složky (řízení likvidity).
- **Zavedení elektronických poukázek.** S ohledem na legislativní povolení nahradit peněžní náhradu voucherem byla zavedena technologie návratu na e-voucher, včetně zajištěny operativní úpravu webových stránek pro snadné získání a použití poukázek.

- **Obnovení rezervace a přepravy.** Ve druhém pololetí po zahájení obnovy vnitřní letecké spojení konaly prodeje s cílem přilákat více cestujících a zvýšit hloubku prodeje, stejně jako akcí na propagaci a upřednostňování destinací letů společnosti Aeroflot k dispozici prostřednictvím agentů a metavyhledávací systémů.
- **Zvýšení flexibility rezervačních podmínek.** Vzhledem k vysokému stupni nejistoty byla v říjnu 2020 stanovena možnost bezplatného sdílení jízdenek pro všechny kategorie cestujících, aby se podpořily prodeje.
- **Na webovém stránce aeroflot.ru byla provedena řada vylepšení.** Zejména se zavedla možnost on-line nákupu letenek na dotované státem jízdné pro obyvatele jednotlivých regionů Ruské federace. Dále byla posílena propagace prodeje v tarifních skupinách «Optimum» a «Maximum», zavedena nová tarifní skupina Promo Lite a vylepšena sekce «Hit-tarify».

## 4.2 Analýza letecké společnosti Turkish Airlines

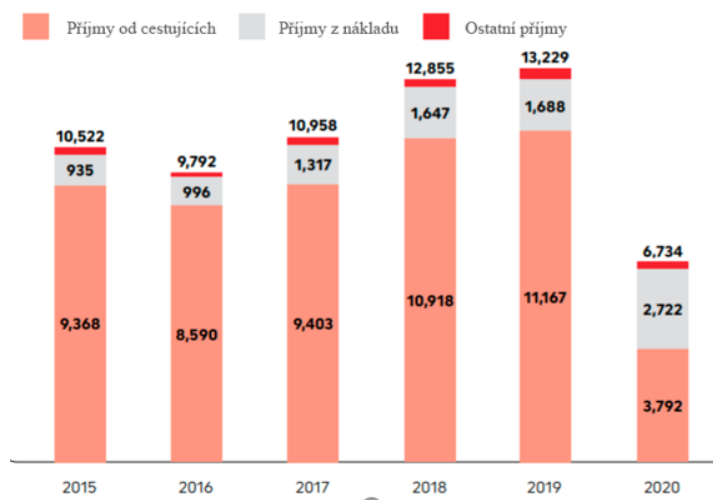
Stejně jako všechny ostatní společnosti v odvětví pandemie i Turkish Airlines čelily extrémním provozním problémům. Tato společnost patří mezi ty, které během pandemie zaznamenaly nejnižší ztrátu příjmů, a to díky své robustní finanční bilanci.

Podle výroční zprávy (Turkish Airlines, 2020) před pandemií provozovaly Turkish Airlines lety do 319 destinací po celém světě, více než kterákoli jiná letecká společnost. V roce 2020 jejich letadla kvůli pandemii musela na trvalo přistát. Společnost se však dostala na novou úroveň v celosvětovém měřítku tím, že do svého parku čítajícího 25 nákladního letadel zahrnula dalších 50 osobních letadel. V důsledku toho se nejvíce zvýšil podíl na trhu nákladní dopravy. Je uvedeno že v roce 2020 byla 1 z 20 dodávek po celém světě mrealizována právě Turkish Airlines. Cílem letecké společnosti je dále rozšířit podnikání v nákladní dopravě a přepravit tak každou 10. zásilku na světě (Turkish Airlines, 2020).

### 4.2.1 Finanční ukazatele

Z finančních výsledků za rok 2020 plyne, že Turkish Airlines tuto složitou situaci zvládly. Turkish Airlines zastavily všechny osobní lety, nejprve na mezinárodních trasách koncem března a poté na vnitrostátních linkách začátkem dubna (Turkish Airlines, 2020). V dubnu až květnu byly v určitých intervalech vypravovány pouze nákladní a evakuační lety.

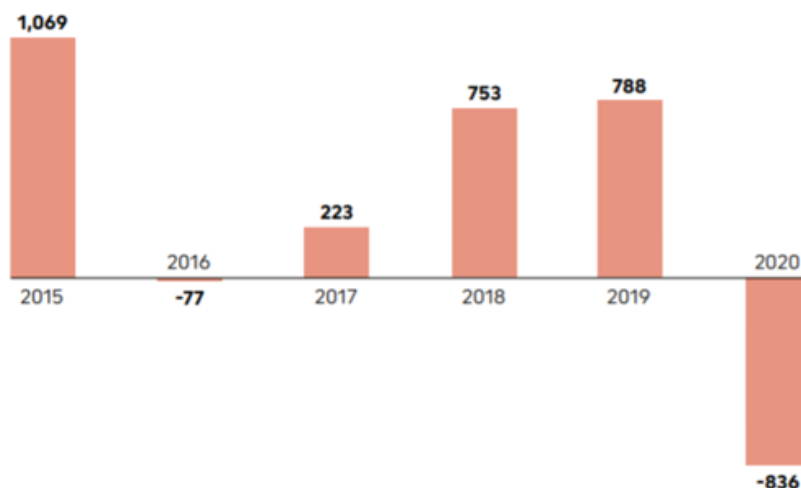
Během tohoto období byla část ztrát příjmů z osobní dopravy kompenzována zvýšením příjmů z nákladní dopravy (obrázek 10).



**Obrázek 10** Rozdělení příjmů podle kategorií (milion dolarů) (Turkish Airlines, 2020)

Koncem roku 2020 se istanbulské letiště zapsalo do historie tím, že obsloužilo největší počet cestujících v Evropě a zanechalo za sebou dokonce londýnské Heathrow a letiště v německém Frankfurtu. Hlavním hnacím motorem tohoto úspěchu jsou Turkish Airlines, které v roce 2020 obsloužily více destinací než jejich světoví konkurenti. Díky snížení nákladů na pohonné hmoty v kombinaci s efektivním úsilím na řízení výkonnosti a nákladů Turkish Airlines dosáhly rentability na úrovni roku 2018 (Turkish Airlines, 2020).

Je uvedeno že v roce 2020 se propustnost zmenšila na 75 miliard cestujících, což je o 60 % méně ve srovnání s předchozím rokem z důvodu přerušení letů, a to zejména ve druhém čtvrtletí, v důsledku silného nárazu pandemie. Počet přepravených cestujících se snížil o 62 % na 28 milionů. Mezinárodní přeprava cestujících se snížila o 68 %, zatímco domácí přeprava cestujících klesla o 55 %. V roce 2020 činil celkový poměr cestujících 71 %, což je meziroční pokles o 10,6 %. Míra zatížení mezinárodních cestujících se snížila o 9,7 bodu na 70%, zatímco míra zatížení domácích cestujících klesla o 7,7 bodu na 76,1% (Turkish Airlines, 2020).

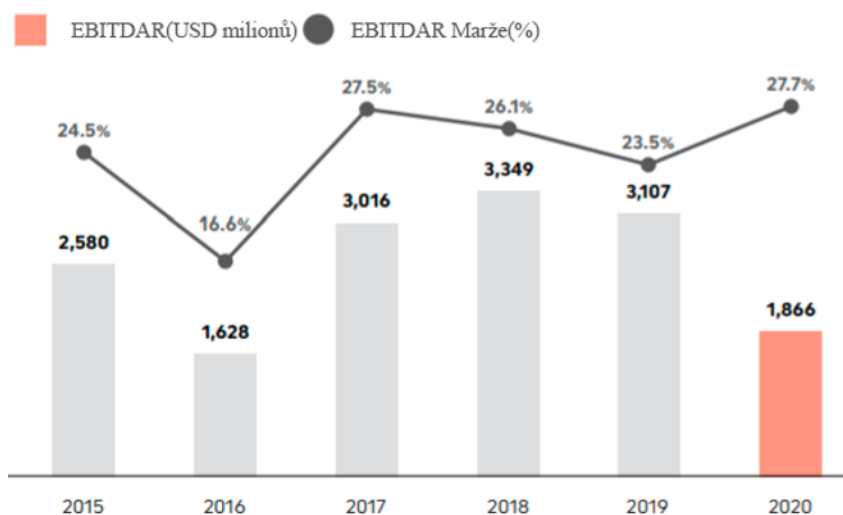


**Obrázek 11** Čistý zisk v mil. USD (Turkish Airlines, 2020)

Kvůli mimořádným provozním potížím v roce 2020 zaznamenala Turkish Airlines reálnou provozní ztrátu 255 milionů dolarů za rok (Turkish Airlines, 2020). Na obrázku 11. je pěkně vidět že čistý zisk po zdanění se meziročně snížil o 206 % a činil ztrátu 836 milionů dolarů. Tržby z osobní dopravy se meziročně snížily o 66 % na 3,8 miliardy korun. Tržby z nákladní dopravy mezitím stouply o 61,3 % na 2,7 miliardy dolarů. Celkové tržby meziročně klesly o 49,1 % na 6,7 miliardy dolarů. Příjmy z osobní dopravy v roce 2020 představovaly 56% celkových tržeb. Podíl příjmů z nákladní dopravy na celkových tržbách vzrostl na 40 %, tedy rekordně vysoko. Díky těmto celkovým ukazatelům se Turkish Airlines z hlediska způsobených škod v roce 2020 významně lišily od svých konkurentů v tomto velmi složitém pandemickém roce. V dalším období se očekává ještě rychlejší oživení.

Turkish Cargo zaznamenalo největší průlom během pandemického roku 2020 (Turkish Airlines, 2020). Někteří nečinná širokotrupá letadla byla použita pro nákladní dopravu, aby uspokojila rostoucí poptávku na trhu nákladní dopravy. Turkish Airlines byly jednou z prvních leteckých společností, které tuto strategii přijaly. Turecká nákladní letecká doprava sehrála klíčovou roli při snižování následků pandemie, když v roce 2020 přepravila přes 50 tisíc tun léků a zdravotnického materiálu. Za účetní rok vzrostly tržby z nákladních jednotek o 66 %. Rekordně vysoké tržby ve výši 2,7 miliardy dolarů za rok zaznamenaly díky růstu tržeb z nákladní dopravy o 61 %. Z hlediska objemu přepravených nákladních tun a KM se podíl na trhu Turkish Cargo zvýšil z pouhých 1 % v roce 2011 na 4,7 % v roce 2020 a v letošním roce se umístil na 6. místě na světě (Turkish Airlines, 2020). Část ztrát v osobní dopravě byla kompenzována vysokým příspěvkem z nákladní dopravy.





**Obrázek 12** Marže (Turkish Airlines, 2020)

Na obrázku 12 je krásně vidět že v roce 2020 se klíčový ukazatel potenciálu tvorby peněz EBITDA meziročně snížil o 40 % na 1,9 miliardy dolarů. Ziskovost EBITDA Turkish Airlines byla 27,7%. I v roce, kdy se kvůli pandemii snížil objem operací a ukazatel EBITDA se výrazně snížil, překonaly Turkish Airlines letecký sektor v ukazateli ziskovosti. Jako obvykle Turkish Airlines nadále nejúčinněji a nejproduktivněji využívají své domácí zdroje a potenciál k financování svých budoucích investic a udržitelného růstu.

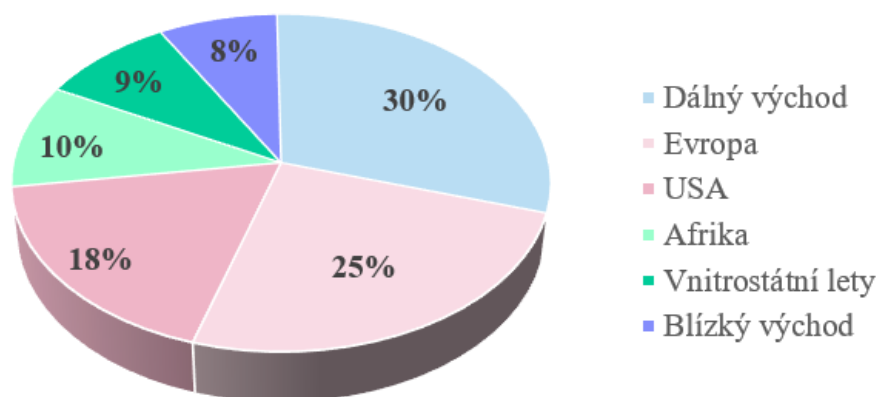
#### 4.2.2 Udržitelné generování hotovosti

Během roku 2020 získaly zahraniční letecké společnosti širokou státní podporu a výrazně snížily počet zaměstnanců. Turkish Airlines však krizi úspěšně zvládly na úkor vlastních domácích zdrojů. Po zavedení krátkého příplatku za práci a dosažení dohody s odbory bylo v září ušetřeno asi 800 milionů dolarů na výdajích na zaměstnance (Turkish Airlines, 2020). Zpráva uvádí, že další úspory ve výši 100 milionů dolarů byly zaznamenány snížením plánovaných reklamních a marketingových aktivit. Díky zjednodušení organizace stravování během letu, vyjednávání s dodavateli a získání slev na letištích ušetřila společnost Turkish Airlines dalších zhruba 100 milionů dolarů. Spolu s úsporami ve výši 100 milionů dolarů a na dalších stálých a provozních nákladech zaznamenaly Turkish Airlines v tomto roce celkové úspory ve výši asi 1,1 miliardy dolarů. O dalších zhruba 300 milionů dolarů byly sníženy investiční výdaje, které se netýkají letadel. V důsledku zrušení letů a odkladu finančních potřeb na období let 2021–2023 byly sníženy náklady asi na 7 miliard dolarů, což přispělo k krátkodobému plánování likvidity. Kvůli zrušení letů z důvodu pandemických omezení zaplatily Turkish Airlines za nevyužité letenky zhruba 1 miliardu dolarů. Díky výše uvedeným

opatřením na snížení nákladů a úspoře peněz společnost Turkish Airlines dokončila fiskální rok 2020 s téměř stejnou peněžní pozicí jako v předchozím roce. V průběhu roku byly finanční prostředky získány prostřednictvím dynamického řízení šířky pásma osobní dopravy, vyššího zatížení ve srovnání s konkurencí a pozitivního rozpětí vkladů.

#### 4.2.3 Diverzifikované portfolio příjmů

Rozsáhlá síť letů Turkish Airlines funguje jako přirozený mechanismus snižování rizik (Turkish Airlines, 2020). Je uvedeno že roce 2020 společnost profitovala zejména z diverzifikovaných příjmových toků své sítě letů, protože výnosy z nákladní dopravy vzrostly během globální pandemie o 61 %. Podle obrázku 13. Evropa představuje 25 % regionálního rozdělení příjmů z osobní a nákladní dopravy. Turecké aerolinky lety na delší dobu omezily civilní lety na Dálném východě, kde začala globální pandemie. Zatímco tento region představoval menší podíl na celkových tržbách oproti předchozímu roku, 30 % celkových příjmů pocházelo z Dálného východu díky vyšším příjmům z nákladní dopravy v regionu. Po zařazení města Malabo v Rovnickové Guineji do letové sítě ještě před vypuknutím pandemie covid-19 nepřidaly Turkish Airlines žádné nové letové trasy. Prodej z Turecka představoval 78 % celkových prodejů v roce 2020 (Turkish Airlines, 2020). Tato příjmová struktura poskytuje významný příliv cizí měny pro Turkish Airlines i celé Turecko, v době pandemické krize zejména.

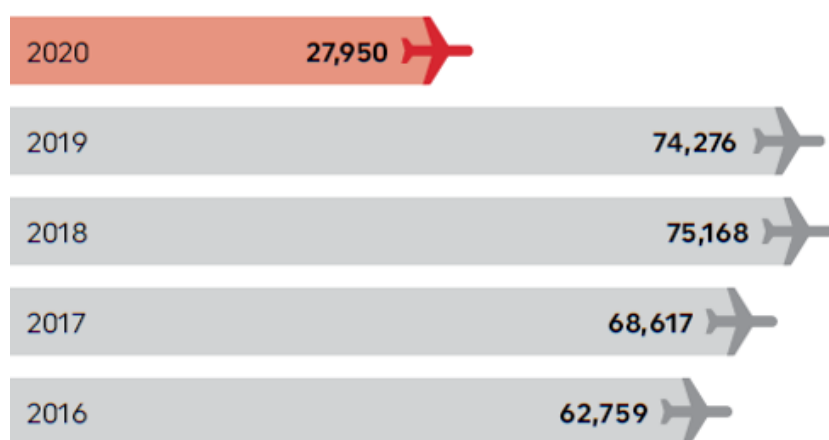


**Obrázek 13** Regionální rozdělení příjmů, % (Turkish Airlines, 2020)

#### 4.2.4 Pohyb cestujících

Podle obrázku 14. je vidět že celkový počet cestujících se snížil ze 74,3 milionu v roce 2019 na 28 milionů v roce 2020, což je o 62,4 % méně. Počet cestujících klesl na tuzemských linkách o 54,6 % a na mezinárodních linkách o 67,8 %. Zatímco tržby spolujezdce v lednu až

prosinci činily 153,2 miliardy v roce 2019, meziročně se snížily o 53,2 miliardy dolarů, meziročně o 65,2 %. RPK klesl o 50,5 % na domácích linkách a o 67,4 % na mezinárodních linkách. Počet přepravených cestujících mezinárodními lety klesl o 70,5 % a poměr cestujících klesl o 10,6 %. Celkový objem dostupných sedadel (ASK), který v lednu-prosinci 2019 roku dosáhl 187,7 mld. km, ale klesl o 60,1 % ve srovnání se stejným obdobím roku 2020 a dosáhl 75 miliard, snížil na 43,9 % na vnitrostátních letech a 62,3% na mezinárodních linkách (Turkish Airlines, 2020). Turkish Airlines (2020) říká že počet přistání, který v lednu až prosinci 2019 činil 507 314, se v roce 2020 snížil o 52,6% na 240 339. Počet destinací se zvýšil z 321 na 324. Objem nákladu a pošty se ve stejném období roku 2020 snížil o 3,6 % z 1 543 028 tun v lednu až prosinci 2019 na 1 487 233 tun.



**Obrázek 14** Příjmy z cestujících v tisících (Turkish Airlines, 2020)

**Tabulka 4** Celkové údaje o provozu

<b>Celkové údaje o provozu</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Počty cestujících (v tis.)	27 950	74,276	75,168	68,617
Dostupné sedadlo-Km (mil.)	74 960	187,696	182,031	173,073
Příjmy cestujících-Km (v mil.)	53 249	153,186	149,169	136,947
Faktor zatížení cestujících (%)	71,0	81,6	81,9	79,1
Destinace letu	324	321	310	303
Počet přistání	240 339	507 314	511 064	483 312
Ujetá vzdálenost km (000)	472 205	926 177	866 630	826 048
Náklad+Pošta (v tunách)	1 487 223	1 543 028	1 412 423	1 122 697
Přebytečná zavazadla (v tunách)	7 281	11 725	7 717	6 904

Zdroj: Turkish Airlines (2020)

#### 4.2.5 Letecký park

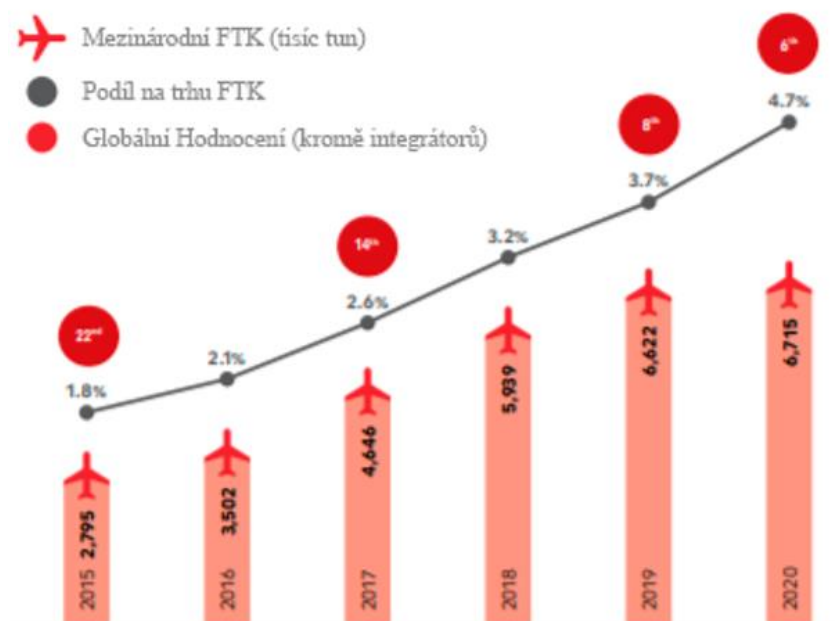
Společnost Turkish Airlines, založená v roce 1933 s parkem pěti letadel, rozšířila a aktualizovala svůj Park, zejména díky průlomům v roce 2000. Na začátku roku 2004 bylo vyrobeno 65 letadel. Od konce roku 2020 vzrostl letecký park o více než 450%. Je leteckou společností, která plnila lety na většině mezinárodních destinací na světě do pandemie, Turkish Airlines se stala 9. největší leteckou společností na světě na konci roku 2020 podle velikosti parku (363 letadla) mezi letecké společnosti s cestujícími. (Planespotters.net, dec 2020).

Turkish Airlines podniká důležité kroky k posílení své značky – získává nová k životními prostředí šetrná letadla, vybavená nejmodernější technologií s ohledem na pohodlí, bezpečnost cestujících a jejich cestovatelské potřeby. Flotilu doplnilo 22 letadel nové generace, díky kterým bylo ušetřeno 15 % paliva. Letecká flotila čítá 363 letadel, z toho:

- 234 letadel s úzkým trupem:
  - A319-100 6 Aircraft
  - A320-200 13 Aircraft
  - A321-200 66 Aircraft
  - A321NEO 25 Aircraft
  - B737-800 97 Aircraft
  - B737-8MAX 11 Aircraft
  - B737-9MAX 1 Aircraft
  - B737-900ER 15 Aircraft
- 104 letadel s širokým trupem:
  - A330-200 14 Aircraft
  - A330-300 40 Aircraft
  - A350-900 2 Aircraft
  - B777-300ER 33 Aircraft
  - B787-9 15 Aircraft
- 25 nákladních letadel
  - A310-300F 2 Aircraft
  - A330-200F 10 Aircraft
  - A300-600F 1 Aircraft
  - B747-400F 4 Aircraft
  - B777-200F 8 Aircraft

#### 4.2.6 Nakladní doprava během pandemie

Stejně jako pro mnoho leteckých společností se stal rok 2020 vážným testem i pro Turkish Cargo (nákladní divizi Turkish Airlines zajišťující leteckou přepravu nákladu po celém světě). Turkish Cargo však dokázalo vyvinout inovativní řešení pro překonání těchto problémů. V roce 2020 Turkish Cargo výrazně zvýšila svůj obrat i podíl na světovém trhu. Turkish Airlines (2020) uvádí že podíl Turkish Cargo na celosvětových tržbách z nákladní dopravy vzrostl ze 4,2% na konci roku 2019 na 5,1% na konci roku 2020. Společnost zaznamenává obrat ve výši 1,72 miliardy dolarů v roce 2019. V roce 2020 zvýšila Turkish Cargo svůj obrat o 61% na 2,7 miliardy amerických dolarů. Turkish Cargo výrazně předčila světový trh nákladní letecké dopravy, na kterém byl v roce 2020 zaznamenán růst tržeb o 35,5%, díky své flexibilitě, dynamice a cílevědomosti. V roce 2020 zaznamenal celosvětový sektor nákladní letecké dopravy pokles o 19,0% na kilometr. Turkish Cargo opět překonalo trh a zvýšilo ukazatele tun na kilometr (FTK) o 1,4% – z 6,6 milionu tun v roce 2019 na 6,7 milionu tun v roce 2020, což je patrné z obrázku 15.



**Obrázek 15** Graf vývoje FTK turecké nákladní dopravy a hodnocení FTK (Turkish Airlines, 2020)

V roce 2020 přidal Turkish Cargo do své sítě letů osm nových destinací a nyní jejich nákladní lety létají celkem do 95 destinací po celém světě (Turkish Airlines, 2020).

V souvislosti s rychlým šířením koronaviru po celém světě v únoru a březnu vznikla akutní poptávka velkém množství prostředků osobní ochrany, zejména maskách, rukavicích a respirátorech. Tyto životně důležité materiály a vybavení vyžadovaly rychlé dodání. Turkish

Cargo hrálo klíčovou roli při udržování nejdůležitějších leteckých společností a upřednostňuje tyto přepravy. Díky své rostoucí společenské odpovědnosti souběžně s rostoucí globální autoritou Turkish Cargo úzce koordinovalo své úsilí se zdravotnickými zařízeními. V důsledku toho turecké letecké zásilky hrály klíčovou roli v boji s koronavirem po jeho vypuknutí, kdy během března až prosince 2020 bylo přepraveno více než 50 000 tun osobních ochranných prostředků (Turkish Airlines, 2020).

Je uvedeno, že Turkish Cargo přepravila první vakcínu proti koronaviru, která byla v září ve fázi klinických studií, a v listopadu první schválenou vakcínu. Probíhá neustálá komunikace s mezinárodními organizacemi, zdravotnickými orgány, dodavateli aktivních a pasivních kontejnerů s regulovanou teplotou. Díky těmto aktivitám Turkish Cargo může připojit k neaktivnějšími leteckým přepravcům vakcín na světě.

#### **4.2.7 Přijatá letecká opatření v souvislosti s pandemií COVID-19**

Letecká společnost Turkish Airlines přijímá řadu a preventivních opatření během a po něm, aby během pandemie zajistila bezpečné a zdravotně bezrizikové cestování (Turkish Airlines, 2020):

- požadavek na cestující a posádku, aby nosili masku během cesty,
- instalace ochranných štítů ve všech servisních místech letiště,
- poskytování hygienických souprav všem cestujícím,
- umístění značek sociální vzdálenosti na všech kontaktních místech,
- jmenování speciálně vyškolených odborníků na hygienu pro každé letadlo,
- podávání lahůdek v čekárnách a během letů ve zdravém a bezpečném balení,
- dezinfekce letadla před každým letem,
- opatření ke snížení fyzického kontaktu v oblasti vydávání zavazadel.

Letecká společnost Turkish Airlines přijala tato opatření, aby se cestující během letu cítili bezpečněji. V rámci těchto opatření se odborníci na hygienu stali součástí palubního personálu Turkish Airlines: jeden znalec byl jmenován do nízkokapacitních letadel a dva do vysokokapacitních (Turkish Airlines, 2020). V oblastech, které vyžadují hygienické kontroly, jako je dodržování všech opatření v oblasti hygieny a sociální vzdálenosti v kabině, snížení mobility během letu, dezinfekce společných prostor a zajištění využití masek na obličeji, odborníci na hygienu Turkish Airlines pilně pracuje nad tím, aby zajistěte cestujícím zdravé a hygienický zážitek z cestování. Tito členové posádky také nabízejí speciálně připravenou hygienickou soupravu pro každého cestujícího (Turkish Airlines, 2020).

## 5 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Myslím si, že by měla být ze strany státu přijata opatření, která pomohou firmám udržet střední třídu, jež je ve společnosti nositelem znalostí a schopností, a státní pomoc směřovat právě této skupině. Stát musí být leteckých společnostem partnerem. Pokud stát dopustí likvidaci leteckého průmyslu nebo výrazné propouštění v tomto sektoru, bude v důsledku toho nutné provést redukci pracovních míst pro státní úředníky. Na druhé straně i stát se bude muset chovat jako řádný hospodář a neposkytovat finanční prostředky bez kontroly jejich užití, a to jak v případě dotací, tak státních zakázek. Na straně společností je potřeba se soustředit na udržení klíčového personálu a rozvoj tak, aby nedošlo ke ztrátě konkurenceschopnosti v době, až krize odezní. Ten, kdo si nevytvořil rezervy a nenejádá si silné partnery, se bude potýkat s existenčními problémy. Údržba letadel bude změnami zasažena hlavně v oblasti logistiky, zabezpečení dílů a lidských zdrojů, protože různá omezení budou komplikovat cesty specialistům do jiných zemí. Výrobci letadel budou v menší míře schopni dodávat zákazníkům nová letadla a výhodu budou mít závody s licenční výrobou nebo alespoň finální montáží. Je důležité mít na vědomí, že celý obor letectví se změní a není možné očekávat že po skončení všech restrikcí dojde k návratu do „starých kolejí“. Jedině výše uvedenými kroky bude zabezpečen potenciál pro růst ekonomiky a celé společnosti až odezní krize.

Dalšími způsoby, jak zlepšit finanční situaci firem v postkrizovém období mohou být:

- dočasné přemístění na spedice,
- optimalizace nákladů na leasingové platby,
- zřízení letecké speciálního operativního štábu na zavedení optimalizačních iniciativ a úpravy výrobního programu,
- částečná stagnace parku letadel,
- revize,
- investiční program firmy,
- změny ve struktuře pracovního personálu,
- revize směřování v síti pomocí identifikace nejefektivnějších letů a stanovení jejich ziskovost.

## ZÁVĚR

Šíření koronavirové infekce covid-19 mělo nebývalý dopad na trh letecké dopravy. Uzavření mezinárodních hranic, snížení počtu domácích letů, zavedení mnoha omezení na realizaci letů označil leteckou dopravu jako jednu z nejvíce postižených segmentů v důsledku pandemie.

Za rok 2020 tržby společnosti Aeroflot klesly na 58 % a tržby Turkish Airlines na 49 %, všechny druhy zisků podniku byly negativní (což má vliv i na ukazatele rentability). Firmě Aeroflot klesl téměř dvojnásobný poměr koncentrace vlastního kapitálu kvůli výsledné čisté ztrátě 96,5 miliardy rublů (zhruba 1,3 miliardy korun) v důsledku toho se zvýšily dlouhodobé a krátkodobé úvěry a dluhy z úvěrů, což vytvořilo nebezpečnou situaci, kdy hrozilo nebezpečí, že společnost nebude schopna reagovat na zvýšené závazky. Ve společnosti Turkish Airlines tato ztráta činila 836 milionů dolarů. Výrazně zpomalily ukazatele obratu aktiv, peněžních prostředků a pohledávek a úvěrů, což nevyhnutelně povede k přilákání dalších finančních prostředků do oběhu letecké společnosti. Ukazatele provozní činnosti, jako je pohyb cestujících, osobní doprava, procento zaměstnanosti křesla, plak flotily nejsou schválena, počet provedených letů, také utrpěl pokles u obou společností v průměru o 50–60 %. Změny se dotkly leteckých parků společnosti, u společnosti Aeroflot došlo ke snížení počtu letadel o 4 stroje, společnost Turkish Airlines získala 22 strojů nové generace, což pomohlo dosáhnout úspory paliva ve výši až 15 %.

Nepochybně jedním z hlavních cílů leteckých společností Aeroflot a Turkish Airlines pro rok 2020 (a nejbližších následujících letech) bylo přijetí všech nezbytných opatření, které brání šíření koronavirové infekce. Mezi tato opatření patřilo hlavně používání zdravotnických masek (respirátorů) v halách letišť a přímo v kokpitu letadla, dodržování vzdálenosti mezi cestujícími a umístění cedulí, které o tomto informují, dezinfekce letadla před letem a další. Turkish Airlines dokonce zavedly nové členy posádky, kteří jsou zodpovědní za dodržování nových hygienických norem v letadle.



## POUŽITÁ LITERATURA

SOBOLEV, Dmitrij, 1998. Stoletnjaja istorija “letajushhego kryla”. Moskva: Russkoe aviacionnoe akcionernoe obshhestvo (RUSAVIA). ISBN 5-90 0 0 78-0 1-9.

NÁRODNÍ TECHNICKÉ MUZEUM, 2000-2016. Balón. *Narodní technické muzeum* [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: [http://www.ntm.cz/data/projekty/muzejni-pedagogika/enter\\_balon.pdf](http://www.ntm.cz/data/projekty/muzejni-pedagogika/enter_balon.pdf)

CHERNOV, Aleksandr, 1975. *Puteshestvija na vozdušnom share*. Leningrad: Gidrometeoizdat.

KULČÁK, Ludvík. *Air traffic management*. 2018. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2002. ISBN 80-7204-229-7.

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

THE EDITORS OF ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 2019. Hindenburg. *Britannica Online Encyclopedia*. [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/Hindenburg>

THE EDITORS OF ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 2021. Airship. *Britannica Online Encyclopedia* [online]. [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/technology/airship>

ECAC, 2021-2022. About ECAC. *ECAC* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.ecac-ceac.org/about-ecac>

ICAO, 2006. Convention on International Civil Aviation. 9<sup>th</sup> edition. *ICAO* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: [https://www.icao.int/publications/Documents/7300\\_9ed.pdf](https://www.icao.int/publications/Documents/7300_9ed.pdf)

EUROCONTROL, 2021. About us. *EUROCONTROL* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.eurocontrol.int/about-us>

IATA, 2021. Vision and Mission. *IATA* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/about/mission/>

CAA, 2022. EASA. *Civil Aviation Authority* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.caa.cz/dokumenty/easa/>

ATAG, 2020. Aviation: Benefits Beyond Borders. *Air Transport Action Group* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: [https://aviationbenefits.org/media/167517/aw-oct-final-atag\\_abb-2020-publication-digital.pdf](https://aviationbenefits.org/media/167517/aw-oct-final-atag_abb-2020-publication-digital.pdf)

AEROFLOT, 2021. Aeroflot publikuet finansovye rezultaty za chetvjortyjj kvartal i dvenadcat mesjacev 2020 goda po RSBU. *Aeroflot* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: [https://www.aeroflot.ru/xx-ru/news/61936?\\_preferredLocale=xx&\\_preferredLanguage=ru](https://www.aeroflot.ru/xx-ru/news/61936?_preferredLocale=xx&_preferredLanguage=ru)

AEROFLOT, 2020. Godovojj otchet 2020. *Aeroflot* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: [https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user\\_upload/files/rus/reports/annual\\_reports/ar2020\\_rus.pdf](https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/reports/annual_reports/ar2020_rus.pdf)

TURKISH AIRLINES, 2020. 2020 Annual Report. *Financial and operational* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: [https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/thy\\_annual-report\\_2020.pdf](https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/thy_annual-report_2020.pdf)

ACI, 2020. *ACI World data shows dramatic impact of COVID-19 on airports* [online]. [cit. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://aci.aero/2020/07/03/aci-world-data-shows-dramatic-impact-of-covid-19-on-airports/>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Klíčové ukazatele podle RSBU, ml. rub. ....	27
<b>Tabulka 2</b> Provozní ukazatele podle regionů .....	30
<b>Tabulka 3</b> Změna v leteckém parku společnosti Aeroflot.....	31
<b>Tabulka 4</b> Celkové údaje o provozu .....	43

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Společné evropské standardy v cílím letectví .....	18
<b>Obrázek 2</b> Vliv covid-19 na pracovní místa a HDP .....	24
<b>Obrázek 3</b> Struktura příjmů roku 2020 .....	28
<b>Obrázek 4</b> Celkový počet cestujících .....	29
<b>Obrázek 5</b> Počet cestujících na vnitrostátních linkách .....	29
<b>Obrázek 6</b> Klíčové destinace nákladní dopravy v roce 2020 .....	35
<b>Obrázek 7</b> Přeprava zboží a pošty společnosti Aeroflot, tisíc tun .....	35
<b>Obrázek 8</b> Struktura nákladní dopravy letecké společnosti Aeroflot v roce 2020, % .....	36
<b>Obrázek 9</b> Průměrná frekvence letů týdně na trasách skupiny Aeroflot .....	37
<b>Obrázek 10</b> Rozdělení příjmů podle kategorií (milion dolarů) .....	39
<b>Obrázek 11</b> Čistý zisk v mil. USD .....	40
<b>Obrázek 12</b> Marže .....	41
<b>Obrázek 13</b> Regionální rozdělení příjmů, % .....	42
<b>Obrázek 15</b> Příjmy z cestujících v tisících .....	43
<b>Obrázek 16</b> Graf vývoje FTK turecké nákladní dopravy a hodnocení FTK .....	45

## SEZNAM ZKRATEK

ASK	Objem dostupných míst v kilometrech Total Available Seat Km
ATAG	Akční Skupina Pro Leteckou Dopravu Air Transport Action Group
ATS	Letové provozní služby Air Traffic Services
CAA	Úřad pro civilní letectví Civil Aviation Authority
CNS/ATM	Komunikace, navigace a sledování / řízení letového provozu Communications, navigation and surveillance/Air traffic management
EASA	Evropská agentura pro bezpečnost letectví European Union Aviation Safety Agency
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
ECAC	Evropská conference pro civilní letectví European Civil Aviation Conference
FANS	Budoucí letecké systémy Future Air Navigation Systems
FEATS	Budoucí evropská ATS Future European Air Traffic Control Services
FTK	Nákladní Tunokilometry Freight Tonne Kilometres
IATA	Mezinárodní sdružení leteckých dopravců International Air Transport Association
ICAO	Mezinárodní organizace civilního letectví International Civil Aviation Organisation
PAO	Veřejná akciová společnost Publichnoe akcionernoie obshhestvo
RSBU	Ruské účetní standardy Rossijskie standarty bukhgalterskogo uchjota

UNWTO	Světová organizace cestovního ruchu United Nations World Tourism Organization
USA	Spojené státy americké United States of America