Vysoká škola ekonomická v Praze

# Bakalářská práce

2018 Petr Janovský

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název bakalářské práce:

# Analýza letecké nákladní dopravy a positioningu nákladní divize leteckého dopravce

Autor bakalářské práce: Petr Janovský

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Kolář, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Analýza letecké nákladní dopravy a positioningu nákladní divize leteckého dopravce*“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. května 2018 Podpis

P o d ě k o v á n í

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ing. Petrovi Kolářovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, odborné vedení a velice vstřícný přístup při vypracování této práce. V neposlední řadě bych také chtěl poděkovat rodině a přátelům za veškerou podporu.

**Název bakalářské práce:**

Analýza letecké nákladní dopravy a positioningu nákladní divize leteckého dopravce


## Abstrakt:

Ústředním tématem je analýza letecké nákladní dopravy a positioningu nákladní divize leteckého dopravce. V teoretické části jsou nejprve uvedeny pojmy, základní informace a současná situace oblasti letecké dopravy. Následně je popsána letecká nákladní doprava, přepravované komodity, typy přepravy a současné finanční výsledky odvětví a nejdůležitějších dopravců. Cílem praktické části je analyzovat vybrané výkonové ukazatele nákladní divize British Airways se srovnáním výkonů dalších dopravců uvnitř skupiny IAG, vystihnout význam letecké flotily a destinací, na kterých British Airways operuje a definovat najít přidanou hodnotu British Airways v rámci skupiny IAG.



## Klíčová slova:

Letecká doprava, Nákladní letecká doprava, British Airways, náklad

**Title of the Bachelor´s Thesis:**

Analysis of Air Freight Transport and Positioning of the Airline´s Cargo Division


## Abstract:

The main topic of this bachelor thesis is the analysis of air freight and the positioning of the airline´s cargo division. Firstly, in theoretical part, are first mentioned the concepts, basic information and current situation of air transport. Subsequently, air freight transport, transported commodities, types of transport and the current financial results of the industry and the most important carriers are described. The aim of the practical part is to analyze selected performance indicators of the British Airways cargo division, comparing the performance of other carriers within the IAG group, to illustrate the importance of the fleet and the destinations on which British Airways operates and define the added value of British Airways within the IAG Group.



## Key words:

Air freight, freight air transport, British Airways, cargo

# Obsah

Úvod ..... 1
TEORETICKÁ ČÁST ..... 2
1. Základní terminologické pojmy ..... 2
2. Letiště ..... 2
2.1. Členění letišť ..... 3
2.2. Letiště jako souhrn aktivit ..... 4
2.3. Infrastruktura ..... 5
2.4. Poskytované služby ..... 6
2.4.1. Handlingové služby ..... 7
2.4.2. Certifikace ISAGO ..... 8
2.4.3. Základní provozní služby ..... 9
3. Prvky letecké dopravy ..... 9
3.1. Letecký dopravce ..... 10
3.2. Regulační systém ..... 11
3.3. Úvod do řízení letového provozu ..... 13
3.3.1. Letové provozní služby ..... 14
3.3.2. Organizace letového prostoru ..... 15
4. Letecká nákladní doprava ..... 16
4.1. Komodity letecké přepravy ..... 17
4.2. Počátky letecké nákladní dopravy ..... 18
4.3. Typy letecké nákladní dopravy ..... 19
4.3.1. Dokládání zboží ..... 19
4.3.2. Charter ..... 20
4.3.3. Pravidelné linky ..... 21
4.3.4. Door-to-door ..... 21
5. Vývoj leteckého průmyslu ..... 24
5.1. Problematika pohonných hmot ..... 25
5.2. Tržby odvětví ..... 26
5.3. Nejvýkonnější letecké společností ..... 28

5.4. Současná situace nákladní dopravy ..... 30
5.4.1. Podíl nákladní dopravy ..... 31
5.4.2. Růst objemů nákladní dopravy ..... 32
5.4.3. Situace v jednotlivých regionech ..... 33
PRAKTICKÁ ČÁST ..... 34
6. British Airways ..... 34
6.1. Historický kontext ..... 35
6.1.1. Druhá světová válka a poválečné období ..... 36
6.1.2. Privatizace během 80. Let ..... 36
6.1.3. 90. Léta ..... 37
7. Nákladní divize British Airways ..... 37
7.1. Nabízené služby ..... 38
7.1.1. Critical nad Prioritise ..... 38
7.1.2. Constant Climate ..... 39
7.1.3. General Cargo ..... 39
7.1.4. Constant Fresh ..... 39
7.1.5. Live Animals a Pets ..... 39
7.1.6. Airmail a Secure ..... 40
7.1.7. Zbylé služby ..... 40
7.2. Tržby nákladní divize BA před sjednocením pod IAG ..... 40
7.3. Tržby nákladní divize po roce 2011 ..... 42
7.4. Přepravené tunokilometry ..... 44
7.5. Analýza klíčových destinací ..... 47
7.5.1. Austrálie ..... 48
7.5.2. Asie ..... 49
7.5.3. Severní a Jižní Amerika ..... 50
7.5.4. Afrika a Blízký východ ..... 51
7.5.5. Evropa ..... 52
7.6. Analýza letadlového parku ..... 53
7.6.1. Letecká flotila 2006 až 2017 ..... 54
7.6.2. IAG a přidaná hodnota flotily BA ..... 58
Závěr ..... 61

Splnění cílů bakalářské práce ..... 62
Použitá literatura ..... 62
Seznam obrázků ..... 67
Seznam grafů ..... 67

# Úvod

Tato bakalářská práce s názvem „Analýza letecké nákladní dopravy a positiongu nákladní divize leteckého dopravce“ se zabývá problematikou letecké nákladní dopravy společnosti British Airways a pozicí tohoto britského leteckého dopravce v rámci konsolidované skupiny leteckých dopravců International Consolidated Airlines Group, neboť autor je dlouhodobě zainteresován leteckou dopravou a British Airways, jakožto jeden z dopravců s nejrozšířenější pozemní ale i vzdušnou infrastrukturou díky které poskytuje přepravní služby po všech obydlených kontinentech, je autorovi nejbližší vzhledem k četnosti letů, které se vybraným dopravcem absolvoval.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části autor poskytuje čtenáři základní orientaci v oblasti nákladní dopravy. Nejdříve jsou definovány základní terminologické pojmy s touto problematikou spojené následované organizací infrastruktury letišť a poskytovaných služeb. Autor také zmiňuje prvky, které přímo ovlivňují fungování letecké dopravy společně se základními poznatky z řízení letového provozu. V následujících kapitolách teoretické části je uvedena do kontextu letecká nákladní doprava zahrnující historický vývoj, rozdělení přepravovaných komodit a typy letecké nákladní přepravy. V poslední kapitole teoretické části je rozvedena současná situace celého leteckého průmyslu zahrnující tržby a podíl nákladní dopravy na výkonech celého průmyslu i dle jednotlivých geografických trhů.

V praktické části je nejdříve představena celá společnost British Airways společně s historickým vývojem společnosti od jejího vzniku až po současnost s důrazem na klíčové momenty britského národního dopravce. Následuje představení nákladní divize British Airways a produktové portfolio společnosti. Poté jsou analyzovány tržby nákladní divize, před a po sjednocení pod IAG, společně s analýzou přepravených tunokilometrů od roku 2011 do roku 2017. Praktická část také analyzuje letadlový park a klíčové destinace společnosti s vysvětlením přidané hodnoty British Airways pro celou skupinu IAG.

Práce si klade několik cílů. Tím prvním je seznámit čtenáře se základními informacemi z oblasti letecké dopravy a celkovým přehledem trhu nákladní letecké dopravy a podílu na celkových výkonech leteckého průmyslu. Dalším cílem je analyzovat vybrané výkonové ukazatele nákladní divize British Airways se srovnáním výkonů dalších dopravců uvnitř skupiny IAG Cargo, zdůraznit význam letecké flotily a destinací, na kterých British Airways operuje a zohlednit přidanou hodnotu British Airways v rámci skupiny IAG.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Základní terminologické pojmy

V této kapitole se věnuji základní terminologii problematiky přepravy, zasílatelských a logistických služeb. Primárně jde o přehled pojmů, které slouží jako úvod do celé práce za účelem hlubšího porozumění vybraného tématu. Konkrétně se v kapitole zaměřím na definici služeb přepravy, dopravy a subjektů, které přímo vytváří přidanou hodnotu.

První známky **dopravy** můžeme datovat se vznikem primitivních kmenů našich předků, neboť kořist se musela dopravit na místo určení, pokud nebyla skolena ihned v osadě, musely ji dostat z bodu A do bodu B za využití svých vlastních sil (energie) a prostředku dopravy. Jak již analogický příklad napovídá, dopravu můžeme chápat jako pohyb po dopravní cestě pomocí dopravních prostředků (Novák, Zelený, Pernica a Kolář, 2011). Nicméně, jedná se o nedílnou součást nynější společnosti, která pro udržení současného standardu života potřebuje perfektně fungující systém, který zajistí rychlý pohyb po vybrané infrastruktuře s cílem udržitelnosti a hospodárnosti.

Dalším pojmem je **přeprava**, na rozdíl od dopravy zahrnuje dopravní tedy přemisťovací procesy, obsahující všechny aktivity s dopravním procesem spojené jako; vykládku, nakládku, kompletaci zásilek, manipulaci mezi sklady či vyřízení pojištění (Novák et al., 2011). Z výše uvedeného je zřejmé, že **přeprava** tvoří přímo přidanou hodnotu celého procesu. S přepravou jsou i přímo spojené **přepravní služby**, které souvisejí s přemístěním zboží za úplatu a uspokojení **přepravních potřeb**. **Přepravce** může mít mnoho podnikatelských forem jako importér, přímý výrobce, distributor nebo obchodník – jedná se o zákazníka dopravce, avšak může mít i podobu dopravce. Přepravce tedy dostane zakázku přepravit zboží, nicméně se stává zákazníkem dopravce, který vlastní dopravní prostředky a může uskutečnit přepravu.

**Dopravce**, jakožto subjekt přepravy, je chápán jako provozovatel dopravy a dopravních prostředků. Jeho úlohou je zboží dopravit a tím uspokojit potřebu přepravce přepravit zboží. Dopravce tedy v zásadě vytváří nabídku dopravních služeb na trhu (Novák et al., 2011). **Zasílatel** je mezičlánek, který na náklady přepravce avšak pod svým jménem, obstarává nebo provádí přepravu zásilek, v druhém případě se role zasílatele může krýt s rolí dopravce.

## 2. Letiště

Jedním ze základních předpokladů fungující letecké dopravy jsou letiště, která představují mezinárodní a vnitrostátní uzel. Letiště nejsou pouze vzletové a přistávací dráhy s odbavovacím terminálem pro pasažéry, nýbrž představují komplexní distribuční, sběrná a spojovací centra s provozními službami, které zajišťují hladký, bezpečný a bezproblémový chod (Novák et al., 2011).

Letecká doprava je nevylučitelnou součástí dopravní infrastruktury a silným hráčem ekonomiky a mezinárodního obchodu, neboť letiště mají tendenci kumulovat podnikatelské subjekty a stimulovat místní rozvoj. Letiště vytváří nová pracovní místa, neboť například letiště Václava Havla za každých milion odbavených a převezených cestujících vytvoří tisíc nových pracovních míst přímo na místním letišti a dalších 2100 na regionálním trhu práce (Letiště Václava Havla, 2018).

V této kapitole se zaměřuji na infrastrukturu a členění letišť, služby, které poskytují.

## 2.1. Členění letišť

Letiště se člení dle provozních výkonů a jedním takovým výkonem je počet odbavených cestujících. Letiště s více než 25 miliony odbavených se profilují jako velká mezinárodní letiště, která slouží jako hlavní mezikontinentální hubová letiště poskytující dálkovou přepravu. S vysokým počtem cestujících roste objem provozu a vysoká vytíženost kapacit zapříčiňuje vysokou poptávku jednotlivých dopravců. Velká letiště jsou, kromě dálkové přepravy, doplňována sítí regionálních linek. Pro fungování dálkové přepravy a regionálních linek je třeba disponovat hlavním letištním dopravcem, který zvládne procesy týkající se transferu cestujících mezi přestupy. Dobrým příkladem je letiště Heathrow v Londýně. Hlavním dopravcem je letecká společnost British Airways, která provozuje kratší pravidelné linky z evropských měst, ale také dlouhé lety do Asie, Severní a Jižní Ameriky, čímž vytváří přestupový bod zákazníka hlavního leteckého dopravce. Mezi další takto vytížená letiště patří pařížský Charles de Gaulle nebo amsterdamský Schiphol. Finanční stabilita a hojná transferová doprava je typická pro mezinárodní huby, které jsou závislé na silném domácím dopravci a na domácím trhu. Díky silnému provozu a vysoké poptávce po letištních parkovacích slotech se nesetkáváme s nízkonákladovými dopravci (Průšae et al., 2007).

Letiště s odbavenými cestujícími přesahující 10 milionů se profilují jako sekundární huby. Domácí trh zde není tak silný a pro zvýšení počtu objemu výkonů je třeba spolupráce a propojení s domácím dopravcem, který má přímý vliv na rozvoj a budoucnost letiště. Krach letecké společnosti Swissair způsobil markantní snížení objemu výkonu Curyšského letiště. Brusel se také po krachu domácího dopravce Sabeny dostal spíše do kategorie regionálních letišť. Pokud letiště nemá možnosti na vytvoření „transferového prostředí“ musí se soustředit na dálkovou přepravu z bodu do bodu letadly s nižší kapacitou. Tato letiště vyžadují i přítomnost nízkonákladových leteckých dopravců.

Nejmenší skupinou dle objemu provozu jsou letiště regionální, která se nacházejí v oblastech s nízkou poptávkou. S rostoucím trendem nízkonákladových dopravců se regionální letiště těší nového impulzu a možností jejich rozvoje (Průša et al., 2007). Příkladem je londýnské letiště Stansted, ve kterém momentálně primárně operuje nízkonákladový dopravce Ryanair. Ekonomický přínos má i pro pardubické letiště, které si díky rostoucí poptávce po levnějších letech mohlo dovolit postavit nový letištní terminál.

Z pohledu provozních výkonů se dle Průši a kolektivu (2007) využívá toto členění:

- hlavní hubová letiště – 25 a více milionů cestujících ročně.
- sekundární huby – nad 10 milionů cestujících ročně.
- velká regionální letiště – nad 5 milionů cestujících ročně.
- malá regionální letiště – nad 1 milion cestujících ročně.
- malá letiště – nad 200 000 cestujících ročně.

## 2.2. Letiště jako souhrn aktivit

Poskytování služeb spojených s přepravou z místa A do místa B může vyvolávat zúžený dojem jedné aktivity a tou jest přeprava lidí a nákladu. Hlavním problémem je nedostatečné pochopení letecké infrastruktury mnoha zemí a měst. Vlády často milně považují letiště za instituce, které vykonávají pouze služby výhradně spojené s leteckou dopravou, ale neuvažují o širším smyslu letištního komplexu. Nejedná se pouze o letecké aktivity, ale o centrum inherentně intermodální – od místa odletu, kde je třeba dostat pasažéry z terminálu k letadlu, a následně opakovat stejné kroky po příletu. Letiště a prostory v bezprostřední blízkosti představují hlavní komerční centra kde zasílatelé, přepravci, řidiči a letečtí dopravci připravují náklad na mezinárodní expedici či na domácí distribuci (Van Beek, 2011).

Je nevylučitelné, že letiště jsou místem aktivit letecké dopravy, avšak mění se na multimodální centra, která se stávají centry logistickými. Jak jsem již nastínil, tyto aktivity neovlivňují pouze letectví, ale mají přímý vliv na politiku, průmysl, místní rozvoj, kulturu či turistiku. Letecká infrastruktura ovlivňuje i místní/městskou dopravu konkrétně plánování kapacit dopravních prostředků a využitelnost pravidelných linek za vzájemné koordinace městského dopravce a letiště. Ze zmíněného je zřejmé, že se nejedná pouze o místo, kde stroje schopné letu, vykládají a nakládají pasažéry či náklad a přepravují na místo určení; dle Nováka et al. (2011) jde o *„provozně-technický komplex, jenž významně ovlivňuje život společnosti a strukturu území.“*

Všechny tyto aktivity, které jsou provozovateli letišť poskytovány, mají prostý účel – aktivita všech článků musí být náležitě odměněna, tedy všechny letištní aktivity nabízejí zákazníkovi svoje služby za úplatu, jež je hrazena leteckými dopravci, kteří jsou hlavními přijímateli peněžních prostředků od zákazníka. Udržitelnost letiště tedy záleží na vykázaném zisku; zda finanční výnosy převyšují fixní a variabilní náklady vynaložené za svojí činnost.

Většina velkých komerčních letišť jsou finančně soběstačná, neboť jsou postavena na „cost-recovery modelu“, díky kterému jsou uživatelé, můžeme říci spotřebitelé aktivit letiště, zpoplatňováni na základě **leteckých** či **neleteckých poplatků**. Příkladem leteckého poplatku je využití ranvejí, naopak za neletecký poplatek se dá považovat parkování či skladování nákladu pro další expedici (Van Beek, 2011). Závěrem, je třeba říci a klást důraz na to, že provoz letiště je business model, který se vyznačuje vysokými náklady, proto je třeba všechny

činnosti náležitě odměnit skrze poplatky uvalené na letecké dopravce a společnosti, kteří tyto poplatky „filtrují“ do ceníku letenek a přepravy nákladu.

## 2.3. Infrastruktura

Již bylo zmíněno členění letišť dle funkcí, aktivit i počtu odbavených cestujících, ale na letiště lze nahlížet i z hlediska infrastruktury letecké dopravy, tedy dle využití a účelu jednotlivých částí celého komplexu. Mezi prostory letiště se nepovažují pouze letištní plochy a terminály, nýbrž i okolní plochy jako parkoviště, zastávky místní pozemní dopravy či dokonce hotely v bezprostřední blízkosti. V podstatě se jedná o všechny subjekty, které přímo souvisí či navazují na služby letecké dopravy, proto se dělení z hlediska infrastruktury zaměřuje spíše na geografickou polohu jednotlivých částí letišť, které v této kapitole vyjmenuji a popíši na základě dělení dle Nováka et al. (2011).

Infrastruktura letiště není statická, nýbrž je nutné podmínky přizpůsobovat a inovovat dle technologického pokroku, postačujícím příkladem je představení letounu Boeing 747 roku 1970 či letounu Airbusu A380 v roce 2008. Letouny mají delší rozpětí křídel, jsou vyšší a mají větší maximální vzletovou hmotnost (Maximum take-off weight, MTOW). Všechny tyto předpoklady kladli důraz na infrastrukturu, pevnější a delší ranveje, delší mezičasy mezi odlety a přílety či na způsob odbavování letadel, proto byla vytvořena nová pravidla a standardy, kterým se provozovatelé museli přizpůsobit, pokud chtěli přijímat letadla těchto rozměrů. Letiště blízko měst či letiště stará se setkávali s problémem restrukturalizace, neboť prodloužit ranvej v zastavěném prostoru je finančně velmi náročné v některých případech technicky nemožné, dalším problémem jsou hlukové limity okolních obydlených částí, které si nastavují vesnice či města nezávisle na letišti (Van Beek, 2011).

**Strana k vzletové a přistávací dráze** (Airside, dále jen VPD), nebo také strana k vzletové a přistávací dráze, je neveřejná část letiště, na které probíhá provoz letecké dopravy, jedná se tedy o stranu k letadlům. Strana k VPD představuje prostor určený pouze pro zaměstnance letiště a kompetentním osobám, které se přímo podílejí na provozu letecké dopravy či řízení leteckého provozu. Výjimku představují cestující, kteří se setkávají s touto stranou na palubě letadla či při přesunu k nebo z letadla. Mezinárodní organizace pro civilní letectví (International Civil Aviation Organization, ICAO), Organizace spojených národů (United Nations, UN) a Federální letecká správa (Federal Aviation Administration, FAA) se rozhodli standardizovat design a aktivity strany k VPD. Mezinárodní organizace pro civilní letectví zastává roli standardizace po celém světě, naopak americký trh se více řídí normami Federální letecké správy (Van Beek, 2011). Je třeba však říci, že obě organizace se snaží o vzájemné sjednocení a kooperaci v této problematice. Mezi prvky letiště, jež jsou standardizované, řadíme například značení vzletových, přistávacích drah a pojezdových drah či jednotný systém záchrany letounu například při náhlém požáru. Strana k VPD zahrnuje i rozsáhlé **letištní plochy**, které se dle Nováka et al., 2011 dělí na:

- Pojížděcí dráhy (Taxiways).
- Vzletové a přistávací dráhy (Runways).
- Odbavovací plochy pro letadla (Aprons).
- Technické a manipulační plochy – například odstavné plochy.
- Komunikace letišť – například trasy pro dopravu k letadlům.

**Strana k městu** (Landside – Van Beek, 2011) je veřejná část letiště, označována jako strana pozemní dopravy, do této oblasti má přístup i necestující veřejnost. Na tuto stranu řadíme pozemní komunikace, dopravu v areálu letiště či terminály/stranice/nádraží, které slouží jako spojovací uzel s městem. Dále do této oblasti patří i průmyslová zóna, která zahrnuje obchodní aktivity týkající se maloobchodního prodeje, skladů, výrobních budov, půjčoven aut či hotelů (Van Beek, 2011)

Následující části komplexu, které zastávají funkci spojovacích prvků a propojují stranu k VPD a stranu k městu, se nazývají **odbavovací prostory.** Spojují tedy veřejnou a neveřejnou část letiště. Odbavovací prostory mají dvě základní úlohy, odbavování nákladu (Freight) a odbavování cestujících. Popisovaná část infrastruktury letiště v zásadě zahrnuje celé terminály, tedy odbavovací okénka (Check-ins), bezcelní zónu a místa odletu (Gates). Analogii můžeme uplatnit i u odbavování zboží, které obsahuje hlavně skladovací prostory, kde se zboží ukládá a uchovává na pozemní či další leteckou přepravu.

Infrastruktura letišť má určité předpoklady a v mnoha příkladech jsou si letiště podobná, především strana k městu a odbavovací prostory. Strana k VPD se však liší letiště od letiště, kde hraje roli hlavně místní trh s přepravovaným zbožím a kapacity na manipulaci se zbožím. McCarran International Airport v Las Vegas patří mezi nejrušnější letiště na světě, co se osobní přepravy týče, avšak přeprava leteckého nákladu je zde zanedbatelná a nemá pro letiště zásadní význam (Van Beek, 2011).

Závěrem kapitoly je třeba říci, že letiště mohou být infrastrukturně přizpůsobené osobní přepravě, ale neupoutají pozornost leteckých přepravců nákladního zboží. Ti budou raději vyhledávat letiště určená přímo pro náklad, kde je nižší dopravní a vzdušná kongesce s absencí cestujících a s nižšími poplatky. Společnosti FedEx a UPS se například ve Spojených Státech rozhodly pro letiště v Memphisu a Lousiville, která patří do tří nejvyužívanějších letišť v Severní Americe, co se nákladu týče, ale v rámci osobní dopravy nemají skoro žádný význam.

## 2.4. Poskytované služby

Jeden z hlavních příjmových segmentů na velkých letištích jsou výnosy za obsluhu (Handling), můžeme také mluvit o manipulaci, když používáme tento pojem například v oblasti nákladu. Tento pojem je dle Průši et al. (2007): *„souhrn služeb spojených s odbavením“* ať už nákladu nebo cestujících. Činnost můžeme rozdělit dle předmětu obsluhy.

Jednotlivé typy obsluhy jsou popsány níže. Mimo obslužných/manipulačních služeb letiště poskytuje i služby, které jsou nezbytné pro bezpečný letištní provoz.

Služby, které jsou poskytovány přímo na letišti a označují se jako handlingové služby, můžeme dle Nováka et al. (2011) rozdělit do tří skupin:

### 2.4.1. Handlingové služby

Vztahy v rámci této skupiny služeb probíhají mezi leteckými dopravci a poskytovateli handlingových služeb, které zajišťuje samo letiště, handlingové společnosti či přímo letecké společnosti (Novák et al., 2011). Letištní handling zahrnuje nejširší spektrum služeb, které můžeme dělit dle druhu činnosti. Na mezinárodním letišti Václava Havla tyto služby poskytuje Czech Airlines Handling, firma, která řeší passenger a ramp handling. Naopak cargo handling služby nabízí firma Skyport. Na londýnském letišti Heathrow poskytuje handling služby více firem – British Airways Ground Handling, Cobalt Ground Solutions, které operují primárně na terminálu 3 a 4 či ASC Ground Handling & Cargo Service. Ze zmíněného je zřejmé, že počet handling firem, je úměrný velikosti letiště dle odbavených cestujících a nákladu. Handlingové služby dělíme na: **ramp handling, passenger handling a cargo handling**.

Obsluha cestujících (Passenger handling) nebo také odbavení, tedy veškeré aktivity spojené s cestujícími. Základní úlohou je zajištění odbavení cestujících a zavazadel uvnitř letištních prostor. Tyto služby zajišťují plynulost procesu odbavení s důrazem na spokojenost zákazníka v souvislosti s okolnostmi, které mohou zákazníka provázet během doby v terminálu. Mezi další aktivity spojené s odbavením a obsluhou patří i zajištění VIP salonků, asistence při nepravidelnostech a zpožděních či asistence malých tedy nedoprovázených pasažéru.

Služby spojené s odbavením cestujících se týkají i reklamace zavazadel tedy po příletové fázi celého procesu. Reklamace zavazadel zahrnuje řešení problémů při nepravidelnosti letu, ztrátě zavazadla a následném doručení letem následujícím. Zajímavostí je i systém WorldTracer, který vznikl s kooperací s organizací IATA. SITA WorldTracer je mezinárodní systém vyhledávání a přiřazování zavazadel k jeho majiteli, hlavní přidanou hodnotou je snížení nákladů na manipulaci se ztracenými zavazadly, neboť dle ročního reportu o zavazadlech stejnojmenné organizace se za minutu ztratí či špatně označí čtyřicet zavazadel **(**SITA, 2018). Do odbavování cestujících patří i prodej letenek (Air Ticketing Offices, ATO), které zajišťují prodej letenek, změnu rezervací či asistenci při ztrátě cestovních dokladů a dokumentace **(**Czech Airlines Handling, 2018**)**.

Manipulace s nákladem (Cargo handling) představuje veškeré služby týkající se odbavení leteckého zboží. Pojem cargo handling se netýká pouze letecké dopravy, Cambridge dictionary definuje cargo handling jako: *„aktivitu spojenou s pohybem zboží na a z lodí, letadel, kamionů a dalších“*. (Cambridge Dictionary, 2018). Mluvíme-li tedy o *„pohybu*

*zboží"*, znamená to, že veškeré činnosti spojené s nákladem, který se dostane do letištních prostor, spadá do služeb cargo handling.

Provoz a nabídka těchto služeb klade vysoké požadavky na infrastrukturu, technické zázemí a technologie to vše v bezprostřední blízkosti letiště. Cargo handling firma musí disponovat nejen skladovacími prostory pro přepravní jednotky letecké dopravy, ale i klasické ISO palety pro nakládku na silniční formu dopravy. Vybavenost pro manipulaci s leteckým zbožím závisí na tržním podílu nákladní dopravy a přístupem dalších dopravních páteřních cest z a k letišti. Zasílatelé mohou zboží zabalit sami a doručit je na expedici přímo letecké společnosti, což je vhodné při menších zásilkách. Další možností je zaplatit **dopravce**, který poskytne konsolidaci nákladu a následnou přepravu svými dopravními prostředky v tomto případě tedy letadly. Dopravce, v rámci cargo handlingu, také zboží připraví k převozu, není proto nutné zboží balit. V některých případech, dopravce připravuje i potřebnou dokumentaci k převozu. Velcí zasílatelé, kteří poskytují širokou nabídku přepravovaného zboží, často jednají přímo s leteckými společnosti, což eliminuje potřebu zahrnout do procesu dopravce, který poskytuje vlastní formy přepravy zboží.

Ramp handling neboli odbavení letadel na odbavovací ploše pro letadla (Apron), je činnost, která zahrnuje rutinní údržbu, kontrolu a zásobování před a po přesunu pohybu. Ramp handling se dělí dle místa výkonu údržby letounu a to na dva typy:

- Nad křídlem (Above the wing) – zahrnuje všechny činnosti s trupem letadla, čištění vnitřních prostor letounu, zajištění cateringu a údržbu sociálních zařízení.
- Pod křídlem (Below the wing) – odkazuje na doplnění paliva, nakládku a vykládku zavazadel či nákladu.
- Další služby – ostatní aktivity spojené s rutinními inspekcemi a údržbou letadla.

Pokud se jedná o letoun, sloužící pouze k přepravě nákladu, řadíme tyto aktivity do manipulace nad křídlem (Van Beek, 2011).

### 2.4.2. Certifikace ISAGO

Všechny již zmíněné služby týkající se letecké dopravy jsou poskytovány provozovateli těchto služeb, které vyžadují specializaci a prostředky pro bezpečný provoz. Pokud provozovatel služeb míní být konkurenceschopný a důvěryhodný, může si zařídit certifikaci poskytovanou organizací IATA, neboť ta je pro poskytování služeb na velkých mezinárodních letištích klíčové.

Bezpečnostní audit pro pozemní činnosti (Safety Audit for Ground Operations, ISAGO) představuje systém vyhodnocování provozních, řídících a kontrolních systémů organizace, která provozuje handling služby leteckým společnostem. ISAGO je založen na ověřených principech a standardech, které zajišťují standardizovaný a konzistentní přístup k handlingovým službám. Výhodou certifikace je fakt, že je určena pro provozovatele všech velikostí od nejmenších po největší. Hlavním účelem certifikace je zvýšení bezpečnosti

v nejvíce rizikových oblastech ať už ramp, cargo či passenger handlingu. Certifikace ISAGO dle Mezinárodní asociace leteckých dopravců (International Air Transport Association, IATA) představuje:

- Méně nehod a škod.
- Nižší procento úrazů na pracovišti.
- Bezpečnější podmínky pro pozemní aktivity.
- Lepší pochopení a uchopení nejrizikovějších oblastí provozu.
- Podpora a implementace „safety managementu“.
- Odstranění nadbytečných auditů leteckých společností.
- Snížení nákladů: méně škod a méně auditů.
- Vytvoření a unifikace provozních pravidel.

### 2.4.3. Základní provozní služby

Provozní služby, jak již samotný název napovídá, zajišťují základní chod letiště. Jsou poskytovány přímo letištěm či organizacemi, které jsou k tomu nevylučitelně určené, jako například vládní organizace zajišťující řízení letového provozu. Tato skupina služeb je v rámci letištní infrastruktury nejčetnější a jsou na ní přímo závislé další skupiny služeb – s vzletovou dráhou, která nesplňuje bezpečnostní podmínky a je třeba zajistit opravu, nemohu proto plánovat bezpečné, tedy nezbytné, odbavování letadel na ploše.

Novák et al., 2011 řadí mezi základní provozní služby:

- Meteorologické předpovědi.
- Telekomunikace.
- Hasičské a zdravotnické služby.
- Údržba budov.
- Údržba letištních ploch.
- Celní služby.
- Policejní a bezpečnostní složky.

## 3. Prvky letecké dopravy

Již jsem popsal infrastrukturu letiště, ale Průša et al., 2011 řadí letiště spolu s dalšími třemi prvky do celkové infrastruktury letecké dopravy. Tato infrastruktura letecké dopravy je sledovatelná celosvětově a v podstatě srovnatelná. Infrastruktura letiště je popsána výše, proto se zaměřím pouze na funkce letišť a další tři prvky letecké dopravy. Do prvků infrastruktury letecké dopravy řadíme:

- Letiště.
- Letecké navigační služby (LNS).

- Leteckého dopravce.
- Regulační systém.

Tyto čtyři prvky představují koherentní soubor, díky kterému letecká doprava plní svůj účel za účelem dosažení zisku, v rámci hospodárnosti a bezpečnosti. Pro poskytování služeb letecké dopravy je klíčové disponovat fyzickou infrastrukturou, tedy letištěm. To zpřístupňuje provozovatelům letecké dopravy místo, kde mohou nakládat a vykládat cestující, zboží a poštu. Řízení leteckého provozu, tedy letecké navigační služby, dává provozovateli letecké dopravy, tedy leteckému dopravci, jistotu, že může cestující či zboží dopravit na místo určení bez prodlev a komplikací. Poslední prvek, regulátor (státní orgán), dohlíží na celý proces a řídí se národních zákonů a předpisů, jednostranných či bilaterálních mezinárodních úmluv a dohod. Regulátor tedy působí jako kontrola pravidel bezpečnosti a zákonných předpisů s důrazem na současné a budoucí požadavky letecké dopravy (Průša et al., 2011)

Výše jsem se soustředil na popis letištní infrastruktury, a jaké činnosti každá část letiště vykonává ve vztahu k jejich hlavní činnosti, nicméně kromě konsolidace nákladu a cestujících jsem nezmínil hlavní funkce této instituce. Letiště dle Průši et al. (2007) plní následující funkce:

- Počáteční a konečný bod leteckého přepravního procesu.
- Transfer mezi pozemní a leteckou dopravou.
- Bod pro mezipřistání linek a přestupu/překladu mezi leteckými linkami.

K řádnému plnění těchto funkcí, je letiště vybaveno základní infrastrukturou, již zmíněnou v předchozí kapitole. Vhodné je také zdůraznit, že letiště nejsou organizačně výhradně závislé na leteckých společnostech, neboť náklady nejsou hrazeny pouze z poplatků za využívání letiště leteckým dopravcem, ale jsou také hrazeny z pronájmu kancelářských, parkovacích a komerčních prostor (obchody, restaurace, salónky atd.). Všechny tyto prvky, tedy letiště, navigační služby a letecký dopravce, představují různé formy vlastnictví. Nejširší rozsah forem vlastnictví se týká leteckého dopravce a letišť od plně státního až po zcela soukromého. Navigační služby, tedy řízení letového provozu, je v mnoha ohledech vázáno na právní řád, mezinárodní smlouvy, závazky a úmluvy. Nelze opomenout také regulace v mezinárodním vzdušném prostoru, kde se činnosti řízení leteckého provozu prolínají s mezinárodními pravidly bezpečnosti státu a složkami obrany (Průša et al., 2007). Poskytovatel navigačních služeb může být v suverénní zemi pouze jeden.

V této kapitole se zabývám funkcí a fungování leteckého dopravce a regulačního systému, nýbrž letecké navigační služby řeším v podkapitole 4.2.

## 3.1. Letecký dopravce

Tento prvek letecké dopravy funguje jako podnik, který zajišťuje dopravy zboží, pošty a cestujících za úplatu svým letadlovým parkem. Právní regulace a licence kladou vysoké požadavky na vstup firmy do tohoto odvětví, týkající se hlavně finanční a odborné schopnosti

vykonávat tuto službu. K získání provozního povolení musí povinně dopravce disponovat a zajistit:

- Technickou provozuschopnost – tedy zajistit letadlovému parku vyžadující pravidelnou inspekci, údržbu, rutinní a generální opravy.
- Obchodní služby – vše co se týká samotného prodeje svých služeb, zajištění odbavení zboží a cestujících společně s marketingem svých služeb.
- Pozemní obsluhu – do této skupiny řadíme obsluhu nad i pod křídlem
- Management podniku – absence vyššího managementu je nepředstavitelná v každém větším podniku, proto musí dopravce mít odpovědné osoby, které činí rozhodnutí v rámci financí a rozpočtů, plánovaných sítí linek či investic do letadlového parku
- Letový provoz – tedy plánování letů a provozu s využitím dostupných kapacit dopravce v souladu s nabízeným letových řádem.
- Kontrolu kvality – nutnost transparentního přístupu ke všem informacím vyššího managementu s důrazem na jakékoliv nedostatky týkající se bezpečnosti a kvality letového provozu bez ohledu na ekonomické a provozní výsledky dopravce. Kontrola kvality je nevylučitelně spojena s regulátorem letecké dopravy, který dohlíží na provoz leteckých aktivit.

Je třeba zdůraznit, že jednotlivé aktivity se pro dopravce mohou v závislosti na vnějším i vnitřním prostředí lišit. Stále rostoucí konkurenční prostředí tlačí dopravce více investovat do marketingu a jejich nabízeného produkt. Stejně tak rozvoj IT technologií eliminuje dlouhé administrativní a kontrolní činnosti, dokonce i zrychluje odbavování cestujících a umožňuje jednotný systém sledování zavazadel, čímž zajišťuje konkurenční výhodu, neboť cestující ocení co nejkvalitnější a nejrychlejší službu bez dlouhých prodlev a zpoždění.

Závěrem je nutno říci, že poskytovat služby leteckého dopravce vyžaduje hlavně vysoké investice do letadlového parku, bezchybnou kvalifikaci, odbornost a profesionalitu svých zaměstnanců, to vše v souladu s legislativou a podmínkami nutné k bezpečnému a kvalitnímu provozu letecké dopravy. Úspěch a zisk představují ty společnosti, které se soustředí na optimální rozsah svých aktivit a činností, jejich bezchybné a efektivní fungování s dostatečně velkým finančním „polštářem“ na případné neplánované externality (přírodní pohromy, terorismus, epidemie) a rozpočtové volatility. Všechny tyto proměnné pečetí fakt, že IATA předpovídá na rok 2018 zisk na jednoho cestujícího ve výši 8,90 USD, což je sice více než v roce 2017 (Kladiva, 2018), ale stále se jedná o poměrně malou marži vzhledem ke všem výdajům a provozním nákladům, které musí letecký dopravce uhradit a jakou zodpovědnost musí nést.

## 3.2. Regulační systém

Jak jsem již zmínil, všechny služby a nároky na technologii a infrastrukturu provozování letecké dopravy se vyznačují vysokou komplexností. Také potenciální nebezpečí cestujících,

posádky a nezúčastněných stran vedlo od počátku letecké dopravy k přísné regulaci a dohledu celého odvětví. Hlavním požadavkem na regulační systém, jakožto prvku letecké dopravy, je zadávat a kontrolovat závazné příkazy k udržení žádoucího pořádku. Průša et al., (2007, s. 32) rozděluje regulatorní opatření mezinárodní letecké dopravy na tři úrovně:

- Národní – suverénní.
- Bilaterální – dvoustrannou.
- Plurilaterální – několikastrannou.
- Multilaterální – vícestrannou.

Průša (2007, s. 32) uvádí, že jde *„o regulaci tuzemských (národních) a zahraničních právnických a fyzických osobo působících v civilním letectví, která je prováděna státem při výkonu jeho práva a suverenity nad územím a vzdušným prostorem státu. Proto musí brát v úvahu také mezinárodní závazky státu a dále to, jak se národní regulace dotkne jiných států“.*

Hlavní zajímavostí tohoto prvku je fakt, že letecká doprava se postupem času měnila na způsoby volného trhu, což znemožňuje regulaci obzvlášť cen, kapacit či obchodních práv. Naopak zaznamenáváme rostoucí potřebu regulace v oblasti ekonomické, zejména u privatizovaných částí letecké infrastruktury (letiště), jež mohou vykazovat známky částečného nebo plného monopolu. Nejdůležitější roli má regulátor: *„v oblasti provozní, technické, bezpečnostní a ochrany spotřebitele služeb letecké dopravy“* (Průša et al., 2007, sr. 32-36).

Mnozí mohou argumentovat, zda je taková regulace potřeba a zda by neměla letecká doprava fungovat liberálně bez zásahu státu a pouze se základní páteřní legislativou či stanovami. Nicméně, jako ve všech dalších odvětví, je třeba vymezit základní pravidla. Prvním takovým pravidlem bylo roku 1912 ministerské nařízení č. 207, které říkalo, že *„živnostenské provozování vzduchoplavby se váže na koncesi“* či že *„uchazeči o koncesi se mají vykázat odborným vzděláním k provozování vzduchoplavby dostatečným“* (Průša et al., 2007, s. 33). V letech následujících přibývala další pravidla jako povinnost letadla přistát na výzvu odpovědného úřadu či povinné osvětlení za tmy a další. Ze zmíněného je zřejmé, že v letecké dopravě se bez regulace nedalo a nedá bezpečně provozovat tyto služby. Níže uvádím souhrn dalších činností letecké dopravy, které často podléhají regulaci dle Průši a kolektivu (2007, s. 33):

- Bezpečnost provozu po stránce technické i lidského činitele, a to u dopravců, letišť a služeb řízení letového provozu a organizací pro výrobu a údržbu letecké techniky.
- Ochrana před protiprávními činy vůči letectví, a to u dopravců, letišť, služeb řízení leteckého provozu a organizací poskytujících pozemní služby.
- Přístup leteckých dopravců k trhu a s tím související ekonomické aktivity.
- Usnadňování letecké dopravy, zvláště v mezinárodním styku.
- Odpovědnost za škody způsobené uživatelům letecké dopravy a za škody způsobené třetím osobám (havárie a pojištění s tím spjatá, týkající se dopravců)
- Poplatky za poskytování letištních a navigačních služeb dopravcům.

- Zdanění leteckých pohonných hmot v mezinárodním provozu.
- Zdanění leteckých dopravců při provozu mezinárodních leteckých služeb.
- Ochrana životního prostředí – u dopravců zejména otázka hluku a emisí, u letišť otázka odpadového hospodářství.
- Ochrana spotřebitelů.

Národní regulátor, fungující na principech suverenity státu, obvykle spadá pod některé ministerstvo či se jedná o samostatnou státní organizaci. Ve Spojených státech amerických je například regulace rozdělena mezi ministerstvo dopravy, zahraničních věcí a ministerstvo vnitřní bezpečnosti. Vzhledem k tomu, že regulátor řeší širokou škálu otázek od celní, imigrační, zdravotní, veterinární, finanční až po daňovou, to vše se „*strategickým cílem umožnit bezpečný, ekonomický a udržitelný rozvoj letecké dopravy, který bude v souladu se základními pravidly hospodářské soutěže*“ (Průša et al., 2007, s. 33), je zřejmé, že vztahy budou probíhat na základě koordinace mezi jednotlivými státními i nestátními organizacemi.

V rámci kompetencí národního regulátora se setkáváme s několika nástroji a tvorbou legislativy, tedy zákony, předpisy, pravidla a postupy. Další kompetencí je licencování, konkrétně cestovních kanceláří, zasílatelů, cestovních agentur, provozovatelů handlingových služeb, provozovatelů služeb pravidelné údržby či bezpečnostních služeb. Posledním nástrojem je ad hoc rozhodování, využívána při ratifikaci letových řádů, charterů či určení tarifních cen za koordinace a kooperace s leteckými dopravci (Průša et al., 2007).

## 3.3. Úvod do řízení letového provozu

Letecké navigační služby jako prvek letecké dopravy (viz kapitola 4.0) se týkají celého přepravního procesu tedy od nastartování motorů před odletem až po vypnutí po příletu. V rámci tohoto procesu se tento prvek zabývá navigací během letu, přistání a vzletu a slouží k ulehčení pohybu letadel ve vzduchu i na zemi, zároveň zajišťuje bezpečnost cestujících, zaměstnanců letišť a leteckých společností. Dříve ležela rozhodování týkající se letové trasy, navigace během letu a pohybu stroje po letišti výhradně na pilotovi. Na počátcích minulého století navigace probíhala vizuálně, řídila se dle Pravidel pro let za viditelnosti (Visual flight rules, VFR), což přinášelo značná omezení jako znemožnění bezpečného letového provozu za tmy či za nepříznivého počasí stejně tak problémy s letovou výškou. První let využívající radiové navigace jako základ dnešních Pravidel pro let dle přístrojů (Instrument flight rules, VFR) se uskutečnil roku 1928 mezi Key West na Floridě a kubánským hlavním městem Havanou (Průša et al., 2007). Letecké navigační služby spadají do řízení leteckého provozu, kterému se v této kapitole věnuji. V této kapitole se zaměřuji na některé terminologické pojmy týkající se řízení leteckého provozu (Air Traffic Control, ATC), dále pouze ŘLP, a také oblasti spravované daným ŘLP, jenž funguje jako monopol, neboť je v každé zemi určená pouze jedna organizace k vykonávání této činnosti – státní či nestátní. Při vyšším počtu provozovatelů ŘLP na území daného státu by mohlo docházet ke zmatkům komunikace a rychlosti sdělování podstatných informací.

V leteckém prostoru operuje i vojenské letectvo, proto důležitou roli hraje koordinace civilních a vojenských služeb řízení leteckého provozu. Následky špatné komunikace mezi těmito články je devastující, připomeňme si sestřelení letounu Boeing 777 pravidelné linky do Kuala Lumpur z amsterdamského letiště Schiphol společnosti Malaysia Airlines nad Ukrajinou a všech 298 obětí.

Jak roste intenzita letecké dopravy, rostou i požadavky na ŘLP, už nestačila zmíněná pravidla VFR, ale byla implementována i pravidla IFR s příslušnými nástroji jako je radiová navigace. ŘLP zajišťuje *„maximální bezpečnost provozu a současně finančně i kapacitně efektivním způsobem“* (Průša et al., 2007, s. 219). Plynulost a bezpečnost je zajišťována skrze letecké služby, které Novák et al. (2011) dělí na:

- Letové provozní služby včetně letištních.
- Letecké telekomunikační služba.
- Letecké meteorologické služby.
- Letecké služby pátrání a záchrany.
- Letecké informační služby.

Tyto služby a jejich poskytování je řízeno podmínkami Chicagské úmluvy o mezinárodním civilním letectví na zodpovědnost vlády daného státu, který zřizuje podniky určené k vykonávání služeb ŘLP. Tyto podniky jsou nazývány poskytovatelé leteckých navigačních služeb (Air Navigation Services Provider, ANSP). V další části blíže popisuji jednotlivé služby ŘLP. Konkrétně provozní služby včetně letištních, letecké informační služby a služby pátrání a záchrany (pohotovostní služby)

### 3.3.1. Letové provozní služby

Letové provozní služby (Air Traffic Service, ATS) slouží k eliminaci prodlev a zpoždění mezi lety, dále zabraňují kolizím letadel mezi sebou nebo s překážkami na ploše. ATS dále poskytuje informace a rady o bezpečném provádění letů. Také předkládá informace příslušným orgánům a organizacím o letadlech a jejich sledování. V rámci ATS zahrnujeme **služby řízení letového provozu, letové informační služby a pohotovostní služby**. Tyto služby jsou poskytovány v rámci oblastí FIR s ohledem na národní hranice států či s ohledem na provozní nebo politická kritéria.

Služba řízení letového provozu (Air Traffic Control, ATC) patří mezi základní provozní služby letového provozu. Skládá se ze tří dalších částí, rozdělené dle fáze letu a to po dané tratí (En route, ENR), přiblížení k letišti (Approach, APP) a pohyb na letištní ploše (Terminal navigation, TNS) k tomu se váží tyto služby:

- Oblastní službu řízení – týká se „en route“ letů, které se pohybují po řízených letových tratích.

- Přibližovací služby řízení – jedná se o pokyny během fáze pohybu k letišti určení. Mluvíme tedy výhradně o navigačních pokynech během příletu a odletu.
- Letištní služby řízení – tyto služby jsou určeny k navigaci po letištní ploše, tedy od nastartování motorů až po odlet a naopak od dosednutí na ranvej až po vypnutí motorů.

Letové informační služby (Flight Information Service, FIS) jsou určena všech letadlům, pro které sdělené informace mají hodnotu a jimž je poskytováno služeb ŘLP. Dále také všem stanovištím v povědomí ŘLP a dalších subjektů na vyžádání. Sem patří například služby zahrnující informace o meteorologické situaci či obecné informace o hustotě provozu a letadel v blízkosti letounu.

Pohotovostní služba (Alerting Service, ALR) má za úkol co nejrychleji vyhlásit pátrání a zorganizovat pátrací akci po zmizelém letounu. Vzhledem k příloze č. 12 Chicagské úmluvy je každý stát povinen vyhlásit a uskutečnit pátrací akci se základními zdravotními službami přeživších při nehodě či nouzi a to bez výhrady letounům všech států. Pohotovostní služba s nejaktuálnějšími informacemi o poloze letounu musí v případě nouze zahájit pátrací akci s předáním všech dostupných informací národní a záchranné službě (Průša et al., 2007).

### 3.3.2. Organizace letového prostoru

V rámci Evropy je vzdušný prostor rozdělen do jednotlivých informačních oblastí (Flight Information Region, FIR), které jsou rozděleny na horní a spodní vzdušný prostor. Pro určení hranice mezi vzdušnými prostory se využívá hodnota od FL 180 až k FL 285, která se udává ve stovkách stop, letová hladina FL 285 tedy znamená výšku 28 500 stop (8 687 m). Evropa používá jako určení horního vzdušného prostoru právě hodnotu FL 285, v jiných částech světa je tomu jinak a používají se hodnoty v již zmíněném intervalu (180;285). Spodní vzdušný prostor se využívá ke kratším letům, odletům a příletům v okolí letišť. Naopak horní vzdušný prostor se používá jako cestovní hladina. Pro nejtransparentnější provoz ŘLP se letové oblasti dělí do sektorů, tedy do oblastí, které se svěřují jednomu stanovišti ŘLP. Uvedeno na příkladu, FIR Praha, je rozdělen do 9 sektorů, kdy každý ze sektoru disponuje svým přiděleným radiokomunikačním kmitočtem a dle kapacit a letadlových toků je možnost sektory konsolidovat (Novák et al., 2011).

Důležité je také zmínit organizaci letového provozu v závislosti na vykonávaných provozních služeb řízení letového provozu. Tyto vzdušné prostory se označují velkými písmeny A – G, podle typu letových a regulačních pravidel. Česká republika využívá čtyř tříd vzdušného prostoru a to C, D, E, G (Průša et al., 2007). Pro transparentní organizaci letového prostoru se využívá stanovených tratí letových provozních služeb, díky kterým je letový tok usměrňován, jsou jimi:

**Letová cesta** (**Airway**) je oblast, která je řízena jako předem stanovený koridor, vybavený radionavigačním zařízením. Let musí být uskutečněn uvnitř toho koridoru. Letové cesty jsou

od sebe vertikálně odděleny mezi 1000 nebo 2000 stopami (300 m nebo 600 m) dle nadmořské výšky. Hladiny jsou dále označovány také příslušným FL (flight level viz výše). (Novák et al., 2011)

**Trať prostorové navigace** (**Area navigation route, RNAV route**) je vyhrazena pro letadla se schopností prostorové navigace s vhodným radionavigačním zařízením, jenž poskytuje informace o poloze letadla ±5 nanometrů od osy RNAV tratě po celé její délce. (Novák et al., 2011)

**Body** jsou místa, která jsou určena jako vztyčný bod změny letu. Když letadlo například plánuje během své cesty změnu výšku letové hladiny, musí si určit bod, kdy se spojí s příslušným ŘLP a informuje o svých dalších krocích (zvýšení či snížení letové hladiny). (Průša et al., 2007)

**Vzdušné prostory** neboli sektory, jsou místa vzdušného prostoru, ve kterém musí letadlo a posádka respektovat předem určená pravidla jako letová rychlost, způsob komunikace, rozestupy, podmínky letu, schvalování letu. Pro určení vzdušného prostoru slouží navigační mapa, ve které jsou tyto prostory jasně zobrazeny a definovány. (Průša et al., 2007)

**Schémata tratí** slouží jako zdroj informací posádce o letadlové trati, kterou musí následovat v souladu s její charakteristikou. (Průša et al., 2007)

# 4. Letecká nákladní doprava

Letecká nákladní doprava představuje součást letecké dopravy, ale nezabývá se přepravou cestujících, nýbrž jak již samotný název napovídá, přepravou nákladu (Freight), který je na letišti přijímán a následně zaslán na místo určení. I když je oproti silniční, železniční či vodní dopravě nejmladší s prvopočátky během První světové války, jedná se o nevylučitelnou součást světové ekonomiky.

Pařížská úmluva roku 1919 vytvořila kostru vytvářející základní podmínky pro leteckou přepravu osob a nákladu, čímž se otevřely dveře podnikatelským subjektům. V té době letecký průmysl představoval riskantní typ podnikání, avšak ceny letadel byly relativně nízké díky poválečné zásobě vojenských letadel. Od té doby podíl letecké nákladní přepravy neopomenutelně roste, v roce 2015 bylo dle Air Transport Action Group (2016) převezeno 51,2 milionů metrických tun nákladu v hodnotě $6 bilionů dolarů, ročně toto číslo představuje 185 miliard nákladních tunokilometrů (Freight tonne kilometres, FTK) – jednotka FTK je daná jako jedna tuna nákladu přepraveného na jeden uletěný kilometr. Zajímavostí je také fakt, že letecký náklad se podílí 35 procenty na světovém obchodu dle celkové hodnoty, avšak dle měřeného objemu tvoří pouze půl procenta celkového světového obchodu (Air Transport Action Group, 2016) – dále jen ATAG.

Z výše zmíněného je jasné, že letecká nákladní doprava je nevylučitelně silným hráčem mezi ostatními typy dopravy, jediným limitním předpokladem je cena za tyto služby a jejich

dostupnost. V této kapitole se zaměřím na historický náhled nákladní přepravy, jakým způsobem se náklad převáží a jaké typy letadel k tomu provozovatelé využívají a jak dělíme přepravované komodity.

## 4.1. Komodity letecké přepravy

Je zřejmé, že letecká přeprava je rychlejší a spolehlivější druh dopravy než silniční či vodní, ale cena za přepravu je výrazně vyšší. Hlavním zákazníkem letecké přepravy budou tedy subjekty, které převáží drahé komodity jako je elektronika, just-in-time součástky, auta, expresní zásilky, medikamenty či například komponenty určené k opravě jiných letadel. Nevylučitelnou součástí je zboží, které je časově omezené svou trvanlivostí; ovoce, maso, zelenina či květiny (Budd, T., Mayer, R. 2017). Například Emirates SkyCargo dělí nákladní divizi dle činnosti, což jasně demonstruje nejdůležitější přepravované produkty letecké nákladní přepravy – EmiratesFresh (trvanlivé zboží), Emirates Priority (just-in-time součástky), Emirates Pharma (medikamenty) a EmiratesWheels (auta). (Vampulová, M., 2018)

Bylo řečeno, že letecká nákladní doprava je dražší než ostatní druhy dopravy. Toto prohlášení platí, ale je opodstatněné zmínit, že průměrná cena měřená v RTK postupem času klesá (revenue tonne-kilometre) – tedy zisk na jeden uletěný kilometr tuny převáženého nákladu. Dle ATAG (2016), byla cena za tunu převáženého nákladu na jeden kilometr (RTK) v roce 1990 zhruba $2, naproti tomu do roku 2014 cena klesla na $1. I přesto je letecká přeprava relativně drahá a koreluje s typem zboží, které je převáženo pomocí letecké nákladní přepravy. Budd & Mayer (2017) tvrdí, že cena za přepravu odpovídá zhruba 5% celkové hodnoty přepravovaného zboží.

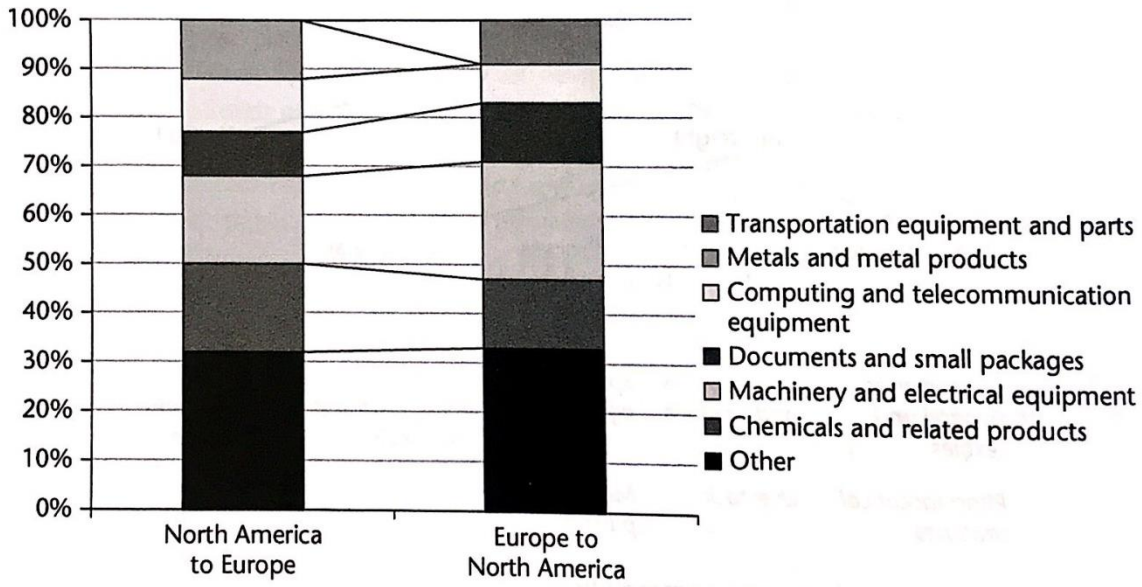
Pošta a poštovní služby jsou mimo nákladu další součástí letecké nákladní dopravy. Služby zahrnují dopisy, dokumenty, zásilky a pohledy, které jsou zasílány dle vlastních nařízení a regulací dané země. Letecká nákladní doprava také zahrnuje přepravu zboží, během přírodních katastrof či válečných konfliktů. Mluvíme tedy o specifickém typu leteckého nákladu. Mezi tento typ zboží řadíme zásobování léky či jídlem. Výhodou je účinnost této pomoci, která je rychlá i na delší vzdálenosti (Budd & Mayer, 2017). Budd & Mayer také zmiňují, že letecká přeprava hrála klíčovou roli při pohybu léků, zásob a zdravotního personálu při vypuknutí epidemie Eboly v Západní Africe mezi lety 2014/2015.

Již jsem uvedl nejčastěji převážené zboží, avšak v anglické terminologii se často zaměňuje termín air freight a air cargo. Air cargo zahrnuje letecké zboží (air freight) a zároveň poštovní zasílatelské služby (air mail) – air freight a air mail jsou podmnožinou pojmu air cargo (Budd & Mayer, 2017).

V rámci této kapitoly bych rád vyzdvihl i import jednotlivých komodit v rámci Evropy a Spojených států. Níže, obrázek číslo 2 popisuje podíl jednotlivých komodit, které jsou importovány do Evropy ze Spojených států během roku 2013 a naopak. Z grafu je vidět, že

podíl chemikálií se pohybuje okolo 20% celkového podílu komodit, avšak více se importují ze Spojených států do Evropy. Opačný vývoj představují stroje a elektrická zařízení, která se více dováží do Spojených států, což je způsobeno silným strojírenským průmyslem v Evropě. Podíl těchto komodit přesahuje 20% v rámci importu do Spojených států a 18% v rámci importu do Evropy. Malé zásilky, tedy „air mail“, se více zasílají z Evropy do Spojených států – zhruba 10% celkového podílu. Další komodity jako výpočetní technika a vybavení se více dováží do Evropy. Zajímavostí jsou náhradní díly dopravních zařízení, které tvoří 9% celkového podílu a to z Evropy do Spojených, zatímco v opačném směru zcela chybí.

**Obrázek 1: Podíl komodit nákladní přepravy do/z Spojených států a Evropy**




**Zdroj: The Routledge Handbook of Transport Economics, 2018**

## 4.2. Počátky letecké nákladní dopravy

Lidstvo vždy vyhledávalo způsob jak si podrobit nebesa s mnoha neúspěšnými pokusy během minulých století. Prvotní úspěšné pokusy proběhly během 18. století díky horkovzdušným balónům. Balóny však nebyly dostatečně rychlé, hospodárné a neměli dostatek přepravních kapacit. Také se nejednalo o stroj, který by přímo, nebo aspoň částečně, imitoval ptačí let spolu s typickým ptačím držením těla. S historicky největším průlomem přišli až bratři Wrightové, kteří roku 1903 vzlétli na 12 sekund v prvním motorovém letadle a za dva roky vylepšili svůj prototyp, který pojmenovali Flyer 3. Nemožné se stalo možným a závod o naplánování a navržení nejlepších modelů začal.

Nejmarkantnější technologický pokrok zaznamenalo letectví během obou Světových válek, kdy se každý národ snažil o vojenskou převahu v jakékoliv formě; začalo se experimentovat s materiály či druhem pohonu. Technicky se vyhledávala letadla s co nejvyšší maximální vzletovou hmotností a zároveň rychlá a dobře ovladatelné letouny pro přímý boj. Pokusy o

komercionalizaci letecké nákladní dopravy se datuje už na předválečné období, avšak až konec války představuje základ nákladní dopravy, jak ji známe dnes.

Hlavním faktorem, který umožnil rozvoj nákladní dopravy, byl přebytek válečných letadel, která ztratila svůj hlavní účel stejně tak hojný počet trénovaných pilotů. Prvotní financování probíhalo za pomoci státních dotací a poštovních služeb (Popescu, A., Keskinocak, P., Mutawaly, A., 2011). Allaz (2005) zdůrazňuje čtyři ponaučení z počátků nákladní dopravy:

- Válečná letadla nebyla uzpůsobena pro komerční aktivity, i když nabídka letadel převyšovala poptávku a byla prodávána hluboko pod cenou, provozní náklady byly příliš vysoké.
- Bezpečné provozování letecké dopravy kladlo požadavky na infrastrukturu, která nebyla připravena na komerční provoz.
- Hlavním zdrojem příjmů letecké dopravy byly pošty, které tvořili investora nově vznikajících leteckých společností.
- Komerční letectví nebylo výdělečný business model, muselo být financováno ze státních dotací nebo z vysokých manipulačních poplatků poštovních služeb.

## 4.3. Typy letecké nákladní dopravy

Nákladní dopravu, jako činnost, můžeme rozdělit do čtyř skupin, které se liší způsobem přepravy zboží – dokládání zboží, chartery, pravidelné linky a firmy nabízející door-to-door servis – takzvaní integrovaní dopravci (Popescu, A., Keskiocak, P., Mutawaly, A., 2011). Četnost využití jednotlivých typů dopravy se liší v závislosti na potřebách, kapacitách, urgenci a cílových destinací nákladu. V této kapitole se zaměřím na popis jednotlivých typů dopravy.

### 4.3.1. Dokládání zboží

Mezi nejrozšířenější způsob přepravy nákladu dle podílu na trhu je dokládání zboží (Popescu, A., Keskiocak, P., Mutawaly, A., 2011). Jak již název napovídá, náklad je doplněn do dolních prostor zavazadlového prostoru (belly) dle zaplnění letounu. Mluvíme tedy o dokládání zásilek či nákladu do osobních letounů dle stanovených letadlových a letových podmínek (Novák et al., 2011). Popescu, A. et al., (2015) uvádí, že zhruba 50% celosvětového nákladu je převáženo právě tímto způsobem. Dokládání zboží se využívá zpravidla u dlouhých (long-haul) letů, pro které jsou využívána letadla se širokým trupem jako například Boeing 747 nebo Airbus A380, jenž nabízí kapacitu 30 tun na přepravu nákladu (Morrell, 2012).

Tyto služby jsou nejvíce typické pro kusové či kontejnerizované zboží, nicméně zásilky se připravují k odeslání v pořadí, v jakém jsou podávány, avšak přednost mají prioritní zásilky či náklad, který musí být převezen co nejrychleji jako náhradní díly letadel či léky (Novák et al., 2011). Méně častým způsobem je dokládání zboží do nízkonákladových linek, především

díky kratší délce letu. Problém však představuje úzký trup letounu a malé intervaly během AOG (aircraft on the groud), jelikož nízkonákladové lety se snaží snižovat prodlevy čekání na letištních plochách, nestojí tedy o další prodlužování, s kterým by museli počítat při vykládce nákladu. (Budd, T. & Mayer, R., 2017).

### 4.3.2. Charter

Dalším způsobem přepravy leteckého nákladu je pronájem (Charter), který funguje jako personalizovaná ad-hoc služba, jelikož tyto lety neoperují v pravidelných intervalech jako pravidelné linky a slouží k uspokojení konkrétních požadavků. Oproti ostatním typům přepravy je tento způsob specifický i typem nákladu. Ve většině případů ad hoc chartery slouží pro přepravu zboží, které je stěžejní a je třeba doručit rychle a pohotově. Příkladem je zboží nezbytné pro přežití tedy humanitární pomoc, jako jsou jídlo a léky. Ad hoc chartery se využívají i během poruch, kdy výpadek provozu daného stroje či dopravního prostředku znamená velké finanční ztráty. Rychlost a pohotovost se bezprostředně odrazí v ceně, kdy časová hodnota nejvíce zvedá kupní cenu této služby (Budd & Mayer, 2016). Charter je de facto let na konkrétní objednávku a cenová sazba za pronájem se počítá na jeden či více letů nebo dle času samotného pronájmu letadla (Novák et al., 2011).

Specifickou skupinou charter přepravy jsou takzvané **„wet-lease“** a **„dry-lease“**, které se nepovažují za čisté chartery, protože pronájem probíhá na delší časové období, ale pro úplnost jsem je zařadil do této kapitoly.

**Aircraft leasing** je vhodný způsob pro letecké společnosti, které nechtějí investovat finanční prostředky do letadlového parku nebo pokud vzroste poptávka po leteckých službách a je potřeba operativně navýšit provozní kapacity.

**Wet lease** probíhá na základě smlouvy mezi nájemcem a pronajímatelem, tedy společností, jež poskytuje tyto služby a leteckou společností. Při uzavření smlouvy se pronajímatel zaváže poskytnout letadlo, posádku, údržbu a pojištění – v angličtině zkráceně ACMI. Nájemce se zavazuje, že pokryje náklady na palivo, letištní poplatky či cla. Letadlo používá číslo letu nájemce a oproti charteru se liší délkou nájmu, který může být až na dva roky a vlastním číslem letu. (National Business Aviation Association, 2018)

Tato forma pronájmu se například používá k pokoření politických zákazů. Letecká společnost EgyptAir má zákaz provozovat lety do Izraele pod svojí značkou, proto si pronajímá letadla letecké společnosti Air Sinai, aby obešla Izraelské zákony (Zitun Y., 2011).

Oproti tomu **dry lease** smlouva nezahrnuje povinnost pronajímatele poskytnout ACMI, které si nájemce musí zajistit sám. Nájemce je také povinen zajistit si vlastní registraci k využívání letadla ke komerčním účelům – AOC (air operator´s certificate) udělovanou National Aviation Authority (NAA). (Civil Aviation Authority, 2018)

Ad hoc chartery, a to v jakékoliv formě, neoperují v pravidelných časech a jsou spíše vyvolávány momentální poptávkou. Chartery se také využívají cestovními kancelářemi či agenturami k přepravě cestujících na místo určení, za které si cestující zaplatili. Tyto lety probíhají v čase, kdy letiště není ve špičce, výhradně v noci, tedy v čase kdy jsou letištní poplatky nejnižší.

### 4.3.3. Pravidelné linky

Jsou jimi linky, které zajišťují pouze přepravu nákladu, operují v plánovaných intervalech, obvykle v letadlech s velkým trupem jako je Boeing 747, 777 nebo Airbus A380. Na rozdíl od door-to-door služeb se soustředí na dlouhé mezinárodní a mezikontinentální lety mezi velkými letištními huby s vysokým objemovým tokem nákladu a zboží. Příklad takového letiště je Heathrow v Londýně, Dubaj či Haneda v Tokyu. Nevýhodou je omezené geografické pokrytí a závislost na dopravcích a jejich mateřských letištích. (Mayer, R., Budd, T., 2015). Zhruba 10%-15% celkového podílu leteckého nákladu je převáženo pravidelnými linkami (Popescu, A. et al., 2011)

### 4.3.4. Door-to-door

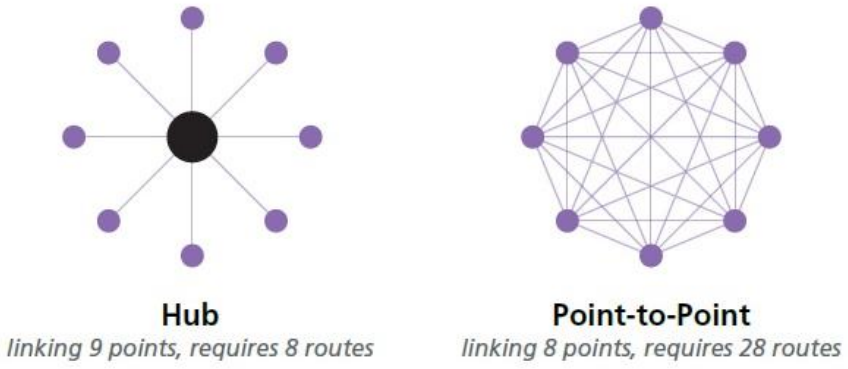
Jak bylo zmíněno výše, letecké společnosti obvykle soustředí přepravu nákladu formou letiště-letiště, kde náklad převezme zasílatel a následně dopraví na místo určení nebo si ho zákazník vyzvedne přímo na letišti. Oproti tomu integrovaní dopravci nabízejí své služby přímo odesílateli či speditérovi s možností takzvané door-to-door služby, tedy zajištění celého řetězce od vyzvednutí zásilky až po doručení na místo určení. Integrovaní dopravci zastávají roli dopravce, přepravce i zasílatele, neboť disponují vlastním letadlovým parkem a vlastními vozy na dopravení zásilky z letiště. Tito dopravci též zajišťují všechnu manipulaci s nákladem (Mayer, R., Budd, T., 2015).

V současné době existují čtyři největší integrovaní dopravci leteckého nákladu, jsou jimi: **UPS, FedEx, TNT a DHL**. Hlavní dominantou těchto dopravců je přeprava expresních zásilek, i když v posledních letech roste podíl dopravy těžšího nákladu. Vzhledem k faktu, že integrovaní dopravci zajišťují celý dopravní řetězec, dominují i pozemní dopravě. K včasnému zajištění všech požadavků svých zákazníků se využívá metody **hub-and-spoke** v češtině pružný svoz. Jedná se o sdružování menších zásilek do přepravních celků a jejich následný převoz a doručení. Pružný svoz se vyznačuje menším objemem zásilek, avšak jejich častější distribucí s cílem nižších nákladů díky komplexní konsolidaci z míst v bezprostřední blízkosti hubu (Popescu, A. et al., 2011).

Obrázek číslo 2 znázorňuje základní rozdíl mezi letištním hubem a přepravou z bodu do bodu. Díky konsolidaci nákladu a pasažérů v rámci letištního hubu získává dopravce vztyčný a hlavní bod svých činností, který slouží jako přestupní místo předešlé konsolidace. Hub tedy

spojuje devět bodů, přičemž systém vyžaduje osm linek na geografické pokrytí celé dopravní sítě. Oproti tomu přeprava z bodu do bodu nemá jedno hlavní centrum konsolidace a provádí přepravu po dopravní síti nahodile dle potřeb. Spojuje tedy osm míst, avšak na geografické pokrytí vyžaduje dvacet osm cest.

**Obrázek 2: Schéma systému hub a poin-to-point**

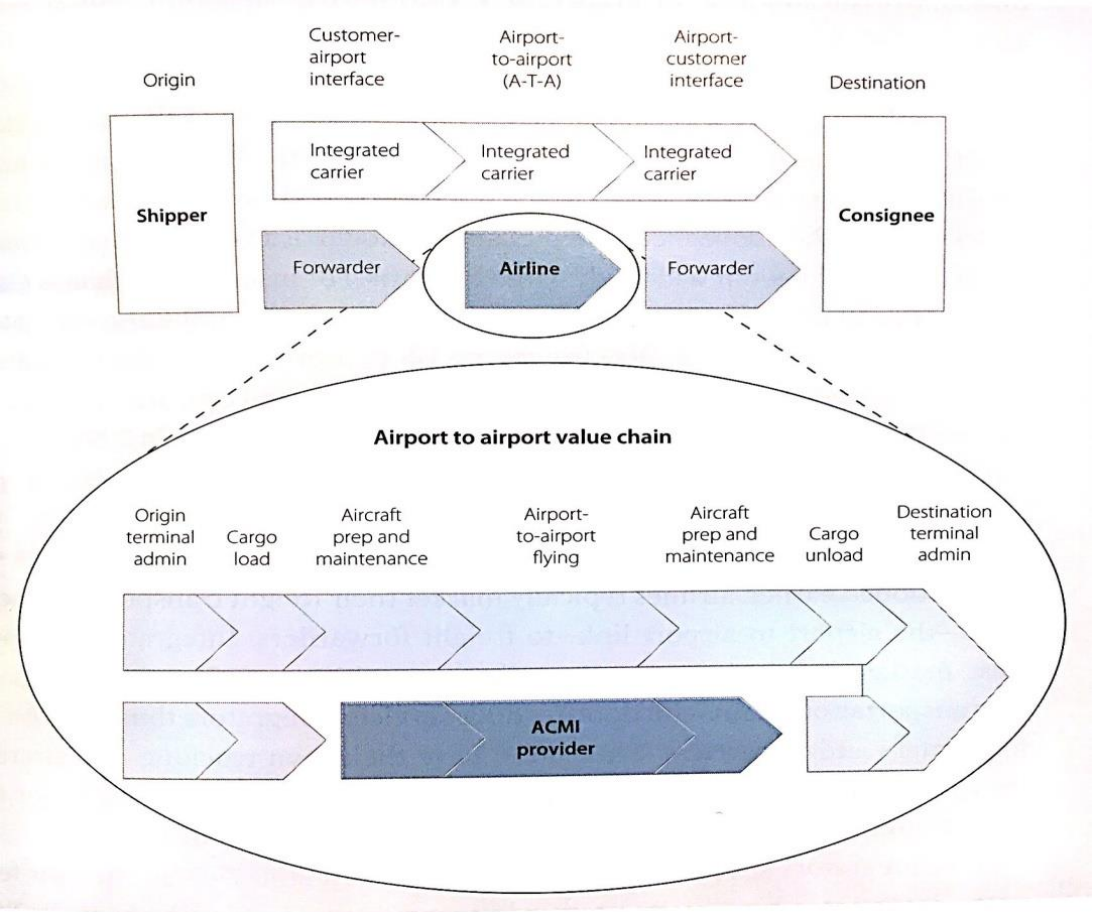



**Zdroj: Heathrow, 2018, datum přístupu 2. 4. 2018**

Z obrázku je vidět, že hub konsoliduje všechny zásilky z okolních menších letišť a následně je zašle v rámci jednoho letu na místo určení, více typické pro dlouhé lety. Například letiště v Atlantě konsoliduje zásilky a náklad z okolních měst a až po naplnění kapacity přepraví náklad do Evropy, nemusí tedy investovat finanční prostředky a odbavovat více menších letadel na zaoceánské lety, když jeden let v letadle se širokým trupem je postačující. Naopak metoda point-to-point, která je typická pro letecké společnosti na pravidelných linkách a při dokládání zboží, se vyznačuje větším počtem cest, proto point-to-point probíhá pouze mezi velkými letišti, kde je pro tuto službu přiměřená poptávka.

Hub-and-spoke klade vysoké požadavky na vytvoření adekvátní infrastruktury, a proto jsou bariéry vstupu reaktivně vysoké. Investice do letadlového parku, zajištění letištního handlingu, vytvoření sítě partnerských letišť a jejich spolupráci vyžaduje odbornost a vysokou specializaci. Další částí této kapitoly je **door-to-door přepravní řetězec**, který je znázorněn na obrázku číslo 3. níže.

Obrázek 3: Door-to-door schéma




Zdroj: The Routledge Handbook of Transport Economics, 2015

Přepravní řetězec začíná od odesílatele (Shipper). Odesílatel podepíše smlouvu se zasílatelem nebo dopravce zastává i funkci zasílatele. Následně dopravce zajistí přepravní proces na letiště. Naopak v případě door-to-door služby je integrovaný dopravce je zodpovědný za celý přepravní proces a za příslušnou organizaci dopravy (leteckou, námořní či pozemní), dále také zajišťuje všechny dokumenty potřebné k přepravě, čímž se zamezuje nejasnostem ohledně odpovědnosti za škody.

Na letišti, po dopravení zásilky na místo odletu, se předá potřebná dokumentace. Po následné revizi a kontrole nákladu handling firma naplní kontejnery zbožím nebo zboží konsoliduje na vhodné palety. Na řadu přichází naložení nákladu do letadla. V tuto chvíli je v případě nevyužití služeb integrovaného dopravce za náklad zodpovědný letecký dopravce, který má náklad naložený ve svém letadle. Opět se tedy přelévá zodpovědnost na další subjekt, který může jednat čistě ve svém vlastním zájmu.

Na místě určení letecká společnost poskytne náklad zástupci dopravce. Ten zajistí dopravu z letiště k příjemci nejčastěji s využitím svého vozového parku. Při doručení zásilky/zboží/nákladu příjemci celý přepravní řetězec končí (Popescu, A. et al., 2011)

Z obrázku je vidět, že integrovaný dopravce eliminuje mezičlánek v podobě letecké společnosti, neboť tuto část vykonává svými vlastními letadly, stejně tak zajišťuje celý letištní přepravní řetězec, což je největší přidaná hodnota integrovaného dopravce. Nemusí tedy předávat zodpovědnost na další subjekty během handlingu a dalších aktivit na letišti, což snižuje časové prodlevy, ulehčuje plánování a zpřesňuje časy dodání zásilek.

# 5. Vývoj leteckého průmyslu

Letecký průmysl prošel od svého vzniku mnoha změnami například v oblastech bezpečnosti, odbavování zákazníků, nákladu, letadel, celní správy a především dostupnosti. Oproti minulému století je letecká osobní i nákladní doprava přístupnější vzhledem ke komercionalizaci celého odvětví. I přes rostoucí poptávku po přepravních službách se zisk na jednoho pohybuje v průměru okolo devíti dolarů na letenku (Kladiva, J., 2018). To je dáno především velkými provozními náklady, které jsou pro letecký průmysl typické.

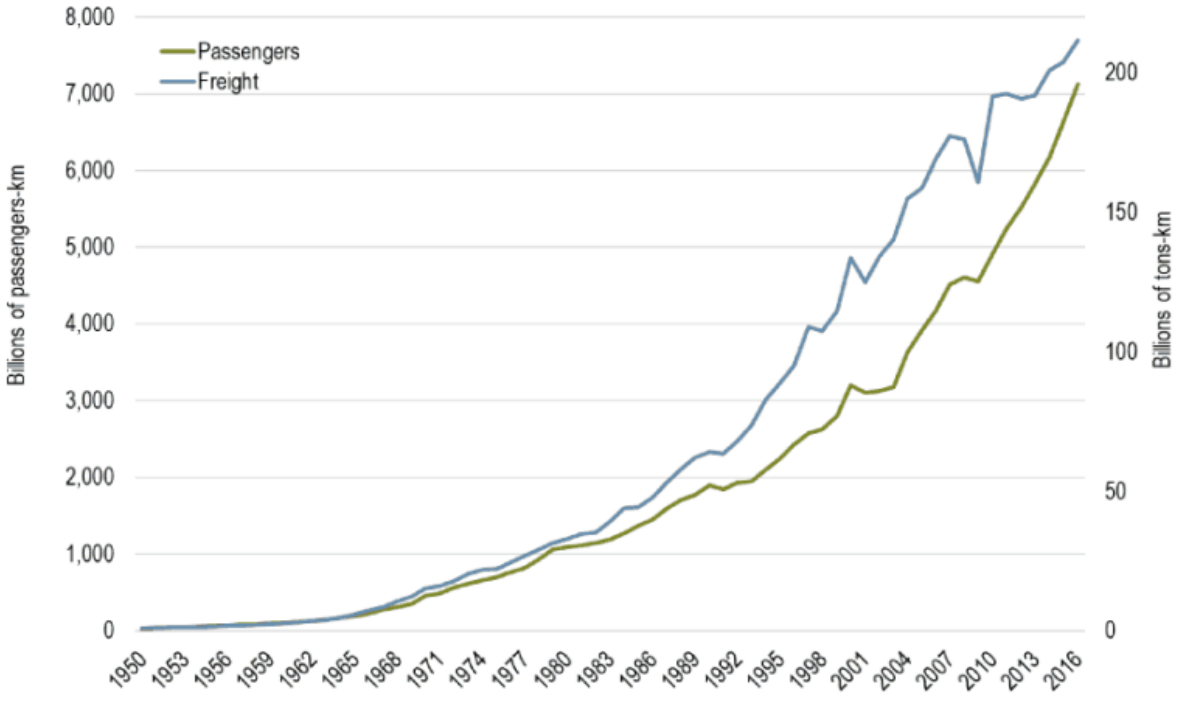
V následujícím grafu je zachycen růst osobokilometrů a objem přepraveného nákladu v tunokilometrech od roku 1950 až do roku 2016. Křivky obou veličin jsou rostoucí, nicméně odrážejí se v nich důsledky vnějších vlivů. Mezi takové vlivy můžeme řadit fluktuaci cen ropy, přírodní katastrofy, pandemie, terorismus, světové politické události a vlivy ekonomických cyklů, které snižují poptávku po přepravních službách. Z grafu jsou zaznamenatelné vlivy ekonomických recesí 1973-1975, 1980-1984, 1990-1991. Dále již zmiňovaná politická nestabilita v podobě Války v zálivu roku 1991 či teroristické útoky na Spojené státy americké v roce 2001 (The Geography of Transport Systems, 2018). Tentýž rok zaznamenala letecká doprava pokles v podobě 13 miliard nalétaných tunokilometrů společně s poklesem poptávky po osobní přepravě. Z grafu je vidět pokles poptávky roku 2008/2009, tedy začátku ekonomické krize. Spotřebitelé méně utráceli, firmy méně vyráběly a vlády méně investovaly. Důsledkem bylo zeslábnutí světového obchodu, což zapříčinilo pokles ukazatelů sledovaného roku. Od světové ekonomické krize je zřejmý stále rostoucí trend letecké dopravy i přes nákladovou a finanční náročnost celého odvětví.

I přes zmíněné vnější vlivy by se tempo růstu dalo od devadesátých let označit jako exponenciální. Předpokládá se, že se takto rychlé tempo růstu brzy dosáhne bodu nasycení a zpomalí se (The Geography of Transport Systems, 2018).

Hlavními faktory růstu osobokilometrů a tunokilometrů jsou rostoucí objemy přepravy ale také průměrná délka letů ve smyslu nalétaných kilometrů. Rozvoj hub-and-spoke zavedl trend méně přímých letů a vytvořením sběrného a přestupního letiště.

Důležité je také zmínit, že růst poptávky v oblasti nákladní dopravy přímo koreluje s poptávkou po osobní přepravě. Pokud roste poptávka po osobní přepravě, navyšují se počty letadel, které mají tuto poptávku uspokojit. S rostoucími kapacitami osobní přepravy roste i kapacita nákladní dopravy, která může být nabídnuta potenciálním zákazníkům (The Geography of Transport Systems, 2018).

Graf 1: Vývoj osobní a nákladní přepravy mezi lety 1950-2016




Zdroj: The Geography of Transport Systems, 2018, datum přístupu: 10. 4. 2018

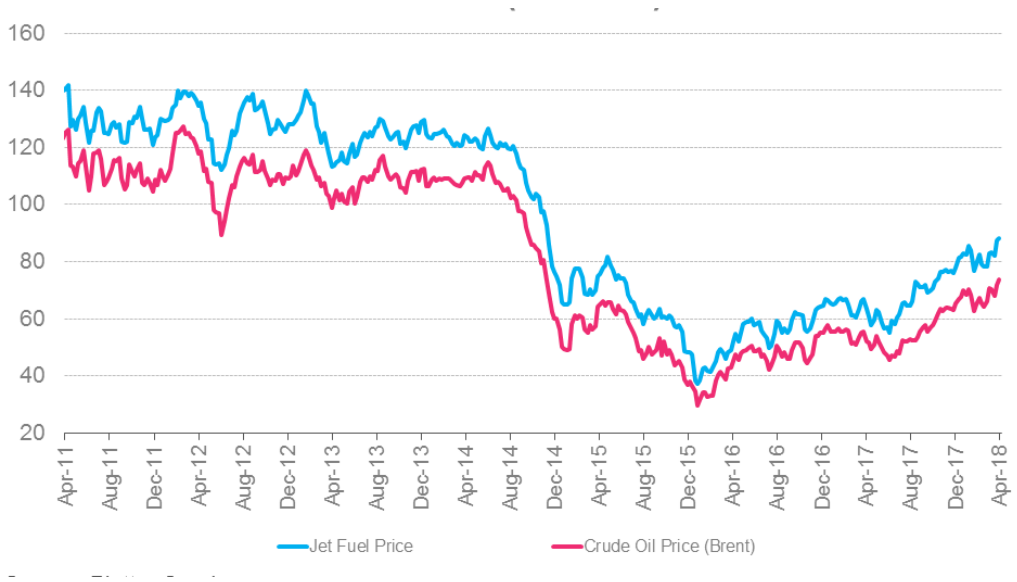
Letecký průmysl jako celek přinesl za rok 2017 zisk v podobě $29,8 miliard. Na druhou stranu $18,1 miliard z celkového zisku je alokováno v Severní Americe. Evropa, jakožto trh podobné velikosti, se podílel pouze $5,6 miliardami (The Geography of Transport Systems, 2017). Hlavním důvodem je větší počet vnitrostátních letů ve Spojených státech. Ziskovost je klíčová pro každé odvětví, a pokud letecké společnosti nevykazují zisk, nemohou investovat do nových linek, letadel a rozšiřování infrastruktury. Momentální situaci také vytváří tlak na snižování cen za dopravu, což je způsobeno kompetitivním konkurenčním prostředím zažitých značek a nízkonákladových dopravců, které je charakterizováno vysokými bariérami vstupu.

## 5.1. Problematika pohonných hmot

Ceny vstupů v letecké dopravě stále rostou. Mezi hlavní položky provozních nákladů patří lidská práce a pohonné hmoty (letecký petrolej). Pohonné hmoty ještě před několika lety tvořily největší nákladovou položku leteckých dopravců (Air Transport Industry Analysis Report, 2017). Náklady na mzdy však mají být během roku 2018 větší než náklady na pohonné hmoty a mají dosahovat až 30,9% z celkových nákladů (IATA, 2017). Náklady na pohonné hmoty mohou dosahovat až 40% celkových provozních s nákladů s ohledem na typ letadel konkrétního leteckého dopravce (The Geography of Transport Systems, 2017). Oproti konci minulého století, kdy ceny pohonných hmot byly konstantní, je 21. století svědkem cenové nestability a fluktuací. Cena ropy a leteckého petroleje se mezi lety 2010-2014

pohybovala nad $100 za barel (Voříšek, M., 2015), především díky stoupající spotřebě v zemích jako je Čína a konfliktům v ropných zemích, proto produkce neuspokojovala tehdejší poptávku. Od roku 2014 se však situace náhle změnila, neboť vysoké ceny vyvolaly investice do nových, těžce přístupných, těžebních oblastí. Konec roku 2014 představoval náhlý nárůst nabídky, který převýšil poptávku, což způsobilo vysoké zásoby a cenu, která klesla až pod $40 za barel, avšak během dalších let cena opět postupně stoupala. Cena leteckého petroleje za rok 2017 byla $65,6 za barel a během roku 2018 IATA předpokládá 12,5 % růst ceny na $73,8 za barel (IATA, 2017).

**Graf 2: Ceny ropy a leteckého petroleje**




**Zdroj: IATA, datum přístupu 25. 4. 2018**

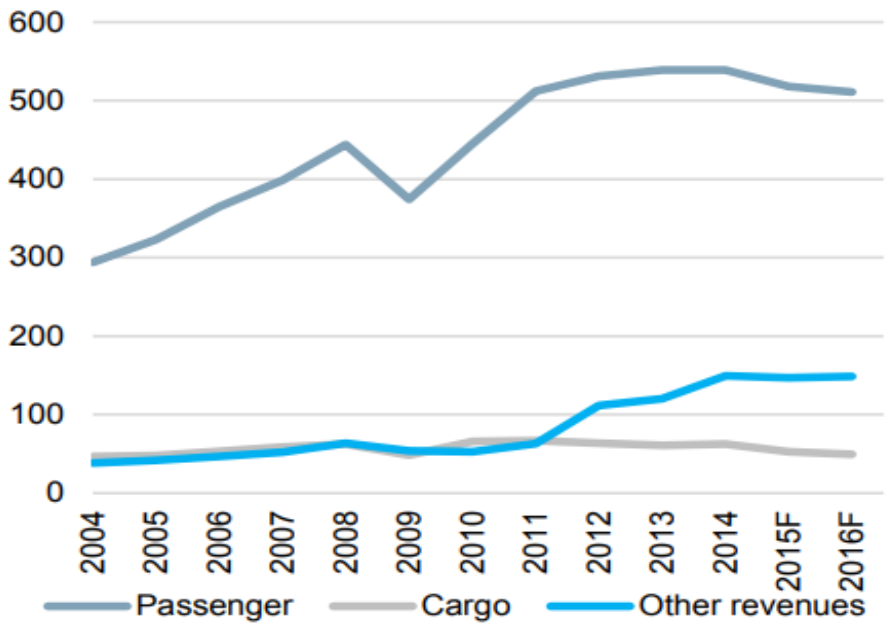
Vzhledem ke komplikované předpovědi vývoje cen pohonných hmot letecké společnosti zavedly palivový příplatek nákladní dopravy, který slouží jako variabilní část smluvního vztahu pro případ náhle fluktuace ceny leteckého petroleje. Společnosti také investují do vývoje alternativních paliv mimo paliv fosilních. Letecké společnosti si slibují nižší emise, spotřebu a ekologickou stopu.

## 5.2. Tržby odvětví

Letecké společnosti dělí své tržby dle zdroje příjmů. První z nich jsou tržby z osobní dopravy, druhá kategorie představuje tržby z nákladní dopravy a poslední skupinou jsou příjmy z vedlejších činností. Mezi vedlejší činnosti řadíme poskytování služeb, pronájem budov letadel či provize za zprostředkování (Air Transport Industry Analysis Report, 2017). Od roku 2003 kdy celkové tržby dosahovaly hodnoty $322 miliard dolarů, se výnosy konstantně zvedaly i během dalších let, jak je vidět z grafu 3. Až do roku 2009 byl zjevný rostoucí trend, důsledkem ekonomické krize se tržby propadly z $570 miliard (2008) na $476 miliard (2009). Nicméně od roku 2009 až do roku 2014 rostly tržby z letecké dopravy meziročním růstem v

podobě 9,5%, díky rychlému otřepání amerického trhu. Rok 2017 téměř dosáhl hodnot roku 2014 a pro rok 2018 se předpovídají tržby dosahující $824 miliard (Statista, 2018). Z následujícího grafu je vidět rozdělení jednotlivých příjmových kategorií. Nejvyšší hodnoty dosahují příjmy z osobní dopravy, v posledních letech pak příjmy z vedlejších činností a jako poslední jsou tržby leteckého nákladu.

**Graf 3: Tržby dle typu příjmu celosvětového leteckého průmyslu v miliardách dolarů**

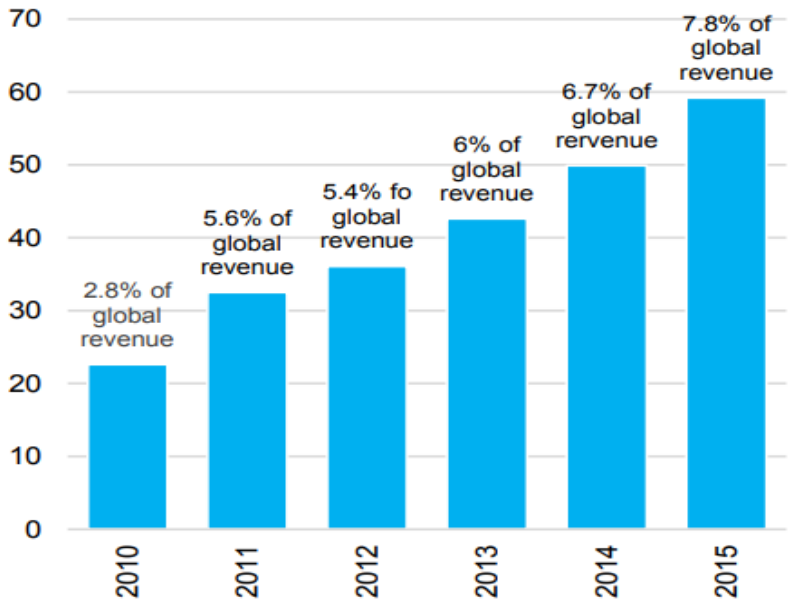



**Zdroj: Air Transport Industry Analysis Report, 2017, datum přístupu: 20. 4. 2018**

Vedlejší činnosti se staly důležitým finančním zdrojem většiny leteckých aerolinek, neboť při stále rostoucích nákladech se hledají způsoby jak zákazníka zpoplatnit. Samostatné poplatky se nyní uplatňují na místenky, zavazadla, Wi-Fi na palubě či občerstvení (Air Transport Industry Analysis Report, 2017).

Tendence zpoplatnění zákazníka mimo rámec základní ceny letenky, jsou znázorněny v následujícím grafu, který zachycuje vývoj tohoto fenoménu od roku 2010 až do roku 2015. Roku 2010 dosahovaly vedlejší činnosti 2,8% celkových tržeb odvětví. Každý další rok představoval růst na celkovém podílu, který činil 7,8% na celkových tržbách v roce 2015. Nejvíce je zpoplatňování typické pro vnitrostátní lety ve Spojených státech, kde byly zaznamenány tržby $22 miliard z celkových $60 miliard. V porovnání celá Evropa zaznamenala tržby $13,3 miliard. (Air Transport Industry Annual Report, 2017).

Graf 4: Celosvětový podíl vedlejších činností na tržbách celého průmyslu v miliardách dolarů




Zdroj: Air Transport Industry Analysis Report, 2017, datum přístupu: 20. 4. 2018

Vzhledem ke konkurenci tradičních dopravců v podobě nízkonákladových dopravců, kteří nabízejí více zpoplatněných služeb, začaly tradiční společnosti zpoplatňovat občerstvení na pravidelných krátkých letech. (The Telegraph, 2017).

## 5.3. Nejvýkonnější letecké společností

V následujícím obrázku 4. jsou zachyceny letecké společnosti/skupiny dle tržeb, čistého zisku, tržeb na osobokilometr a počtu přepravených osob za rok 2015. Společnosti American Airlines, Delta Air Lines a United dominovaly všem níže zachyceným ukazatelům jakožto společnosti ze Spojených států. Německá letecká společnost Lufthansa s dalšími dceřinými společnostmi zaujaly čtvrté místo v celkových tržbách, následování Air France – KLM Group. Společnost IAG však dosáhla menších tržeb než FedEx a Emirates, čímž se umístila na sedmém místě.

Evropským dopravcům se i přes nízký růst evropského hrubého domácího produktu (+1,6% oproti roku 2014) dařilo. Čistý zisk se zvýšil oproti roku předchozímu a evropští dopravci s nejvyšším čistým ziskem byly firmy Lufthansa, IAG a Ryanair. Nejlepší evropské letecké společnosti měřené dle tržeb osobokilometrů byly společnosti Lufthansa, British Airways a Air France. Počet přepravených cestujících patřil opět americkým dopravcům, nicméně z Evropy se ukázal být nejvýkonnější Ryanair se 106,4 miliony cestujících, následovaný China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Lufthansa a Easy jet. Rozmach nízkonákladových společností, které se soustředí na objem přepravy než na kvalitu, reflektoval jejich potenciál ve formě levných, častých a krátkých letů.

**Obrázek 4: Top letecké společnosti a skupiny dle tržeb, čistého provozního zisku, RPK a počtu cestujících za rok 2015**

| Top 10 groups by revenue | |
|---|---|
| American Airlines Group | $41.0bn |
| Delta Air Lines | $40.7bn |
| United Continental Holdings | $37.9bn |
| **Lufthansa Group** | $35.4bn |
| **Air France - KLM Group** | $28.7bn |
| FedEx | $26.5bn |
| Emirates Group | $25.3bn |
| IAG | $25.2bn |
| Southwest Airlines | $19.8bn |
| China Southern | $17.8bn |

| Top 10 groups by net profit | |
|---|---|
| American Airlines Group | $7.6bn |
| United Continental Holdings | $7.3bn |
| Delta Air Lines | $4.5bn |
| Emirates Group | $2.2bn |
| Southwest Airlines | $2.2bn |
| **Lufthansa Group** | $1.9bn |
| **Ryanair** | $1.7bn |
| **IAG** | $1.7bn |
| Japan Airlines | $1.5bn |
| Air China | $1.2bn |

| Top 10 Airlines by RPK | |
|---|---|
| American Airlines | 358,823m |
| Delta Air Lines | 337,264m |
| United Airlines | 335,728m |
| Emirates Airline | 255,176m |
| Southwest Airlines | 189,057m |
| **Lufthansa** | 162,173m |
| China Southern Airlines | 153,749m |
| China Eastern Airlines | 146,291m |
| **British Airways** | 142,016m |
| **Air France** | 141,207m |

| Top 10 airlines by passengers | |
|---|---|
| American Airlines | 201.2m |
| Delta Air Lines | 179.4m |
| Southwest Airlines | 144.6m |
| United Airlines | 140.4m |
| **Ryanair** | 106.4m |
| China Eastern Airlines | 93.8m |
| China Southern Airlines | 84.0m |
| **Lufthansa** | 79.3m |
| **EasyJet** | 68.6m |
| Turkish Airlines | 61.2m |

**Zdroj: Air Transport Industry Analysis Report, 2017, datum přístupu: 20. 4. 2018**

Jiných výsledků však dosahují letecké společnosti, pokud se zaměříme na obrázek 5., popisující nejlepší dopravce dle přepravených tunokilometrů. Žebříčku leteckých dopravců měřeného dle přepravených tunokilometrů během roku 2016 dominoval Federal Express s 15,712 miliony přepravených tunokilometrů (FTK/CTK). Na druhém a třetím místě se umístily společnosti Emirates a UPS Airlines s 12,270 a 11,264 miliony FTK. Na čtvrtém místě se umístil integrovaný dopravce DHL Express Group, který se posunul o dvě příčky. Evropské zastoupení představuje společnost Lufthansa Group na šestém místě, která si oproti předchozímu roku pohoršila. Osmé místo zastává Air France-KLM Group, která si také pohoršila o jednu příčku. IAG Cargo do kterého byla sjednocena i nákladní divize British Airways se ujalo šestnáctého místa a pohoršilo si o jednu příčku s celkovými 5,148 miliony FTK.

Nejvýrazněji si polepšily společnosti Qatar Airways sídlící v katarském hlavním městě Dauhá. Také společnost DHL zaznamenala nárůst o 15,1% v FTK oproti minulému roku. Nicméně obrázek napovídá, že největší trhy v oblasti nákladní dopravy jsou jihovýchodní Asie a Čína kde se zdroje alokují hlavně do výroby, dále pak Blízký východ a Spojené státy hrají důležitou roli v nákladní dopravě.

Obrázek 5: Top 50 nákladních dopravců za rok 2016 dle celkové nákladní přepravy

| TOP 50 CARGO CARRIERS - 2016 TOTAL CARGO TRAFFIC | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2016 Rank | Airline (or airline group) | Last years' rank | 2016 total cargotraffic (FTKs million) | +/- previous year (FTKs million) | % change from previous year |
| 1 | Federal Express | 1 | 15,712 | -135 | -0.9 |
| 2 | Emirates | 2 | 12,270 | -53 | -0.4 |
| 3 | UPS Airlines | 3 | 11,264 | 421 | 3.9 |
| 4 | DHL Express Group* | 6 (+2) | 10,562 | 1,383 | 15.1 |
| 5 | Cathay Group* | 4 (-1) | 10,208 | -378 | -3.6 |
| 6 | Lufthansa Group* | 5 (-1) | 9,469 | 147 | 1.6 |
| 7 | Qatar Airways | 9 (+2) | 9,221 | 1,511 | 19.6 |
| 8 | Air France-KLM Group* | 7 (-1) | 8,133 | -821 | -9.2 |
| 9 | Korean Air | 8 (-1) | 7,666 | -588 | -7.1 |
| 10 | Cargolux Group* | 10 | 7,453 | 534 | 7.7 |
| 11 | Air China Group* | 11 | 6,809 | 70 | 1.0 |
| 12 | China Southern Group* | 12 | 6,744 | 252 | 3.9 |
| 13 | Singapore Airlines | 13 | 6,345 | 134 | 2.2 |
| 14 | Atlas Air | 14 | 5,875 | 23 | 0.4 |
| 15 | China Airlines | 16 (+1) | 5,273 | -221 | -4.0 |
| 16 | IAG Group* | 15 (-1) | 5,148 | -347 | -6.3 |
| 17 | Volga-Dnepr Group* | 19 (+2) | 5,102 | 761 | 17.5 |
| 18 | China Eastern Group* | 17 (-1) | 4,727 | -79 | -1.6 |
| 19 | Etihad Airways | 18 (-1) | 4,481 | -79 | -1.7 |
| 20 | All Nippon Airways | 20 | 4,315 | 300 | 7.5 |
| 21 | Asiana Airlines | 21 | 3,813 | -180 | -4.5 |
| 22 | Turkish Airlines | 28 (+6) | 3,640 | 841 | 30.0 |
| 23 | United Airlines | 22 (-1) | 3,534 | -282 | -7.4 |
| 24 | EVA Air | 24 | 3,480 | -164 | -4.5 |
| 25 | LATAM Airlines Group | 23 (-2) | 3,278 | -519 | -13.7 |

Zdroj: Air Cargo World, 2017, datum přístupu: 12. 4. 2018

## 5.4. Současná situace nákladní dopravy

Hlavními faktory ovlivňující leteckou nákladní dopravu je momentální stav světové ekonomiky a objem produkce firem (Air Transport Industry Analysis, 2017). Rok 2016 představoval přepravených 53,9 milionu metrických tun nákladu, což činilo 35% celkového světového obchodu měřeného podle hodnoty (IATA, 2017). Během roku 2017 vzrostl celkový přepravený náklad na 59,9 milionu metrických tun a pro rok 2018 IATA předpovídá nárůst o 4,5% v podobě 62,5 milionu přepravených metrických tun nákladu (IATA, 2017). Hlavním důvodem vysokého 9,3 % růstu mezi lety 2016-2017 byl náhlý růst poptávky spotřebitelů, kteří díky ekonomickému růstu chtěli více utrácet a potřeba firem rychle naskladnit zásoby a

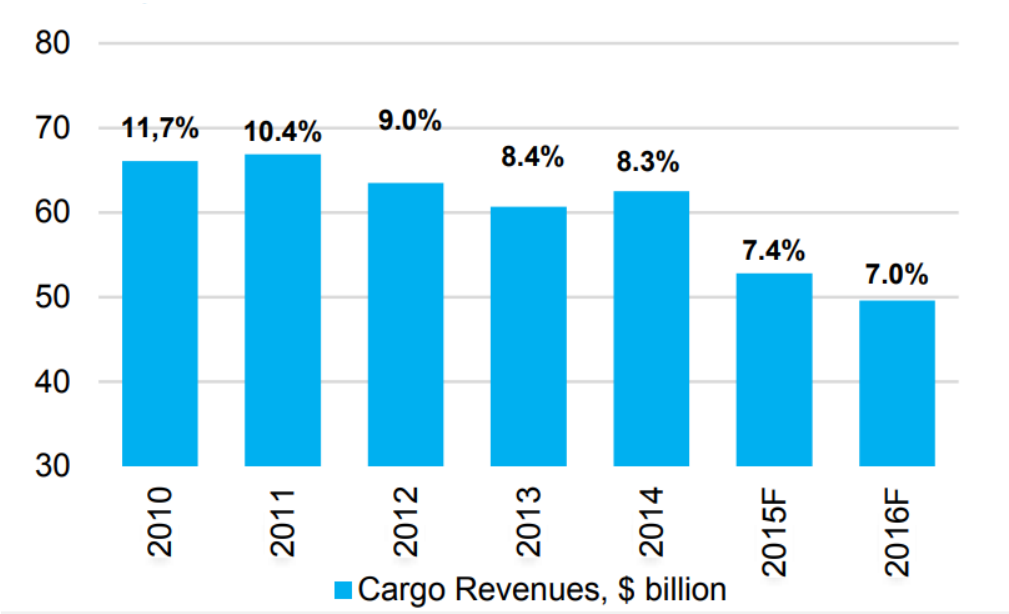
uspokojit poptávku, což způsobilo dvojnásobný procentuální růst oproti celkovému mezinárodnímu obchodu.

Jak bylo zmíněno v teoretické části, pro leteckou nákladní dopravu jsou typické komodity vysoké hodnoty a produkty s trvanlivou dobou spotřeby. Celkové přepravené tunokilometry během roku 2016 vzrostly o 3,4% oproti roku 2015. Rok 2017 s tržbami nákladní dopravy čítající $54,4 miliardy však znamenal růst celkových tržeb oproti roku 2016 z důvodu již zmíněného o odstavec výše. IATA předpovídá pro rok 2018 8,6 % růst oproti roku 2017 s tržbami dosahující $59,2 miliardy (IATA, 2017). Letecká nákladní doprava je přímo závislá na zemích se silným výrobním průmyslem a na silných trzích jako je například Čína (IATA, 2017).

### 5.4.1. Podíl nákladní dopravy

Nákladní doprava, jakožto součást letecké dopravy, představuje až 30% mezinárodního obchodu. Nicméně, procentuální podíl na celkových tržbách je poměrně nízký. Z obrázku 6. vidíme tržby z nákladní dopravy a procentuální zastoupení na celkových tržbách odvětví. Během roku 2010 byl zaznamenán nejvyšší podíl nákladní přepravy. Naopak během roku 2016 byl podíl nejnižší. Během roku 2017 stoupalo procentuální zastoupení nákladní dopravy díky růstu světové ekonomiky a spotřebitelům, kteří chtěli více utrácet.

Obrázek 6: Celkový podíl tržeb nákladní přepravy na celkových tržbách




Zdroj: Air Transport Industry Analysis Report, 2017, datup přístupu: 16. 4. 2018

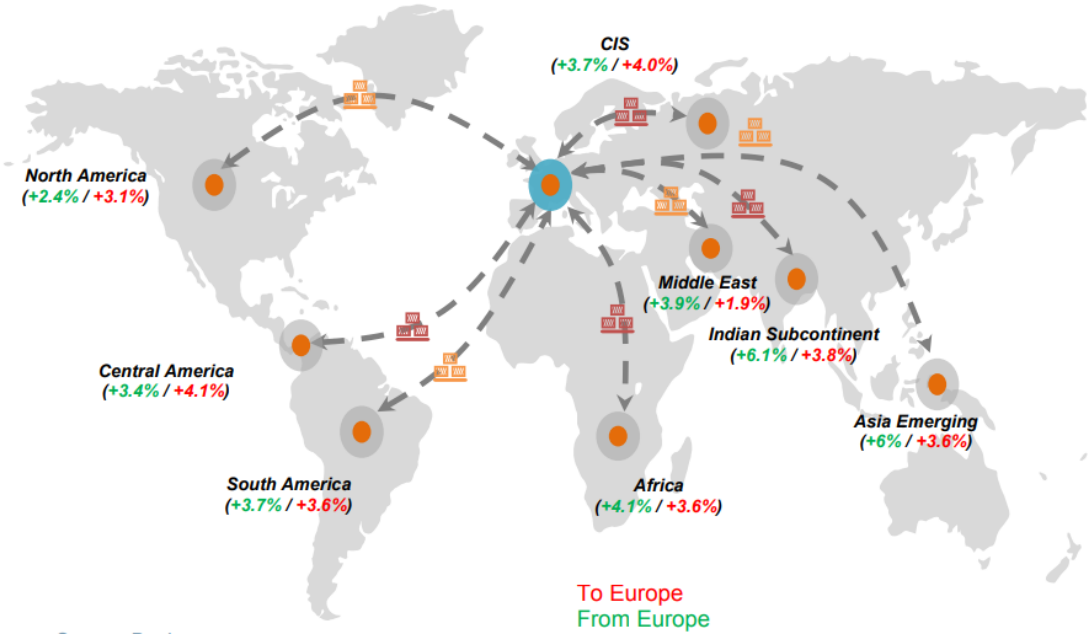
I přes nízké procentuální zastoupení nákladní dopravy na celkových tržbách IATA vyčíslila očekávanou hodnotu přepravovaného zboží na $6,2 bilionů během roku 2018, což je 7,4% hrubého domácího produktu (IATA, 2017). I to je jeden z důvodů, proč nákladní doprava zastává důležitou součást celé letecké dopravy.

### 5.4.2. Růst objemů nákladní dopravy

Jak již bylo řečeno, letecká nákladní doprava je přímo závislá na mezinárodním obchodu a výrobě. Vzhledem k růstu hrubého domácího produktu a mezinárodního obchodu se předpokládá průměrný roční 4,2 % růst nákladní dopravy během dalších dvaceti let. (Air Transport Industry Analysis, 2017).

Zvláště zajímavý je odhad růstu objemů nákladní dopravy v rámci Evropy. Následující obrázek 8. ilustruje očekávané tempo růstu objemu nákladní dopravy mezi Evropou a hlavními obchodními partnery. Pro vzdušný evropský export bude hlavním partnerem indický subkontinent a asijské rychle rostoucí ekonomiky, které budou klíčové pro udržení očekávaného tempa růstu. Pro Evropu to konkrétně znamená 6,1 % nárůst export do indického subkontinentu a 6 % nárůst pro Asii. Pro import bude důležitý trh Střední Ameriky s 4,1 % nárůstem a opět indický subkontinent s 3,8 % nárůstem, čímž se potvrzuje jeho strategická důležitost pro evropský trh.

Obrázek 7: Předpověď růstu importu a exportu nákladní dopravy mezi klíčovými partnery




Zdroj: Air Transport Industry Analysis Report, 2017, datup přístupu: 16. 4. 2018

Budoucí vývoj by se měl nést ve zvyšujících se objemech nákladní dopravy hlavně exportu na indický subkontinent a do Asie. Dalším strategicky silným trhem je Blízký východ a Afrika, která v budoucnu může představovat silnou strategickou výhodu pro evropské dopravce. Pro evropský import bude hlavním trhem Střední Amerika a Společenství nezávislých států.

### 5.4.3. Situace v jednotlivých regionech

Předpověď pro rok 2018 je dle IATA pozitivní. Všechny světové trhy mají zaznamenat růst poptávky, která přeroste dostupné kapacity. Nejsilnější pozici si udrží trh Severní Ameriky s polovinou celkových zisků odvětví.

Letečtí dopravci v Severní Americe mají navýšit během roku 2018 čistý zisk z $15,6 miliardy na $16,4 miliardy. Poroste i kapacita, avšak pomaleji než poptávka. Severní Amerika vedla výkonnostní ukazatel čistého zisku (50%) poslední tři roky, nicméně rostoucí ceny pohonných hmot a práce mohou pozici tohoto trhu oslabit (IATA, 2017).

Situace v Asii a Pacifiku je taktéž přívětivá s předpokládanými rostoucími zisky čítající 9 miliard během roku 2018 (8,3 miliard v roce 2017). Výraznou část zde tvoří nákladní doprava čítající 37% celkové nákladní dopravy, čímž je reflektována významnost tohoto trhu. Domácí trh osobní přepravy posílil hlavně v Číně, Indii a Japonsku (IATA, 2017).

V Evropě by měl letecký průmysl utržit $11,5 miliardy ($9,8 miliardy v roce 2017). V Evropě se předpokládá rychlejší růst poptávky po přepravních službách než růst přepravních kapacit. Celkový růst zájmu cestování přes Atlantický oceán do Spojených států se projevuje na evropských výkonnostních ukazatelích v Evropě jako například celková zaplněnost osobních i nákladních kapacit (IATA, 2017).

Společnosti v Latinské Americe utrží $900 milionů čistého zisku, což je o $200 milionů více než předchozí rok. Opět se předpokládá růst poptávky. Mírné zotavení brazilské ekonomiky, meziroční tempo růstu v Mexiku a slabší dolar během posledních pár let, otevírá příležitosti pro leteckou dopravu v tomto regionu (IATA, 2017).

Na Středním východě zaznamenáme až 50 % nárůst čistého zisku na $600 milionů. Poptávka i v tomto regionu roste nicméně místní konflikty, vysoká vzdušná kongesce a vstup konkurence v podobě Turkish Airlines dále zvyšuje bariéry vstupu a tlak ze strany konkurence. V tomto regionu budou dominovat národní dopravci s geograficky dobře položeným letištěm (IATA, 2017).

Jediným regionem, u kterého se i přes růst poptávky předpokládá zisková ztráta je Afrika, především kvůli pomalému ekonomickému růstu. Klíčové ekonomiky jako ta nigerijská se dostává z recese a vlády jednotlivých afrických zemí by se měli soustředit na vzájemnou spolupráci (IATA, 2017).

Závěrem kapitoly je nutno říci, že současný stav leteckého průmyslu jako celku se v posledních letech těší růstu tržeb, tím pádem i většími finančními prostředky na investice do infrastruktury, obměny letadlového parku či výzkumu a vývoje, například do hledání alternativ současných pohonných hmot, které tvoří jednu z největších nákladových položek leteckých společností a cena této komodity od počátku 21. století není stabilně předvídatelná. Podíl osobní dopravy tvoří největší část celkových tržeb, nicméně podíl nákladní dopravy na celkových tržbách v posledních letech roste a vyznačuje se spíše cenou přepravovaného zboží než objemu.

Na druhou stranu, letecký průmysl je průmyslem citlivým, neboť vnější vlivy silně ovlivňují výkonnost letecké dopravy. Ekonomické krize, stav světových ekonomik, politické faktory, pandemie a terorismus přímo ovlivňují poptávku po letecké dopravě. Letecký průmysl je však nejvíce ovlivňován mezinárodním obchodem a objemem celkové výroby.

Trhu letecké dopravy dominuje hlavně Severní Amerika a Asie, kde operují společnosti s největším objemem přepraveného nákladu a cestujících. V Evropě mají nejvýznamnější roli skupiny IAG, Air France-KLM Group a Lufthansa Group, kteří zastávají přední místa ukazatelů celkových tržeb, čistého zisku i tržby na přepravený osobokilometr. Stále zvyšující se tlak nízkonákladových společností na ceny tradičních dopravců je viditelný především v objemu přepravy cestujících. V této kategorii v Evropě dominoval nízkonákladový dopravce Ryanair, který se na celkovém žebříčku umístil za americkými dopravci.

Letecké společnosti se snaží hledat způsoby, jak snižovat provozní náklady. Poměrně vhodnou variantou se ukázalo být sjednocování leteckých dopravců do skupin leteckých dopravců. Sjednocení zdrojů každého dopravce vytváří možnosti úspor a synergií v podobě finančních rezerv. Předpověď budoucího vývoje letecké dopravy je prozatím pozitivní s pravidelným růstem celého odvětví.

# PRAKTICKÁ ČÁST

Praktickou část tvoří analýza a pozice nákladní divize leteckého dopravce British Airways na základě sekundárních dat před a po sjednocení do Mezinárodní skupiny konsolidovaných leteckých dopravců (International Consolidated Airlines Group, IAG) se španělským dopravcem Iberia. V první části jsou uvedeny základní informace o společnosti, historii a přepravovaném zboží. Obsahem praktické části je taktéž analýza podílu tržeb a FTK na celkových výkonech IAG. V další části je analyzován letadlový park společnosti a strategie obměny a sjednocování flotily. Zabývám se i leteckou sítí British Airways a klíčovými destinacemi. Závěrem praktické části je zhodnocení současné pozice a přidané hodnoty British Airways uvnitř mateřské IAG.

## 6. British Airways

Letecká společnost British Airways, jež se roku 2010 sjednotila se španělským leteckým dopravcem Iberia do jedné mateřské společnosti International Airlines Group, zastává pozici jednoho z největších leteckých společností na světě a největší mezinárodní letecké společnosti ve Velké Británii. British Airways též zastává roli hlavního národního dopravce. Hlavním letištěm, tedy ohniskem většiny činností leteckého dopravce, je letiště Heathrow v Londýně (British Airways, 2018). To zastává roli hubu, tedy hlavním sjednocovacím místem cestujících a nákladu. Nicméně, British Airways operuje i na letišti Gatwick a London City.

Vzhledem k rozsáhlé mezinárodní síti se letouny British Airways odlepí od země každých 90 vteřin. Dopravce momentálně disponuje letadlovým parkem čítajícím více než 280 letadel zahrnující i nejnovější letouny Boeing-787 a největší osobní letoun Airbus A380. British Airways každý den přepraví 145 000 cestujících a zaměstnává zhruba 45 000 zaměstnanců zahrnující 16 500 palubního personálu a 3 900 pilotů (British Airways, 2018).

British Airways je jedna z mála leteckých společností nabízející lety do všech šesti obydlených kontinentů. Z letiště Heathrow se zákazník může přepravit do více než 180 destinací v 90 zemích (British Airways, 2018). Nejpodstatnějšími spoji letecké společnosti jsou lety do Severní Ameriky a Asie, díky partnerství s American Airlines, Japonským národním leteckým dopravcem, australským Qantas či katarským Qatar Airlines posilují svojí pozici mezi dopravci a ty nejbližší partnerské vztahy budují již několik dekád.

## 6.1. Historický kontext

V této podkapitole píši o historii leteckého dopravce British Airways společně s nejdůležitějšími historickými momenty této společnosti.

Předchůdce dopravce British Airways byla společnost Aircraft Transport & Travel, založena roku 1916. O tři roky později společnost uskutečnila první mezinárodní let předělaným válečným bombardérem z Hounslow (nynější Heathrow) do Londýna a Paříže. Ve stejném byl vytvořen plán světové letecké sítě spojující země britského impéria. Jednalo se především o Kanadu, Indii, Jižní Afriku, Austrálii a Nový Zéland. Jelikož nebyla letadla schopná zaoceánských letů, hlavní prioritou se stal spoj Londýn – Indie (British Airways, 2018).

Pokrok byl rychlý a na konci stejného roku britská vláda vytvořila síť čítající 43 přistávacích ploch Královského letectva (Royal Air Force, RAF). V tomto období byla většina leteckých dopravců dotována vládou s cílem udržet letecký provoz v britské kotlině (Reference for business, 2018).

Roku 1923 se na důraz vlády sjednotily společnosti Daimler Airway, British Marine Air Navigation, Instone Air Line a Hendley Page pod společný název Imperial Air Transport. Cílem nové společnosti bylo zpřístupnění cesty na východ přes Arabskou poušť z Káhiry do Basry (nynější Irák), což bylo doprovázeno problémy mezi 1927-1929, kdy perská vláda (dnešní Irán) vydala embargo na všechny lety Imperial Airways přes toto území (British Airways, 2018).

Tehdejší doba cesty do Indie z Londýna se oproti třem týdnům na moři snížila na týden (Reference for business, 2018). Imperial Airways započala lety do Kalkaty (Indie) a Rangonu (Barma) roku 1933 a Singapuru. Téhož roku australská letecká společnost Quensland a Severní teritoria (Qantas) zahájila lety do Singapuru z Brisbane, čímž zpřístupnila spoj z Londýna do Austrálie.

Spojem s Afrikou roku 1933 byla vytvořena mezinárodní síť do skoro všech zemí britského impéria. Africká síť dále posilovala například spojem do Kapského města či letovou trasou ze Súdánu do Nigérie roku 1936. (Reference for business, 2018). Hlavním zdrojem příjmů toho období byla hlavně pošta, která převyšovala tržby za osobní přepravu. Nicméně, zájem o leteckou dopravu stoupal a rostl tlak na zvyšování kapacit letadel.

### 6.1.1. Druhá světová válka a poválečné období

Imperial Air Transport mělo zastávat nejdůležitějšího dopravce v Británii. Nicméně, na evropských linkách se objevila agresivní konkurence nesoucí název British Airways, která vznikla roku 1935 spojením tří menších dopravců. Tlak ze strany konkurence byl tak velký, že Parlamentní komise navrhla sjednocení Imperial Airways a British Airways. Reorganizace byla dokončena roku 1939 a vznikla společnost British Overseas Airways Corporation (BOAC).

S počátkem války však byla zrušena většina evropských spojů. I přes válku v Evropě, BOAC přepravovala válečný náklad a personál do Západní Afriky přes neutrální Lisabon v Portugalsku a po skončení války BOAC disponoval 160 letouny (British Airways, 2018). Meziroční růst nákladní dopravy činil 27%, nicméně během roku 1961 poptávka po osobní přepravě klesala a BOAC disponovala deficitem ve výši £64 milionů, který byl stále dotován britskou vládou (British Airways, 2018). Stejného roku byl otevřen i nákladní terminál na letišti Heathrow (Reference for business, 2018).

V následujících letech se díky změnám v managementu společnost finančně uzdravila a roku 1972, po několika letech rekordních zisků, bylo vyneseno stanovisko, že už nedluží britské vládě žádné finanční prostředky. Proto roku 1974 proběhlo sjednocení do British Airways. Díky partnerství v oblasti vývoje mezi British Airways a Air France byl roku 1976 představen první nadzvukové letadlo Concorde, které bylo schopno nést 100 cestujících rychlostí 1 350 mil za hodinu, což by snížilo dobu letu skoro o polovinu. Bohužel všechna nadzvuková letadla byla později stáhnuta z provozu kvůli nehodám, které jejich provoz doprovázel (Reference for business, 2018).

### 6.1.2. Privatizace během 80. Let

Roku 1980 premiérka Margaret Thatcherová jmenovala Lorda Johna Kinga jako nového ředitele British Airways, který měl za úkol připravit společnost na privatizaci. Společnost prodala provozně nákladných letadel a dočasně se soustředila na pronájem letadel. Roku 1985 byly veřejně nabídnuty akcie společnosti, nicméně i přesto 49% zůstalo ve vlastnictví vlády. V té době společnost kontrolovala 80% domácího trhu. Úplná privatizace proběhla roku 1987, během kterého bylo prodáno 720 milionů akcií v hodnotě jedné miliardy liber (Reference for Business, 2018). Některé britské menší společnosti bojovaly s pozemní infrastrukturou, neboť

společnost BA ovládala letiště Heathrow a Gatwick, čímž donutila další konkurenční společnosti využívat služby hůře přístupného letiště Stansted (British Airways, 2018).

Vzhledem k tržnímu podílu na domácím trhu se společnost BA začala soustředit na expanzi v Evropě, Severní Americe a v Pacifiku s cílem být největším světovým dopravcem. Roku 1988 společnosti uzavřela partnerství s americkou leteckou společností United Airlines, která se v následujících letech stala přímou konkurencí britského dopravce především díky vstupu United Airlines na Heathrow roku 1991 (British Airways, 2018).

### 6.1.3. 90. Léta

Na počátku 90. let British Airways bojovala se ztrátami, hlavně kvůli krizi v zálivu na Středním východě. Toto obdob bylo obdobím vyjednávání, British Airways se snažilo uzavřít partnerství s ruským Aeroflotem a nizozemským KLM, nicméně ani jeden z těchto pokusů nebyl úspěšný.

British Airlines též zaplatila £450 milionů za 25 % podíl australské společnosti Qantas. Dále britský dopravce nakoupil 50% podílu francouzského dopravce TAT European Airlines. Díky těmto akvizicím si společnost dále upevňovala pozici v Pacifiku a v Evropě. Partneři britské letecké společnosti se potýkaly ztrátami v podobě $271 milionů dolarů Qantas v roce 1993, dále TAT se ztrátou $60 milionů dolarů v roce 1994 (Reference for business, 2018).

Nejzajímavější událostí 90. let pro BA je rozšíření partnerské základny se společností American Airlines. Společnosti se rozhodly pro společné plánování letů, společný způsob prodeje letenek a hlavně sdílení zisku a tržeb. Tento krok způsobil útok konkurence ohledně monopolizace dopravy mezi Heathrow a americkými dopravci. Společně by společnosti disponovaly 85% hlavních vzletových míst na jednom z největších leteckých trhů na světě.

Společně s britskou společností se roku 1999 zformovala aliance nesoucí název Oneworld. Mezi další zúčastněné společnosti patřily American Airlines, Qantas, Canadian Airlines a Cathay Pacific, což bylo výhodou především pro pravidelné zákazníky, kteří měli možnost získávat výhody za odlétané kilometry. Roku 2001 BA koupila CityFlyer Express, který se soustředí na domácí trh a také 9 % podíl ve španělské společnosti Iberia, se kterou se následně roku 2011 spojila pod jednu mateřskou společnost IAG (Reference for Business, 2018).

# 7. Nákladní divize British Airways

Společnost British Airways provozovala do roku 2011 nákladní divizi Air Cargo World. Nákladní divize britského dopravce má dlouhodobou zkušenost s přepravou netradičního nákladu v podobě živé zvěře, ale i s obvyklou přepravou konsolidovaných i nekonsolidovaných zásilek včetně pošty. Tradičnější zásilky jsou dokládané do volných kapacit na pravidelných linkách a pro uspokojení specifických požadavků zákazníka může společnost vypravit i nákladní letoun. Během roku 2011 se nákladní divize britské společnosti

sjednotila s nákladní divizí Iberia Cargo a později vytvořila zcela jednotnou divizi IAG Cargo (British Airways Annual Report, 2011). Ta nabízí služby jako celek, ani jeden z dopravců si nedrží v nákladní přepravě svojí vlastí značku jako v přepravě osobní. Oba dopravci tedy fungují pod IAG jako jedna obchodní jednotka zodpovídající se jednomu managementu (IAG Annual Report and Accounts, 2014).

V následujících podkapitolách přiblížím současnou nabídku nákladních přepravních služeb britského národního dopravce British Airways společně s dalšími dceřinými dopravci IAG, otázku produktivity vybraných výkonových ukazatelů a analýzu klíčových letových tras British Airways z hlavních londýnských letišť Heathrow a Gatwick.

## 7.1. Nabízené služby

Škála přepravovaných komodit je rozsáhlá. Společnost vlastní letadla s chladícím přepravním prostorem pro zeleninu, ovoce a maso, čímž zajišťuje nejrychlejší možnou přepravu na místo určení. IAG Cargo dále nabízí přepravu leteckých motorů, křídel a dalších letadlových komponent. I zboží vysoké hodnoty jako drahé kameny, luxusní auta či výrobní stroje patří mezi komodity letecké nákladní přepravy divize IAG Cargo. Nejzajímavější komoditou je dle mého názoru přeprava živé zvěře. Na konci října 2015 divize IAG Cargo přepravila šest bílých nosorožců z Johannesburgu do Miami ve svém největším letadle A380 (Burns, J., 2015).

IAG Cargo rozděluje nabízené služby do produktových kategorií. Celkem divize nabízí 13 produktových kategorií rozdělené na dle tradičních komodit jako pošta a menší zásilky dokládané do pravidelných linek a „premium products“, které jsou přizpůsobeny na míru zákazníkovi. Dle přepravovaného produktu si zákazník vybere vhodnou „premium products“ kategorii (IAG Cargo, 2018).

### 7.1.1. Critical nad Prioritise

Jak již samotná název napovídá, jedná se o přepravu zboží, které musí být na místo určení přepraveno v co nejkratší době. Hlavní přidanou hodnotou je rychlost zpracování objednávky a její vyřízení, což se samozřejmě odrazí i v ceně. Do této kategorie patří náhradní díly do strojů, objednávky na poslední chvíli či součástky letadel. Přeprava produktů z kategorie Climate jako například léky mohou být zařazeny do prioritních zásilek Critical.

Přepravované produkty této kategorie nemají váhové ani velikostní omezení a jsou prioritně odbavená na Heathrow, v Madridu – Barajas, na Gatwick či v Barceloně.

Prioritise je nejvyužívanější službou z nabídky nákladní přepravy. Hlavní rozdíl oproti Critical je omezená velikost a váha nesjednoceného zboží. Roku 2006 byl otevřen nákladní terminál Premia, který zajišťuje manipulace těchto prémiových produktů a je nadále propojen s pozemními dopravci (IAG Cargo, 2018)

### 7.1.2. Constant Climate

Constant Climate zahrnuje přepravu tepelně náchylného zboží a to především medikamentů. Divize využívá tepelně kontrolovatelných kontejnerů s teplotním rozmezím od -20°C po +25°C. Těchto služeb může zákazník využít na letišti Heathrow, Barajas a v dublinském hubu, kde společnost má chladící prostory v nákladních terminálech. Medikamenty by měly být zabalené a jsou omezeny velikostí dle dostupných letadel (IAG Cargo, 2018).

### 7.1.3. General Cargo

General Cargo představuje zlatou střední cestu nabízených služeb. Přeprava trvá déle než u služeb Prioritise a Critical, avšak představuje jejich levnější variantu. Náklad může být sjednocený i nesjednocený. Rozdíl mezi sjednoceným a nesjednoceným nákladem je, že sjednocený náklad je naložen na paletách či vhodných kontejnerech. General Cargo je nejčastěji dokládáno do pravidelných linek dle dostupných kapacit, proto jejich přeprava trvá déle než Prioritise a Critical. IAG Cargo nabízí každý týden 15 tisíc letů do 350 destinací (IAG Cargo, 2018).

Manipulaci zakázek a případné sjednocení v rámci General Cargo zajišťuje terminál Ascentis na Heathrow, který byl otevřen roku 2001. Na 83 tisících čtverečních metrů se manipuluje v průměru s 14 000 tunami nákladu každý týden (British Airways Annual Report, 2008).

### 7.1.4. Constant Fresh

Constant Fresh zajišťuje přepravu trvanlivého zboží, jako jsou potraviny, čerstvé květiny a mléčné produkty. Během letu a před expedicí je zboží tepelně kontrolováno, aby nedošlo k znehodnocení. Společnost má terminál určený k manipulaci trvanlivého zboží na letišti Gatwick nesoucí název Perishable Handling Centre (IAG Cargo, 2018).

### 7.1.5. Live Animals a Pets

K přepravě živých zvířat a domácích mazlíčků je společnost vybavena skladovacími prostory k jejich úschově před expedicí. Přepravou živých zvířat se společnost British Airways zabývá od roku 1950. Nejkurióznější přeprava zvěře proběhla roku 2015 a to šesti nosorožců Airbusem 380. Mimo přepravu velkých zvířat je nabízena i přeprava domácích mazlíčků. Pro přepravu živé zvěře platí stanovená pravidla jako předem určená velikost přepravních jednotek (přepravka), dostupnost krmiva a vody a tak dále (IAG Cargo, 2018).

### 7.1.6. Airmail a Secure

Mezi první přepravované produkty vzdušným prostorem byla pošta, což je i jedna ze služeb, kterou společnost IAG Cargo nabízí. Před vstupem British Airways pod IAG se společnost zabývala přepravou pošty od svého vzniku. Maximální váha zásilky nebo zabalených zásilek je však 32kg.

Služba Secure je určena k přepravě zboží, které si vyžaduje neustálý dohled. Když není zboží na palubě letadla, je uzavřeno v trezorech s trvalým dohledem kamer a ostrahy. Iberia však nepřepravuje produkty Secure o víkendech a svátcích (IAG Cargo, 2018).

### 7.1.7. Zbylé služby

V souladu s pravidly IATA ohledně nebezpečného zboží nabízí IAG Cargo tyto služby. Společnost vynakládá finanční prostředky do zaškolení a tréninku personálu ohledně manipulace s nebezpečným zbožím, kterým jsou například těkavé látky a chemikálie. Letadla British Airways neposkytují přepravu radioaktivního zboží a ani jeden z dceřiných dopravců nepřepravuje válečné zbraně a munici.

Nabízena je i služba přepravy lidských ostatků, která během přepravy dostává status hlavní priority, aby nedošlo ke zpožděním. Lidské ostatky nemohou být zaslány v rámci služby Prioritise.

Další službou je i přeprava zavazadel bez doprovodu. Hlavním zákazníkem jsou lidé stěhující se do jiných zemí, neboť zavazadlo může obsahovat pouze oblečení, sportovní vybavení, hudební nástroje či knihy.

Poslední skupinou jsou kurýrní služby, na které není potřeba rezervace, pokud zásilka váží méně než 300kg a liší se i forma potřebných dokumentů. Vhodné pro přepravu menších zásilek na poslední chvíli vzhledem k 90 minutám, které jsou potřeba od převzetí zásilky po jejich přípravu na přepravu (IAG Cargo, 2018).

## 7.2. Tržby nákladní divize BA před sjednocením pod IAG

Kapitola popisuje vývoj tržeb nákladní přepravy před vstupem pod mateřskou společnost IAG na konci roku 2010 společně se zastoupením na celkových tržbách letecké přepravy ve sledovaných letech. Graf 5. znázorňuje vývoj tržeb nákladní před sjednocením do společnosti IAG.

Tržby nákladní divize společnosti British Airways byly v roce 2006 £638 milionů, jak znázorňuje graf 1., což bylo o 3,1% méně než v roce předchozím. Společnost v tomto roce přestala využívat jeden nákladní letoun, čímž byl zapříčiněn pokles nabízených nákladních kapacit. Podíl nákladní divize na celkových tržbách společnosti dosáhl 7,3% a celkový objem nákladu činil 762 tisíc tun. Ve stejném roce bylo přepraveno 120 tun nákladu v rámci

humanitární pomoci Pákistánu, který byl zasažen zemětřesením (British Airways Annual Report, 2006).

Následující rok se tržby z nákladní přepravy snížily na £598 milionů, nicméně objem nákladu se zvýšil o 4,2%. Na druhou stranu rostl zájem o přepravu prémiových produktů, výhradně tedy přeprava na zakázku. Založení věrnostního programu LIFT mělo podpořit nákladní přepravu společně s otevřením budovy Premia na Heathrow, která slouží k uschování a přípravě na přesun zakázek na objednávku (British Airways Annual Report, 2007). I rok 2007 představoval nízký podíl nákladní přepravy na celkových tržbách společnosti a to 7%. Celkem bylo přepraveno 805 tisíc tun nákladu (British Airways Annual Report, 2007).

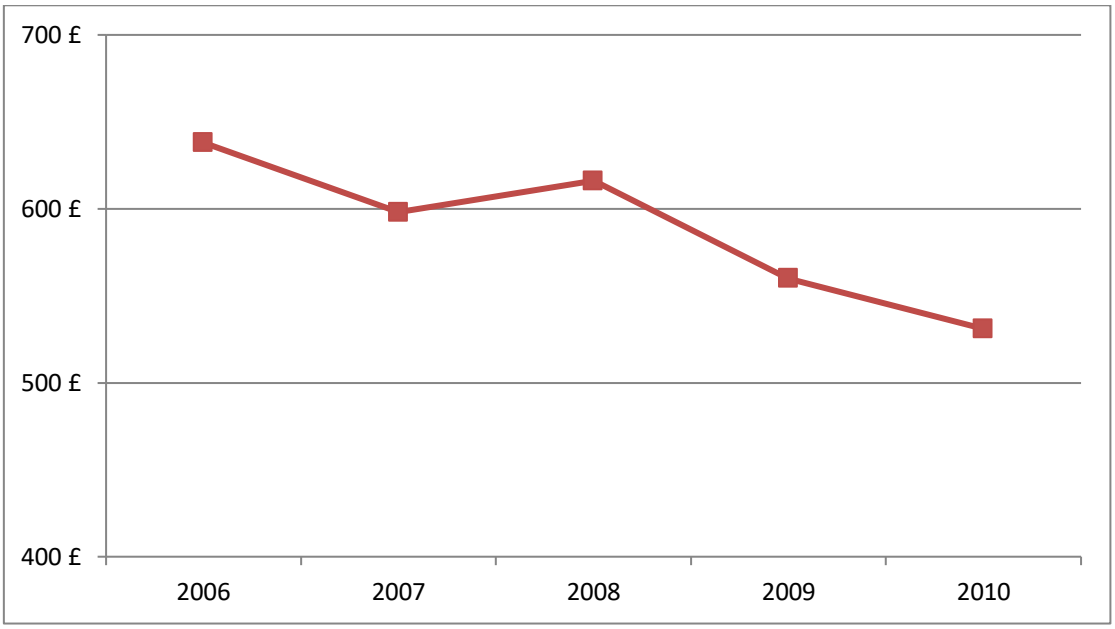
British Airways vykázala tržby nákladní přepravy za rok 2008 ve výši £616 milionů. Růst tržeb nákladní přepravy sice rostl, ale podíl zůstal opět nízký v podobě 7,5%. Nákladní divize inovovala své služby v podobě možnosti sledování zásilek a zavedení služby airport-to-door, čímž se snažila konkurovat integrovaným dopravcům jako FedEx, UPS a další (British Airways Annual Report, 2008).

Ekonomická recese zasáhla tržby britské letecké společnosti v podobě snížení o 11%. Podíl nákladní dopravy se snížil na 7% a přepraveno bylo 760 tisíc tun nákladu. Vzhledem k poklesu mezinárodního obchodu klesl i zájem o přepravu prémiových produktů, proto se celkový objem přepravy snížil. Během tohoto roku se rapidně zvýšily tendence konsolidovat letecké dopravce, neboť mnoho nákladních i osobních dopravců zbankrotovalo nebo bylo fúzováno do jiné společnosti (British Airways Annual Report, 2009)

Nákladní divize nově rozšířila svojí nabídku logistických služeb o teplotně kontrolovatelné prostory uvnitř svých nákladních letadel. Nejrozšířenější nákladní letouny byly Boeingy 747F, které provozovaly nákladní lety do 16 klíčových destinací (British Airways Annual Report, 2009).

Nákladní divize se během roku 2010 podílela 8% na celkových tržbách. Přepraveno bylo 570 tisíc tun nákladu, což je o poznání méně než během předchozích let. Celkové tržby nákladní divize byly £531 milionů. Handlingové centrum Premia na Heathrow během tohoto roku poskytovalo 25% celkové skladovací kapacity. Proběhlo i rozšíření nákladních letadel a díky dlouhodobému pronájmu Boeing 747-8F, které měly nahradit Boeingy 747-400 (British Airways Annual Report, 2010).

Graf 5: Tržby nákladní divize BA v milionech



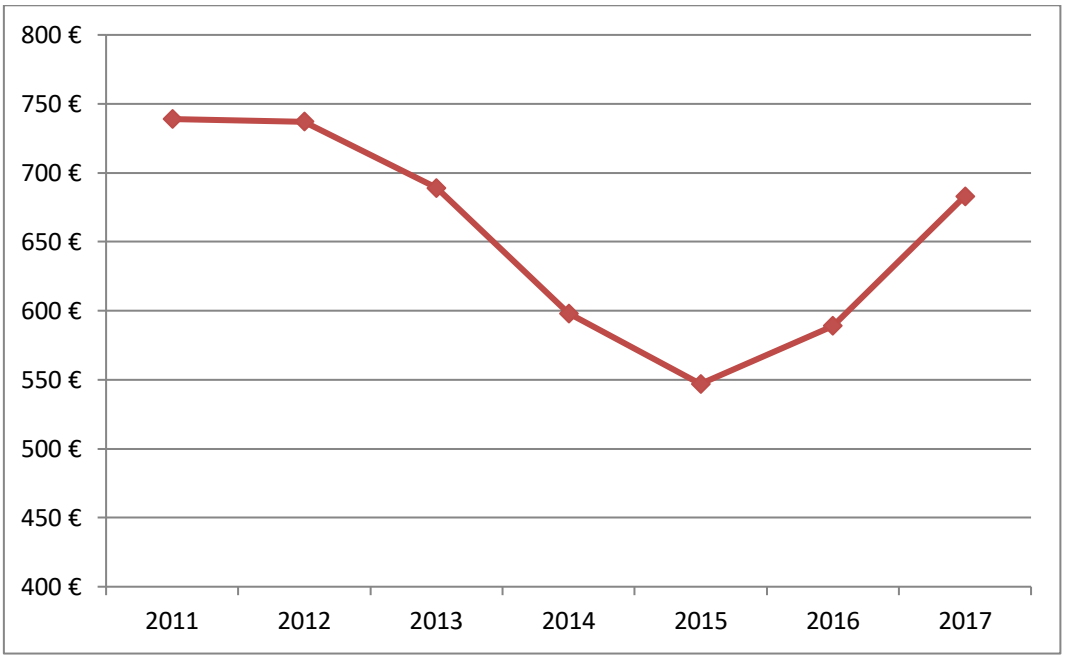

Zdroj: British Annual Reports 2006-2011, vlastní zpracování

## 7.3. Tržby nákladní divize po roce 2011

British Airways a Iberia již od počátku inklinovaly ke sjednocení svých nákladních divizí do jednotného celku, který by vystupoval jako samostatný článek mateřské společnosti IAG. Obě divize by se tedy zodpovídaly jednomu vedení, které by rozhodovalo jak na strategické tak operativní úrovni (IAG Annual Report and Accounts, 2011). Doposud jsem jako jednotku používal anglickou libru, nicméně společnost IAG vykazuje číselné hodnoty v eurech, proto je jednotka odlišná než v kapitolách předchozích.

Po prvním roce soužití španělského dopravce Iberia a British Airways vykázal britský dopravce malý pokles nákladní přepravy. Jak je vidět z grafu 2., číselně se tržby navýšili z €679 milionů na €739 milionů. Oproti tomu španělská Iberia vykázala nárůst tržeb nákladní dopravy o 11,9%, konkrétně navýšila tržby z €302 milionů na €338 milionů díky nákladu přepravovaného do států Jižní Ameriky (IAG Annual Report and Accounts, 2011). Vyšším meziročním růstem disponovala společnost Iberia, avšak tržbami British Airways překonala španělského dopravce a to více než dvojnásobně. Společně dosáhly tržby IAG Cargo necelých €1,2 milionu, což představovalo meziroční růst o 8,6%. Celkový přepravený objem se zvýšil o 4,2% i vzhledem k předpokládanému poklesu o 0,7%, který předpovídala pro rok 2011 IATA (IAG Annual Report and Accounts, 2011).

Graf 6: Tržby nákladní divize BA v milionech, 2011-2017




Zdroj: IAG Annual Report and Accounts 2011-2017, vlastní zpracování

Během roku 2012 tržby z nákladní přepravy skupiny IAG činily €1,217 milionů, o 1,6% více než v roce předchozím, což reflektuje klesající objem přepravených tunokilometrů o 1,2% a zvýšení výnosů o 3,6%. Společnost sice přepravila méně nákladu, avšak přepravený náklad měl větší hodnotu než v roce předchozím. Tržby nákladní divize činily €739 milionů a španělské společnosti klesly tržby o 8,3% vzhledem k restrukturalizaci, tedy plánovanému snížení kapacit (IAG Annual Report and Accounts, 2012).

Rok 2013 znamenal pokles tržeb z nákladní přepravy o 11,8%. Tržby britského dopravce klesly na €689 milionů, což znamenalo meziroční pokles o 6,5%, jak je znázorněno v grafu 2. Španělský dopravce zaznamenal meziroční pokles tržeb ve výši 15,8% vzhledem ke snižování přítomnosti na nevýnosných linkách. Barcelonská společnost Vueling doposud nevykazovala žádné tržby z nákladní dopravy (IAG Annual Report and Accounts, 2013).

V dubnu 2014, IAG Cargo opustilo od nákladní přepravy na dlouhé vzdálenosti. Místo toho společnost uzavřela partnerství s Qatar Airways, od kterých koupila nákladní kapacity na pravidelných linkách katarského dopravce (IAG Annual Report and Accounts, 2014). Omezení nákladní přepravy se samozřejmě odrazilo na tržbách nákladní přepravy v podobě poklesu celkových tržeb IAG o 7,5%. Na druhou stranu, umožňuje toto partnerství více flexibility a vykazuje vyšší marže s udržením klíčové linky Londýn – Hongkong (IAG Annual Report and Accounts, 2014). Celkové tržby nákladní přepravy klesly z €1,073 milionů na €992 milionů, což představovalo již zmíněný 7,5 % pokles. Tržby nákladní přepravy britského dopravce klesly o 13,2% a španělský dopravce zaznamenal poklesu tržeb v podobě 3,1%.

Britská společnost za rok 2015 vykázala pokles tržeb z nákladní přepravy o 8,5%, čímž se dostala na nejnižší bod sledovaného období v hodnotě €547 milionů. Celkové tržby nákladní

přepravy společnosti IAG však stouply z €992 milionů na €1,024 milionů, díky nákladní přepravě dceřiné společnosti Aer Lingus, které vzrostly tržby z nákladu o 12,5% tedy €53 milionů (IAG Annual Report and Accounts, 2015). Jedním z důvodů růstu celkových tržeb byla stávka v přístavech na západním pobřeží Spojených států amerických. Stávky vedly k rapidnímu zvýšení poptávky po přepravních službách a tradiční nedostupná lodní přeprava byla nahrazena přepravou leteckou. IAG Cargo během tohoto roku uzavřela klíčové partnerství s China Southern, které poskytne zákazníkům IAG Cargo možnost zarezervovat si přepravu nákladu na čínských linkách přes platformu IAG Cargo, a s finským leteckým dopravcem Finnair (IAG Annual Report and Accounts, 2015). Obě tato partnerství zvýšila nabídku přepravních služeb IAG.

Rok 2016 se v oblasti nákladu i nadále nesl v duchu navazování nových partnerství. Tentokrát s leteckým dopravcem Boliviana de Aviación a Air China díky kterým může IAG Cargo rozšířit nabídku cílových destinací pro své zákazníky (IAG Annual Report and Accounts, 2016). Společnost British Airways navýšila tržby o 0,2% na €589 milionů. Aer Lingus cargo utržila €45 milionů o 15,8% méně než v předchozím roce. Iberia nezaznamenala žádný přírůstek tržeb během roku 2016. Celkové tržby nákladní přepravy se tedy číselně změnily zcela minimálně.

Tržby nákladní dopravy během roku 2017 zaznamenaly zhruba 5 % meziroční růst dosahující hodnoty €1,084 milionů. Podíl British Airways na celkových tržbách nákladní přepravy byl €683 milionů, což bylo o necelých 16% více než v roce předchozím. Aer Lingus se podílel €48 miliony na celkových tržbách, čímž zaznamenal skoro 7 % nárůst oproti předchozímu roku. Společnost Iberia se podílela na tržbách nákladní přepravy víceméně konstantně od 2015 do roku 2017 a navýšila tržby o zanedbatelných 0,4% na €254 milionů. Důvodem rostoucích tržeb je konec roku 2017, kdy poptávka na klíčových trzích IAG převyšovala dosavadní nabídku. I během tohoto roku byly nakoupeny nákladní kapacity v rámci partnerství s Air New Zealand, díky které IAG Cargo zvýšilo svůj podíl na trhu v Oceánii (IAG Annual Report and Accounts, 2017).

## 7.4. Přepravené tunokilometry

V této kapitole se zabývám otázkou přepravených tunokilometrů společnosti BA a podílu na celkových přepravených tunokilometrech mateřské skupiny IAG. Přepravené tunokilometry jsou doplněny celkovým objemem přepravy udávaný s vysvětlením významnosti British Airways.

Přepravené tunokilometry se ve výkazech leteckých dopravců označují jako FTK nebo CTK a ukazují objem přepraveného nákladu v tunách vynásobený celkově nalétanými kilometry. Čím vyšší hodnota tohoto ukazatele tím toho společnost přepravila více s ohledem na vzdálenost a objem. Tento ukazatel se využívá především proto, že objem nákladu měřený v tunách nezohledňuje celkové uletěné kilometry. Letadlo s nákladem jedné tuny utrží více při letu 10 000 km než 100 km, což se odráží v již zmíněném FTK/CTK.

Během prvního společného roku skupina IAG přepravila o 4,2% více FTK než v roce předchozím[1]. Meziroční růst byl pro IAG velice přívětivý, neboť IATA vykázala celkový pokles FTK o 0,7%. Počet FTK v roce 2011 čítal 6,156 milionů FTK, jak je vidět z grafu 7., v roce 2010 to bylo 5,907 milionů. Růst byl zapříčiněn růstem celkových tržeb skupiny IAG, což se také odrazilo ve výnosech na jednu jednotku přepraveného FTK, které vzrostly na 19,33 centů (IAG Annual Report and Accounts, 2011). Společnost BA v tomtéž roce přepravila 4,793 milionů FTK, což je skoro 78 % podíl na celkových FTK. Jedním z důvodů rostoucích objemů bylo vytvoření leteckého mostu mezi Heathrow a Madrid – Barajas, který zpřístupnil více nákladní kapacity mezi těmito dvěma huby skupiny IAG. Roli hrálo i otevření nového nákladního terminálu na letišti v Madridu. Vysoký podíl společnosti BA byl také zapříčiněn rozšířením letadlového parku o tři nová nákladní letadla Boeing 747-8F. Největší podíl přepravovaného zboží mají produkty v rámci kategorie Constant Climate, Critical a Prioritise (IAG Annual Report and Accounts, 2011).

Naopak opačný vývoj zaznamenala IAG v roce 2012, kdy celkové FTK klesly o 1,8%, i přesto že FTK společnosti British Airways vzrostly o 2% ze 4,793 na 4 891 milionů FTK, jak je zřejmé z grafu 7. Pokles byl způsoben dopravcem Iberia, který vzhledem k omezení některých spojů nenabídl tolik kapacity. Pokles FTK však postihl i celý trh v podobě 1,5 % meziročního poklesu. Oproti tomu tržby nákladní z nákladní přepravy rostly, což znamená, že společnost přepravila sice méně FTK, ale přepravila dražší zboží, především díky rostoucímu zájmu o prémiové služby IAG Cargo. To potvrzuje i fakt, že výnos a jeden FTK byl vyšší o 70 centů (IAG Annual Report and Accounts, 2012).

Z grafu 7. je během roku 2013 vidět pokles přepravených FTK celé skupiny IAG, ale poklesly i FTK britského dopravce British Airways. Celkové tržby společnosti IAG rostly, ale redukovaly se nákladní kapacity. Přestaly se využívat tři doposud pronajímaná letadla Boeing 747-8F a uzavřela dohodu ohledně sdílení volných nákladních kapacit. Dohoda s dopravcem Qatar společnost zvýšila British Airways přítomnost v hlavním katarském hubu, což otevřelo další možnosti přepravy zboží do Asie (IAG Annual Report and Accounts, 2013). Pokles je tedy ovlivněn především snížením dostupných kapacit, avšak s možností flexibilně se přizpůsobovat aktuální poptávce. IAG Cargo se i nadále soustředilo na své klíčové produkty a otevřela Constant Climate Centre na Heathrow, které je uzpůsobeno přepravě tepelně náchylného nákladu.

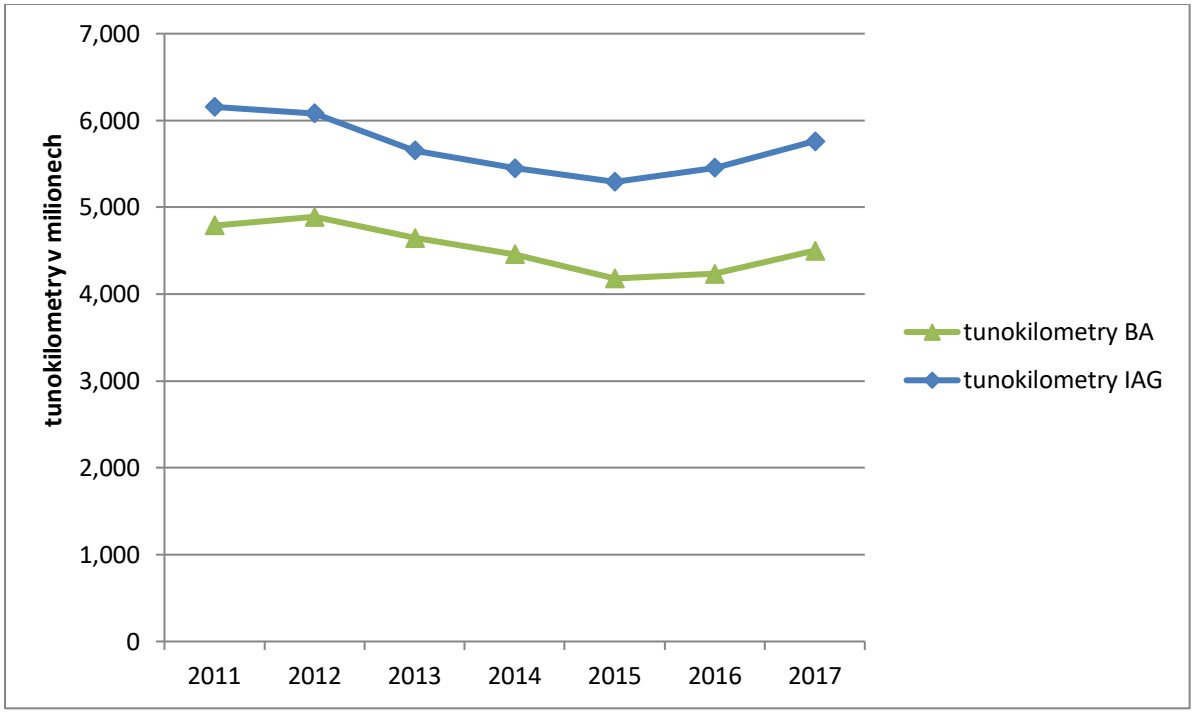
I rok následující zaznamenala společnost British Airways pokles přepravených tunokilometrů ze 4,646 na 4,458 milionů FTK. Tento trend se odrazil i do FTK skupiny IAG, které klesl ukazatel FTK z 5,653 FTK na 5,453 milionů FTK. Klesaly tržby z nákladní přepravy celé skupiny, ale klesly i tržby z nákladní přepravy společnosti British Airways. V tomto roce klesala poptávka pouze po nákladní přepravě, neboť tržby z osobní přepravy od roku 2011 pravidelně rostly (IAG Annual Report and Accounts, 2011). I to bylo důvodem snížení kapacit v podobě vyřazení nákladních letadel a uzavření více flexibilnější metody dokládání

[1] Výsledek FTK předchozího roku byl uveden jako součet FTK dopravce Iberia a British Airways

zboží do pravidelných linek partnerských dopravců v rámci aliance Oneworld. I přes snížení dostupných kapacit si IAG udržela stejnou výnosnost na jednu jednotku FTK, díky stále se zvyšujícího zájmu o prémiové produkty IAG Cargo, které nabízí jako celek s využitím kapacit všech dceřiných dopravců.

Britský dopravce spolu se skupinou IAG zaznamenaly pokles FTK během roku 2015. British Airways klesly FTK o 278 tisíc a skupině IAG o 160 tisíc FTK. Nicméně British Airways se dále soustředila na zvyšování kapacit v rámci dohody s dopravci Qatar a Finnair z aliance Oneworld. I přes pokles FTK rostly tržby z nákladní přepravy, opět díky rostoucímu zájmu o prémiové produkty IAG Cargo. Rostla i výnosnost na jednu jednotku FTK v podobě 20,67 centů, což podporuje rostoucí zájem o prémiové produkty IAG Cargo.

**Graf 7: Tunokilometry BA a IAG, 2011-2017**




**Zdroj: British Airways Annual Report & IAG Annual Report and Accounts, 2011-2016, vlastní zpracování**

Rok 2016 představoval nárůst přepravených tunokilometrů celé skupiny IAG i dceřiné společnosti British Airways i přes snížení celkové váhy nákladu o 30%. Nákladní doprava i nadále zápasila s nevyrovnaností mezi poptávkou a nabídkou. IAG se díky této nerovnováze dále soustředila na flexibilnější nabídku s navázáním dalším partnerstvím se společností China Southern Airlines, do jejichž letadel může dokládat zboží dle aktuální poptávky.IAG i nadále kladla důraz na přepravu prémiových produktů, což se potvrzuje i v celkové váze, kterou IAG v tomto roce přepravila (IAG Annual Report and Accounts, 2016). Vzhledem k hlavnímu segmentu prémiových produktů se IAG Cargo rozhodlo pro investice do nové budovy určené k manipulaci těchto objednávek spolu s rozšířením produktového portfolia o produkt Critical ,v rámci kterého přepravila například pneumatiky Formule 1 (IAG Annual Report and Accounts, 2016). Vzhledem ke klesající váze celkového nákladu a rostoucím

tržbám se potvrzuje, že společnost každým rokem poskytuje dražší služby za prémiové produkty než služby týkající se tradičního zboží.

Během roku 2017 byla IAG Cargo nejvýkonnější především v druhé polovině roku, kdy poptávka po leteckých přepravních službách převýšila nabídku. Vysoká poptávka byla způsobena regiony v Pacifiku a Asii ale i na evropském trhu (IAG Annual Report and Accounts, 2017). Jak je zřejmé z grafu 7, skupina IAG zaznamenala 5,6 % růst oproti roku předchozímu. Během tohoto roku vzrostly tržby z produktu Prioritise o 22% a zkombinovaly se služby Constant Climte a Critical za účelem ještě vyšší specializace a na trhu přepravy léčiv. I založení nízkonákladové společnosti LEVEL na dlouhé vzdálenosti rozšířilo má rozšířit dosavadní síť přes letiště v Barceloně (IAG Annual Report and Accounts, 2017).

Shrnu-li vývoj přepravených tunokilometrů společnosti British Airways a skupiny IAG, je třeba zdůraznit, že společnost British Airways přispěla ze ¾ na celkovém objemu FTK ve sledovaném období. Podstatná část nákladu se konsoliduje právě na letišti Heathrow, které je vybaveno největším a nejlepším zařízením pro manipulaci a skladování. Například otevření terminálu Constant Climate Centre na Heathrow zvýšilo nákladní toky tedy i zvýšení FTK přes toto londýnské letiště. Vzhledem k tomu, že produkt Climate je jeden z nejvyužívanějších, je jasné proč se většina FTK připisuje British Airways. Stejně tak tomu je i v případě dalších prémiových produktů, které se připravují na přepravu právě na Heathrow, které je ze všech dceřiných firem IAG nejvíce na tuto manipulaci vybaveno. British Airways má ve své flotile i největší letadla z celé skupiny, takže přeprava specifického zboží v rámci produktových kategorií je uspokojována výhradně letouny British Airways.

Iberia oproti tomu ve sledovaném období vzhledem k provozním ztrátám snižovala celkový počet letů, což způsobilo i pokles FTK skupiny mezi lety 2011-2013. Vzhledem k největším investicím do manipulačních kapacit právě na letišti Heathrow si skupina IAG jasně uvědomuje významnost britského národního dopravce a jeho rozsáhlé sítě. Snížení počtu pronajatých nákladních letadel a uzavírání dohod s partnerskými dopravci v rámci aliance Oneworld zvýšilo flexibilitu IAG, která může rychleji reagovat na vývoj současné poptávky po přepravních službách. Za zmínku stojí i vytvoření letového mostu mezi Londýnem a Madridem. Náklad směřující do Jižní Ameriky je z Londýna přepraven do Madridu a náklad směřující do Severní Ameriky a Asie je přepraven na Heathrow.

## 7.5. Analýza klíčových destinací

Již z historie Velké Británie víme, že sláva Britského impéria započala během 16. století globální kolonizací vzdálených kontinentů, kdy v období svého největšího územního a mocenského rozmachu mělo pod svojí naprostou nadvládou území na všech kontinentech světa. Hlavními koloniemi se stala Indie, Kanada, Austrálie, část Malajsie, Papua-Nová Guinea a další oblasti v Africe. Po první světové válce poskytla letecká nákladní a osobní doprava rychlejší varianty do tehdejších rozsáhlých kolonií, neboť ta lodní trvala i několik týdnů. British Airways jakožto vládou financovaný národní britský dopravce měl za úkol

zřídit rozsáhlou letovou síť umožňující co nejrychlejší spojení mezi klíčovými územími a teritorii. British Airways i přes rozšiřující se nezávislost ovládaných území dále těží z takto geografické rozmanitosti zřízené infrastruktury a vztahů s již samostatnými bývalými dominiemi a koloniemi či současně stále závislými územími jako například Kanada, Austrálie a Nový Zéland. V této kapitole jsou analyzovány klíčové destinace a kontinenty, na kterých operuje britský dopravce British Airways a je definována podstata pokryté sítě v rámci skupiny IAG.

Letecká síť dopravce British Airways se rozpíná z hlavních letišť Heathrow, Gatwick a London City do všech obydlených kontinentů, nabízející více než 200 dostupných destinací ve více než 80 zemích (British Airways Annual Report, 2018). Struktura sítě by se dala rozložit do tří rovin. První tvoří vnitrostátní síť, kterou obsluhuje hlavně dceřiná společnost CityFlyer operující z menších letišť London City a London Stansted airport doplněna o pravidelné lety British Airways. Druhou rovinu sítě British Airways tvoří mezinárodní lety v rámci Evropy, které jsou obsluhovány hlavně nejrozšířenějšími Airbusy A320. Většina těchto pravidelných linek je směřována na letiště Heathrow, které slouží jako přestupové a skladovací letiště. Druhá rovina sítě British Airways má kromě přepravní úlohy také funkci dodavatelskou, neboť tvoří podpůrnou kostru sítě obsluhující lety na dlouhé vzdálenosti. Třetí rovinu tvoří právě dlouhé lety spojující Evropu se Severní Amerikou, Asií, Austrálií, Jižní Amerikou a Afrikou. British Airways s příhodně položenou geografickou polohou se primárně soustředí na vytvoření největší, nejčetnější a nejvyužívanější sítě mezi čtyřmi kontinenty; Evropou, jakožto hlavním centrem společnosti British Airways, Severní Amerikou, Asií a Austrálií.

Tržní podíl interkontinentální sítě British Airways stojí mimo vlastní nabídku letů i na partnerstvích v rámci aliance Oneworld, která byla založena 1. února 1999 zakládajícími členy American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific a Qantas s cílem pokrýt co největší geografické území. British Airways začala využívat možnosti sdílet letové kódy s partnery aliance a dokládat zboží do jejich nákladních kapacit na pravidelných linkách. V alianci Oneworld jsou mimo BA společnosti Finnair, Iberia, Japan Airlines, Cathay Pacific, American Airlines, LATAM, Malaysia Airlines, Royal Jordanian, Qatar Airways, S7 Airlines a SriLankan Airlines (British Airways Annual Report, 2000). Pro společnost British Airways jsou nejpodstatnější partnerství se čtyřmi dopravci – Qantas, Cathay Pacific, Qatar Airlines a American Airlines.

### 7.5.1. Austrálie

Letecký dopravce British Airways navázal na začátku devadesátých let partnerství s australskou společností Qantas. British Airways získalo 25% podílu v australském národním leteckém dopravci. Jedná se o jedno z nejklíčovějších partnerství Společnosti British Airways. Takzvané „kangaroo routes“ mezi Evropou a Austrálií, které jsou vedeny přes Asii, představují hlavní tepny mezi těmito kontinenty. Díky sdílení letového kódu a rozdělení tržeb,

si může zákazník vybrat z širší nabídky časů a počtu letů. Na přelomu tisíciletí se společnost přesunula na tehdejší hlavní terminál 4 na londýnském Heathrow, což umožnilo lepší transferový spoj pro pasažéry ale i jednodušší handling a konsolidaci nákladu (British Airways Annual Report, 1998). V dalších letech byla rozšířena nabídka letů z Heathrow do Sydney a Melbourne. Partnerství se těšilo rozšíření služeb do Singapuru a Bangkoku, čímž British Airways více posílila spojení mezi Evropou, Asií a Austrálií (British Airways Annual Report, 2009). Během roku 2010 společnost vzhledem k poklesu tržeb odvětví přestala létat do Sydney (British Airways Annual Report, 2010).

Momentálně jsou „kangaroo routes“, díky partnerství s národním dopravcem Qantas, nejvyužívanější letovou cestou mezi Evropou a Austrálií. Společnosti vytvořili i spojené pobočky na půl cesty a to v Singapuru či Kuala-Lumpuru. Lokální pobočky spolupracují v oblasti prodeje a marketingu. British Airways nabízí lety do Sydney, Melbourne a Perthu (British Airways Annual Report, 2018). Díky partnerství s australským Qantas může náklad či pasažér pokračovat z australských měst například na Nový Zéland.

### 7.5.2. Asie

Cathay Pacific jakožto člen aliance Oneworld představuje výhodného partnera vzhledem ke kontinentu, na kterém operuje. Hlavní letiště leteckého dopravce Cathay je v Hongkongu a vzhledem ke strategii British Airways vytvořit nejrozšířenější linky mezi Evropou a Asií, patří toho partnerství v podobě sdílení letových kódů společně s Qantas k nejdůležitějším. V roce 2002 British Airways získala kapacity na pravidelných linkách do Aucklandu a Kuala Lumpur (British Airways Annual Report, 2003).

V roce 2007 přivítala aliance Oneworld japonského národního dopravce Japan Airlines (JAL). Nicméně již v roce 2004 využila sdílení svého jména na pravidelných domácích linkách z Tokya a do Jižní Korey (British Airways Annual Report, 2007).

Další zemí, do které British Airways navýšila počty letů, je Indie. Společnost během roku 2004 a 2005 začala provozovat dvakrát denně let do Bombaje, pětkrát týdně do Bengalúru a šestkrát týdně do Čennaí s plánovaným rozšířením letecké sítě o lety do Dillí z londýnského Heathrow, neboť Indie je pro britského dopravce trhem, ve kterém chce i nadále rozšiřovat svojí leteckou síť (British Airways Annual Report, 2008). Navyšování počtu letů do Indie přes Heathrow probíhalo i během následujících let. Například zahájení letové trasy mezi Heathrow a Hajdarábádem (British Airways Annual Report, 2009).

V roce 2005 byly také zahájeny lety z Heathrow do Šanghaje, které byly obsluhovány letouny Boeing 777 (British Airways Annual Report, 2005). Postupem času se pro lety Heathrow – Hongkong začaly využívat letadla A380, která nabízí největší dostupné kapacity na pravidelných osobních linkách. (British Airways Annual Report, 2013).

British Airways také otevřela nové letové cesty na Srí Lanku a do čínského Chengdu, čímž dále rozšiřovala a upevňovala svojí pozici v Asii (British Airways Annual Report 2013).

Společně se zahájením provozu Boeingu 787 do Čcehng-tu v Číně a do Indie. V roce 2015 byl také zahájen provoz nejnovějších letounů Boeing 787 z Heathrow do malajského Kuala-Lumpur, korejského Soulu a dalších klíčových indických destinací jako je Dillí (British Airways Annual Report, 2015).

Strategie British Airways penetrovat Asijský trh pokračovala i během roku 2017, kdy se díky partnerství ohledně sdílění letových kódů podařilo uzavřít partnerství s China Southern Airlines, které umožňuje nákladu i cestujícím cestovat dále do hlavních letišť tohoto čínské dopravce; Šen-jang, Charbin, Čchang-čchun a Ta-lien (British Airways Annual Report, 2018).

Mezi nejdůležitější destinace společnosti British Airways v rámci Asie patří Jižní Korea, Hongkong, Japonsko, Singapur, Čína a Malajsie. Velká obchodní centra jako Singapur, Hongkong či Šanghaj a Peking představují prioritní destinace vzhledem k průmyslové výrobě, díky které může British Airways přepravovat náklad ale i významnosti těchto obchodních center z pohledu „business“ osobní přepravy. Důležitá je i přítomnost na indickém trhu, neboť tvoří základnu letecké sítě Londýn – Asie.

### 7.5.3. Severní a Jižní Amerika

V polovině roku 2003 bylo schváleno partnerství s leteckým dopravcem American Airlines. British Airways v rámci smlouvy na sdílení kódů umístilo své iniciály na 104 letových tras American Airlines, z nichž 73 byly nové přírůstky do letecké sítě společnosti. První sdílené lety přes Atlantik proběhly z Manchesteru a Glasgow do Chicaga a z Manchesteru do New Yorku (British Airways Annual Report, 2004). British Airways tedy může nabízet lety přes Atlantik i z jiných letišť než Heathrow. I přes partnerství s American Airlines si společnosti dále konkurovali na trasách mezi Evropou a Severní Amerikou. British Airways jasně deklarovalo Severní Ameriku jako jeden ze svých hlavních trhů (British Airways Annual Report, 2009).

Společnost British Airways v roce 2005 provozovala lety do velkých amerických měst jako je New York, Newark, Boston, Chicago, Toronto, Filadelfie a Washington (British Airways Annual Report, 2005). Během následujících let byly opět zahájeny lety do Calgary (British Airways Annual Report, 2009).

Před sjednocením do mateřské společnosti IAG British Airways disponovala minimální přítomností do Jižní Ameriky. Španělská Iberia je jeden z největších leteckých dopravců operující v Jižní Americe a právě plánováané sjednocení těchto dvou dopravců mělo vytvořit jednu síť, do které British Airways přispívá svojí silnou pozicí v Asii a Severní Americe, naopak Iberia měla na tuto síť napojit své spoje do Jižní Ameriky (British Airways Annual Report, 2010).

Během roku 2012 britský dopravce přivítal nová letadla B-787 a A380, které zapojil do provozu z letiště Heathrow do Miami v roce 2015 a Los Angeles v roce 2013, čímž nabídl vyšší množství dostupných kapacit na západní a východní pobřeží z britského hlavního města

(British Airways Annual Report, 2013). Dalšími destinacemi největších letadel z flotily British Airways se v dalších letech stal Washington D. C., Austin, Filadelfie a Calgary. Provoz A380 se přesunul i na sever Kalifornie, neboť v roce 2014 začal tento majestátný Airbus operovat mezi Heathrow – San Francisco (British Airways Annual Report, 2015).

Nové letouny B-787 začaly spojovat Londýn s Torontem a Newarkem. Otevřena byla i letosvá trasa Heathrow – San Jose, která využívá Boeing-787. V roce 2015 Boeingy 787 obsluhovaly destinace Montreal, Toronto, Austin, Calgary a Filadelfie (British Airways Annual Report, 2015). Během následujícího roku British Airways rozšířila svoji dosavadní síť o 20 nových destinací. Některé z nich směřovaly i do Jižní Ameriky, konkrétně se jedná o Kostariku a Peru. Během minulého roku společnost i nadále rozšiřovala svojí leteckou síť novými lety přes Atlantický oceán do New Orleans, Oaklandu, Fort Lauderdale a Santiaga v Chile. Z letiště Gatwick se tento rok otevřou nové trasy do Las Vegas a Toronta v Kanadě (British Airways Annual Report, 2018).

Společnost British Airways v současné době poskytuje lety do více než 200 destinací v Severní Americe především díky vlastní letecké síti, avšak nelze opomenou partnerství s American Airlines v rámci aliance Oneworld, která zpřístupňuje své další destinace pomocí sdílení letových kódů na svých pravidelných letech. Mezi hlavní destinace obsluhované britským dopravcem patří ve Spojených státech Los Angeles, Atlanta, San Francisko, New York, Boston, Washington D. C. a v Kanadě Calgary, Montreal, Toronto a Vancouver.

V oblasti Jižní Ameriky působí British Airways hlavně díky společnosti Iberia, která v tomto regionu dominuje. British Airways však pravidelně vypravuje lety do Dominikánské republiky, Brazílie a Kolumbie.

### 7.5.4. Afrika a Blízký východ

Afrika představovala pro British Airways důležitý trh již během minulého století vzhledem k africkým územím, které Velká Británie obhospodařovala. Afrika taktéž poskytovala spojovací bod mezi Anglií, Indií a zbytkem Asie. Nicméně i přes postupné snižování přítomnosti na tomto trhu má Afrika potenciál stát se výdělečným obchodním partnerem. Během roku 2006 zahájil britský dopravce lety do Alžírska z londýnského Heathrow. Dalším významným spojem se stalo spojení mezi Londýnem a Johannesburgem (British Airways Annual Report, 2009). V dalších letech připojila k Johannesburgu i spoj Heathrow - Kapské Město. Tato pravidelná linka začala být obsluhována A380 v roce 2012 (British Airways Annual Report, 2013). Mezi další spoje mezi Londýnem a Afrikou patří Ghana, Maroko, Súdán, Mauricius či Káhira v Egyptě.

Význam pro společnosti má i rozšíření přítomnosti na Blízkém východě jakožto strategicky vhodně položeným místem mezi Asií a Evropou. Na přelomu tisíciletí bylo sjednáno partnerství s leteckým dopravcem Emirates (British Annual Report, 2000). Dálšími obsluhovanými destinacemi se staly i Džidda a Rijád v Saudské Arábii, jakožto nový způsob

penetrace Blízkého východu a byly navýšeny počty letů do Dubaje. (British Annual Report, 2009). Zahájeny byly i lety do tureckého Izmiru a Antalyi z letiště Gatwick a dlouhé lety do Teheránu v Iráku z letiště Heathrow (British Airways Annual Report, 2016). Momentálně britský dopravce také létá do Bahrajnu, Íránu, Iráku, Libanonu, Ománu a Jordánska. Nejdůležitějšími spoji jsou však ty s Dubají, katarskou Dauhá a Saudskou Arábií, jakožto ekonomicky nejvýkonnější destinace na Blízkém východě a partnerství, které British Airways v tomto regionu navázala.

### 7.5.5. Evropa

Společnost si svojí pozici a leteckou síť v Evropě buduje již od svého počátku, kdy v minulém století začala provozovat lety do Bruselu a Paříže. S přibývající poptávkou po leteckých přepravních službách začala společnosti British Airways operovat i v dalších destinacích, které přímo napojuje na svůj hub Heathrow a další letiště Gatwick a London City.

Společnost British Airways během roku 2002 začala sdílet letové kódy s irskou společností Aer Lingus, která se později připojila do skupiny IAG, umožňující propojit Irsko s dlouhými lety British Airways (IAG Annual Report and Accounts, 2014).

Během roku 2004 a 2005 společnost navýšila počet letů mezi Evropou a Velkou Británií. Britský dopravce během jednoho dne uskutečnil v průměru 631 letů. V průměru 372 letů denně bylo obsluhováno na domácím trhu. Díky vztahům se společností Iberia zahájila British Airways pravidelné lety mezi Heathrow, Madridem a Barcelonou (British Airways Annual Report, 2005). I během následujícího roku posilovala British Airways svoji přítomnost na evropském kontinentu v podobě zahájení letů do Grenoblu ve Francii (British Annual Report, 2006). Společnost během roku 2007 obnovila lety do Rejkjaviku, Salzburku a Newquyae a navýšila počet letů do Nice a Barcelony (British Annual Report, 2007). Zahájen byl i provoz mezi Drážďany a Londýnem. Společnost British Airways také posílila svojí pozici ve Španělsku a Portugalsku zahájením letů do Malagy a města Faro (British Airways Annual Report, 2008).

Díky akvizici British Midland International pod křídla společnosti British Airways získal britský dopravce přístup k 25 letových slotů na Heathrow. Akvizice výhradně přispěla posílení na domácím a evropském trhu (British Airways Annual Report, 2012). V dalších letech společnosti British Airways otevřela nové cesty do Řecka, Rakouska, Polska, Španělska, Chorvatska. Z letiště Gatwick otevřela cesty do Sevilly, Valencie a na Krétu. Z letiště London City otevřela cesty do na řecká ostrov Mykonos a Santoriny. V roce 2016 byly zahájeny lety do Porta, Sicílie a na Majorku (British Airways Annual Report, 2016).

Po sjednocení pod IAG se British Airways a Iberia rozhodly posílit linku Heathrow – Barajas. Dvakrát denně létá letoun s širokým trupem mezi těmito letišti přepravující podstatnou část celkových objemů nákladu mezi těmito letištními huby (IAG Annual Report and Accounts, 2013).

V roce 2017 společnost rozšířila leteckou síť o spoje do Francie, Řecka a Itálie a uzavřela partnerství se skotským dopravcem Loganair. Zákazníci Loganair získali možnost připravovat si své cesty i dle nabídky letů British Airways (British Airways Annual Report, 2018).

V rámci Evropského kontinentu společnost British Airways momentálně nabízí lety do 33 zemí, které britský dopravce napojuje na svůj hlavní transferový bod Heathrow, ze kterého je náklad po konsolidaci přepraven na asijský a americký kontinent a naopak. Společnosti si díky rozsáhlé síti a častým letům vydobyla pozici dopravce s nejrozsáhlejší evropskou sítí.

Shrnu-li předchozí kapitolu, můžeme interpretovat hlavní záměry britského dopravce v oblasti budování letecké sítě. V Evropě společnost operuje již od svého vzniku, avšak od svého počátku počet linek a destinací zvýšila, především kvůli růstu významnosti letiště Heathrow. Krátké lety, které nenavazují na delší lety z Heathrow, jsou provozovány dceřinými společnosti CityFlyer či přímo British Airways na ostatní letiště Gatwick, London City či Stansted. Krátké lety směřované na Heathrow slouží jako suplement dlouhých letů z terminálu 5, který je i hlavním terminálem British Airways a dalších dopravců v rámci skupiny IAG a některých dopravců z aliance Oneworld.

Hlavními trhy společnosti British Airways byly a jsou Asie a Severní Amerika společně s Austrálií. V předchozích kapitolách jsou popsány tendence zvyšovat počty letů do zemí na těchto kontinentech společně s rozšiřováním jména British Airways skrze prodej letů partnerských dopravců American Airlines, Qatar Airlines, Cathay Pacific, Japan Airlines, Qantas. Britský dopravce disponuje i nabídkou letů do Číny, která je pro Evropu důležitá díky rozsáhlé průmyslové výrobě. Letecká síť British Airways do Severní Ameriky je ze všech členů skupiny IAG největší, a proto britský dopravce zastává hlavního dopravce mezi Evropou a Severní Amerikou. Oproti tomu Jižní Amerika stále patří španělskému dopravci Iberia. Díky letovému mostu mezi Madridem a Londýnem může britský dopravce každý den přepravovat náklad do Madridského hubu, odkud je přepraven do Jižní Ameriky. I to je důvod, proč se British Airways soustředí na trh Jižní Ameriky minimálně. Výjimku tvoří oblast Karibiku, kde Velká Británie v rámci ostrovů, které jsou součástí Společenství národů, stále poskytuje pravidelné spoje.

V oblasti Afriky společnost British Airways poskytuje pravidelné lety do Jihoafrické republiky, Nigérie či Egypta. Nicméně, pro British Airways byl tento region významný především během minulého století, kdy Afrika sloužila jako přestupové místo mezi Anglií a Indií s Austrálií.

## 7.6. Analýza letadlového parku

V této kapitole se soustředím na analýzu letadlového parku společnosti British Airways od roku 2006 do současnosti. Popisuji vývojový trend nákupů a strukturální složení letadlového parku dle typů letadel. Zdůvodňuji jednotlivé nákupy a jejich význam pro celou společnost.

V závěru kapitoly porovnávám podílové zastoupení letadlového parku British Airways v rámci celé skupiny IAG.

Desetileté období od roku 2001 až 2011 bylo pro letecký průmysl nepříznivé a potýkalo se s provozními ztrátami, především díky teroristickým útokům, ekonomické krizi 2008/2009 a vysoké ceny za pohonné hmoty (British Airways Annual Report, 2010). Hledání úspor v jednotlivých nákladových oblastech bylo nevyhnutelné pro udržení pozice na trhu. Jednou z oblastí je i letadlový park, na kterém je přímo závislá nákladová položka pohonných hmot.

Vzhledem k událostem roku 2001 se společnost roku 2002 rozhodla implementovat program s názvem Future Size and Shape (FSAS), který se zaměřoval na nákladovou strukturu a redukování hlavně v oblasti lidské práce a nákladnosti jednotlivých letadel s důrazem na pravidelnou obměnu novějších a úspornějších letadel (British Airways Annual Report, 2006). Program je spojen s implementací strategie letadlové základy společnosti, jež si klade za cíl přizpůsobovat kapacity momentální poptávce, zjednodušovat diverzifikaci flotily a snižovat přítomnost na nevýnosných trzích, zatímco opatrně kapacity navyšovat na trzích výnosných. Součástí strategie letadlového parku je také podpora ziskového růstu a pravidelná obnova starých letounů za novější, ekologičtější, tišší a úspornější stroje (British Airways Annual Report, 2007).

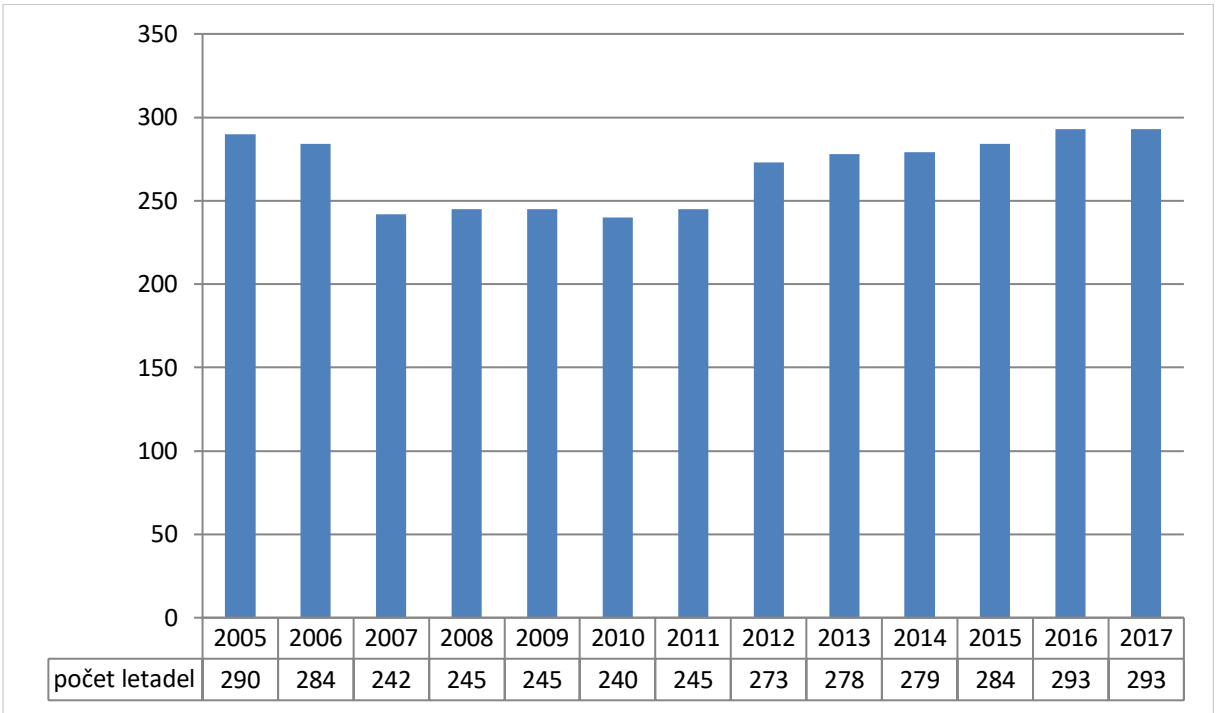
### 7.6.1. Letecká flotila 2006 až 2017

Vzhledem k efektivnímu využití leteckých kapacit společnost snížila počty letadel z 290 roku 2005 na 284 roku 2006, jak je vidět v grafu 8. společnost během roku 2006 pronajala šest letounů Avro RJ100 letecké společnosti Swiss International Airlines. Dále prodala letoun British Aerospace 146 a vrátila původním vlastníkům letoun 737-500 a letoun Canada DHC-8 turboprop (British Airways Annual Report, 2006).

Na druhou stranu společnost během roku 2006 do své flotily přivítala jeden letoun Boeing 737-400, který byl doposud pronajat společnosti Air One. Dalším přírůstkem byly modely Airbus A320, které byl navráceny z pronájmu letecké společnosti GB Airways a nový letoun A321. Společnost také navýšila počet svých plánovaných objednávek ze čtyř na deset nových letounů vzhledem k plánu nahrazení deseti Airbusů A320, které byl v průměru staré devatenáct let, s krátkým až středně dlouhým doletem, které opustí společnost roku 2007. Konkrétní plán společnosti roku 2006 pro nové akvizice do letadlového parku byl nákup sedmi nových letounů A320 a tří A321 (British Airways Annual Report, 2006).

Společnost jasně deklarovala záměr nákupu letounů na dlouhé lety typu Boeing 777, avšak ne před přesunem na terminál 5 roku 2008 (British Airways Annual Report, 2006).

Graf 8: Letadlový park BA mezi lety 2005-20017




Zdroj: British Airways Annual Report, 2005-2017, vlastní zpracování

Během roku 2007 BA uplatňovala již zmíněnou strategii především v oblasti zvyšování využitelnosti letadel a restrukturalizace dosavadní sítě. BA byla schopna provést stejný počet služeb během roku 2007 jako během roku 2006, nicméně měla k dispozici o jeden letoun méně a to o odstavený letoun Airbus A320. Z grafu 1 je zachytitelný propad z 284 letounů na 242, což bylo zapříčiněno prodejem dceřiné nízkonákladové společnosti BA Connect, která operovala na letišti London City. Hlavním segmentem společnosti BA Connect byl domácí a evropský trh. Největší úbytek letounů se týkal typu Embraer RJ145, kterých během tohoto roku ubylo 28. Důležité je také zmínit počet letadel létajících z letiště Gatwick, těch bylo během roku 2007 čtyřicet tři, především s menšími kapacitami se záměrem pokrýt domácí a blízké evropské destinace. Společnost opět zmiňuje budoucí záměr rozšíření své flotily o letouny určené především na dlouhé lety.(British Airways Annual Report, 2007).

Pro BA byl následující rok úspěšný ve všech aspektech ať už 10 % provozní marži či dvojnásobnou výnosností na akcii. I celkové tržby a provozní zisk byl vyšší oproti roku předchozímu (British Airways Annual Report, 2008). Nicméně z pohledu přírůstku nových letadel se nejednalo o významný rok, neboť společnosti se vrátil jeden doposud pronajatý letoun. Zbylé dva letouny tvoří Airbusy A318 s 32 místy první třídy, které jsou určeny k soukromým a obchodním letům, konkrétně se jednalo o let s letovou trasou Londýn – New York JFK. BA ve stejném roce však oznámila objednávku ve výši dvanácti letounů Airbus A380 a dvacet čtyři Boeingů 787, které měly nahradit dosavadní modely Boeing 767-300 a Boeing 747-400 (British Airways Annual Report, 2008).

Rok 2009 nepředstavoval významné přírůstky do letadlového parku. Během tohoto roku společnost objednala 6 letounů Beoing 777-300ER s dlouhým doletem. Vzhledem k důsledkům ekonomické krize se společnost rozhodla o celkové snížení počtu letů o 2%. Odlety z letiště Gatwick se sice 10% snížily. (British Airways Annual Report, 2009), ale byly podpořeny linkami do Severní Ameriky.

Začátek dalšího desetiletí byl zahájen doručením tří letounů Boeing 777-300ER. Společnost i opět plánovaně snižovala svojí přítomnost a letovou základnu na letišti Gatwick. Proběhly však i akvizice letadel Embraer E190 pro dceřinou společnost CityFlyer. (British Airways Annual Report, 2010). Během posledních měsíců roku 2010 se společnost rozhodla sjednotit s leteckým dopravcem Iberia pod mateřskou společnost IAG.

Během roku 2011 společnost přivítala dva nové Boeingy 747-400 na dlouhé lety a zbytek objednaných Boeingů 777-300. Investice do letadel na krátké lety se s postupem času stále snižují a během roku 2011 BA pořídila pouze dva Embraer E190 a odstavila Boeing 757-200 se středně dlouhým doletem. Celkově společnost navýšila počet letounů z 240 na 245 (British Airways Annual Report, 2011).

Největší část nových letadel, které přibyly do flotily během roku 2012, tvořily letouny společnosti British Midland International (bmi), kterou skupina IAG. Akvizice v hodnotě 172,5 milionů liber (Milmo, D., 2012) byla významnou především díky slotům, kterými British Midland International disponovala na letišti Heathrow. Společnost sice v letech předchozích snižovala počet krátkých letů z letiště Gatwick a London City, avšak v roce 2012 díky akvizici British Midland International naopak počty letů v rámci domácího a evropského trhu zvýšila. Tím se projevuje cíl napojit co nejvíce letů na letiště Heathrow a tím rozšířit velikost dosavadního britského hubu. V rámci úspěšné akvizice a integraci British Midland International do British Airways se flotila rozrostla o Airbusy A320, A321 aA319 (British Airways Annual Report, 2012).

V roce 2013, se společnost konečně dočkala doručení prvního Boeingu 787 a prvního Airbusu A380, které dorazily na Heathrow v létě. V následujících měsících přibyly na Heathrow celkem čtyři Boeingy 787 a tři Airbusy A380. (British Airways Annual Report, 2013). Stálá strategie zvyšování kapacit na dlouhých klíčových trasách s důrazem na efektivitu a úspornost je akvizice nových letadel tohoto typu příhodná vzhledem k jejich provozním nákladům. Celkem se počet letadel zvýšil z 273 na 278. Kromě již zmíněných sedmi letadel přivítala společnost dva letouny Airbus A320, které nahradily čtyři odstavené Boeingy 737-400, a dva letouny Boeing 777-300 obsluhující dlouhé lety. Odstavené letouny Boeing 747-400 a 767-300 dlouhého doletu byly nahrazeny A380 a Boeingem 787 (British Airways Annual Report, 2013).

Další rok se dále vyřazovaly modely B-737 a nahrazovaly se Airbusy A320. Společnost převzala zbytek objednaných Airbusů A380 a Boeingů 787. Konkrétně se jednalo o čtyři B-787 a pět A380. Společnost dále posílila flotilu o čtyři nové Boeingy 777-300, které měly

doplnit B787 a A380 na klíčových trasách dlouhé vzdálenosti. Síť letů na krátkou vzdálenost byla podpořena devíti novými Airbusy A320 a třemi Embraery E190.

Odstavení Boeingů 737-400 pokračovala i během roku 2014, kdy společnost trvale vyřadila z provozu dvě tato letadla, které byly nahrazeny Airbusy A320 a dalších osm vyřadila dočasně. Vyřazeno bylo i šest letounů Boeing 767-300 (British Airways Annual Report, 2014). Společnost se i během tohoto roku trvale podílela na rozvoji své dlouhodobé strategie a to navyšovat kapacity s ohledem na konkrétní poptávku s důrazem na obměnu flotily za úspornější a ekologičtější letouny.

British Airways i v roce 2015 dále rozšiřovala svojí flotilu novými letadly. Přibylo pět Boeingů 787-9, dvě A380 s dlouhým doletem a sedm A320 na kratší vzdálenosti společně s jedním Embraerem E190. Vzhledem k rušnému plánu na léto 2015 měl Embraer E190 podpořit provoz a navýšit kapacitu na letišti London City (British Airways Annual Report, 2015). Společnost i nadále obměňovala dosluhující modely 737-400 a na konci roku 2015 již ve své flotile neměla ani jeden letoun tohoto typu, neboť všechny B-737 byly nahrazeny A320. Dále vyřadila z provozu tři letouny 747-400 a 767-300, které byly nahrazeny novými letouny A380 a B787 (British Airways Annual Report, 2015).

Tendence rozšiřovat flotilu společnosti je patrná i z dat z roku 2016, neboť celkový počet letadlové základny stoupl z 284 na 293 letounů. Co se menších letadel týče, přibyl opět další Airbus A320 a dva Embraery E190. Naopak větších letadel během roku 2016 přibylo o poznání více. Jedenáct Boeingů 787-9 a další dva letouny typu A380 nahradily tři odstavené Boeingy 747-400 a čtyři 767-300. V tento moment společnost vlastnila neuvěřitelných osmnáct letounů typu A380 a dvacet čtyři Boeingů 787 (British Airways Annual Report, 2016).

Následující rok už se BA nechlubila masivními přírůstky do své flotilové základy, avšak přivítala jeden Boeing 787-8 a jeden Embraer E190. Na druhou stranu pronajala jeden ze svých dvou Airbusů A318 letecké společnosti Titan Airways a dočasně odstavila jeden Boeing 747-400. (British Airways Annual Report, 2017).

Shrnu-li vývoj nákupů a prodejů uvnitř letadlového parku společnosti BA, je patrný klesající trend před rokem 2010, což bylo způsobeno strategií přizpůsobovat se současné poptávce. Ekonomická recese způsobila menší investice, méně se vyrábělo a světových obchod klesal, což se projevilo i v letecké nákladní a osobní přepravě. Společnost BA se proto ve sledovaných letech rozhodla omezit kapacity na trhy s nižším ziskem a zaměřila se na posílení dlouhých přepravních tras do Severní Ameriky, Asie a Blízkého východu, což je vidět z nákupů letadel k tomu určených.

Ekonomické faktory, fluktuující trh, nejistota a ceny nejnákladnějších vstupů jako jsou pohonné hmoty, donutily British Airways hledat způsoby úspor ve svých nákladových položkách, které by v další dekádě zvýšily provozní zisk společnosti. Strategie snižování nákladů skrze obměnu letadlového parku za úspornější, efektivnější a ekologičtější letadla a snižování diverzifikace jednotlivých typů letadel je z analyzovaného vývoje patrná. Prvním

vodítkem je fakt, že společnost British Airways investovala do nových, na provoz levnějších, modelů jako A380 a B-787, kterých od začátku roku 2010 nakoupila a nasadila do provozu dohromady neuvěřitelných 37, čímž překonala slávu Boeingu 747. Dalším vodítkem je úplný prodej a vyřazení starších modelů Boeing 737, jehož počty nahradil tišší a ekologičtější model Airbus A320, kterých společnost nakoupila skoro třicet od roku 2010. Také rozšíření flotily o deset Embraerů E190 na lety po Evropě a Spojeném království podporuje strategii omezení diverzifikace letadlového parku, neboť tento model v posledních sedmi letech byl kupován každým rokem.

Dlouhé lety, jakožto priorita společnosti, jsou momentálně obsluhovány výhradně A380 a B-787. Lety kratší obsluhují Airbusy A320 a v budoucnu A320neo, které jsou ekologičtější variantou A320. Třetím vodítkem a také hlavním důvodem snižování diverzifikace flotily společnosti je pokles provozní nákladové položky na údržbu a pravidelnou kontrolu.

British Airways momentálně disponuje 293 letadly, což je srovnatelné s rokem 2005, nicméně během této doby obměnili nejnákladnější letadla za ekonomičtější varianty s vyššími kapacitami a odstranili značnou různorodost letadlového parku. Nové modely převážně operují na pravidelných linkách osobní přepravy s využitím většího nákladního prostoru pro dokládání zboží, čímž kromě tržeb z osobní přepravy navyšují i tržby z přepravy nákladní.

### 7.6.2. IAG a přidaná hodnota flotily BA

Již zmíněná strategie letadlového parku společnosti British Airways se po sjednocení se španělským dopravcem Iberia odrazila i do dlouhodobých cílů mateřské společnosti IAG. (IAG Annual Report and Accounts 2011). Obrázek 10. znázorňuje stav roku 2011 společně s plánovanými nákupy do roku 2015. Společnost Iberia během roku 2011 disponovala pouze 35 letouny typu A330 a A340 dlouhého doletu. British Airways, na druhou stranu, ve stejném roce provozovala 125 letounů na dlouhé vzdálenosti s nejrozšířenějším modelem B-747 a B-777. Dále Iberia disponovala 68 letadly A320 s plánovaným rozšířením na 76. British Airways také plánovala rozšíření flotily A320 vzhledem ke strategii sjednotit flotilu mateřské společnosti IAG (IAG Annual Report and Accounts, 2011).

Jak již bylo zmíněno v kapitole předchozí, British Airways investovala do akvizice A380 a B-787, což je z obrázku zřejmé. Nicméně, Iberia žádné nákupy letadel dlouhého doletu neoznámila. Celkem tedy společnost IAG měla k dispozici 348 letounů s očekávaným navýšením na 372 letadel. Z 348 dostupných letadel tvořilo 161 letadel dlouhého doletu a z těchto 161 letadel patřilo 126 britskému dopravci British Airways (British Airways Annual Report, 2012).

Obrázek 8:Plán obměny flotily společnosti IAG

**Fleet replacement plan**

| | Aircraft | 2011 | 2015 | Deliveries post 2011 | Further options |
|---|---|---|---|---|---|
| Iberia | A330/340 | 35 | 40[1] | 8 | 8 |
| British Airways | B747 | 52 | 45[1] | – | – |
| | B767 | 21 | 1[1] | – | – |
| | B777 | 51 | 54 | 3 | 2 |
| | B787 | – | 16 | 24 | 28 |
| | A380 | – | 9 | 12 | 7 |
| | A318 | 2 | 2 | – | – |
| **Total longhaul** | | **161** | **167** | **47** | **45** |
| Iberia | A320 family | 68 | 76 | 19 | – |
| British Airways | A320 family | 84 | 95 | 11 | 31 |
| | Other | 35 | 34 | – | 16 |
| **Total shorthaul** | | **187** | **205** | **30** | **47** |
| **Total fleet** | | **348** | **372** | **77** | **92** |

[1] Flexible lease extension/retirement.

Zdroj: IAG Annual Report and Accounts, 2011, datum přístupu 4. 5. 2018

Z celkových 187 letadel kratšího doletu vlastnila britská společnost 119 letadel a Iberia pouze 68. British Airways vstoupila do tohoto partnerství jako větší dopravce se silnou letadlovou základnou schopnou uspokojit poptávku hlavně po přepravě na dlouhé vzdálenosti se solidní flotilou letadel na krátké vzdálenosti obsluhující Evropu a blízké okolí.

Rok následující se nesl ve dvou odlišných směrech. Společnost Iberia vykázala největší provozní ztrátu ve výši €351 milionů. Iberia každým dnem ztrácela neuvěřitelných €1,9 milionu. Společnost British Airways naopak vygenerovala provozní zisk ve výši €347 milionů díky integraci společnosti British Midland Internatioal, která doposud vykazovala zisk a vyšším tržbám proudících z přepravy během Olympijských her v Londýně (IAG Annual Report and Accounts, 2012).

Vedení IAG zahrnující management obou společností vynesla stanoviska restrukturalizace španělského dopravce. Obrázek 13. znázorňuje první kroky této restrukturalizace se snížením počtu letounů A330 a 340 z 35 na 30. Iberia sice rozšířila letadlový park o několik nových letadel A320, nicméně v letech následujících plánovala drastický úbytek vzhledem k provozním ztrátám jak je vidět v obrázku 11. Celkem společnost BA vlastnila 120 z celkových 150 letadel na dlouhé lety a 153 z celkových 227 letadel na krátké lety. V tomto roce se také sjednotily nákladní divize obou dopravců do IAG Cargo, avšak bez silné základny a pozice British Airways by toto sjednocení nedávalo smysl (IAG Annual Report and Accounts 2012).

Během roku 2013 získala společnost IAG pod svá pomyslná křídla španělského nízkonákladového dopravce sídlícího v Barceloně Vueling, který disponoval 68 Airbusy A320. Ve stejném roce IAG oznámila objednávku dalších 60 Airbusů A320neo. Vueling se

zdál vhodným adeptem do současné skupiny leteckých dopravců díky již rozšířené flotile A320 (IAG Annual Report and Accounts, 2013).

**Obrázek 9: Plán obměny flotily společnosti IAG**

| | Aircraft | 2012 | 2015 | Deliveries post-2012 | Further options |
|---|---|---|---|---|---|
| Iberia | A330/ 340 | 30 | 29[1] | 8 | 8 |
| British Airways | B747 | 52 | 43[1] | – | – |
| | B767 | 14 | 7[1] | – | – |
| | B777 | 52 | 58 | 6 | – |
| | B787 | – | 12 | 24 | 28 |
| | A380 | – | 9 | 12 | 7 |
| | A318 | 2 | 2 | – | – |
| **Total longhaul** | | **150** | **160** | **50** | **43** |
| Iberia | A320 family | 74 | 52 | 9 | – |
| British Airways | A320 family | 110 | 120 | 10 | 31 |
| | Other | 43 | 26 | – | 15 |
| **Total shorthaul** | | **227** | **198** | **19** | **46** |
| **Total fleet** | | **377** | **358** | **69** | **89** |

1 Flexible lease extension/retirement.

**Zdroj: IAG Annual Report and Accounts, 2012, datum přístupu: 3. 5. 2018**

Zahájena byla i činnost Iberia Express, která konkuruje nízkonákladovým společnostem. Cílem Iberia Express bylo zvýšení počtu letů z nejzaplněnějších destinací do madridského letiště Barajas jakožto místa konsolidace nákladu a pasažérů a přestupového místa na dlouhé mezikontinentální lety (IAG Annual Report and Accounts, 2013). Vzhledem k provozním ztrátám společnosti to znamenalo snížit kapacity o 15%.

Během roku 2014 se celkový počet letadel navyšoval z 377 na 431 díky široké základně Airbusů A320 společnosti Vueling. Společnost British Airways byla v tomto roce jediná, která investovala do posílení sítě dlouhých letů s doručením dalších A380 a Boeingů 787 (IAG Annual Report and Accounts, 2013). V roce 2014 disponovala BA 123 kusy A320, Iberia 44 kusy stejného modelu, Iberia Express držela 16 kusů a Vueling 88 kusů tohoto typu letadla (IAG Annual Report and Accounts, 2014).

V dalších letech se počet letadel navyšoval ze 431 na 459. Britská společnost stále vlastnila více než 50% celého letadlového parku společnosti IAG (IAG Annual Report and Accounts, 2015). Během dalších let se celkový počet letadel opět navýšil díky akvizici irské společnosti Aer Lingus. Na konci roku 2017 disponoval britský dopravce 293 letadly. Ve srovnání s 98 letadly společnosti Iberia, 105 letadly společnosti Vueling, 52 letadly společnosti Aer Lingus (IAG Annual Report and Accounts, 2017) je British Airways největším dopravcem skupiny s nejrozsáhlejší leteckou sítí.

Hlavní přidanou hodnotou společnosti British Airways je od počátku důraz na sjednocování letadlového parku, čímž mateřská společnost IAG šetří finanční prostředky v oblasti údržby a pravidelných kontrol. Tvrdím, že díky rozsáhlé základně A320 britského dopravce skupina vyjádřila zájem o společnosti British Midland International a Vueling, kteří drželi velký počet letadel stejného typu. British Airways také před založením IAG, i přes nepříznivý vývoj

v období 2008/2009, kladla důraz na velké investice do letadlového parku, díky kterým bude dosáhnuto nižších nákladů a zároveň nižších emisí a hluku. Vzhledem k pravidelně se zvyšujícím řadám rodiny A320 by se dalo říct, že British Airways byla ta, která nastavila směr k pravidelnému sjednocování typů letadel za účelem snižování celkových nákladů. BA ještě před sjednocením pod IAG zohledňovala výhody menší rozmanitosti letecké flotily. British Airways také disponuje nejvíce letouny určené na dlouhé vzdálenosti a pravidelně jejich řady rozšiřuje s obměnou současných modelů. Ostatní členové skupiny IAG tedy mohou profitovat rozšířením nabídky nákladních kapacit o pravidelné dlouhé lety společnosti BA především do Severní Ameriky a Asie.

# Závěr

První část této práce se věnovala teoretickému uchopení problematiky letecké dopravy. Nejprve byly vysvětleny základní terminologické pojmy oblasti letecké dopravy. Následně se autor věnoval členění letišť a pozemní i vzdušné infrastruktuře letecké dopravy. Autor také zmínil subjekty, které přímo ovlivňují letecký provoz a přiblížil fungování a terminologii řízení letového provozu. V další části teoretického úseku se autor věnoval historickému vývoji letecké nákladní přepravy s vyjmenováním nejčastěji přepravovaných komodit a způsobů přepravy leteckého nákladu. Poslední kapitola teoretické části popisuje současnou situaci leteckého průmyslu a uvádí do kontextu roli nákladní přepravy v rámci celého průmyslu společně s podílem výkonů nákladní dopravy na celém odvětví.

Praktická část byla založena na sekundárních zdrojích čerpaných z výročních zpráv British Airways a IAG. Začátek se věnoval představení společnosti British Airways a její historii s následným představením nákladní divize a produktového portfolia IAG Cargo, do které v současné době spadá i British Airways. Následně proběhl výběr relevantních dat týkajících se tržeb, letecké flotily, klíčových destinací, objemu nákladní přepravy společnosti British Airways a byla provedena jejich analýza. Časové období ve většině případů zahrnovalo období před a po sjednocení do mateřské společnosti IAG a uvedení souvislostí mezi jednotlivými ukazateli s důrazem na význam britského národního dopravce uvnitř skupiny IAG.

Analýza ukázala, že společnost British Airways je v rámci skupiny nejvýkonnější v přepravených tunokilometrech, na kterých se podílí ze ¾ z celkového objemu přepravených tunokilometrů skupiny IAG, což je způsobeno faktem, že letiště Heathrow disponuje největší infrastrukturou na manipulaci, skladování a konsolidaci nákladu ze všech dopravců skupiny IAG. Společnost také vykazuje nižší objem přepravy měřený v tunách i přes rostoucí přepravené tunokilometry, což je zapříčiněno přepravou lehčího avšak hodnotnějšího nákladu. Nákladní doprava British Airways a IAG Cargo se specializuje na vybrané prémiové produkty jako léčiva, trvanlivé produkty, náhradní součástky, komponenty, či na přepravu zvířat, které musí být přepraveny co nejrychleji, a pravidelné investice do skladovacích terminálů uzpůsobené k manipulaci nabízeného produktového portfolia vytvořilo z londýnského letiště

Heathrow hlavní centrálu pro přepravu do a z Asie, Severní Ameriky a Austrálie, což jsou hlavní trhy, na které British Airways cílí.

Významnost britského národního dopravce British Airways se ukázala i při analýze tržeb nákladní přepravy na celkových tržbách nákladní divize skupiny IAG Cargo. I přes nízký podíl celkové nákladní přepravy na celém obratu skupiny představuje British Airways nejvýkonnějšího dopravce skupiny IAG vzhledem k pokrytí regionů významných pro mezinárodní obchod, na kterých britský dopravce primárně operuje a spojuje nejdůležitější obchodní centra těchto regionů s Evropou. Oproti tomu Iberia poskytuje British Airways jistotu přítomnosti na jihoamerickém trhu.

Společnost British Airways již od vzniku konsolidované skupiny dopravců IAG vlastnila více letadel než ostatní členští dopravci, proto celá skupina IAG převzala strategii British Airways obměny letadel za úspornější, tišší a ekologičtější letouny s cílem sjednotit letadlový park, což snižuje náklady na údržbu, pravidelné kontroly a samotný provoz. Nejvyužívanější letouny krátkého doletu British Airways tvoří Airbusy A320, které následně začali nakupovat i další dopravci uvnitř skupiny IAG. Na dlouhé vzdálenosti jsou využívány hlavně Airbusy A380, Boeingy 787 a Boeingy 777, které nyní tvoří základ letecké flotily British Airways ale i celé skupiny IAG.

British Airways zastává pozici nejdůležitějšího dopravce v rámci skupiny IAG, neboť operuje na hlavních mezikontinentálních letových trasách, které spojují největší obchodní centra, vykazuje největší podíl na objemu nákladní přepravy skupiny IAG, disponuje největšími skladovacími prostory a ukázala jasnou strategii v oblasti letadlového parku skupině IAG, která jej převzala a implementovala.

## Splnění cílů bakalářské práce

V teoretické části byly poskytnuty základní informace, celkový přehled a fungování leteckého průmyslu společně s podílovým zastoupením na celkových tržbách a dalších ukazatelech odvětví. Byla uvedena i problematika vnějších vlivů na výkony letecké přepravy.

Byla provedena analýza dat vybraných výkonových ukazatelů, letadlového parku a struktury letecké sítě britského národního dopravce. Data byla čerpána z výročních zpráv British Airways a IAG.

V závěru byla uvedena i současná pozice a přidaná hodnota společnosti British Airways v rámci mateřské společnosti IAG.

# Použitá literatura

A. Hoel, L., Giuliano, G., D.Meyer, M. (Eds.). (2011). *Intermodal Transportation – Moving Freight in a Global Economy* Washington D. C,USA: Transportation Foundation.

Air Transport Action Group. (2016). *Aviation: Benefits blond Borders* [vid. 12-1-2018]. Dostupné online z: http://aviationbenefits.org/media/149668/abbb2016_full_a4_web.pdf

Allaz, C. (2005). *The History of Air Cargo and Air Mail from the 18th Century*. London: Christopher Foyle Publishing.

British Airways Plc. (1999). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 1999.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/ra99.pdf

British Airways Plc. (2000). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2000.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/ra00.pdf

British Airways Plc. (2001). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2001.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/ra01.pdf

British Airways Plc. (2002). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2002.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/ar2002_overall.pdf

British Airways Plc. (2003). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2003.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/ar2003_final.pdf

British Airways Plc. (2004). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2004.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/Report_and_Accounts_2003-2004.pdf

British Airways Plc. (2005). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2005.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/AnnualReportandAccounts2004-2005.pdf

British Airways Plc. (2006). *Annual Reports and Accounts Year ending 31 March 2006.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/Report_2006.pdf

British Airways Plc. (2006). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2006.* Dostupné z: - http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/Report_2006.pdf

British Airways Plc. (2007). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2007.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/Annual_Report_and_Accounts.pdf

British Airways Plc. (2007). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2007.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/Annual_Report_and_Accounts.pdf

British Airways Plc. (2008). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2008.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/BA_Report_2007_08.pdf

British Airways Plc. (2009). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2009.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/BA_AR_2008_09.pdf

British Airways Plc. (2009). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2009.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/AnnualBA/BA_AR_2008_09.pdf

British Airways Plc. (2010). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 March 2010.* Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/24/240949/BAFinalReportandAccounts31Dec2010UploadVersion.pdf

British Airways Plc. (2012). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 December 2011.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

British Airways Plc. (2013). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 December 2012.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

British Airways Plc. (2014). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 December 2013.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

British Airways Plc. (2015). *Annual Reports and Accounts Year ended 31 December 2014.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

British Airways. (2018). *Explore our past* [vid. 4-17-2018]. Dostupné online z: https://www.britishairways.com/en-gb/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past

British Airways. (2018, Březen). *British Airways Factsheet* [vid. 2018-4-16]. Dostupné online z: http://mediacentre.britishairways.com/factsheets/details/86/Factsheets-3/33

Budd, T., Mayer, R. (2015). Air Cargo. In *Routledge Handbook of Transport Economics* (s. 385-403). New York, USA.

Cambridge Dictionary. (2018). *Cargo Handling* [vid. 2018-4-18]. Dostupné online z: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cargo-handling

Civil Aviation Authority. (2018). *Aircraft leasing* [vid. 2018-4-18]. Dostupné online z: http://www.caa.co.uk/Commercial-Industry/Aircraft/Leasing/Aircraft-leasing/

Cowie, J., Ison, S. (Eds.). (2017). *The Routledge Handbook of Transport Economics.* New York, USA: Routledge.

Czech Airlines Handling. (2018). *Odbavení cestujících* [vid. 2018-4-20]. Dostupné online z: https://www.czechairlineshandling.com/handlingove-sluzby/odbaveni-cestujicich

D. Van Beek, S. (2011). Airports. In *Intermodal Transportation* (s. 303-336). Washington D. C, USA.

European Commission. (2017, Březen) *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016.* Dostupné online z: https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/2016_eu_air_transport_industry_analyses_report.pdf

*Freight 50: Top 50 Carriers Chart.* (Červen, 2017). [obrázek]. [vid. 2018-04-22]. Dostupné z: https://aircargoworld.com/allposts/freight-50-top-50-carriers-chart/

IAG Cargo. (2018). *Products.* Dostupné online z: https://www.iagcargo.com/en/page/product-overview

International Air Transport Association. (2017). *Strong Airline Profitability Continues in 2018* [vid. 2018-4-20]. Dostupné z: http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-12-05-01.aspx

International Air Transport Association. (2017, June). *IATA Annual Review 2017.* Dostupné online z: https://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf

International Air Transport Association. (2018). *Jet Fuel Price Monitor* [vid. 2018-4-20]. Dostupné online z: http://www.iata.org/publications/economics/fuel-monitor/Pages/index.aspx

International Airlines Group. (2012). *Annual Report and Accounts 2011.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

International Airlines Group. (2013). *Annual Report and Accounts 2012.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

International Airlines Group. (2014). *Annual Report and Accounts 2013.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

International Airlines Group. (2015). *Annual Report and Accounts 2014.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

International Airlines Group. (2016). *Annual Report and Accounts 2015.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

International Airlines Group. (2017). *Annual Report and Accounts 2016.* Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

International Airlines Group. (2018). *Annual Report and Accounts 2017*. Dostupné z: http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=irol-reportsannual

Kladiva, J. (2018). *Z mezinárodních dopravních a logistických svazů – únor 2018*. [vid. 13-2-2018]. Dopravní noviny. Dostupné online z: http://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/z-mezinarodnich-dopravnich-a-logistickych-svazu-unor-2018

Letiště Václava Havla (2018). *Význam letecké dopravy*. [vid. 2018]. Dostupné z: https://www.prg.aero/proc-paralelni-draha

Milmo, D. (Duben, 2012). *International Airlines Group completes bmi acquistion* [vid. 2018-4-2]. The Guardian. Dostupné online z: https://www.theguardian.com/business/2012/apr/20/iag-bmi-acquisition-british-airways

Morell, P.S. (2012). *Moving Boxes by Air: The Economics of International Air Cargo*. Farnham: Ashgate.

National Business Aviation Association. (2018). *Aircraft Leasing* [vid. 2018-4-1]. Dostupné online z: https://www.nbaa.org/admin/options/leasing/

Novák, R., Zelený, L., Pernica, P., Kolář, P., Svoboda, L. (2011). *Přepravní, zasílatelské a logistické služby.* Praha: Wolters Kluwer.

Popescu, A., Keskinocak, P., Mutawaly, I. (2015). The Air Cargo Industry. In *Intermodal Transportation – Moving Freight in a Global Economy* (s. 209-237). Washington DC., USA.

Průša, J., Hlinovský, L., Horník, L., Jechumtál, J., Junek, V., Slabý, F., Šantrůček, B., Třešňák, M. (2007). *Svět letecké dopravy.* Praha, Česko: Galileo CEE Service.

Refererence for Business. (2018). *British Airways PLC – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information of British Airways PLC* [vid. 4-18-2018]. Dostupné online z: http://www.referenceforbusiness.com/history2/2/British-Airways-PLC.html

Rodrigue J-P., Comtois C., Slack B. (2017). *The Geography of Transport Systems: World Air Travel and Air Freight Carried, 1050-2016*. Hofstra University, New York, USA. Dostupné online z: https://transportgeography.org/?page_id=2368

Rodrigue J-P., Comtois C., Slack B. (2017). *The Geography of Transport Systems: Jet Fuel Prices, 1990-2015*. Hofstra University, New York, USA. Dostupné online z: https://transportgeography.org/?page_id=5572

SITA. (2018). *Worldtracer*. Dotupné online z: https://www.sita.aero/solutions-and-services/products/worldtracer

Statista. (2018). *Revenue of commercial airlines worldwide from 2003 to 2018*. [vid. 2018-4-20]. Dostupné online z: https://www.statista.com/statistics/278372/revenue-of-commercial-airlines-worldwide/

The telegraph. (2017). *Why British Airways and Marks & Spencer are a match made in the heavens* [vid. 2018-4-20]. Dostupné online z: https://www.telegraph.co.uk/travel/quality-on-board-meals/british-airways-marks-and-spencer-food/

Úřad pro civilní letectví. (2011). *Co to jsou letecké práce, letecké činnosti pro vlastní potřebu, rekreační a sportovní létání?* [vid. 2018-3-15] Dostupné z: http://www.caa.cz/letadla-bez-pilota-na-palube/co-to-jsou-letecke-prace-letecke-cinnosti-pro-vlastni

Vampulová, M. (2018). *Emirates SkyCargo zakončila loňský rok s pozitivními výsledky.* [vid. 1-12-2018]. Dostupné online z: http://www.dnoviny.cz/letecka-doprava/emirates-skycargo-zakoncila-lonsky-rok-s-pozitivnimi-vysledky

Voříšek, M. (2015, 27. únor). Důvod poklesu ceny ropy. *Oenergetice.* [vid. 2018-3-17]. Dostupné online z: http://oenergetice.cz/ropa/duvody-poklesu-ceny-ropy/

Heathrow. (2018). *What makes a hub airport.* [vid. 2018-04-20]. Dostupné z: www.your.heathrow.com/what-makes-a-hub-airport/

Zitun, Y. (2011). *Egypt Air removes Israel from map* [vid. 2018-03-12]. Dostupné z: https://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-4046460,00.html

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Podíl komodit nákladní přepravy do/z Spojených států a Evropy .....18
Obrázek 2: Schéma systému hub a poin-to-point.....22
Obrázek 3: Door-to-door schéma .....23
Obrázek 4: Top letecké společnosti a skupiny dle uvedených ukazatelů.....29
Obrázek 5: Top 50 nákladních dopravců za rok 2016 dle celkové nákladní přepravy .....30
Obrázek 6: Celkový podíl tržeb nákladní přepravy na celkových tržbách.....31
Obrázek 8: Předpověď růstu importu a exportu nákladní dopravy mezi klíčovými partnery ..32
Obrázek 10: Plán obměny flotily společnosti IAG .....59
Obrázek 11: Plán obměny flotily společnosti IAG .....60

# Seznam grafů

Graf 1: Vývoj osobní a nákladní přepravy mezi lety 1950-2016.....25
Graf 2: Ceny ropy a leteckého petroleje .....26
Graf 3: Tržby dle typu příjmu celosvětového leteckého průmyslu v miliardách dolarů.....27
Graf 4: Celosvětový podíl vedlejších činností na celkových tržbách v miliardách dolarů .....28

Graf 5: Tržby nákladní divize BA v milionech.....42
Graf 6: Tržby nákladní divize BA v milionech, 2011-2017.....43
Graf 7: Tunokilometry BA a IAG, 2011-2017 .....46
Graf 8: Letadlový park BA mezi lety 2005-20017 .....55