



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**  
**FAKULTA DOPRAVNÍ**

(Bc. Jan Matějka)

Ekonomické dopady koronavirové krize na civilní  
leteckou dopravu

Diplomová práce

**2022**



**K617 ..... Ústav logistiky a managementu dopravy**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Bc. Jan Matějka**

Studijní program (obor/specializace) studenta:

**navazující magisterský – LA – Logistika a řízení dopravních procesů**

Název tématu (česky): **Ekonomické dopady koronavirové krize na civilní leteckou dopravu**

Název tématu (anglicky): Economic impacts of the coronavirus crisis on civil aviation

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování diplomové práce se řiďte následujícími pokyny:

- Současná situace a historie osobní letecké dopravy
- Analýza leteckých přepravních výkonů
- Zhodnocení ekonomické situace podniku ŘLP před a během krize COVID
- Porovnání vývoje finančních ukazatelů se srovnatelnými podniky v zahraničí
- Scénáře budoucího vývoje
- Zhodnocení a návrhy opatření



- Rozsah grafických prací: podle pokynů vedoucího diplomové práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 55 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: HAVEL, K., ŽÁČEK, Z., KULČÁK, L. Řízení letového provozu. Bratislava: Alfa, 1984  
Výroční zpráva ŘLP ČR, s. p. Praha, ŘLP, s. p., 2019  
SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 2011.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2020**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání diplomové práce: **16. května 2022**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

doc. Ing. Tomáš Horák, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy



doc. Ing. Pavel Hrubeš, Ph.D.  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání diplomové práce.

Bc. Jan Matějka  
jméno a podpis studenta

V Praze dne.....13. prosince 2021

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní Ing. Veronice Faifrové, Ph.D. za vedení diplomové práce, zejména pak za trpělivost, pochopení a pevné nervy.

## **Prohlášení**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

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

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

V Praze dne 16. 5. 2022

Bc. Jan Matějka

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřená na dopady koronavirové krize na civilní letectví. Teoretická část pojednává o historii letectví, řízení letového provozu a podniku Řízení letového provozu České republiky. V rámci praktické části jsou analyzovány letecké přepravní výkony na území České republiky a ekonomická situace Řízení letového provozu České republiky v souvislosti s koronavirovou krizí, dále je provedeno porovnání vybraných finančních ukazatelů se srovnatelnými zahraničními podniky. V závěru se práce věnuje budoucnosti letového provozu a opatřením k jejímu zlepšení.

Autor:	Bc. Jan Matějka
Název diplomové práce:	Ekonomické dopady koronavirové krize na civilní leteckou dopravu
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.
Škola:	České vysoké učení technické v Praze, Fakulta dopravní, Ústav logistiky a managementu dopravy
Rok vydání:	2022
Klíčová slova:	Koronavirová krize, civilní letectví, řízení letového provozu, finanční analýza

## Abstract

The diploma thesis is focused on the impacts of the coronavirus crisis on civil aviation. The theoretical part deals with the history of aviation, air traffic control and the company Air Navigation Services of the Czech Republic. The practical part analyzes air transport performance in the Czech Republic and the economic situation of Air Navigation Services of the Czech Republic in connection with the coronavirus crisis, and a comparison of selected financial indicators with comparable foreign companies. Finally, the work deals with the future of air traffic and measures to improve it.

Author:	Bc. Jan Matějka
Title:	Economic impacts of the coronavirus crisis on civil aviation
Thesis advisor:	Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.
School:	Czech Technical University in Prague, Faculty of Transportation Sciences, Institute of Logistics and Transport Management
Year of publication:	2022
Key words:	Coronavirus crisis, civil aviation, air navigation services, financial analysis

# OBSAH

1	Seznam použitých zkratk	6
2	Úvod	7
3	Současná situace a historie osobní letecké dopravy	9
3.1	Historie osobní letecké dopravy	9
3.1.1	Technologický vývoj	9
3.1.2	Historie řízení letového provozu	10
3.1.3	Historie ŘLP ČR	11
3.2	Současná situace osobní letecké dopravy	14
3.2.1	Současnost a perspektiva ŘLP ČR	14
3.2.2	Ekonomika ŘLP ČR	15
4	Analýza leteckých přepravních výkonů	19
4.1	Analýza vývoje nákladní dopravy	19
4.2	Analýza vývoje osobní dopravy	23
5	Zhodnocení ekonomické situace podniku ŘLP ČR před a během krize COVID	28
5.1	Analýza rozvahy	28
5.2	Analýza výkazu zisku a ztrát	42
5.3	Shrnutí	53
6	Porovnání vývoje finančních ukazatelů se srovnatelnými podniky v zahraničí	54
6.1	Vybrané poměrové ukazatele	54
6.2	Komparace vybraných podniků	56
6.3	Dílčí závěr	60
7	Budoucnost letového provozu	61
7.1	Prognóza	61
7.2	Návrhy opatření	63
8	Závěr	69
9	Použité zdroje	70
10	Seznam obrázků	73
11	Seznam tabulek	75

# 1 Seznam použitých zkratek

ČSA	Československé státní aerolinie
VFR	Visual Flight Rules
IFR	Instrument Flight Rules
PICAO	Provisional International Civil Aviation Organization
ICAO	International Civil Aviation Organization
ŘLP ČR	Řízení letového provozu České republiky
SES	Single European Sky
FIR	Flight Information Region
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
EAT	Čistý zisk
LPS SR	Letové prevádzkové služby Slovenskej republiky
DFS	Deutsche Flugsicherung
LNS	Letové navigační služby



## 2 Úvod

Letecká doprava je nejmladším, zároveň však nejdynamičtěji se rozvíjejícím druhem dopravy, který za dobu své existence, jež výrazně nepřekračuje horizont sta let, prošla, obzvláště v kontrastu s ostatními druhy dopravy, obrovskou evolucí.

V obecné rovině lze prohlásit, že se stále ještě vyvíjí a v souvislosti s technologickým a vědeckým pokrokem neustále dochází v této oblasti k aplikaci nových poznatků. Až do roku 2020 byla patrná také stoupající tendence, co se jejího využívání napříč světovým hospodářstvím týče.

Na začátku roku 2020 nicméně v důsledku rozsáhlého šíření onemocnění COVID-19 přišla takzvaná koronavirová krize, která ve větší či menší míře poznamenala doslova životy nás všech.

Do té doby svět ještě nikdy nečelil tak masové pandemii, na čemž nemalý podíl nepochybně nese i globalizace. Za účelem ochrany lidského života a zdraví přistupovaly jeden po druhém státy k nejrůznějším opatřením, která měla za cíl šíření viru zpomalit.

Velmi brzy bylo jisté, že se bude jednat o důslednou zatěžkávací zkoušku vyspělosti civilizace a její schopnosti reagovat na nenadálá rizika ohrožující naše základní hodnoty.

Přímo se koronavirová krize významným způsobem samozřejmě podepsala zejména na zdravotnictví, zcela ušetřen ovšem nezůstal prakticky žádný z ekonomických sektorů.

Toto prohlášení tak lze samozřejmě aplikovat i na oblast dopravy. Jelikož jedním z prvotních opatření téměř každé vlády na světě bylo drastické omezení pohybu osob, zaznamenaly veškeré druhy dopravy velmi prudký pokles přepravních výkonů.

Logistika tak čelila zbrusu nové výzvě. Kvůli provázanosti ekonomiky pochopitelně není možné absolutním způsobem utlumit žádný segment. Pro logistiku je navíc již z principu stěžejní, aby tok materiálu a zboží probíhal právě takovým způsobem, aby se všechno tento materiál a zboží dostalo ve správný čas na správné místo, a to za minimálních celkových nákladů.

Speciálním případem se nicméně stala právě letecká doprava, jejíž provozování je v celé řadě zemí, jejichž součástí je i Česká republika, spojena téměř výhradně s přepravou na mezinárodní úrovni.

Náhlé uzavírání hranic a izolace, ke které státy postupně přistupovaly, se na mezinárodní přepravě, zejména pak na té letecké, významně podepsaly. Některé země zavíraly preventivně svá letiště, letečtí dopravci pak ovšem i sami rušili plánované lety. Objektivně lze konstatovat, že se civilní letecká doprava stala jedním z nejvíce zasažených odvětví. [1]

Cílem diplomové práce je v první řadě zanalyzovat (ekonomické) dopady koronavirové krize na civilní leteckou dopravu, zejména v souvislosti se státním podnikem Řízení letového provozu ČR. Dále pak na základě provedení finanční analýzy zhodnotit stávající stav a podle očekávaného budoucího vývoje navrhnout opatření k jeho zlepšení.

Teoretická část se zabývá jak historií, tak i současnou situací osobní letecké dopavy, přičemž zohledňuje technologický vývoj i dějiny řízení letového provozu jako takového, konkrétně se pak podrobněji věnuje historii, perspektivě a ekonomice podniku Řízení letového provozu ČR.

Analytická část řeší vývoj leteckých přepravních výkonů z hlediska osobní i nákladní dopavy, na mezinárodní i vnitrostátní úrovni, dále také z pohledu českých dopravců. Následně vyhodnocuje ekonomickou situaci Řízení letového provozu ČR před a během koronavirové krize a porovnává vývoj zásadních finančních ukazatelů tohoto podniku se zahraničními organizacemi srovnatelného charakteru. Konečně je zde pak pojednáno o možné budoucnosti odvětví, na což navazuje závěrečné zhodnocení společně s návrhy a doporučeními.

Významným omezením při tvorbě práce byla dostupnost aktuálních dat, zejména v souvislosti s přepravními výkony a ekonomickou situací vybraných subjektů. Tato data jsou totiž zpravidla vyhodnocována zpětně k určitému období a zveřejňována následně až s odstupem několika měsíců. Z toho důvodu je v rámci analýzy důraz kladen především na přechodné období mezi lety 2019 a 2020, které přineslo největší změny.

## **3 Současná situace a historie osobní letecké dopravy**

Pro lepší pochopení současné situace osobní letecké dopravy a fungování její ekonomiky je vhodné ponořit se do její minulosti a nastínit si ve zkratce vývoj tohoto dopravního odvětví.

### **3.1 Historie osobní letecké dopravy**

Z hlediska historie osobní letecké dopravy je možné odlišit od sebe vývoj technologií souvisejících s touto tematikou, dále historii řízení letového provozu samotnou, konkrétně pak i historický vývoj podniku Řízení letového provozu České republiky.

#### **3.1.1 Technologický vývoj**

Prvopočátky letectví bývají spíše než s letadly jako takovými spojovány s horkovzdušnými balóny. Za průkopníky v této oblasti jsou považováni bratři Montgolfierové, kteří poprvé horkovzdušný balón úspěšně vypustili roku 1783.

První říditelná vzducholod' na bázi parního motoru pak byla postavena v roce 1852 Francouzem Henrim Giffardem. Následně se o rozvoj vzducholodí zasloužil především německý hrabě Ferdinand von Zeppelin, jehož první vzducholod' vzlétla roku 1900.

Za faktický konec používání vzducholodí v rámci letecké dopravy je považován incident z roku 1937, kdy se největší vzducholod' na světě, LZ 129 Hindenburg, při přistání v New Jersey v důsledku nejspíše elektrostatického výboje vznítla a celá shořela. [2]

Co se letadel v dnešním slova smyslu týče, používaly se před vynalezením spalovacího motoru zejména kluzáky, přičemž první lety by bylo možné datovat dokonce až do středověku. [3]

Průkopníky v oblasti motorových letadel se na přelomu 18. a 19. století stali bratři Wrightové. Jejich první pokus o vzlétnutí s motorovým letadlem, leč neúspěšný, proběhl v roce 1903. Již roku 1909, tedy o pouhých 6 let později, byl letecky překonán kanál La Manche.

K významnému rozvoji letecké technologie přispěla první světová válka. Kolem roku 1920 pak došlo ke vzniku první letecké pošty a letecké společnosti. Společnost ČSA (Československé státní aerolinie) vznikla roku 1923. [4]

Během druhé světové války došlo k zavedení vrtulníků do sériové výroby. Dále došlo v oblasti pohonů letadel k revoluci, kdy se místo vrtulí poté, co došlo k vytvoření dostatečně malé a zároveň výkonné turbíny, začaly hromadně používat proudové motory.

V poválečném období vznikala velkokapacitní letadla až pro 500 cestujících. Právě tehdy se letecká doprava stala vyhledávaným způsobem dopravy na velké vzdálenosti, především pak přes oceány. [2]

### **3.1.2 Historie řízení letového provozu**

Až do třicátých let 20. století prakticky neexistovala nutnost organizovat systém řízení letového provozu. Letů bylo poměrně málo a většina z nich probíhala přes den a mimo oblačnost.

Vzhledem k dosavadní technologii a s ní spojené relativně nízké rychlosti letadel se k zabránění havárií používal takzvaný jednoduchý princip „vidět a být viděn“, jenž se později stal základem pravidel známých dnes jako VFR (Visual Flight Rules). Ta byla ustanovena právě ve třicátých letech, přičemž dodnes platí víceméně v původní podobě.

V té samé době vzniklo přístrojové vybavení, které již umožňovalo provádět lety v noci i v meteorologických podmínkách se zhoršenou viditelností. V roce 1934 pak došlo k ustanovení pravidel IFR (Instrument Flight Rules). Nebylo nicméně možné vidět okolní provoz v takovém předstihu, aby bylo zabráněno případným srážkám.

Nejrizikovějším místem bylo vzhledem k intenzitě provozu letiště a jeho nejbližší okolí. Nejranější metoda řízení spočívala v přítomnosti osoby, jež letový provoz tímto způsobem de facto řídila, přímo v blízkosti dráhy. Řídící reguloval provoz prostřednictvím barevných vlajek.

Vlajky byly později nahrazeny návěstními světlometkami. S těmito zařízeními posléze vznikaly i první řídicí věže. Komunikace však stále nebyla dokonalá, což vedlo ke vzniku potřeby obousměrného spojení mezi letadlem a zemí.

První radiostanice byla nainstalována na letišti v Clevelandu v Ohiu. Radiové spojení umožňovalo ověřovat, že pilot správně porozuměl vydávaným instrukcím. Toto vybavení však v té době ještě nebylo povinné a využívalo jej minimum letadel, navíc ještě ani neexistovala jednotná standardní frazeologie.

Se narůstajícím počtem letů se ovšem zvýšila možnost srážky letadel i ve vzduchu v delší vzdálenosti od letiště. V důsledku příchodu generace rychlejších letadel pak došlo i ke zvýšení nároků na separaci provozu.

Letištní věže umožňovaly řídit provoz pouze v těsné blízkosti letiště, nikoliv během traťové fáze letu.

První experimentální oblastní středisko řízení letového provozu bylo zřízeno na letišti v Newarku v New Jersey tehdejšími největšími dopravci, mezi něž patřili TWA, American

Airlines, Eastern Airlines a United Airlines. Tyto společnosti o to požádala americká vláda, která v té době neměla dostatečné finanční prostředky.

Později vláda střediska převzala do své gesce a řídící se stali státními zaměstnanci. Ačkoliv velké množství tehdy přijatých pravidel platí dodnes, spousta postupů teprve vznikala a v řadě z nich se tak nacházely nejasnosti. Vláda byla nucena převzít v civilním letectví aktivní roli v oblasti regulace a garance určitých bezpečnostních standardů.

K výrazné modernizaci došlo díky zavedení radarů. První radary začaly být požívány po druhé světové válce nejprve na střediscích přibližovací služby řízení, zanedlouho poté však i na střediscích oblastních.

V poslední době je možné pozorovat trend částečné privatizace letových provozních služeb a jistých přidružených aktivit, jako je například výcvik apod.

Historicky se několikrát opakovaly situace, kdy v důsledku zastaralého technického vybavení při současně narůstajícím provozu docházelo k nežádoucím jevům jako ke zpožděním nebo haváriím. Příčiny lze hledat především v podfinancování tohoto sektoru. Nedostatek peněžních prostředků se pak mimo jiné projevoval i v absenci žádoucího počtu kvalifikovaného personálu. [5]

### **3.1.3 Historie ŘLP ČR**

I na našem území pochopitelně platilo, že zpočátku zabezpečování letového provozu spočívalo pouze v poskytování předletových informací o cílovém letišti a povětrnostní situaci. Během letu měl potom pilot původně k dispozici jen vizuální prostředky kontaktu se zemí.

Radiové spojení bylo na československých letištích zaváděno od roku 1928. Nejprve tato radiotelegrafní služba obstarávala pouze předávání zpráv o letu, o povětrnostní situaci, o stavu letiště a zajišťovala spojení mezi letištními radiostanicemi, později však byla doplněna také službou zaměřovací, čímž byly položeny základy dnešní služby řízení a zabezpečování leteckého provozu.

V roce 1935 se na území Československa nalézalo přes čtyřicet civilních letišť. Do roku 1937 směřovala většina dopravních linek na letiště Praha-Kbely, od dubna tohoto roku však již především na nově otevřené letiště Praha-Ruzyně. To bylo určeno výhradně pro civilní potřebu a pro tuto potřebu bylo také navrženo.

Letiště Praha-Ruzyně se stalo jedním z nejmodernějších na světě, podle jeho vzoru byla dokonce budována jiná letiště v zahraničí. Celkově patřilo Československo vybavením svých letišť i rozsahem služeb mezi nejvyspělejší státy Evropy.

Již v roce 1944 se československá exilová vláda stala jedním ze zakládajících členů PICAO (Provisional International Civil Aviation Organization), která byla v roce 1947 definitivně pozměněna na ICAO (International Civil Aviation Organization).

Po obnovení Československa po druhé světové válce bylo civilní letectví včetně zabezpečovací služby svěřeno ministerstvu dopravy, na němž vznikl letecký odbor.

Válkou značně zdevastované civilní letectví se brzy v rámci Evropy opět dostávalo na přední příčky. Významným způsobem se o to přičinila vláda, která považovala obnovu infrastruktury pro leteckou dopravu v našich podmínkách za rychlejší než u železniční a silniční sítě.

I u nás začaly být používány radary a vzdušný prostor byl členěn na jednotlivé letové oblasti. Mezi lety 1945 a 1947 byly na československých dopravních letištích vybudovány služebny takzvané zabezpečovací služby letecké, na letištích v Praze a Bratislavě byl kromě toho řízen ještě provoz na letových cestách oblastními stanovišti.

Významně se na československém civilním letectví podepsal únorový převrat v roce 1948. Nepohodlní pracovníci byli zbavováni funkcí, nahrazoval je však často nekvalifikovaný personál. Dále došlo k omezování zahraniční dopravy a všechny složky československého civilního letectví byly postupně převedeny do ČSA. Původní předpisy, které vycházely z doporučení ICAO, byly nahrazovány sovětskými postupy. Zhoršila se i technická vybavenost zabezpečovacích služeb.

V roce 1952 došlo ke zřízení Hlavní správy civilního letectví – Československé aerolinie. Té byly svěřeny působnosti ministerstva dopravy a Povereníctva pre dopravu, co se věci civilního letectví týče. Jako orgán státní správy pak o 4 roky později vznikla ještě Ústřední správa civilního letectví.

Výkonem letecké dopravy a přidružených výkonných činností byl pověřen podnik ČSA. Celostátní řízení letů zařizovala Centrální dispečerská služba, jíž byly podřízeny Oblastní dispečerské služby a Letištní dispečerské služby.

Provedené organizační změny nicméně nebyly dostatečně účinné, neboť oddělení hospodářských funkcí od státní správy nebylo provedeno dostatečně důsledně. V ČSA tak zůstaly spíše činnosti náležící státní správě, jako například řízení a zabezpečování letového provozu nebo výstavba a údržba letišť.

V důsledku toho došlo v ČSA ke znesnadnění plnění vlastních úkolů, což zkreslovalo hospodářské výsledky. Ústřední správa civilního letectví naproti tomu obstarávala zase jisté agendy výkonného charakteru, jako leteckou informační službu, uznávání způsobilosti leteckého personálu či zkoušení letadel a letecké techniky.

Proto byla v roce 1958 zřízena Státní letecká správa jako celostátní rozpočtová organizace. Sem byly z ČSA převedeny zabezpečovací letecká služba, správa, údržba a výstavba letišť. Z Ústřední správy civilního letectví sem pak byla přesunuta veškerá výkonná agenda státní správy.

V roce 1964 došlo k vyčlenění Státní letecké inspekce ze Státní letecké správy, přičemž všechny ostatní činnosti namísto ní poté obstarávala Správa dopravních letišť

Po roce 1968 ovšem během normalizace nastal další odchod mnoha vedoucích pracovníků a dalšího odborného personálu. V roce 1969 došlo k rozdělení Státní letecké správy na Českou správu dopravních letišť a Slovenskou správu dopravních letísk.

Kvůli kritice kvality letecké dopravy došlo v roce 1978 k další reorganizaci, kdy byla zejména zřízena příspěvková organizace Řízení letového provozu ČSSR. Mezi pozitivní aspekty vytvoření této organizace lze zařadit kupříkladu celostátní působnost v souladu s globálním charakterem letecké dopravy, zjednodušení řídicích vztahů, zjednodušení ekonomického řízení či dělení koncepčního a metodického řízení od provozních výkonných středisek. [6]

Právě tento moment lze označit za zásadní z toho hlediska, že u nás začalo být řízení letového provozu zajišťováno specifickou organizací, jejímž smyslem je zařídit bezpečnost a plynulost civilní letecké dopravy ve vzdušném prostoru nad naším státním územím a pak na určených letištích.

Každé letadlo osobní či nákladní dopravy je tedy v okamžiku vstupu do vzdušného prostoru republiky monitorováno a řízeno řídicími letového provozu, a to až do chvíle opuštění tohoto prostoru – což platí v podstatě dodnes.

Posláním řídicích je udržovat bezpečné vzdálenosti mezi letadly a navigovat je po letových cestách v příslušných letových hladinách. Současně také řídicí odpovídají za bezpečnost přiblížení, odletů a vzletových i přistávacích manévřů a pohybů letadel na plochách letišť. Tato činnost je vykonávána nepřetržitě, 24 hodin denně. Mimo bezpečnosti dále řídicí zabezpečují požadovanou propustnost vzdušného prostoru a minimalizaci zpoždění letadel. [7]

Po sametové revoluci došlo samozřejmě i v oblasti letecké dopravy k ekonomickým reformám a Řízení letového provozu Československé Federativní Republiky se dočkala nové organizační struktury. Rozdělením Československa pak pochopitelně došlo i k rozdělení této organizace na Řízení letového provozu České republiky (ŘLP ČR) a Riadenie letovej prevádzky Slovenskej republiky.

V roce 1995 pak vešel v platnost nový model financování, na základě něhož si nadále ŘLP ČR jako státní podnik na svou činnost vydělává sám a není tak závislý na státním rozpočtu.

O rok později došlo ze strany Česka ke vstupu do Eurocontrolu, jakožto organizace, která si klade za cíl rozvoj systémů a postupů za účelem plynulého řízení letového provozu pro umožnění dalšího rozvoje letecké dopravy. [6]

## **3.2 Současná situace osobní letecké dopravy**

Současná situace osobní letecké dopravy u nás do značné míry vyplývá nejen ze své samotné historie, ale dále je také ovlivněna například různými politickými či ekonomickými faktory.

Pro potřeby práce je stěžejní především ekonomika a fungování organizace zajišťující letové provozní služby, tedy v podmínkách České republiky Řízení letového provozu.

### **3.2.1 Současnost a perspektiva ŘLP ČR**

Vzdušný prostor České republiky se nachází v okrajové oblasti hlavního evropského tahu ve směru severozápad – jihovýchod. Ve využívání tohoto prostoru přinesla v posledních letech nové trendy zejména odborná připravenost našich řídicích letového provozu a technická vybavenost pracovišť či vhodná strategie při stanovování výše poplatků za poskytované letecké provozní služby.

Z hlediska financování došlo již v devadesátých letech k uplatnění principu neziskovosti, kdy si ŘLP ČR stanovovalo poplatky za své služby takovým způsobem, aby byly dostatečné k pokrytí nákladů.

K novým podmínkám přispěl pak i obnovovaný tok ve směru západ – východ, respektive západ – jihovýchod, především tedy do zemí bývalého Sovětského svazu a Číny nebo na Balkán.

V neposlední řadě je ovšem potřeba zmínit také program Jednotného evropského nebe SES (Single European Sky). Přípravné práce na tomto projektu byly zahájeny v důsledku dramatického nárůstu letového provozu nad Evropu na přelomu dvacátého a jednadvacátého století, což mělo za následek významný nárůst zpoždění na provedený let a tedy vyšší náklady pro letecké dopravce. [8]

18. února 2007 byl zahájen provoz Integrovaného střediska řízení letového provozu v Jenči. To přineslo modernizaci v oblasti technologie letových provozních služeb a byla vytvořena kapacita přesahující dlouhodobý výhled, přičemž jsou zároveň v odpovídajícím rozsahu zajištěny také veškeré požadavky evropské integrace.



V současnosti jsou v rámci optimalizace letových provozních služeb stanoveny cíle maximálního možného rozložení pracovní zátěže na všech současných stanovištích, získání další kapacity ve vzdušném prostoru FIR (Flight Information Region) Praha, nové organizace vzdušného prostoru, udržení konkurenceschopnosti, zajištění vyrovnaných sociálních podmínek pro Integrované středisko řízení letového provozu či zvýšení flexibility ŘLP ČR a připravenosti na další rozvoj.

Na našem území se vyskytuje celkem 90 civilních letišť, která se podle zákona o civilním letectví dále dělí dle vybavení, základního určení a provozních podmínek na letiště vnitrostátní a mezinárodní a dle charakteru pak na letiště veřejná a neveřejná. [9]

Veřejných mezinárodních letišť s pravidelným provozem je v České republice celkem 5. Do této skupiny patří letiště Praha-Ruzyně, Brno-Tuřany, Ostrava-Mošnov, Pardubice a Karlovy Vary. [10]

Význam má ŘLP ČR také z hlediska krizového řízení, kdy se v souladu s platným normativním právním aktem, kterým je Nařízení vlády o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury, o prvek kritické infrastruktury jedná. [11]

Krizový zákon přímo uvádí, že tímto pojmem rozumíme „*prvek kritické infrastruktury nebo systém prvků kritické infrastruktury, narušení jehož funkce by mělo závažný dopad na bezpečnost státu, zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva, zdraví osob nebo ekonomiku státu.*“ [12]

Z této definice jasně vyplývá význam podniku a nezbytnost zajištění jeho nepřetržitého fungování za všech okolností.

Zatímco dlouhodobě lze mluvit o neustále narůstajícím leteckém provozu, již v roce 2019 došlo k jeho určitému poklesu, když v létě neodstartovala sezóna v souvislosti s cestovním ruchem v souladu s očekáváním.

Ke stěžejnímu poklesu nicméně došlo rok následující, kdy byl provoz drasticky omezen v souvislosti s pandemií koronaviru, respektive v rámci opatření majících za cíl zamezit fluktuaci lidí a tím i šíření viru. [13]

### **3.2.2 Ekonomika ŘLP ČR**

Z ekonomického hlediska obecně je jednou ze základních charakteristik poskytovatelů letových služeb úzké zaměření produktu neboli jeho nízká diverzifikace. Z hlediska výnosů převládají v podstatě hlavně dva typy služeb, a to traťová služba řízení a přibližovací a letištní služba řízení letů.

Popisovaná nízká diverzifikace produktu jako ekonomický faktor poskytovatele letových provozních služeb de facto odlišuje od provozovatelů letišť i od leteckých dopravců.

Jedná se totiž o skutečnost zdůrazňující, že cílem poskytovatelů letových provozních služeb není maximalizace zisku, ale ekonomická stabilita jako taková v návaznosti na poskytování služeb samotné.

Tuto ekonomickou stabilitu by bylo možné vyjádřit jako plynulý nárůst objemu aktiv při nízké zadluženosti, optimální výši cen a pozitivním cash flow. Nízká diverzifikace produktu má v tomto konkrétním případě dva stěžejní důsledky, kterými jsou nízký alternativní potenciál pro tvorbu zisku a minimální možnosti cenových intervencí.

Poskytovatel letových provozních služeb má ze své podstaty v segmentu, který obsluhuje, prakticky monopolní postavení. To je dáno jednak výhradním přístupem ke zdrojům, čímž rozumíme vzdušný prostor daného státu, kde poskytovatel letových provozních služeb vykonává svou činnost, navíc pak státní licencí, kterou u nás vydává Úřad pro civilní letectví.

V podmínkách monopolu poté musí přirozeně nastoupit ekonomická regulace. Za tu jsou v EU zodpovědné státy. V České republice se o pozici ekonomického regulátor dělí Ministerstvo dopravy spolu s Úřadem pro civilní letectví.

Pruša uvádí, že národní regulátor by měl při regulaci svého národního podniku řízení letového provozu sledovat a hodnotit přinejmenším dodržování pravidel nediskriminace uživatelů, odpovídající pokrývání nákladů, dosahování přiměřeného zisku a dodržování dalších doporučení ICAO. [7]

Ceny za poskytované letové provozní služby jsou stanovovány ryze na bázi nákladů. Hlavní principy tohoto stanovování popisuje dokument ICAO „Policies on Charges for Airport and Air Navigation Services“ – Doc 9028/7 a nařízení EK č. 317/2019. [14] [15]

Pravidla definující jak formu, tak i strukturu stanovování nákladové báze shrnuje dokument Eurocontrolu „Principles for Establishing Cost Base for Route Facility Charges and the Calculation of the Unit Rates“. Ten je závazný pro všechny členské země Eurocontrolu, zaměřen je čistě na traťové služby. [16]

Cena je kalkulována zvláště pro každý z typů poskytovaných služeb, tedy pro traťovou i letištní a přiblížovací službu letů, jimž jsou přiřazeny odpovídající náklady. Základním prvkem výpočtu ceny účtované leteckým dopravcům za letové provozní služby jsou takzvané výkonové jednotky a následně sazby, které jsou určeny vždy s předstihem pro následující rok.

Pro traťovou službu je pak výkonovou jednotkou takzvaná přeletová jednotka (service unit). Ta se vypočítá podle vztahu:

$$SU = \sqrt{\frac{MTOW}{50}} * D (100 km) \quad [7]$$

Legenda:

<i>SU</i>	přeletová jednotka (service unit)
<i>MTOW</i>	maximální vzletová hmotnost letadla
<i>D</i>	proletěná vzdálenost

Jedná se o druhou odmocninu z maximální letové hmotnosti letounu dělenou padesáti, to celé pak vynásobeno proletěnou vzdáleností, přičemž tuto je nutno uvést v řádech stovek kilometrů. Jinými slovy je cena za traťovou službu závislá na dvou faktorech, jimiž jsou maximální vzletová hmotnost letadla a proletěná vzdálenost.

Formálně je výše poplatků za traťové letové služby ve členských zemích schvalována, fakturována a vybírána Eurocontrole, a to na základě mnohostranné úmluvy o traťových poplatcích.

Poplatky za přiblížovací a letištní službu pak vybírají poskytovatelé letových provozních služeb buď sami, nebo na základě zvláštní bilaterální smlouvy prostřednictvím organizace Eurocontrol.

Výkonovou jednotkou je v tomto případě takzvaný faktor hmotnosti (weight factor), jež se vypočítá podle vztahu:

$$WF = (MTOW/50)^{0,7} \quad [7]$$

Legenda:

<i>WF</i>	faktor hmotnosti (weight factor)
<i>MTOW</i>	maximální vzletová hmotnost letadla

Jde o padesátinu maximální vzletové hmotnosti letadla umocněnou na 0,7. Zde je tedy cena závislá pouze na maximální vzletové hmotnosti letadla.

Pro výpočet aktuální výše poplatků traťových letových služeb u nás je nutno použít aktualizovanou měsíční sazbu zohledňující průměrný směnný kurz mezi EURO a Kč za měsíc předcházející měsíci, ve kterém je let realizován.

Sazby za jednu přeletovou jednotku v rámci každé členské země na svých stránkách rovněž zveřejňuje Eurocontrol. Tyto sazby jsou aktualizovány každý měsíc. [17]

V případě letištních a přiblížovacích služeb poskytovaných ŘLP ČR pak platí od 1. 1. 2021 pro letadla s maximální vzletovou hmotností překračující dvě tuny sazba 6 800 Kč za přiblížovací jednotku rovnou faktoru hmotnosti. [18]

Co se jinak samotných nákladů poskytovatelů letových provozních služeb týče, v obecné rovině platí, že vykazují několik znaků. Jde zejména o vysoký podíl fixních nákladů na poskytování služeb a vysoké osobní náklady, jež vyplývají z pracovní náročnosti. Přímou souvislost s objemem poskytovaných služeb má tedy v daném roce pouze velmi malý podíl nákladů. [7]

## 4 Analýza leteckých přepravních výkonů

Civilní leteckou dopravu je možné podle charakteru přepravy rozdělit na leteckou dopravu osobní a leteckou dopravu nákladní. V otázce přepravních výkonů je pak možné od sebe odlišit výkony letišť a takzvanou obchodní leteckou přepravu, vycházející z přepravních výkonů samotných leteckých dopravců.

### 4.1 Analýza vývoje nákladní dopravy

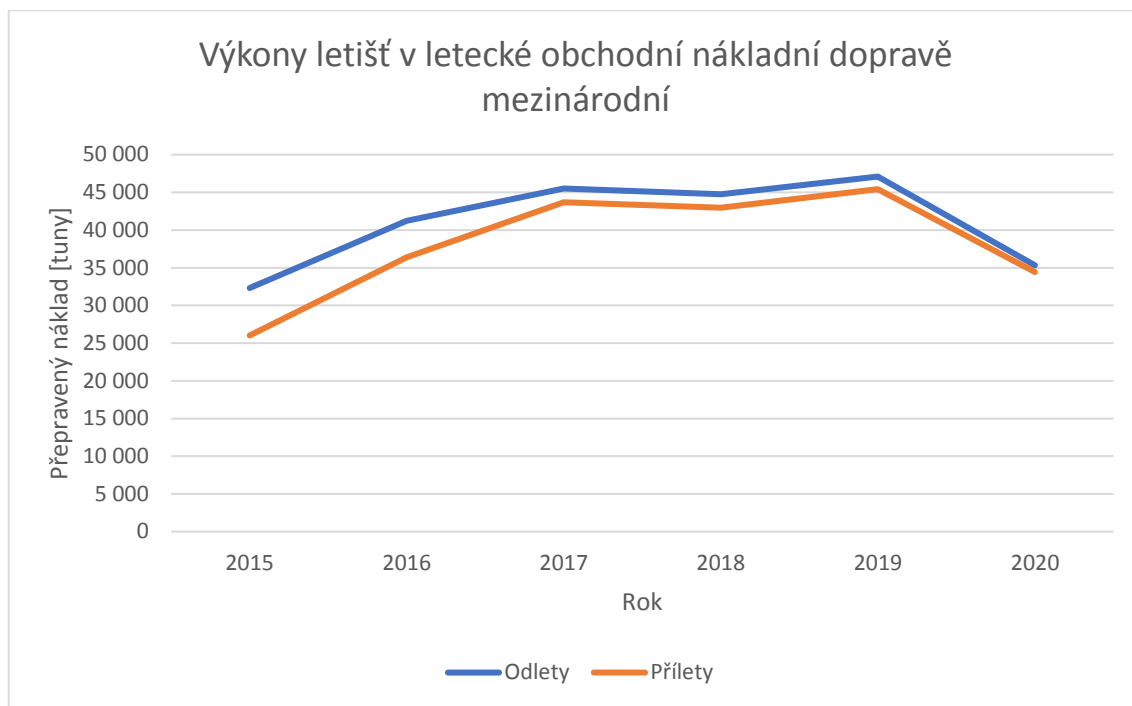
Uvedené tabulky zobrazují vývoj letecké nákladní dopravy u nás mezi lety 2015 až 2020 v řádech tun.

Tabulka 1 ilustruje vývoj celkových nákladních přepravních výkonů našich letišť v rámci mezinárodního provozu do a z ostatních regionů, Obrázek 1 je zachycuje graficky.

Tabulka 1 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě mezinárodní (tuny)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkem</b>	58 533	77 621	89 204	87 711	92 521	69 799
<b>Odlety</b>	32 313	41 235	45 524	44 735	47 095	35 334
<b>Přílety</b>	26 020	36 386	43 680	42 976	45 426	34 445

Zdroj: [19]



Obrázek 1 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě mezinárodní

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Z grafu je patrné, že odlety sice nad přílety mírně převládají, ale nejedná se o významný rozdíl, jenž je navíc postupně čím dál tím více stírán, tedy poměr exportu a importu v letecké nákladní dopravě, posuzovali bychom ho na základě výkonů letišť, je velmi vyrovnaný.

Dále lze také od roku 2015 až do roku 2019 pozorovat určitý nárůst, jehož tempo bylo ovšem od roku 2017 zbržděno. K propadu došlo v roce 2020, v případě odletů o 24,9 %, v případě příletů o 24,1 %, tedy i zde vidíme shodu. Ani v jednom případě ovšem hodnoty neklesly pod množství přepraveného nákladu v roce 2015.

Tabulka 2 zachycuje vývoj celkových nákladních přepravních výkonů našich letišť, co se vnitrostátního provozu týče.

Tabulka 2 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě vnitrostátní (tuny)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkem</b>	112	83	74	1236	1148	1029

Zdroj: [19]

Obrázek 2 nabízí srovnání naší letecké obchodní nákladní dopravy mezinárodní a vnitrostátní, co se výkonů letišť týče.



Obrázek 2 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Je zřejmé, že vnitrostátní letecká obchodní nákladní doprava je v našich podmínkách ve srovnání s leteckou obchodní nákladní dopravou mezinárodní zanedbatelná. Sama o sobě vykazuje ovšem výrazný nárůst mezi lety 2017 a 2018 (více než šestnáctinásobný), přičemž v pandemii postiženém roce 2020 přišel pokles, ale jedná se o snížení o 10,4 %. V předchozím roce vnitrostátní letecká obchodní nákladní doprava poklesla taktéž, tehdy o 7,2 %.

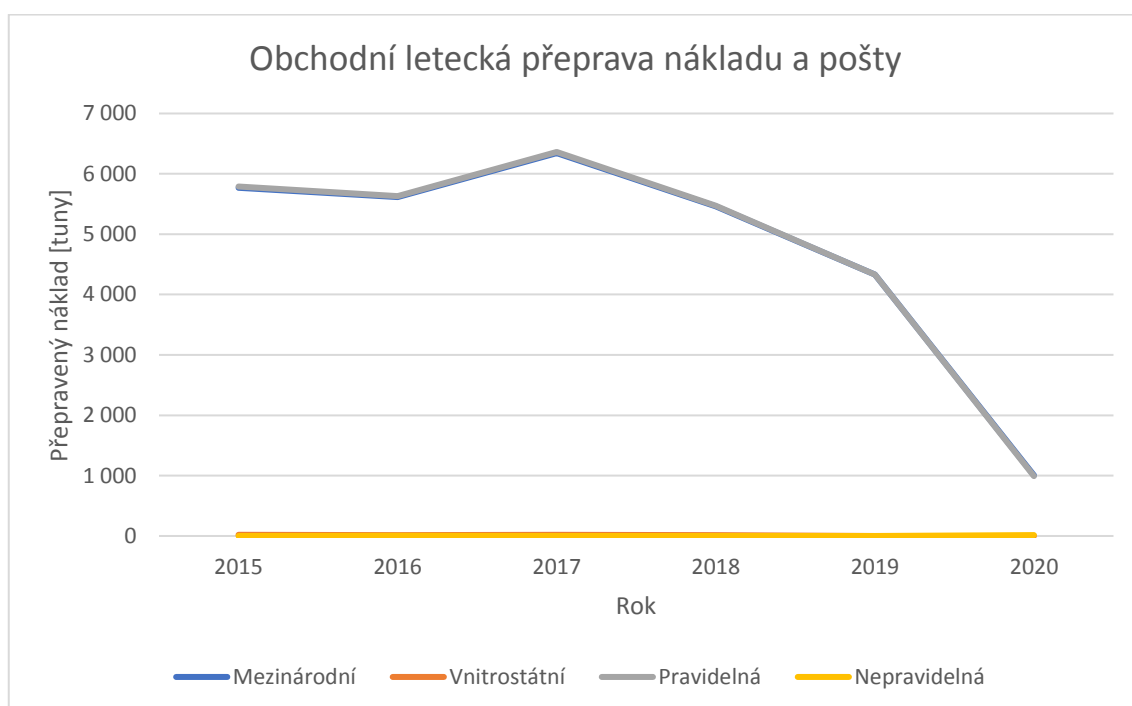
Ve srovnání s mezinárodní leteckou obchodní dopravou tak není tento pokles v relativních číslech tak markantní. V absolutních číslech pak pochopitelně můžeme prohlásit totéž, kdy v rámci mezinárodní letecké obchodní nákladní dopravy se výkony letišť v roce 2020 snížily celkem o 22 722 tun, zatímco v rámci vnitrostátní letecké obchodní nákladní dopravy šlo o pokles o 119 tun.

Obchodní leteckou přepravu nákladu a pošty, avšak z hlediska pouze českých dopravců, na mezinárodní a vnitrostátní úrovni a podle pravidelnosti, zachycuje Tabulka 3, graficky je pak obchodní letecká přeprava nákladu a pošty z pohledu českých dopravců znázorněna na Obrázku 3.

Tabulka 3 Obchodní letecká přeprava nákladu a pošty (tuny)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkem</b>	5 790	5 632	6 362	5 474	4 333	1 007
<b>Mezinárodní</b>	5 770	5 616	6 343	5 459	4 333	1 007
<b>Vnitrostátní</b>	20	16	19	16	0	0
<b>Pravidelná</b>	5 790	5 631	6 362	5 474	4 333	992
<b>Nepravidelná</b>	0	1	0	0	0	15

Zdroj: [19]



Obrázek 3 Obchodní letecká přeprava nákladu a pošty

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Na této úrovni je vnitrostátní letecká obchodní přeprava nákladu a pošty realizovaná českými dopravci ve srovnání s tou mezinárodní zcela zanedbatelná, podobně jako nepravidelné lety vůči pravidelným. Drtivá většina, téměř sto procent mezinárodních letů, probíhá pravidelnou formou. Křivka mezinárodní obchodní letecké přepravy tak prakticky



kopíruje křivku zobrazující pravidelné lety, zatímco křivka vnitrostátní obchodní letecké přepravy kopíruje lety nepravidelné. V roce 2019 je pak tato shoda v uvedených řádech již doslova stoprocentní.

K určitému klesání zde docházelo již od roku 2017, zpočátku sice relativně mírně, krizový rok 2020 však oproti roku předchozímu znamenal pokles zhruba o 76,7 %. Na vnitrostátní úrovni se na nule v daných jednotkách obchodní letecká přeprava nákladu a pošty ocitla už předchozí rok. Rok 2020 znamenal sice určitý nárůst, co se týče nepravidelných letů v této oblasti, v absolutních číslech je to nicméně pomíjivý rozdíl.

Zajímavé je ovšem srovnání údajů o výkonech letišť s daty českých dopravců. Je totiž patrné, že ve srovnání s dopravci zahraničními, kteří u nás v tomto směru uskutečňují podnikání, zaznamenali čeští dopravci mnohem větší ztráty, když počet letů s nimi spojených klesl o 76,7 %, zatímco výkony letišť poklesly „pouze“ o 24,5 %.

## 4.2 Analýza vývoje osobní dopravy

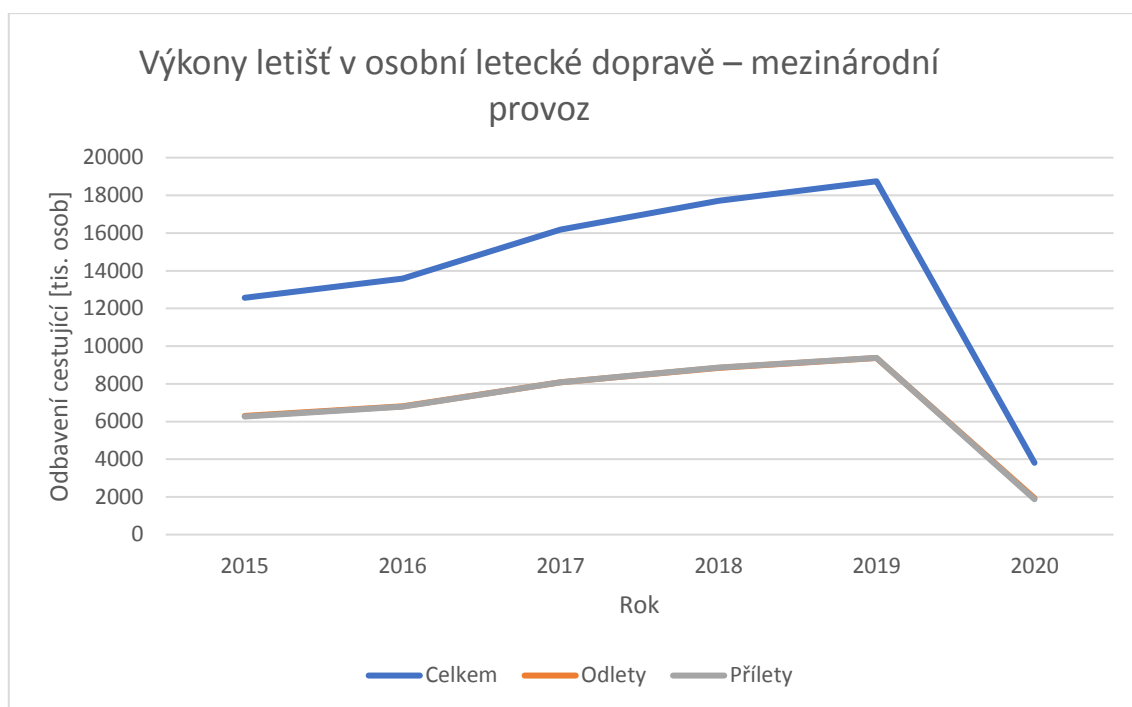
Příslušné tabulky vyobrazují vývoj osobní letecké dopravy z hlediska výkonů našich letišť a českých obchodních leteckých dopravců mezi lety 2015 a 2020.

Tabulka 4 zobrazuje vývoj celkového počtu odbavených cestujících na letištích, kteří cestovali v rámci mezinárodní přepravy. Názorně jsou odlety, přílety a celkový počet odbavených cestujících na letištích v rámci mezinárodní přepravy vykresleny na Obrázku 4.

Tabulka 4 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – mezinárodní provoz (tis. osob)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkem</b>	12 564,2	13 589,7	16 178	17 714,2	18 747,7	3 809,8
<b>Odlety</b>	6 294,8	6 802,9	8 088,6	8 852,4	9 371,2	1 933,6
<b>Přílety</b>	6 269,4	6 786,7	8 089,3	8 861,7	9 376,5	1 876,1

Zdroj: [19]



Obrázek 4 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – mezinárodní provoz

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Křivky vykreslující vývoj odletů a příletů se fakticky překrývají, tedy logicky to znamená, že víceméně stejný počet cestujících, kteří se letecky přepraví do země ze zahraničí, následně stejnou cestou i odlétají, a naopak.

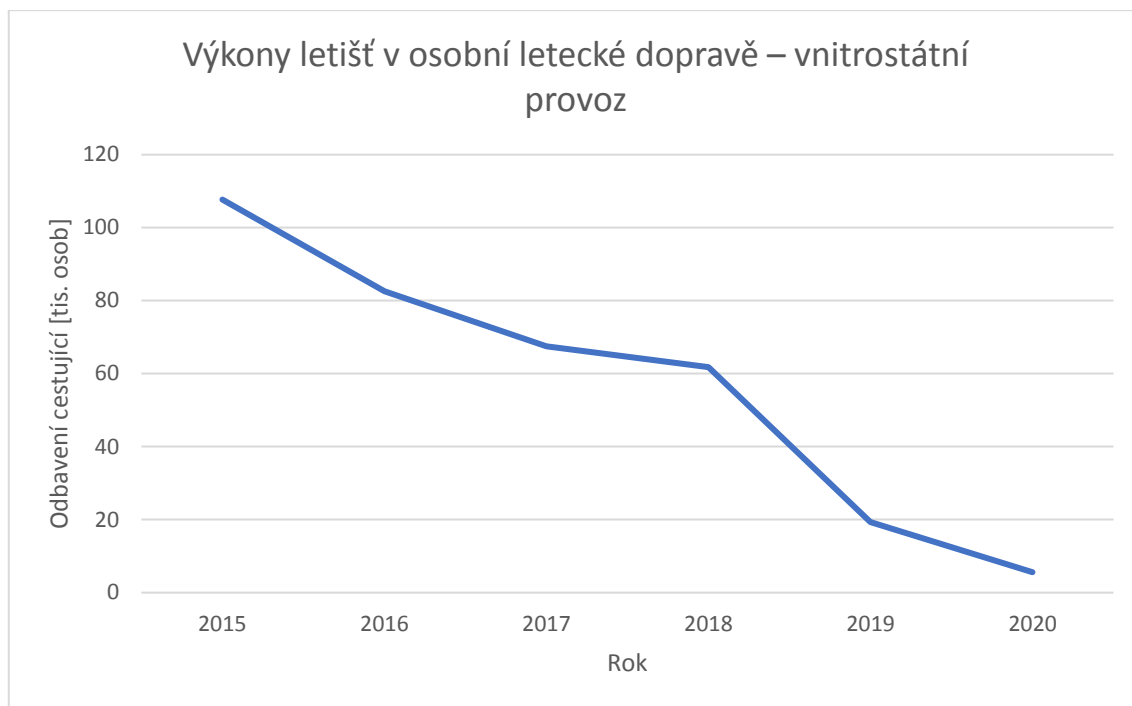
Od roku 2015 až do roku 2019 je zřejmý plynulý nárůst cestujících, který v roce 2020 prudce spadl až pod úroveň nedosahující ani poloviny výkonu z roku 2015.

V tabulce 5 je pak uveden vývoj celkového počtu odbavených cestujících na letištích z hlediska provozu vnitrostátního, graficky jej vyobrazuje Obrázek 5.

Tabulka 5 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – vnitrostátní provoz (tis. osob)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkem</b>	107,7	82,6	67,5	61,8	19,3	5,6

Zdroj: [19]

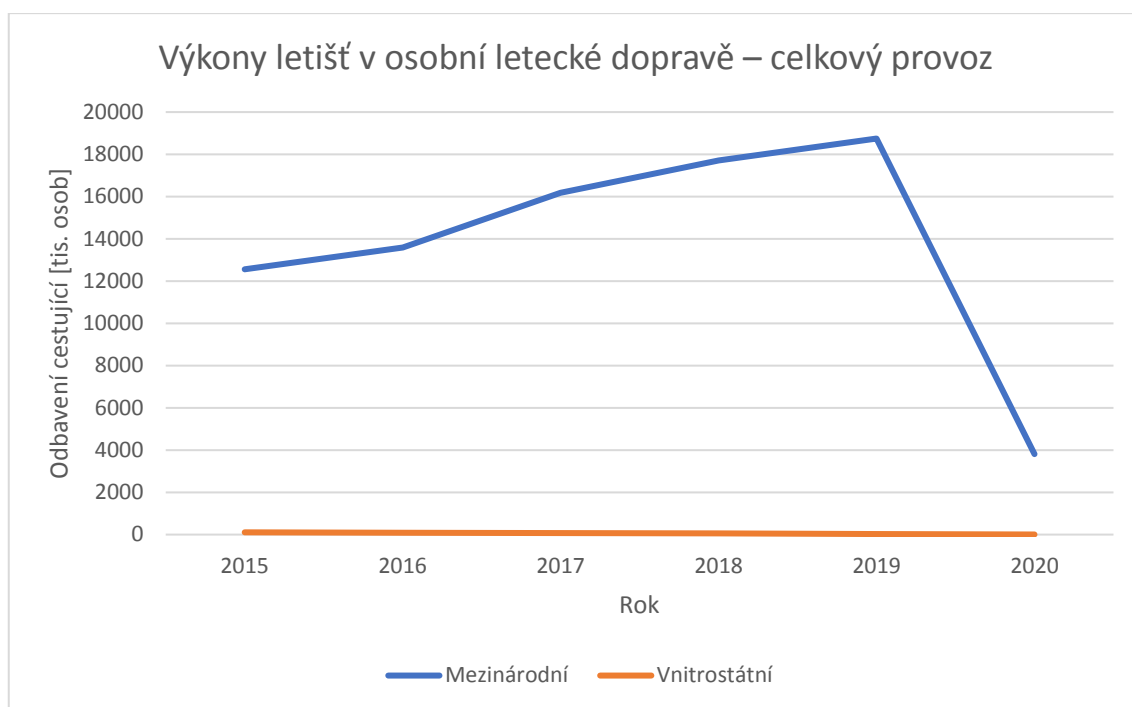


Obrázek 5 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – vnitrostátní provoz

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

V tomto případě naopak můžeme pozorovat pozvolný pokles již od roku 2015. To je způsobeno především skutečností, že uzavírání hranic kvůli koronavirové krizi nemělo na vnitrostátní leteckou přepravu vliv.

Dále je ovšem podstatné si uvědomit, v jakých řádových jednotkách se zde ve srovnání s leteckou přepravou mezinárodní pohybuje. Tuto komparaci nabízí Obrázek 6.



Obrázek 6 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – celkový provoz

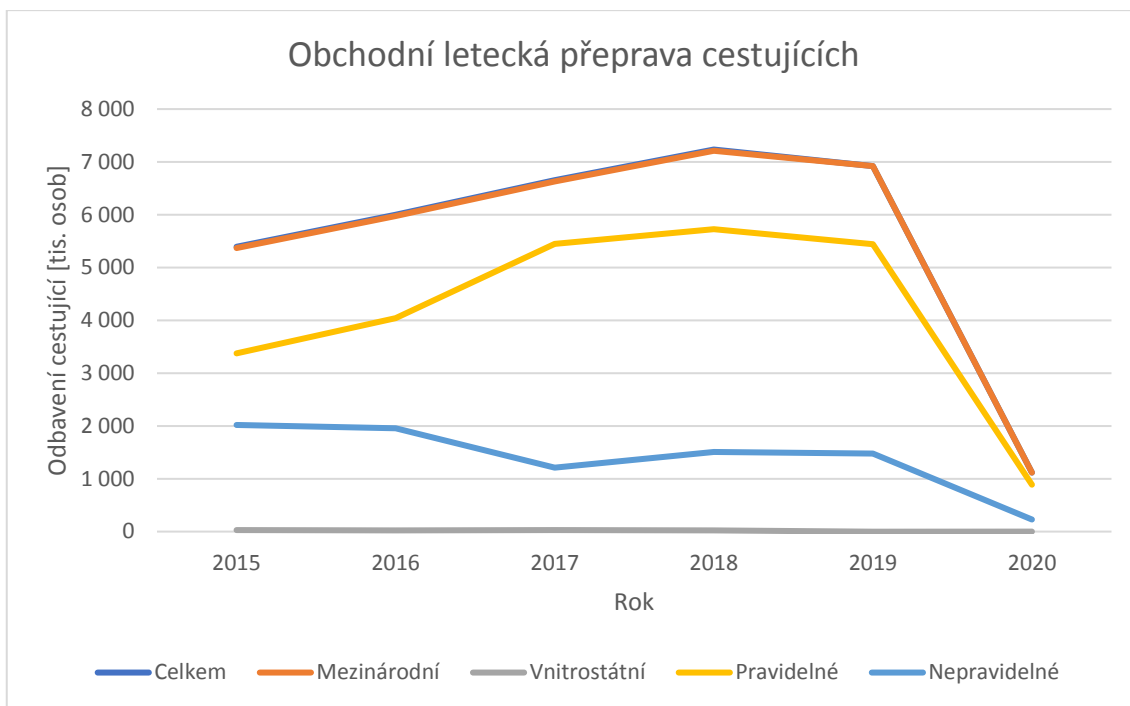
Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

Tabulka 6 zachycuje vývoj obchodní letecké přepravy cestujících, týká se ovšem pouze českých obchodních leteckých dopravců. Opět je možné členění na přepravu mezinárodní a národní, z hlediska pravidelnosti pak na přepravu pravidelnou a nepravidelnou. Grafické znázornění se nachází na Obrázku 7.

Tabulka 6 Obchodní letecká přeprava cestujících (tis. osob)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkem</b>	5 393	6 000	6 656,8	7 234	6 922,1	1 117
<b>Mezinárodní</b>	5 367	5 976,2	6 627,8	7 210,3	6 921,9	1 117
<b>Vnitrostátní</b>	26	23,8	29,1	23,7	0,3	0
<b>Pravidelné</b>	3 374	4 043,8	5 446,1	5 726	5 443,6	888,1
<b>Nepravidelné</b>	2 019	1956,2	1 210,7	1 508	1 478,5	228,9

Zdroj: [19]



Obrázek 7 Obchodní letecká přeprava cestujících

Zdroj: vlastní zpracování dle [19]

I v tomto případě je zřejmá zanedbatelnost vnitrostátní přepravy oproti mezinárodní. Dále můžeme prohlásit, že pravidelné lety dlouhodobě dominují nad těmi nepravidelnými, s postupným nárůstem tohoto rozdílu až do roku 2019, kdy došlo v obecném měřítku k dramatickému poklesu přepravy.

## **5 Zhodnocení ekonomické situace podniku ŘLP ČR před a během krize COVID**

Ke zhodnocení ekonomické situace podniku slouží takzvaná finanční analýza. Jedná se o nástroj, který zkoumá účetnictvím získaná data a prostřednictvím jejich analýzy informuje o celkovém hospodaření a finanční, potažmo ekonomické situaci podniku, v tomto případě ŘLP ČR.

Při práci s údaji z účetních výkazů lze rozdělit příslušné odvozené ukazatele na absolutní a relativní, kdy absolutní ukazatele analyzují přímo jednotlivé položky účetních výkazů, zatímco relativní ukazatele se týkají jejich poměrů. Dále rozlišujeme takzvanou horizontální a vertikální analýzu podniku.

Horizontální analýza popisuje změnu ohledně vybrané položky v čase, a to zpravidla v procentech nebo takzvaným indexem. K provedení horizontální analýzy je nutné mít k dispozici data alespoň ze dvou po sobě následujících období. Název analýzy je odvozen od skutečnosti, že analýza se provádí vždy v rámci jednoho řádku.

Vertikální analýza vyjadřuje v procentech strukturu aktiv a pasiv v případě rozvahy, nebo výnosů a nákladů v případě výkazu zisku a ztrát. Máme-li k dispozici data z více období, můžeme pozorovat, jak se časem struktura mění, a určit problémové oblasti. [20]

### **5.1 Analýza rozvahy**

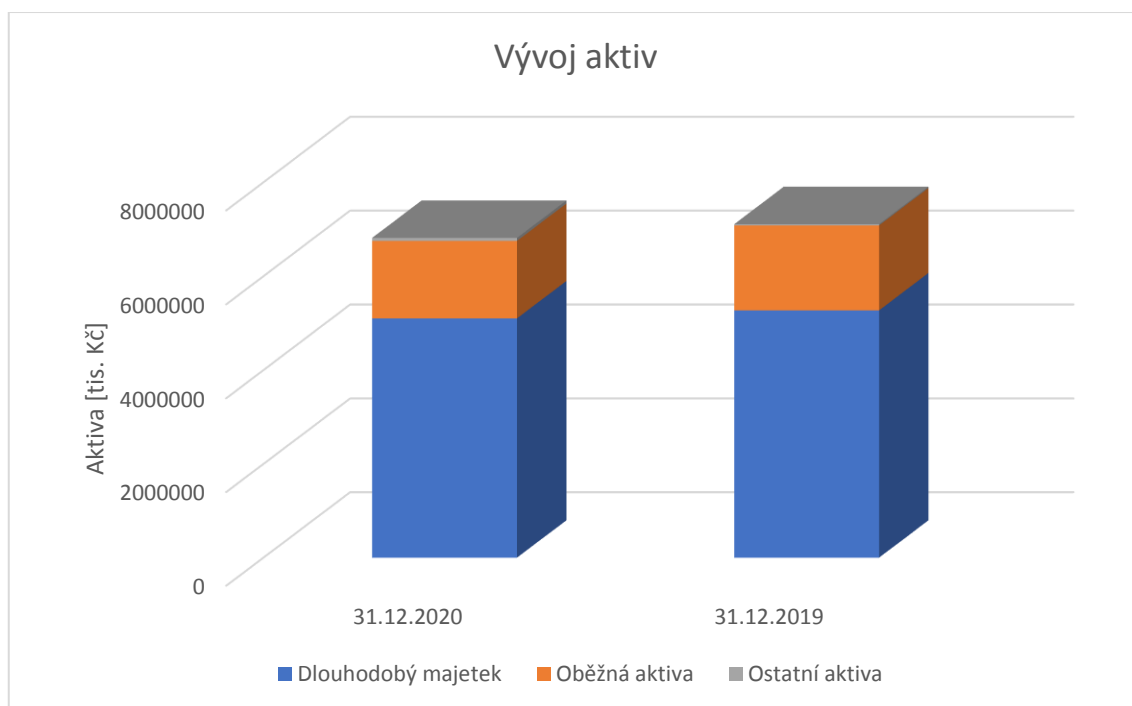
Jedním ze základních účetních výkazů je rozvaha. Ta podává přehled o podnikovém majetku (takzvaná aktiva) a prostředcích jeho krytí (takzvaná pasiva). Součet aktiv se tedy musí vždy rovnat součtu pasiv. Na rozdíl od výkazu zisku a ztrát pracuje rozvaha s daty vztaženými k určitému okamžiku, typicky ke dni. [21]

Změny v položkách aktiv mezi roky 2019 a 2020 zachycuje Tabulka 7, graficky jsou vyjádřeny na Obrázku 8.

Tabulka 7 Vývoj aktiv (tis. Kč)

Aktiva	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	5 101 658	5 272 574	-170 916	-3,241
<b>Oběžná aktiva</b>	1 649 615	1 809 398	-159 783	-8,830
<b>Ostatní aktiva</b>	63 830	26 075	37 755	144,793
<b>Aktiva celkem</b>	6 815 103	7 108 047	-292 944	-4,121

Zdroj: [22]



Obrázek 8 Vývoj aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

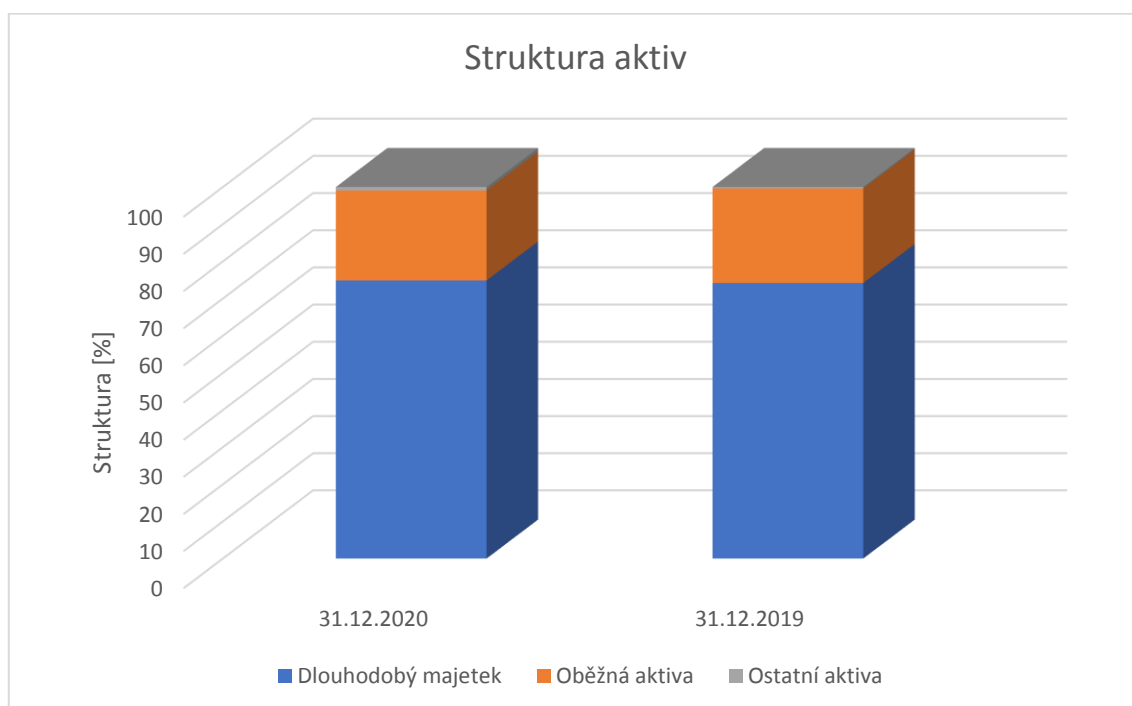
V relativním měřítku je pozorovatelný vysoký nárůst v případě ostatních aktiv. Tato změna činí necelých 38 milionů Kč, ale vzhledem k výraznému úbytku na straně dlouhodobého majetku a oběžných aktiv je ve výsledku celková změna aktiv záporná, a to o 4,121 %.

Struktura aktiv v obou zkoumaných letech je vyjádřena v Tabulce 8 a na Obrázku 9.

Tabulka 8 Struktura aktiv (tis. Kč)

Aktiva	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	5 101 658	74,858	5 272 574	74,177
<b>Oběžná aktiva</b>	1 649 615	24,205	1 809 398	25,455
<b>Ostatní aktiva</b>	63 830	0,936	26 075	0,366
<b>Aktiva celkem</b>	6 815 103	100	7 108 047	100

Zdroj: [22]



Obrázek 9 Struktura aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Lze konstatovat, že co do relativního složení dlouhodobého majetku, oběžných a ostatních aktiv nedošlo k výrazné změně. Stěžejní částí aktiv je dlouhodobý majetek, tvořící zhruba tři čtvrtiny celkových aktiv podniku.

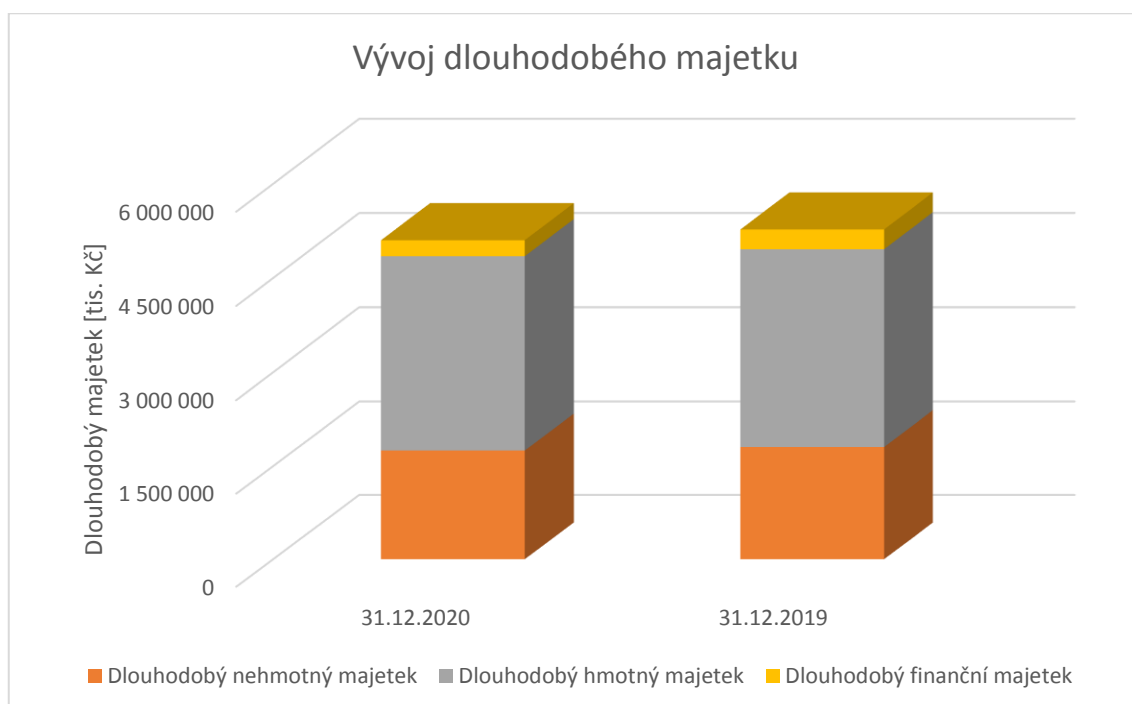


Tabulka 9, potažmo Obrázek 10, se podrobněji věnují nejvýznamnější položce aktiv, tedy dlouhodobému majetku a jeho vývoji.

Tabulka 9 Vývoj dlouhodobého majetku (tis. Kč)

Dlouhodobý majetek	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 751 005	1 806 836	-55 831	-3,089
Dlouhodobý hmotný majetek	3 095 922	3 151 322	-55 400	-1,757
Dlouhodobý finanční majetek	254 731	314 416	-59 685	-18,982

Zdroj: [22]



Obrázek 10 Vývoj dlouhodobého majetku

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

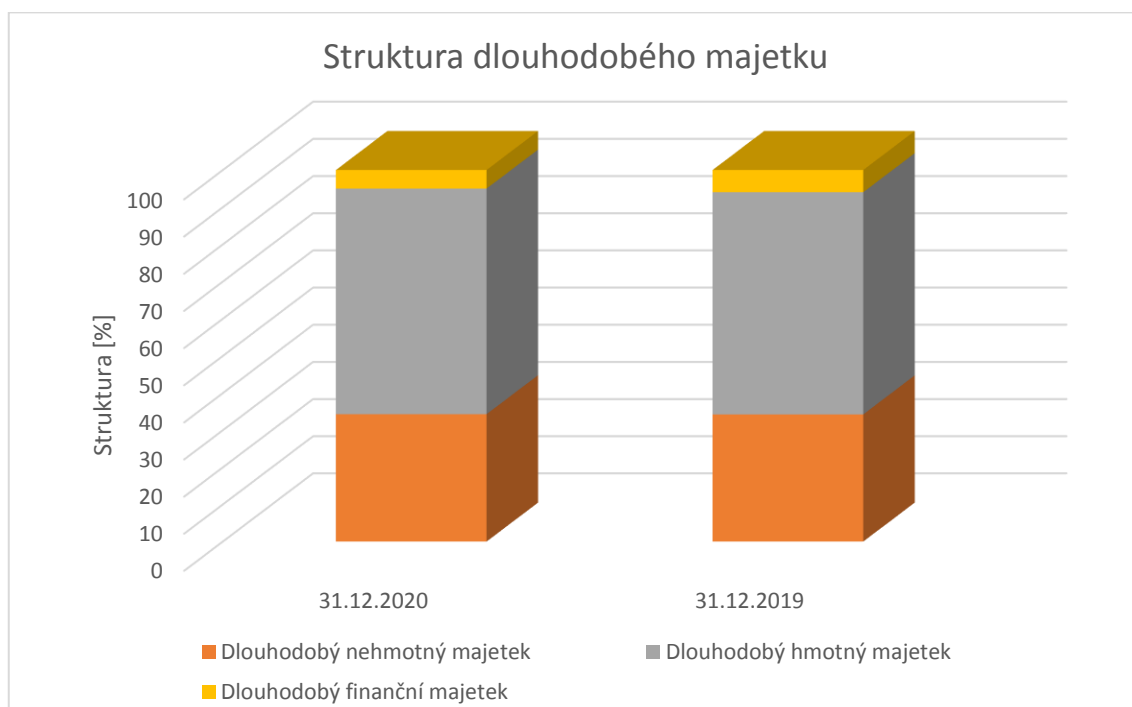
Absolutní změny jsou ve všech případech záporné a pohybují se ve zhruba stejných řádech, mezi 50 a 60 miliony Kč. To se vzhledem k rozdílným celkovým sumám promítá na rozdílech v relativních číslech.

Strukturálně vyobrazuje dlouhodobý majetek Tabulka 10 a Obrázek 11.

Tabulka 10 Struktura dlouhodobého majetku (tis. Kč)

Dlouhodobý majetek	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	1 751 005	34,322	1 806 836	34,268
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	3 095 922	60,684	3 151 322	59,768
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	254 731	4,993	314 416	5,963
<b>Dlouhodobý majetek celkem</b>	5 101 658	100	5 272 574	100

Zdroj: [22]



Obrázek 11 Struktura dlouhodobého majetku

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

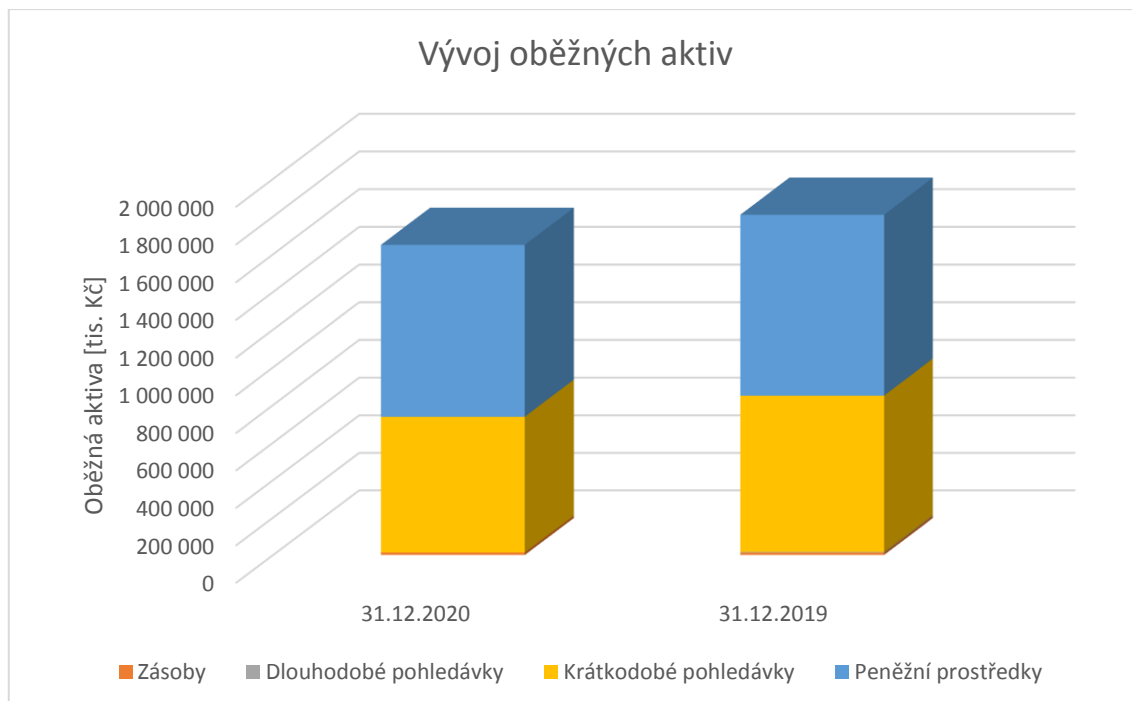
Jednotlivé položky dlouhodobého majetku nevykazují žádnou výraznou změnu. Dlouhodobý nehmotný majetek stále tvoří přibližně jednu třetinu, dlouhodobý hmotný majetek necelé dvě třetiny, zbytek tvoří dlouhodobý finanční majetek.

Stav oběžných aktiv podniku je popsán v Tabulce 11 a graficky vyjádřen na Obrázku 12.

Tabulka 11 Vývoj oběžných aktiv (tis. Kč)

Oběžná aktiva	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Zásoby</b>	13 696	12 455	1 241	9,963
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	146	3 728	-3 582	-96,083
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	723 580	833 330	-109 750	-13,17
<b>Peněžní prostředky</b>	912 193	959 885	-47 692	-4,968

Zdroj: [22]



Obrázek 12 Vývoj oběžných aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

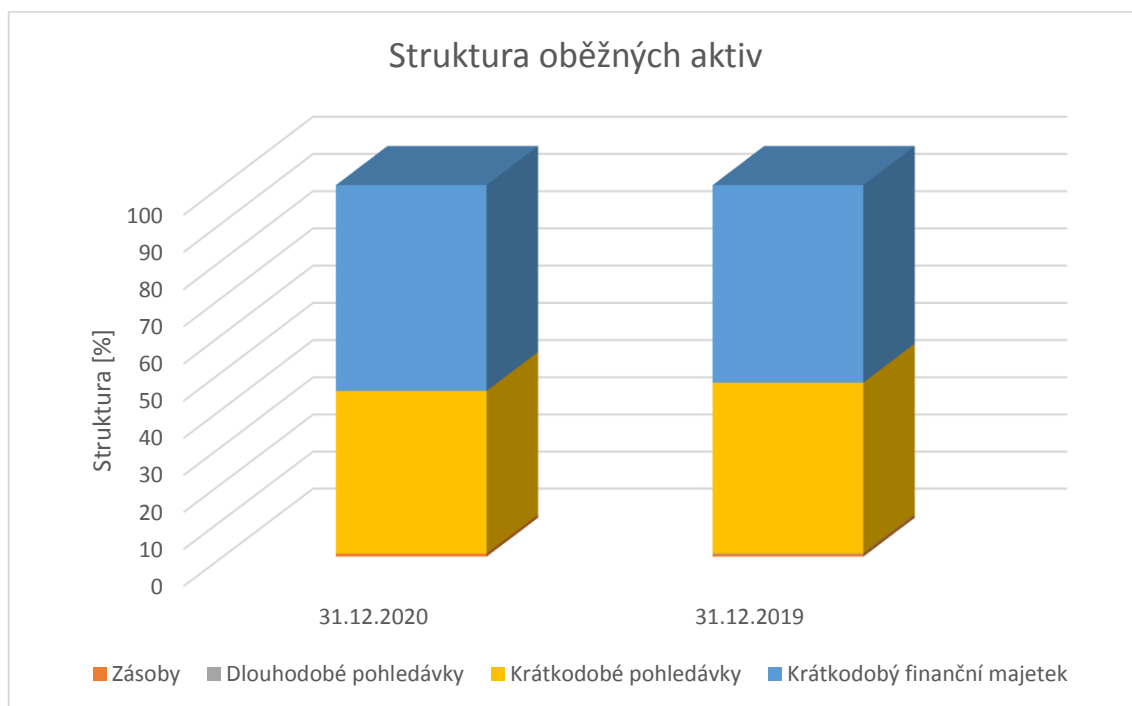
Zásoby jsou jedinou položkou oběžných aktiv, jejichž množství bylo během sledovaného období navýšeno. Naproti tomu dlouhodobé pohledávky poklesly na minimum. Taktéž krátkodobé pohledávky zaznamenaly pokles, a to o více než 109 milionů Kč, což značí zápornou změnu přes 13 %. I množství peněžních prostředků podniku se snížilo, a to o necelých 50 milionů Kč, tedy o necelých 5 %.

Struktuře oběžných aktiv se věnuje Tabulka 12 a posléze Obrázek 13.

Tabulka 12 Struktura oběžných aktiv (tis. Kč)

Oběžná aktiva	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Zásoby</b>	13 696	0,83	12 455	0,688
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	146	0,008	3728	0,206
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	723 580	43,863	833 330	46,055
<b>Peněžní prostředky</b>	912 193	55,297	959 885	53,049
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	1 649 615	100	1 809 398	100

Zdroj: [22]



Obrázek 13 Struktura oběžných aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

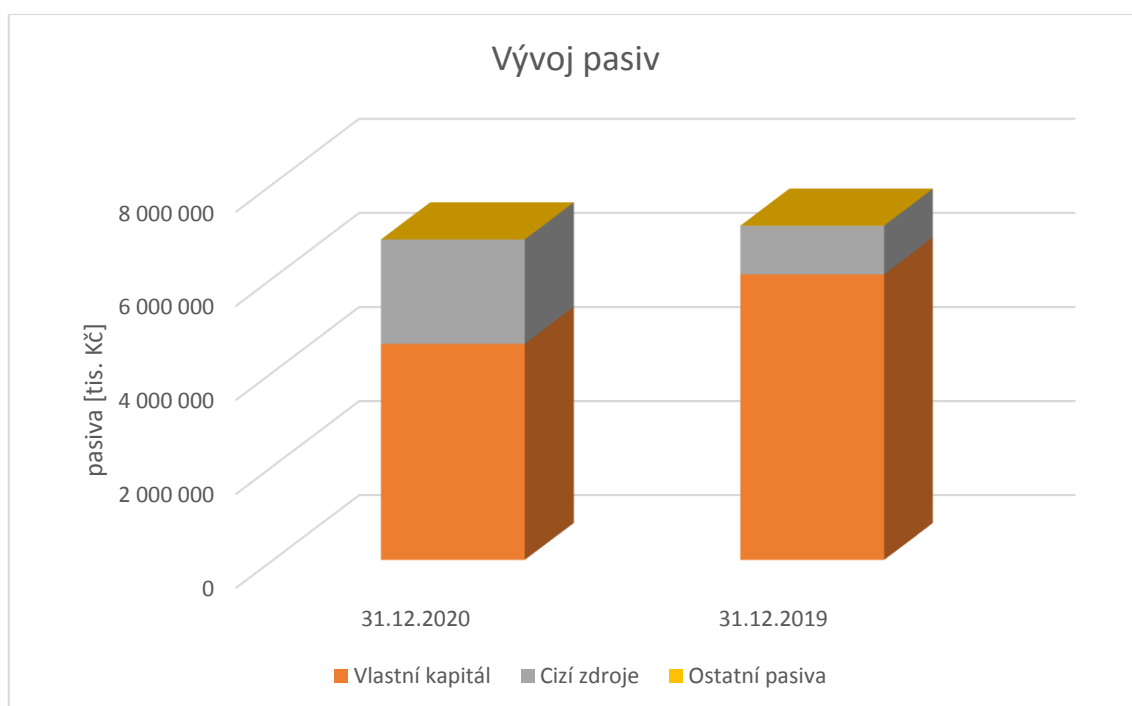
Z hlediska celkového složení oběžných aktiv nedošlo k významným změnám. I přes značný pokles dlouhodobých pohledávek a přes nárůst zásob jsou tyto položky ve srovnání se zbylými oběžnými aktivy stále takřka zanedbatelné. Nadpoloviční část oběžných aktiv je tvořena peněžními prostředky, krátkodobé pohledávky pak tvoří jejich necelou polovinu.

Pasiva a jejich vývoj obecně je rozpracován v Tabulce 13 a vykreslen na Obrázku 14.

Tabulka 13 Vývoj pasiv (tis. Kč)

Pasiva	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Vlastní kapitál</b>	4 597 849	6 073 663	-1 475 814	-24,298
<b>Cizí zdroje</b>	2 216 913	1 034 077	1 182 836	114,385
<b>Ostatní pasiva</b>	341	307	34	11,074
<b>Pasiva celkem</b>	6 815 103	7 108 047	-292 944	-4,121

Zdroj: [22]



Obrázek 14 Vývoj pasiv

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Celkově sice došlo k poklesu pasiv o 4,121 %, rozebereme-li si však jednotlivé složky, zjistíme, že záporná změna se týká pouze vlastního kapitálu. V tomto případě jde o pokles o téměř čtvrtinu z více než 6 miliard Kč. Naproti tomu cizí zdroje byly navýšeny více než dvojnásobně. Lze tak v podstatě konstatovat, že snížení objemu vlastního

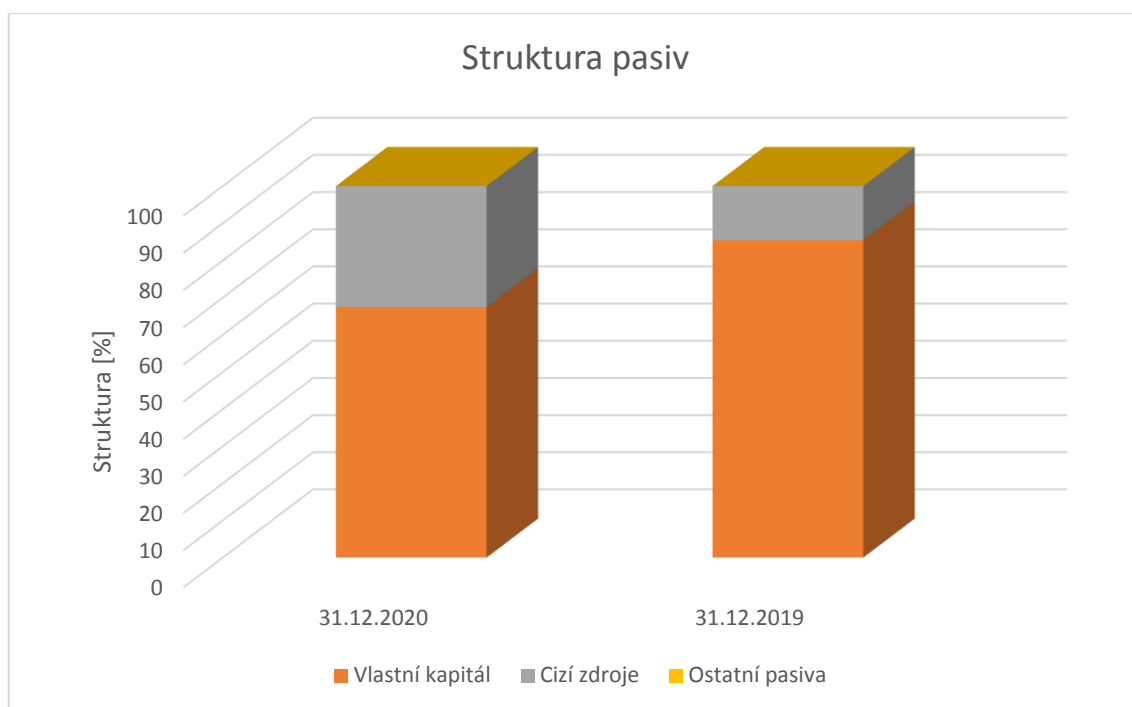
kapitálu se společnost snažila vykompenzovat využitím cizích zdrojů, aby měla čím krýt svůj majetek. U ostatních pasiv je vzhledem k jejich výši změna oproti předchozím zmiňovaným položkám zanedbatelná.

Strukturu pasiv v rozebíraných letech popisuje Tabulka 14, názorně ji pak zachycuje Obrázek 15.

Tabulka 14 Struktura pasiv (tis. Kč)

Pasiva	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Vlastní kapitál</b>	4 597 849	67,465	6 073 663	85,447
<b>Cizí zdroje</b>	2 216 913	32,529	1 034 077	14,547
<b>Ostatní pasiva</b>	341	0,005	307	0,004
<b>Pasiva celkem</b>	6 815 103	100	7 108 047	100

Zdroj: [22]



Obrázek 15 Struktura pasiv

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Zatímco u ostatních pasiv došlo pouze k nepatrné změně, výrazně byl přerozdělen podíl, co se týče vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Lze prohlásit, že před koronavirovou krizí tvořil objem vlastního kapitálu zhruba šestinásobek objemu cizích zdrojů, přičemž během prvního roku krize současný úbytek vlastního kapitálu a růst cizích zdrojů zapříčinil, že vlastní kapitál zaujímá asi dvě třetiny a cizí zdroje necelou třetinu v rámci pasiv.

Vývoj vlastního kapitálu ve smyslu jednotlivých položek spadajících do této části podrobněji rozebírá Tabulka 15.



Tabulka 15 Vývoj vlastního kapitálu (tis. Kč)

Vlastní kapitál	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Základní kapitál</b>	1 087 503	1 087 503	0	0
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	244 823	281 787	-36 964	-13,117
<b>Fondy ze zisku</b>	4 486 235	4 428 590	57 645	1,301
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	193 795	85 292	108 503	127,213
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	-1 414 507	190 491	-1 604 998	-842,558

Zdroj: [22]

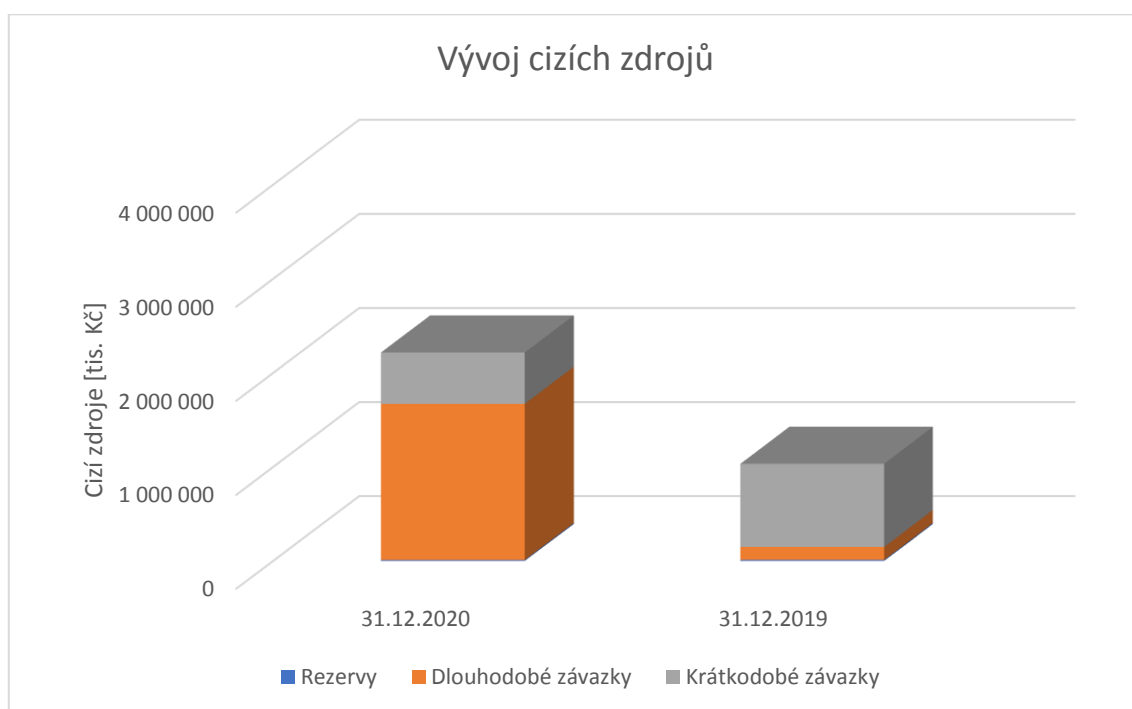
Základní kapitál se jako jediná položka vlastního kapitálu vůbec nezměnil. O nárůstu pak můžeme mluvit v případě výsledku hospodaření minulých let, kam se promítá zisk v rámci minulých účetních období, a v případě fondů ze zisku. U ážia a kapitálových fondů jde již o zápornou změnu. Nejvýznamnější je nicméně položka výsledku hospodaření běžného účetního období. Ta de facto popisuje, jak si společnost během účetního období vedla, neb je vyjádřením rozdílu výnosů a nákladů. Vzhledem k záporné hodnotě tak můžeme již na první pohled konstatovat, že se společnost ocitla ve ztrátě. Navíc jde o absolutní změnu přesahující jeden a půl miliardy Kč. Ve své výši se tato ztráta rovná více než osminásobku zisku z minulého období.

Vývoj v oblasti cizích zdrojů zaznamenává Tabulka 16, grafické znázornění se nachází na Obrázku 16.

Tabulka 16 Vývoj cizích zdrojů (tis. Kč)

Cizí zdroje	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Rezervy</b>	9 872	10 521	-649	-6,168
<b>Dlouhodobé závazky</b>	1 661 613	138 292	1 523 321	1101,525
<b>Krátkodobé závazky</b>	545 428	885 264	-339 836	-38,388

Zdroj: [22]



Obrázek 16 Vývoj cizích zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

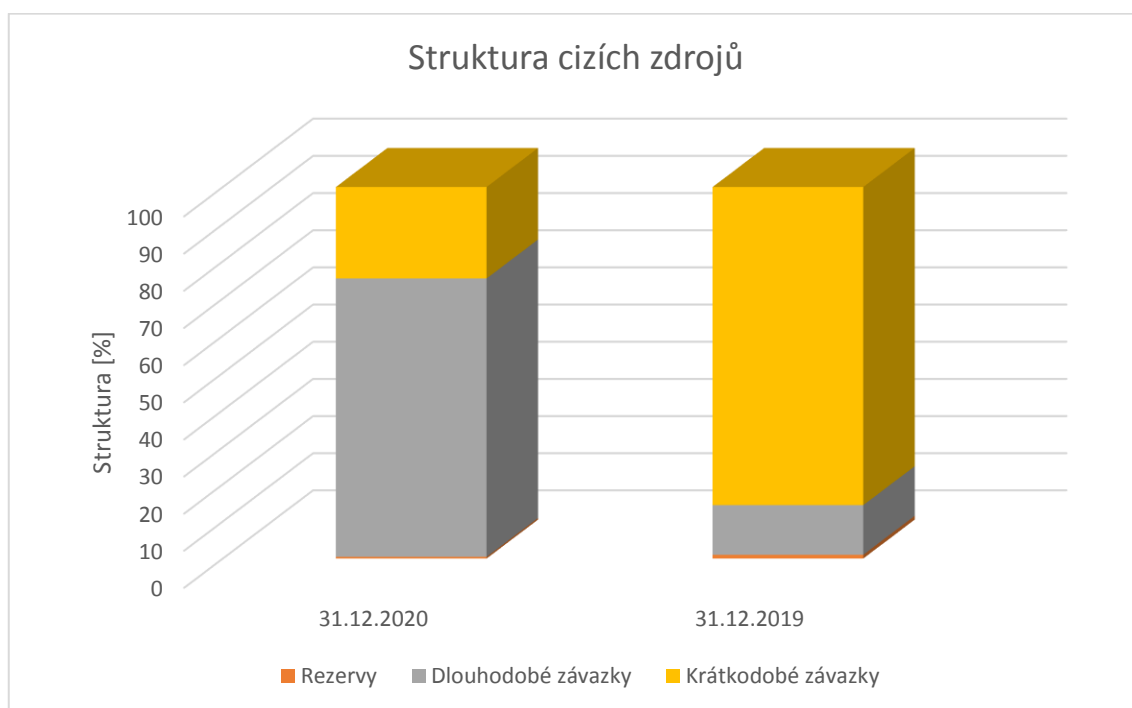
V případě rezerv a krátkodobých závazků došlo k úbytku, ten je výrazný především se druhou jmenovanou položkou, kdy jde o více než třetinový pokles. Zato nárůst v rámci dlouhodobých závazků je enormní, dosahující více než jedenáctinásobku hodnoty v předchozím období. Vzhledem k absolutní výši této sumy, jež překračuje 1 a půl miliardy, je pak kladná i celková změna cizích zdrojů.

Strukturu cizích zdrojů zachycuje Tabulka 17 a Obrázek 17.

Tabulka 17 Struktura cizích zdrojů (tis. Kč)

Cizí zdroje	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Rezervy</b>	9 872	0,445	10 521	1,017
<b>Dlouhodobé závazky</b>	1 661 613	74,951	138 292	13,373
<b>Krátkodobé závazky</b>	545 428	24,603	885 264	85,609
<b>Cizí zdroje celkem</b>	2 216 913	100	1 034 077	100

Zdroj: [22]



Obrázek 17 Struktura cizích zdrojů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Došlo k výrazně změně, co se týče podílu krátkodobých a dlouhodobých závazků na celkových cizích zdrojích, kdy v současnosti tvoří jejich většinu právě dlouhodobé závazky, zatímco dříve tomu bylo naopak.

Na základě provedené analýzy rozvahy lze konstatovat, že koronavirová krize měla dopad na celkové snížení majetku ŘLP ČR, přičemž vzhledem k poklesu vlastního kapitálu způsobeného především ztrátou se společnost postavila navýšením cizích zdrojů, a to konkrétně dlouhodobých závazků.

## 5.2 Analýza výkazu zisku a ztrát

Dalším základní účetním výkazem je takzvaná výsledovka, tedy výkaz zisku a ztráty. Ten sleduje výsledek hospodaření dosažený během určitého období. Název je odvozen od skutečnosti, že je možné dosáhnout buď zisku v případě, že celkové výnosy jsou vyšší než celkové náklady, nebo ztráty, je-li tomu naopak. Právě s těmito veličinami výkaz zisku a ztráty pracuje. [23]

Tabulka 18 souhrnně popisuje výsledek hospodaření ŘLP ČR za roky 2020 a 2019. Zaznamenaný je čistý obrat, tedy v terminologii ekonomie celkové výnosy, provozní i finanční výsledek hospodaření a celkový výsledek hospodaření před a po zdanění.

Tabulka 18 Výsledek hospodaření (tis. Kč)

Výsledek hospodaření	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Čistý obrat</b>	1 843 266	4 184 391	-2 341 125	-55,949
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-1 524 309	88 383	-1 612 692	-1824,66
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-31 308	150 441	-181 749	-120,811
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-1 555 617	238 824	-1 794 441	-751,365
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	-1 414 507	190 491	-1 604 998	-842,558

Zdroj: [22]

Obrat poklesl více než o polovinu. Je zřejmé, že tato skutečnost se již sama o sobě podepsala jak na provozním, tak i finančním, a tedy ve výsledku i celkovém výsledku hospodaření. Jak v případě provozního, tak i finančního výsledku hospodaření, které jsou vypočítány jako rozdíly provozních/finančních výnosů a nákladů, došlo k přesunu do záporných čísel. To je alarmující především u provozního výsledku hospodaření, kde

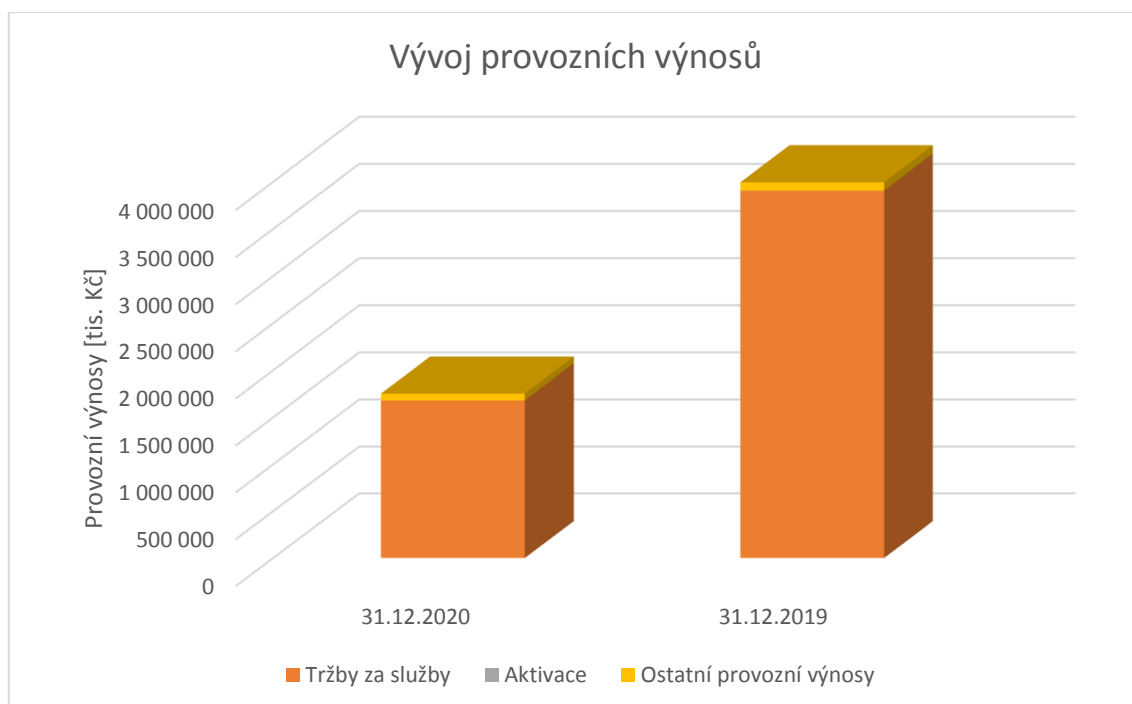
jde o změnu překračující 1 a půl miliardy Kč. Po zdanění je konečný výsledek hospodaření lepší, jelikož došlo k uplatnění odložené daně.

Tabulka 19 podrobně rozebírá vývoj provozních výnosů, graficky se jim věnuje Obrázek 18.

Tabulka 19 Vývoj provozních výnosů (tis. Kč)

Provozní výnosy	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Tržby za služby</b>	1 679 932	3 905 676	-2 225 744	-56,987
<b>Aktivace</b>	0	404	-404	-100
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	72 139	88 066	-15 927	-18,085
<b>Provozní výnosy celkem</b>	1 752 071	3 994 146	-2 242 075	-56,134

Zdroj: [22]



Obrázek 18 Vývoj provozních výnosů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

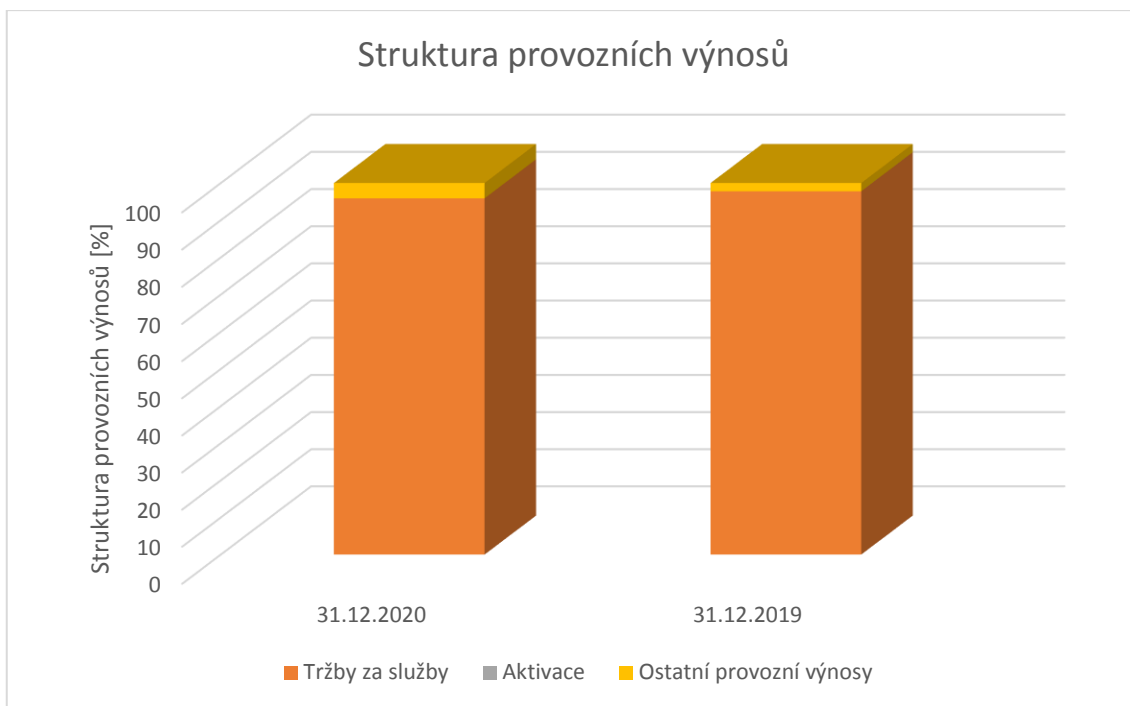
Veškeré položky tvořící dohromady celkové provozní výnosy poklesly, stěžejní je to nicméně hlavně v případě tržeb za služby, kdy jde o zápornou změnu přesahující výši 2 miliard, což značí více než poloviční úbytek ve srovnání s předchozím rokem.

Strukturu provozních výnosů popisuje Tabulka 20, vykreslena je na Obrázku 19.

Tabulka 20 Struktura provozních výnosů (tis. Kč)

Provozní výnosy	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Tržby za služby</b>	1 679 932	95,882	3 905 676	97,785
<b>Aktivace</b>	0	0	404	0,01
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	72 139	4,117	88 066	2,204
<b>Provozní výnosy celkem</b>	1 752 071	100	3 994 146	100

Zdroj: [22]



Obrázek 19 Struktura provozních výnosů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

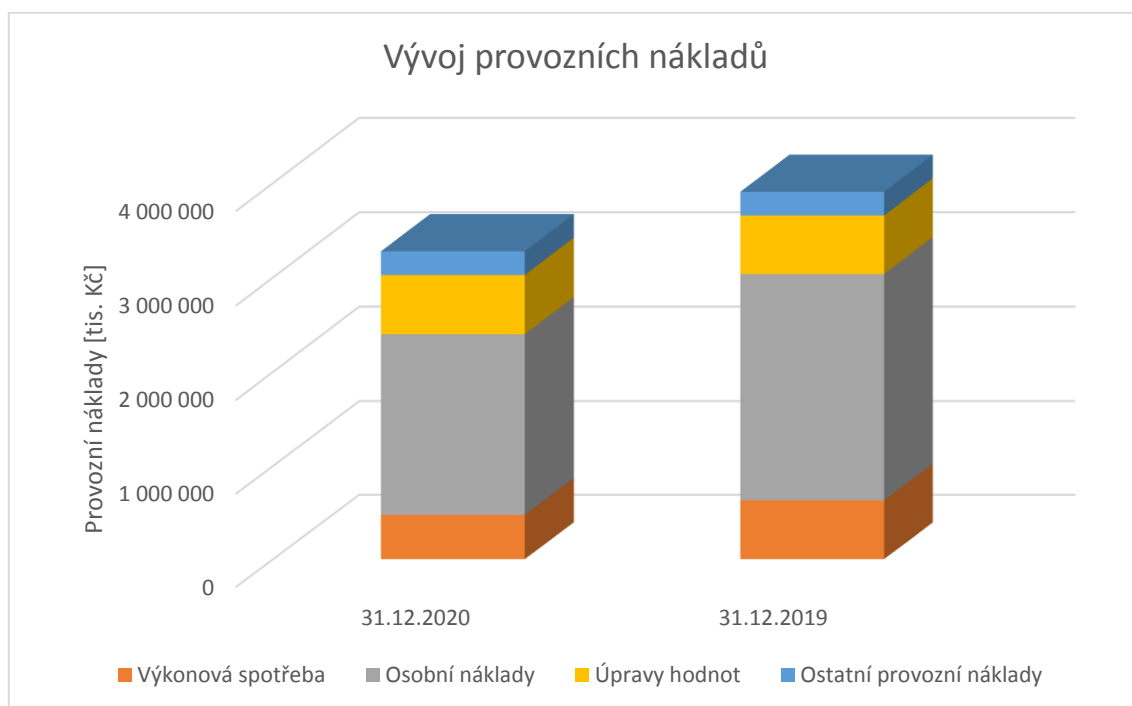
I přes obrovský pokles tržeb za služby stále tato položka zaujímá drtivou většinu všech provozních výnosů. Zbytek tvoří ostatní provozní výnosy, položka aktivace poklesla na nulu.

Vývoji provozních nákladů se věnuje Tabulka 21 a Obrázek 20.

Tabulka 21 Vývoj provozních nákladů (tis. Kč)

Provozní náklady	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	473 712	630 824	-157 112	-24,905
<b>Osobní náklady</b>	1 923 243	2 403 492	-480 249	-19,981
<b>Úpravy hodnot</b>	628 577	621 504	7 073	1,138
<b>Ostatní provozní náklady</b>	250 848	249 943	905	0,362
<b>Provozní náklady celkem</b>	3 276 380	3 905 763	-629 383	-16,114

Zdroj: [22]



Obrázek 20 Vývoj provozních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Taktéž u provozních nákladů pozorujeme celkový pokles ovlivněný zejména výkonovou spotřebou a osobními náklady. Ve srovnání se změnou v oblasti provozních výnosů však



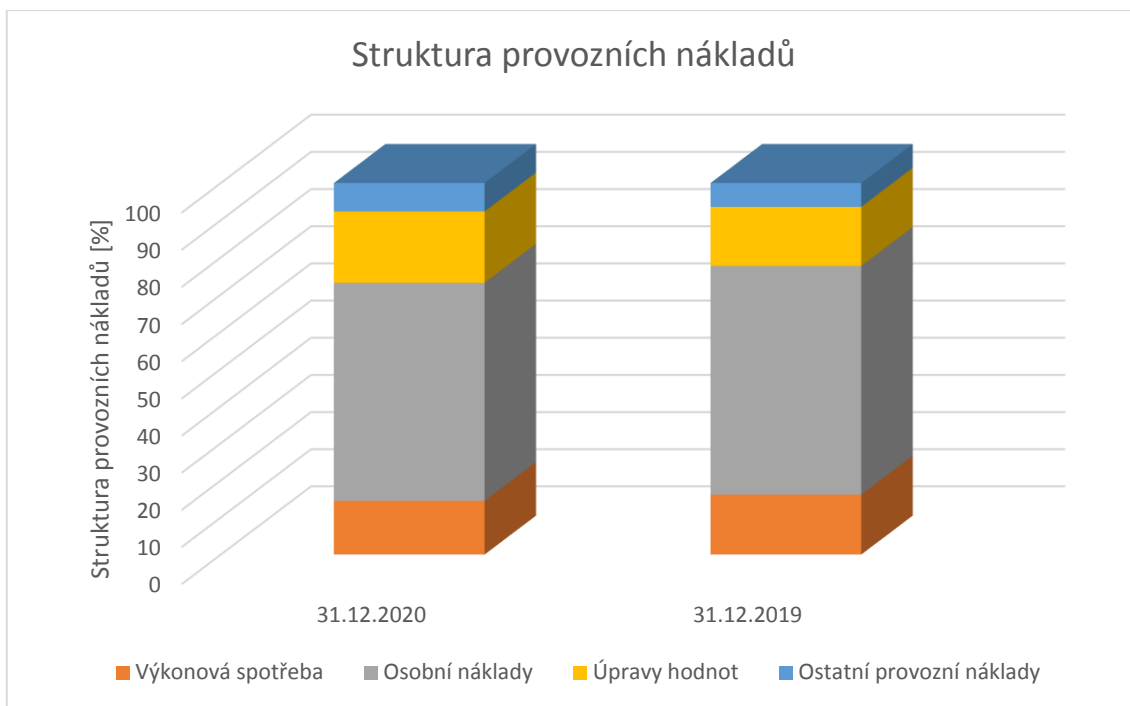
jde stále o nízké poklesy, v důsledku čehož celkové provozní náklady výrazně převyšují celkové provozní výnosy, což vede k provozní ztrátě.

Tabulka 22 popisuje strukturu provozních nákladů, která je následně znázorněna na Obrázku 21.

Tabulka 22 Struktura provozních nákladů (tis. Kč)

Provozní náklady	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	473 712	14,458	630 824	16,151
<b>Osobní náklady</b>	1 923 243	58,700	2 403 492	61,537
<b>Úpravy hodnot</b>	628 577	19,185	621 504	15,912
<b>Ostatní provozní náklady</b>	250 848	7,656	249 943	6,399
<b>Provozní náklady celkem</b>	3 276 380	100	3 905 763	100

Zdroj: [22]



Obrázek 21 Struktura provozních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

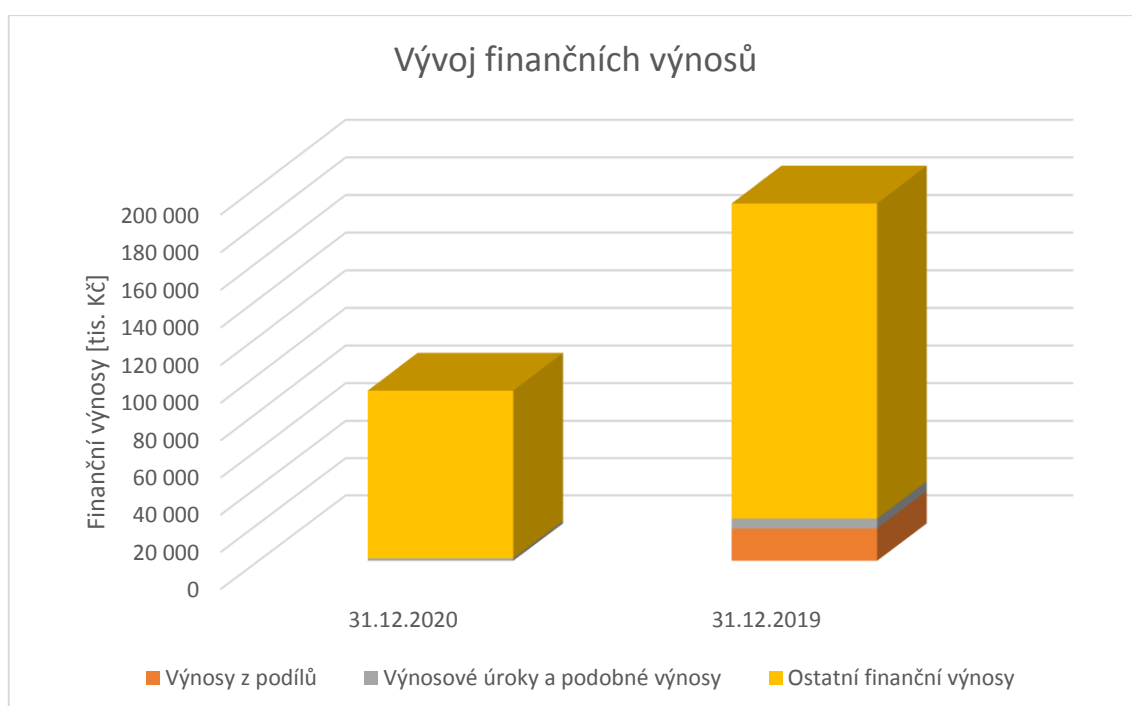
Mezi sledovanými roky došlo sice z hlediska struktury provozních nákladů k určitým změnám, konkrétně k poklesu podílu výkonové spotřeby a osobních nákladů a současně k růstu podílu položek úpravy hodnot a ostatní provozní náklady, jedná se však ve výsledku o nepatrné pohyby. Stále platí, že nadpoloviční většinu provozních nákladů tvoří náklady osobní.

Finanční výnosy a jejich vývoj mapuje Tabulka 23 a Obrázek 22.

Tabulka 23 Vývoj finančních výnosů (tis. Kč)

Finanční výnosy	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
Výnosy z podílů	0	17 405	-17 405	-100
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 301	5 303	-4 002	-75,466
Ostatní finanční výnosy	89 894	167 941	-78 047	-46,472
<b>Finanční výnosy celkem</b>	<b>91 195</b>	<b>190 649</b>	<b>-99 454</b>	<b>-52,166</b>

Zdroj: [22]



Obrázek 22 Vývoj finančních výnosů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

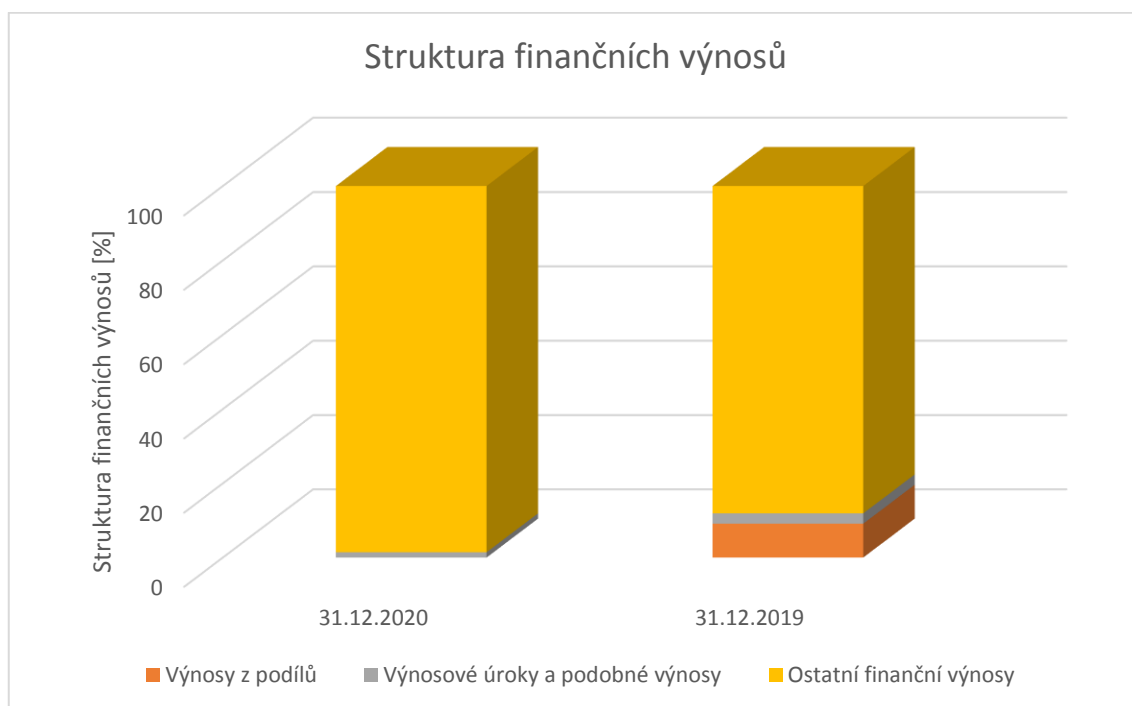
I v rámci finančních výnosů poklesly všechny položky, výnosy z podílů dokonce o 100 %. Z hlediska absolutních čísel nastala největší změna u ostatních finančních výnosů. Celkem poklesly finanční výnosy o více než polovinu.

Struktura finančních výnosů je zachycena v Tabulce 24 a graficky na Obrázku 23.

Tabulka 24 Struktura finančních výnosů (tis. Kč)

Finanční výnosy	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
Výnosy z podílů	0	0	17405	9,129
Výnosové úroky a podobné výnosy	1 301	1,426	5303	2,781
Ostatní finanční výnosy	89 894	98,573	167941	88,089
<b>Finanční výnosy celkem</b>	<b>91195</b>	<b>100</b>	<b>190649</b>	<b>100</b>

Zdroj: [22]



Obrázek 23 Struktura finančních výnosů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Vzhledem k poklesu výnosů z podílu na nulu platí, že téměř všechny finanční výnosy tvoří položka ostatních finančních výnosů, která již v minulosti byla většinou částí, ale

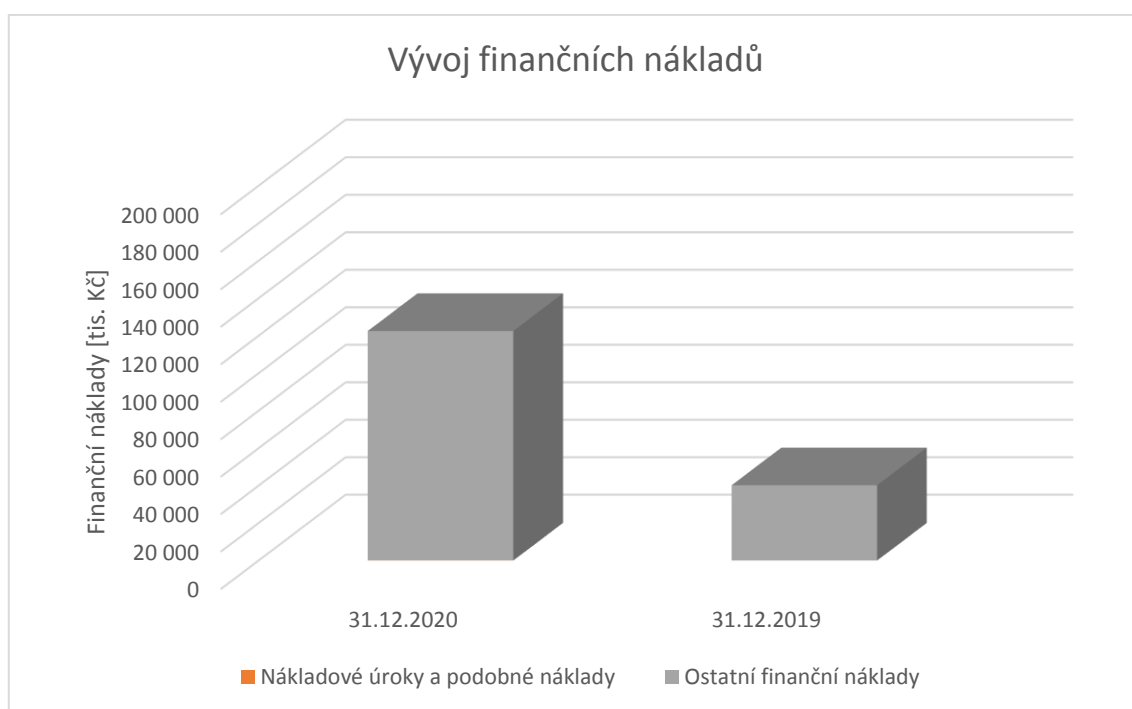
tato dominance se ještě zvýšila. Podíl výnosových úroků a podobných výnosů je zanedbatelný.

Tabulka 25 zachycuje vývoj finančních nákladů, graficky jej ilustruje Obrázek 24.

Tabulka 25 Vývoj finančních nákladů (tis. Kč)

Finanční náklady	31.12.2020	31.12.2019	Změna	
	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	57	0	57	X
<b>Ostatní finanční náklady</b>	122 446	40 208	82 238	204,531
<b>Finanční náklady celkem</b>	122 503	40 208	82 295	204,673

Zdroj: [22]



Obrázek 24 Vývoj finančních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

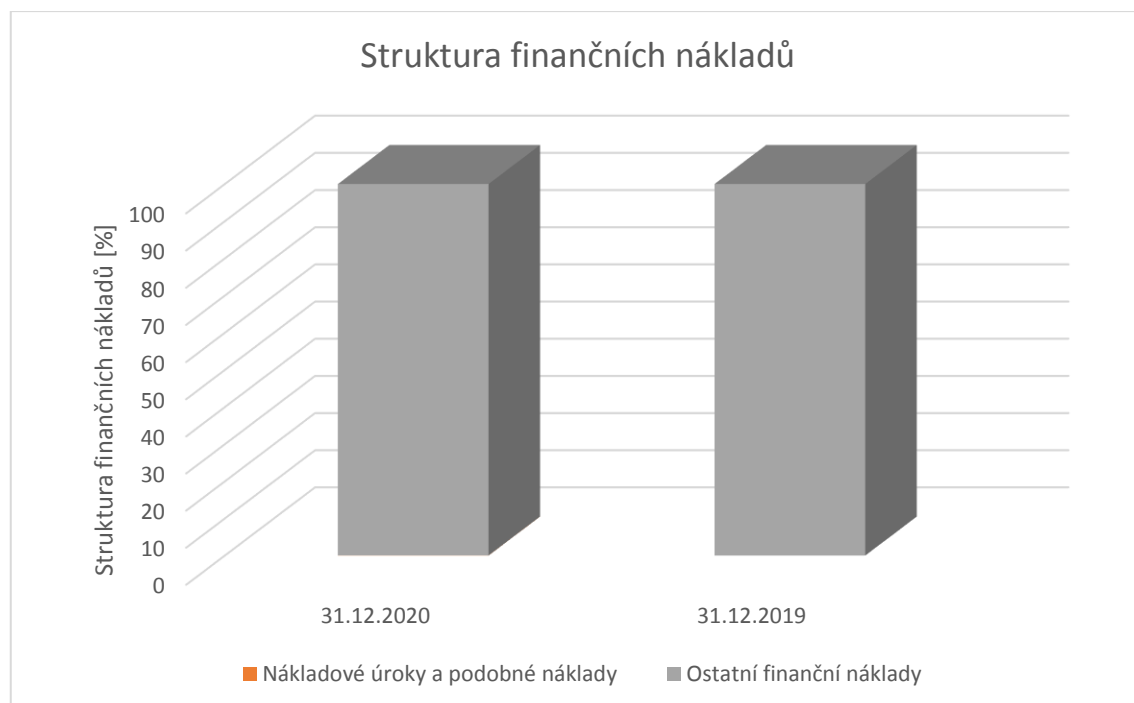
Finanční náklady zaznamenaly růst na více než trojnásobek hodnoty z předchozího roku. Položka nákladových úroků a podobných nákladů je ve srovnání s ostatními finančními náklady z hlediska absolutních čísel v roce 2020 zcela zanedbatelná.

V Tabulce 26 je obsažena struktura finančních nákladů. Obrázek 25 ji zachycuje graficky.

Tabulka 26 Struktura finančních nákladů (tis. Kč)

Finanční náklady	31.12.2020		31.12.2019	
	<i>tis. Kč</i>	%	<i>tis. Kč</i>	%
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	-57	0	0	0
<b>Ostatní finanční náklady</b>	-122 446	100	-40 208	100
<b>Finanční náklady celkem</b>	-122503	100	-40 208	100

Zdroj: [22]



Obrázek 25 Struktura finančních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Fakticky veškeré finanční náklady tvoří položka ostatních finančních nákladů.

### 5.3 Shrnutí

Celkové výnosy ŘLP ČR za rok 2020 dosáhly výše 1 843 266 tis. Kč, což znamená propad o 55,6 % oproti roku 2019. Poskytování letových navigačních služeb tvoří stále většinový podíl jak v případě provozních výnosů v užším pojetí, tak i v rámci celkových výnosů.

Konkrétně výnosy z traťových navigačních služeb dosáhly úrovně 1 295 976 tis. Kč, tedy 74 % provozních výnosů, výnosy z letištních přibližovacích služeb pak 208 052 tis. Kč, tedy 11,9 %. Pro doplnění lze uvést, že výnosy ze cvičných let dosáhly výše 1 974 tis. Kč, tedy podílu 0,1 % na provozních výnosech.

Ostatní provozní výnosy za rok 2020 dosáhly výše 246 069 tis. Kč. Z toho 55 109 tis. Kč tvořila kompenzace nákladů, jež podniku vznikla v souvislosti s poskytováním služeb letům osvobozeným od zpoplatnění. Ta byla poskytnuta ze státního rozpočtu.

Zbytek je tvořen širokou škálou výnosů, mezi něž patří výnosy vzdělávání a výcviku ve výši 104 838 tis. Kč, výnosy kalibrační letky ve výši 47 827 tis. Kč, dále pak také například výnosy letecké informační služby, výnosy z přefakturace služeb, výnosy z pronájmu nebytových prostor a zařízení, pokuty a penále atd.

Finanční výnosy dosáhnuvší za rok 2020 úrovně 91 195 tis. Kč byly tvořeny aktivními kurzovými rozdíly.

Celkové náklady podniku v roce 2020 dosáhly výše 3 257 773 tis. Kč. V tomto případě jde o relativní snížení o celkem 18,4 % ve srovnání s rokem 2019, kdy podnik reagoval na propad provozu a s ním spojené snížení výnosů úspornými opatřeními zejména v oblasti osobních nákladů.

Ty konkrétně dosáhly výše 1 923 243 tis. Kč, z čehož vyplývá, že samy o sobě byly vyšší než celkové výnosy podniku. Položka spotřebovaných nákupů a služeb činila 473 tis. Kč.

Jiné provozní náklady dosáhly výše 248 296 tis. Kč, což prakticky odpovídá členskému poplatku ČR, který putuje do Eurocontrolu, společně s náklady dozorového orgánu a výdaji spojenými s pojištěním. Jelikož se jedná v podstatě o položku spojenou s náklady fixními, není v jejím případě zjevný výrazná změna oproti předchozímu období.

Obdobně lze prohlásit i o odpisech, rezervách a opravných položkách, že jejich výše je srovnatelná s minulým rokem, kdy je řeč o částce 627 928 tis. Kč.

Finanční náklady dosáhly úrovně 122 503 tis. Kč, přičemž platí, že stěžejní vliv na ně měla volatilita směnných kurzů. [22]

## 6 Porovnání vývoje finančních ukazatelů se srovnatelnými podniky v zahraničí

K analýze časového vývoje finanční situace podniků se dále využívají takzvané finanční ukazatele, někdy nazývané poměrovými ukazateli, což vyplývá ze skutečnosti, že je zpravidla získáme jako podíl několika veličin získaných z účetních výkazů. Z důvodu práce s poměrem jsou navíc vhodným nástroj při srovnávání více podniků stejného či podobného zaměření, a to i v případě společností, které účtují v rozdílných měnách.

Podle oblastí finanční analýzy lze poměrové ukazatele členit do několika skupin. Nejčastěji se rozlišují ukazatele rentability (výnosnosti), aktivity, zadluženosti, likvidity, tržní hodnoty, provozní ukazatele a ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow. [20]

Pro některé ukazatele platí, že jsou odvozené z jiných a zabývají se stejnými veličinami, mají tedy stejnou vypovídací hodnotu. Pro každý podnik tak nemá smysl sledovat všechny existující ukazatele. Dále má vliv i specifické zaměření podniku a jeho bližší vlastnosti. Záležet může také na konkrétní situaci, v jaké se podnik, potažmo dané hospodářské odvětví nachází.

### 6.1 Vybrané poměrové ukazatele

Pro účely práce byly ke komparaci situace ŘLP ČR se srovnatelnými podniky v zahraničí vybrány ukazatel rentability celkových vložených aktiv, ukazatel rentability vlastního kapitálu, vázanost celkových aktiv, celková zadluženost, běžná likvidita, mzdová produktivita a nákladovost výnosů.

Rentabilita celkových vložených aktiv popisuje produkční sílu celkových aktiv podniku. Do čitatele je možné dosadit buď provozní zisk před odpočtem daní a nákladových úroků, což je vhodné při porovnávání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích, nebo čistý zisk po zdanění. Pro potřeby práce je užít provozní zisk.

Ukazatel vypočteme na základě vzorce:

$$ROA = \frac{\textit{Provozní zisk}}{\textit{Aktiva}} \quad [20]$$

Legenda:

ROA            rentabilita celkových vložených aktiv



Rentabilita vlastního kapitálu má obecně význam zejména pro majitele, neboť udává, jaký čistý zisk generuje vložený kapitál.

Ukazatel získáme prostřednictvím vzorce:

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad [20]$$

Legenda:

*ROE*            rentabilita vlastního kapitálu

*EAT*            čistý zisk

Vázanost celkových aktiv popisuje vztah aktiv k ročním tržbám. Jako takový měří výkonnost podniku, tedy jak efektivně jsou využívána aktiva při generování tržeb. Platí, že čím je hodnota menší, tím lépe, neboť podnik navyšuje tržby, aniž by zároveň musel úměrně tomu zvyšovat objem aktiv.

Vázanost celkových aktiv vypočteme podle vzorce:

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Roční tržby}} \quad [20]$$

Celková zadluženost je v podstatě poměrem cizích zdrojů vzhledem k celkovým aktivům. Funguje tedy jako určitý polštář. Čím menší je hodnota, tím nižší je celková zadluženost.

Vzorec pro výpočet celkové zadluženosti je:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \quad [20]$$

Běžná likvidita ukazuje míru pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. V obecnějším smyslu poměruje to, čím je možno zaplatit s tím, co je v krátkodobém horizontu nutné zaplatit.

Běžnou likviditu vypočteme vzorcem:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [20]$$

Mzdová produktivita nám říká, jaký podíl z výnosů připadá na měnovou jednotku vyplacených mezd. Ideální je, když ukazatel časem stoupá, tedy když výnosy rostou rychleji než mzdové náklady.

Mzdová produktivita se vypočte:

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Mzdové náklady}} \quad [20]$$

Nákladovost výnosů popisuje vztah mezi náklady a výnosy; jak jsou celkovými náklady výnosy zatíženy. Jinými slovy zjišťuje, jaké musely být vynaloženy náklady k vytvoření výnosů. Proto by měl být ukazatel co nejmenší.

Nákladovost výnosů zjistíme jako:

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}} \quad [20]$$

## 6.2 Komparace vybraných podniků

K porovnání vývoje ekonomické situace na základě vybraných finančních ukazatelů byly v daném odvětví směrem k ŘLP ČR v první řadě zvoleny Letové prevádzkové služby Slovenskej republiky (LPS SR), jakožto státní podnik poskytující letové provozní služby na Slovensku. Druhým vybraným podnikem je Deutsche Flugsicherung (DFS), který letové provozní služby poskytuje na území Německa.

LPS SR operuje na území svou rozlohou srovnatelném s Českou republikou a s ŘLP ČR mají společnou historii. Služby poskytuje od 1. 1. 2000, kdy podnik navázal na Riadenie letového provozu Slovenskej republiky.

Německo, stejně jako Slovensko, sousedí s Českou republikou, ale vzhledem k rozloze umožňující mimo jiné ve zcela odlišné míře realizovat vnitrostátní leteckou dopravu jde v případě DFS o zajímavé srovnání z jiného úhlu pohledu.

Pro vzájemné porovnání podniků prostřednictvím poměrových ukazatelů je potřeba kalkulovat s vybranými položkami, jež se do výpočtu promítají, jak o tom pojednává předchozí kapitola.

Souhrn základních ekonomických dat z účetních výkazů v příslušných letech pro obě společnosti, sloužící současně jako stručné představení podniků, potažmo jejich ekonomiky, se nachází v Tabulce 27.

Tabulka 27 Základní údaje společností LPS SR a DFS

Položky	LPS SR		DFS	
	2019	2020	2019	2020
	<i>tis. Euro</i>	<i>tis. Euro</i>	<i>tis. Euro</i>	<i>tis. Euro</i>
<b>Aktiva (pasiva)</b>	92 016	77 006	2 222 141	2 590 427
- <i>Dlouhodobý majetek</i>	51 146	48 774	823 226	1 322 697
- <i>Oběžná aktiva</i>	40 870	28 232	1 398 915	1 267 730
- <i>Vlastní kapitál</i>	70 143	60 869	-1 419 247	-2 262 259
- <i>Cizí zdroje</i>	21 873	16 137	3 641 388	4 852 686
- <i>Krátkodobé závazky</i>	14 049	7 934	462 784	388 172
<b>Výnosy</b>	70 977	28 720	1 181 157	1 173 991
<b>Náklady</b>	69 735	46 985	1 211 989	1 236 470
- <i>Mzdové náklady</i>	32 101	19 006	660 291	643 248
<b>Provozní zisk</b>	1 056	-20 789	-30 932	-62 479
<b>Čistý zisk</b>	732	-21 875	34 787	-93 985

Zdroj: [24] [25]

Porovnání příslušných ukazatelů je obsaženo v Tabulce 28.

Tabulka 28 Komparace vybraných podniků

Ukazatel	ŘLP ČR		LPS SR		DFS	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
<b>Ukazatel rentability celkových vložených aktiv</b>	0,01243	-0,22367	0,01147	-0,26997	-0,01392	-0,02412
<b>Ukazatel rentability vlastního kapitálu</b>	0,03136	-0,30765	0,01043	-0,35938	-0,02451	0,04154
<b>Vázanost celkových aktiv</b>	1,69854	3,69729	1,29642	2,68126	1,88148	2,20651
<b>Celková zadluženost</b>	0,14548	0,32529	0,2377	0,20955	1,63868	1,87331
<b>Běžná likvidita</b>	2,0439	3,02444	6,54964	9,70582	3,02282	3,26589
<b>Mzdová produktivita</b>	2,26067	1,27519	2,2110	1,5111	1,78869	1,82509
<b>Nákladovost výnosů</b>	0,94293	1,84394	0,98537	1,72409	1,02619	1,05321

Zdroj: vlastní zpracování dle [22] [24] [25]

Z ukazatele rentability celkových vložených aktiv je patrné nejen, že došlo v případě všech 3 podniků ke snížení výnosnosti, ale také byla přímo zaznamenána ztráta. Řádově jsou si blíže ŘLP ČR a LPS SR, a to v obou porovnávaných letech. Nepatrně lépe si vede ŘLP ČR. U DFS lze pozorovat, že podnik vykazoval ztrátu již před koronavirovou krizí. Ta se následně ještě prohloubila, ukazatel však nedosahuje úrovně jako u ŘLP ČR a LPS SR, navíc se se nejedná o tak výrazný rozdíl mezi rokem 2019 a 2020, jako je tomu u ŘLP ČR a LPS SR.

Obdobná situace nastává i u ukazatele rentability vlastního kapitálu. Propad ze ziskového roku 2019 do ztrátového roku 2020 je u ŘLP ČR hlubší než u LPS SR, ale vzhledem k absolutním číslům si stále ŘLP ČR vede o trochu lépe. U DFS je stav v souvislosti s tímto ukazatelem složitější, neboť ve ztrátovém roce 2019 je ukazatel

logicky a správně záporný, zato v roce 2020, kdy podnik taktéž vykazoval ztrátu, ale zároveň v rámci rozvahy zápornou položku vlastního kapitálu, se u ukazatele objevuje kladné znaménko. Jde o jev známý jako takzvaný paradox ROE, což v podstatě znamená, že nelze ukazatel rentability vlastního kapitálu, do jehož vzorce jsou pod sebe dosazeny dvě záporné hodnoty, v důsledku čehož je výsledek kladný, interpretovat stejně jako tehdy, kdy bychom počítali pouze s kladnými hodnotami. Ztrátu v kombinaci se záporným vlastním kapitálem totiž logicky nelze vnímat pozitivně. [26]

Z hlediska vázanosti celkových aktiv si podnik DFS ještě v roce 2019 v dané skupině vedl nejhůře, o rok později však, přestože hodnota ukazatele ještě narostla, je na tom již nejlépe. Znamená to, že mezi poklesem celkových aktiv a poklesem tržeb zde mezi danými lety není tak velký rozdíl. Naproti tomu u ŘLP ČR i LPS SR vzrostla hodnota ukazatele více než dvojnásobně, tedy podniky si zachovaly ve větší míře celkovou část svých aktiv, zatímco tržby rapidně poklesly. Za rok 2020 tak nejvyšší hodnoty dosahuje ŘLP ČR.

Ukazatel celkové zadluženosti u ŘLP ČR opět potvrzuje, že meziročně narostlo financování společnosti z cizích zdrojů, kdy hodnota ukazatele je více než dvojnásobná. Naproti tomu u LPS SR hodnota ukazatele dokonce poklesla, tedy celkový podíl financování z cizích zdrojů se snížil. Pouze u DFS hodnota překračuje v obou letech celé číslo, což značí, že podnik je dlouhodobě v dlužích, jejichž celková suma překračuje výši aktiv. To je způsobeno záporným vlastním kapitálem, tedy souhrnem ztrát z minulých let. Meziročně tak hodnota ukazatele, tedy celková zadluženost DFS, znovu povyroستla.

Z hlediska běžné likvidity je na tom jak v roce 2019, tak v roce 2020 nejhůře podnik LPS SR. Hodnota ukazatele u všech tří podniků vzrostla, ani v případě ŘLP ČR ani DFS v roce 2020 však tyto nedosahují výše ukazatele běžné likvidity LPS SR, který je tak převyšuje dokonce i v roce 2019. Nárůst si lze vysvětlit zvýšením množství dlouhodobých zdrojů na úkor krátkodobých. Nejmenšího rozdílu mezi oběma lety dosahuje DFS, kde vzhledem k již zmiňovaným ztrátám a nutnosti externího financování tvořily dlouhodobé závazky ve srovnání s krátkodobými významnou položku oproti ŘLP ČR a LPS SR už v minulých letech.

Ukazatel mzdové produktivity svědčí o tom, že nejhorší změny dosáhl podnik ŘLP ČR. Taktéž v případě LPS SR poklesly výnosy ve srovnání se mzdami více, ne však v takové míře, jako je tomu u ŘLP ČR. Jediná společnost DFS mzdovou produktivitu zvýšila, což je způsobeno právě obří kompenzací ze strany externích zdrojů, která se promítá do výnosů jako takových.

U nákladovosti výnosů nastává opět obdobná situace. U ŘLP ČR a LPS SR dosáhl ukazatel v roce 2020 oproti předchozímu roku téměř dvojnásobné hodnoty, jinými slovy

výnosy poklesly mnohem více než náklady. Analogie, kterou můžeme pozorovat při pohledu na ukazatel mzdové produktivity a nákladovosti výnosů svědčí o tom, že hlavním problémem jsou na straně nákladů mzdy a jejich výše. DFS sice také nákladovost výnosů zvýšil, zato nepatrnou měrou. Příčinou jsou opět externí zdroje, které pokrývají veškeré náklady podniku, aniž by společnost přistupovala k jejich výraznému snižování.

### **6.3 Dílčí závěr**

Z analýzy poměrových ukazatelů u příslušných podniků je zřejmé, že koronavirová krize se svými dopady není žádnou ojedinělou záležitostí, vybrané společnosti zasáhla všechny, což se promítlo ve snížení výnosnosti, potažmo aktiv.

Důsledkem je ve všech případech také snížení objemu vlastního kapitálu, kompenzované zákonitě nárůstem v oblasti cizích zdrojů. Výjimkou je pouze podnik LPS SR, kde si lze pokles vysvětlit relativně výrazným snížením oběžných aktiv, což si posléze nevyžadovalo na straně pasiv tolik vysoké krytí.

V rámci cizích zdrojů pak konkrétně ve všech případech současně poklesly krátkodobé závazky, zatímco vzrostly závazky dlouhodobé, což je během krize logickým krokem za účelem nastavení splatnosti takovým způsobem, aby se situace stačila stabilizovat.

Na snížení výnosů reagovaly ŘLP ČR i LPS SR úsporami v oblasti nákladů, které však nedokázaly ve výsledku pokrýt celkovou ztrátou způsobenou nižším provozem. DFS je specifickým případem, neboť podnik jako jediný ze zkoumaných vykazoval ztrátu již v minulých letech a nedostatek provozních výnosů kompenzuje cizími zdroji, což ve výsledku znamená, že rozdíl mezi výnosy a náklady v pozorovaných letech není u tohoto podniku tak veliký, zato jde však o společnost poměrně vysoce zadluženou.

Obecně byla úsporná opatření ve značné míře realizována především na straně mzdových nákladů, které stále tvoří zásadní podíl celkových nákladů. Na základě ukazatele mzdové produktivity lze konstatovat, že ve srovnání s podnikem LPS SR má ŘLP ČR v této oblasti určité rezervy. DFS není pro toto konkrétní srovnání příliš relevantní z důvodu dlouhodobější ztráty a zadluženosti, kdy k adekvátním úsporám v patřičném relativním měřítku prakticky nepřistupuje.

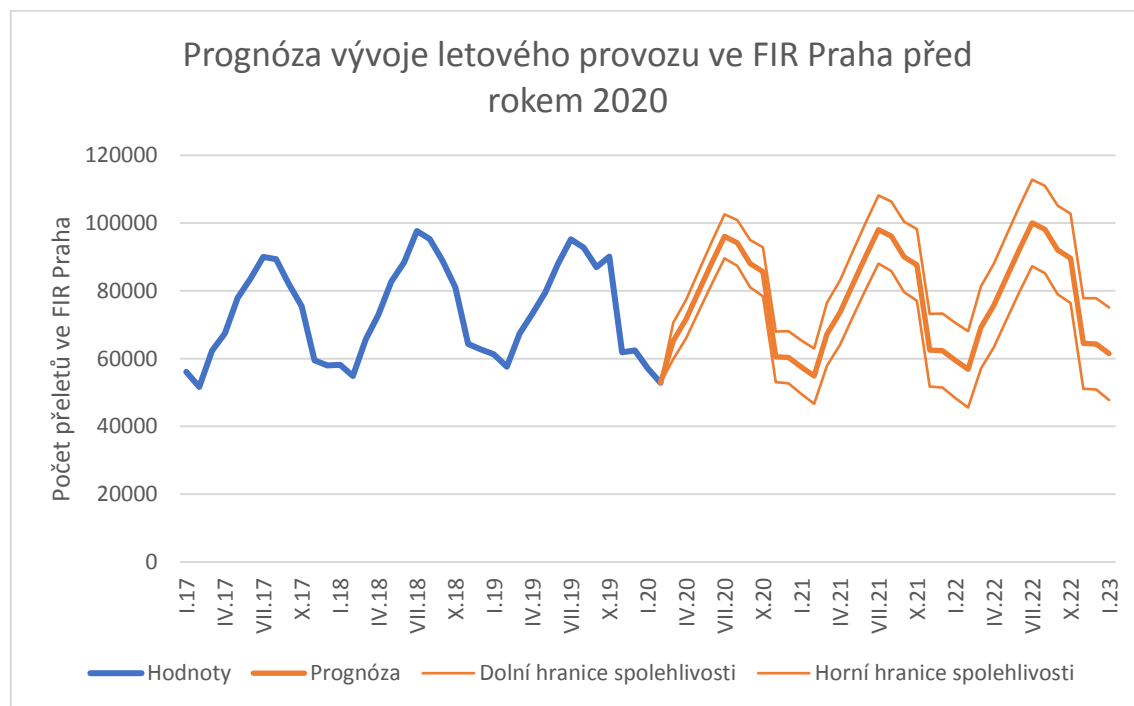
## 7 Budoucnost letového provozu

Ačkoliv v současnosti již negativní dopady, jimiž se koronavirová krize, zejména omezující opatření, projevila, odeznívají, není na místě se domnívat, že bezprostředně nastane návrat do stavu, který těmto událostem předcházel.

S tím souvisí i nutnost reagovat na reálný stav věcí a přizpůsobit v rámci ŘLP ČR jednotlivé procesy tak, aby došlo k optimalizaci podnikové ekonomiky.

### 7.1 Prognóza

Obrázek 26 pro ilustraci líčí, jaký se dal očekávat vývoj letového provozu ve smyslu souhrnného počtu přeletů ve vzdušném prostoru FIR Praha na základě dat získaných za každý měsíc z posledních několika let před vypuknutím koronavirové krize.



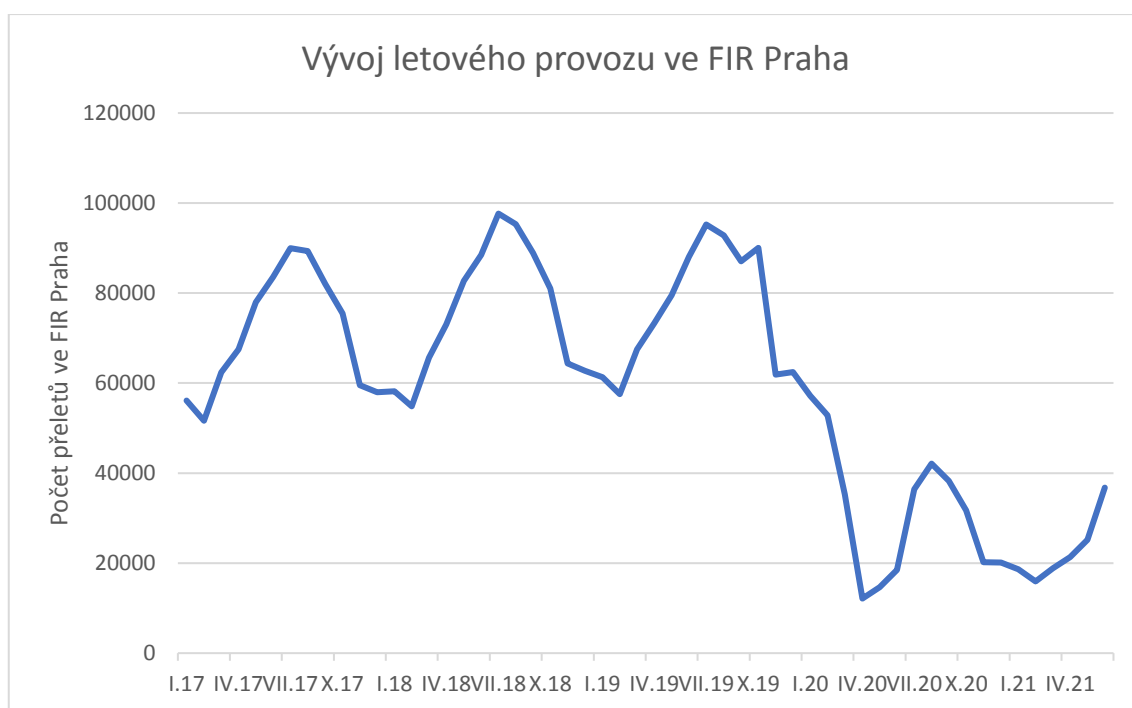
Obrázek 26 Prognóza vývoje letového provozu ve FIR Praha před rokem 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

V uvedených letech, z nichž jsou údaje k prognóze použity (2017 až 2019), je patrný sezónní trend nárůstu provozu v letních měsících s opakovaným poklesem během zimního období. Celkově vzato ovšem objem letecké přepravy, jak bylo pojednáno již v samostatné kapitole věnující se analýze přepravních výkonů, k roku 2019 mírně narostl.

Přitom platí, že i do budoucna, s vyhlídkou až do roku 2023, byl s nejvyšší pravděpodobností očekáván další nárůst letového provozu. Při daném 95% intervalu spolehlivosti pak nemělo dle předpovědi dojít v tomto období k jeho poklesu pod úroveň 40 000 letů v rámci FIR Praha za měsíc.

Reálná data ohledně měsíčního vývoje letového provozu ve FIR Praha v návaznosti na výše uvedené roky jsou znázorněna na Obrázku 27. Aktuálně dostupné údaje sahají do poloviny roku 2021.



Obrázek 27 Vývoj letového provozu ve FIR Praha

Zdroj: vlastní zpracování dle [22]

Ještě v roce 2020 klesl počet přeletů ve FIR Praha za měsíc až pod hodnotu 20 000. Pokud by tedy bývala byla na základě výše uvedené predikce stanovena nulová hypotéza o znění, že během let 2020 až 2022 letový provoz v příslušném vzdušném prostoru měsíčně nepoklesne pod 40 000 přeletů, a následně by v souladu s predikcí hypotéza nebyla zamítnuta, jednalo by se o takzvanou chybu druhého druhu.

I při nastalé situaci lze, jak je z grafu patrné, hovořit o sezónním trendu, kdy v letním období je vyšší letový provoz. Přesto však není momentálně množství dat dostačující k sestavení odpovídající prognózy, jež by reflektovala koronavirovou krizi a její dopady, které by zohlednila při předpovědi pro další období.



Oficiálně publikovaný postoj ŘLP ČR hovoří o očekávaném nejpozdějším návratu k hodnotám předcházejícím koronavirové krizi do roku 2025. Lze se však domnívat, že ve skutečnosti jde o výhled spíše optimistický, tedy zákonitě poplatný dané společnosti. O tom může ostatně svědčit i fakt, že optimistická očekávání vedení podniku mělo i k roku 2021, přičemž již nyní lze prohlásit, že tato nebyla naplněna. [27]

Problém spočívá i v tom, že do světa „po koronaviru“ vstupují nové neznámé veličiny, jako například změny v lidské psychologii a uvažování, které se mimo jiné právě i na dopravě, úžeji na civilní letecké dopravě, bezpochyby podepíší.

V takto krátkém časovém horizontu však nelze tyto veličiny ještě řádně charakterizovat a určit, jaký vliv budou reálně mít, a tedy ani nakládat s nimi během modelování. Je logické, že svět v momentě odeznění pandemie bude mít zcela jinou podobu nežli svět před jejím vypuknutím, pročež není na místě podobu jednoho zaměňovat s druhým.

V současnosti de facto nic nenasvědčuje tomu, že by v dohledné době mělo dojít, co se civilního letectví týče, z hlediska přepravních výkonů k návratu do období před rokem 2020.

## **7.2 Návrhy opatření**

V první řadě je na místě zabývat se náklady, neboť právě na jejich bázi jsou stanovovány poplatky za letové provozní služby, aby celkové příjmy dokázaly náklady podniku pokrýt. Cílem je tedy tuto složku co nejvíce eliminovat, jinými slovy co nejvíce ušetřit.

Už během roku 2020 došlo ke snižování objemu mzdových nákladů jakožto nejvýznamnější nákladové položky. To ale neznamená, že nastalý stav je optimální a není dále třeba se touto problematikou zabývat, ba spíše naopak.

Existuje koncept 3E, který říká, že prostředky je potřeba vynakládat účelně, efektivně a hospodárně. Podnikové procesy tak musí podléhat pravidelné revizi, aby bylo dosaženo jistoty, že pracovní náplň zaměstnanců má vztah k vizi a cílům, které podnik sleduje, a že mezi nimi existují systematické vazby. Dále musí mzdy jednotlivých pracovníků podle odbornosti odpovídat skutečné aktuální situaci na trhu. [28]

Pracovníků zařazených do kategorie LNS (Letové navigační služby), kteří z podstaty své profese vytváří hodnoty podniku, evidovalo ŘLP ČR v roce 2020 dohromady 368 při celkovém počtu zaměstnanců, který byl v součtu roven 1013. Právě strukturu zaměstnanců z hlediska jejich specializace by měla být věnována pozornost.

V oblasti lidských zdrojů je v poslední době trendem takzvaný age management. Jedná se o koncept vycházející zejména z toho, že celosvětově dochází ke stárnutí populace, přičemž jeho hlavní principy jsou založeny na tom, že pro podnik je z hlediska nákladů

výhodnější péče (ve smyslu koučování apod.) stávajících pracovníků nežli nábor nových zaměstnanců. [29]

V této souvislosti zaznamenala rozvoj především metoda měření pracovní schopnosti WAI (Work Ability Index) umožňující mimo jiné i mezinárodní srovnávání pracovní schopnosti v rámci vybraných profesí. Právě tuto metodu je tak doporučeno zavést.

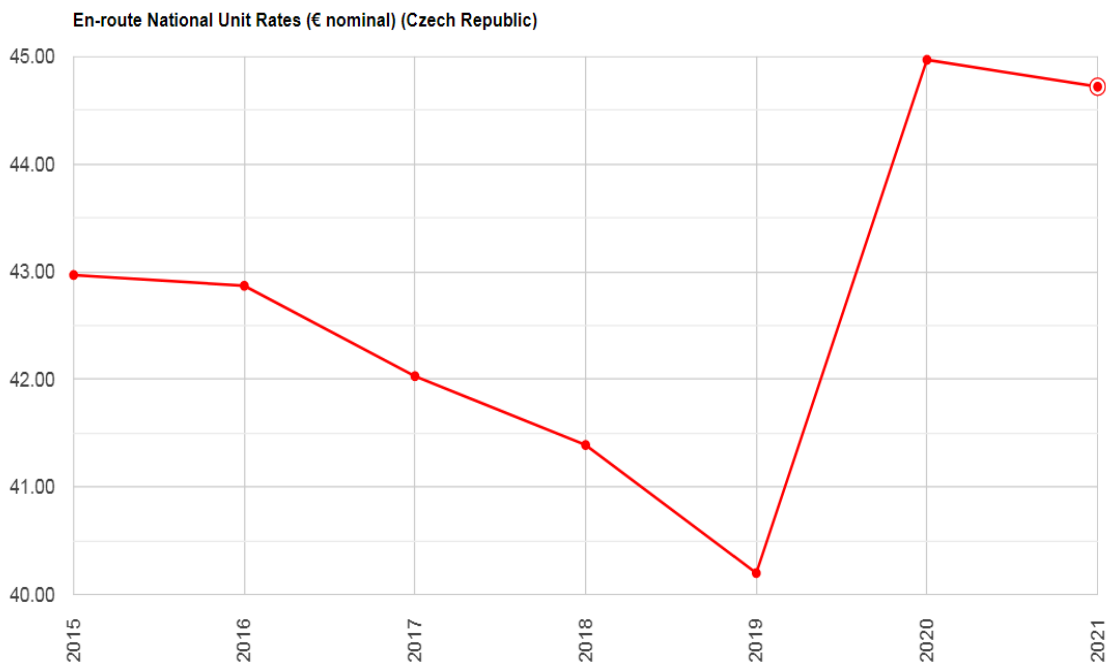
Měření probíhá zpravidla formou dotazníků, jehož následné vyhodnocení ve srovnání s hodnotami, kterých v průměru dosahují muž, nebo žena příslušného věku, poukazuje na nízkou, průměrnou, dobrou, nebo vynikající pracovní schopnost. Kategorie hodnocení zahrnují zdravotní, fyzické a duševní předpoklady k výkonu povolání. [30]

Ze strany zaměstnavatele lze pak dosáhnout podpory pracovní schopnosti nepřímo hned několika způsoby. Je tak doporučeno nabízet zaměstnancům různé „zdravotní balíčky“ ve smyslu pravidelných měření hodnot tlaku, cukru, BMI (Body Mass Index) apod.; sportovní vyžití, kam lze kromě vlastních sportovišť, jimiž ŘLP ČR disponuje, zařadit také karty MultiSport; v rámci stravovacích služeb pak také zdravou a vyváženou výživu.

Na straně výnosů, konkrétně v rámci tržeb za služby, je nutné respektovat platná pravidla mezinárodního civilního letectví a způsob stanovování poplatků za letové navigační služby.

Nelze tedy ovlivnit podobu vzorce pro výpočet přeletové jednotky, je však možné, respektive žádoucí, zaobírat se v této souvislosti výší sazeb. Ty by měly být nastaveny tak, aby odrážely reálné potřeby podniku.

Vývoj výše sazeb ohledně traťové navigační služby v eurech v rámci ŘLP ČR v posledních letech graficky znázorňuje Obrázek 28.



Obrázek 28 Vývoj sazeb za letové provozní služby v ČR

Zdroj: [31]

Mezi ziskovými lety 2015 až 2019 docházelo postupně ke snižování sazeb, což lze přičíst právě optimalizaci výšky sazeb vzhledem k nákladům při daných přeletových jednotkách a za očekávaného letového provozu.

Teprve z roku 2019 na rok 2020 došlo k jistému navýšení, avšak již pro následující rok, tedy dokonce v době, kdy již bylo civilní letectví pandemií silně poznamenáno, opět sazba mírně poklesla. V tuto chvíli není žádných pochyb o tom, že nízká sazba u traťové služby v roce 2021, která nevzala v potaz dopady pandemie, má mimo jiné svůj podíl na tom, že výnosy nedosáhly předpokládané úrovně.

Na základě aktuálních dat pak lze konstatovat, že od 1. 1. 2022 byla sazba stanovena na úrovni 62,44 euro, což značí navýšení téměř o polovinu. Díky měsíčním aktualizacím sazeb zohledňujícím vývoj kurzu mezi korunou a eurem navíc nehrozí, že by stav našeho finančního trhu sám o sobě mohl ohrozit ekonomickou situaci ŘLP ČR.

V každém případě, obzvláště v návaznosti na ztrátové období, by se měla vždy pro nadcházející rok sazba stanovovat s ohledem na očekávanou inflaci. Ta je kupříkladu pro rok 2022 dle dat dostupných k 22. dubnu 2022 očekávána ve výši 13,1 %, pro rok 2023 pak ve výši 4,1 %. [32]

Dále není na místě snažit se zachovávat přibližně stejnou hladinu sazeb vyvíjející se pouze plynule nebo se ohlížet na okolní státy a jejich situaci. Například sousední

Německo navýšilo z roku 2020 na rok 2021 sazbu za přeletovou jednotku v rámci traťové služby z 63,61 na 66,80. Zde tedy došlo již k roku 2021 k mírnému navýšení, ani to však neodpovídalo pandemické situaci, obzvláště se zřetelem k tomu, že podnik DFS je ve ztrátě dlouhodobě.

Již na základě předběžného vyhodnocení výnosů plynoucích z letového provozu tak musí dojít ke stanovení sazby v odpovídající míře, nehledě na její potenciální bezprecedentní relativní navýšení.

Teprve ve chvíli, kdy očekávané provozní výnosy nestačí na pokrytí odhadovaných nákladů, by měly do hry vstupovat cizí zdroje ve formě půjček. Ty je ovšem nezbytné sjednávat takovým způsobem, aby je podnik dokázal splácet a nepropadal se dluhů.

Až v případě, kdy by nebylo možné takové půjčky sjednat, by se měl podnik zabírat možnostmi prodeje vlastního majetku (v případě ŘLP ČR může jít typicky například o výcvikové středisko).

Nejzazší možností je poté za účelem pokrytí nákladů poskytnutí půjček nehledě na potenciální možnosti splácení. Toto se dlouhodobě týká třeba německého DFS, zadluženého ještě v době před koronavirovou krizí. Vzhledem k postavení ŘLP ČR víceméně není ze strany státu možné nechat podnik zkrachovat, což ale neznamená, že by se společnost měla spoléhat výhradně na státní pomoc.

V praxi to tedy v rámci plánování rozpočtu znamená, že v první řadě je vždy potřeba vyhodnotit provoz za uplynulý rok, podle něž je třeba se řídit v souvislosti s očekáváním provozu v budoucnu.

Dále přichází v souvislosti s daným provozem vyhodnocení činnosti podniku ve smyslu veškerých aktivit směřujících k zabezpečení řádného podnikového fungování. Na tomto místě je stěžejní zabývat se otázkou, zdali mají všechny tyto činnosti (a tyto i náklady s nimi spojené) účelné využití, potažmo, jestli a v jakých oblastech je možné realizovat úspory (spotřeba materiálu, lidský kapitál apod.).

Ve chvíli, kdy dojde k vyčíslení předpokládaných nákladů v souvislosti s provozem, přichází na řadu odhad výnosů. V souladu s oficiálním postupem stanovování poplatků za letové služby je nutné určit, jaká výše poplatků by dle očekávaného provozu a inflace přinesla výnosy odpovídající daným nákladům. Poplatky je následně potřeba projednat s dopravci a dohodnout se na oboustranné shody na jejich výši.

Jinými slovy, ve chvíli přistoupení ke kompromisu s dopravci ve smyslu určitého snížení prvotně stanovené výše poplatků, se nabízí prostá otázka, zdali očekávané výnosy v daný moment stačí na pokrytí očekávaných nákladů.

Na tomto místě je vhodné zmínit, že tuto otázku by si měl podnik pokládat pravidelně i během roku, kdy se mohou vyskytovat různé nové proměnné, a ne pouze v okamžiku plánování rozpočtu.

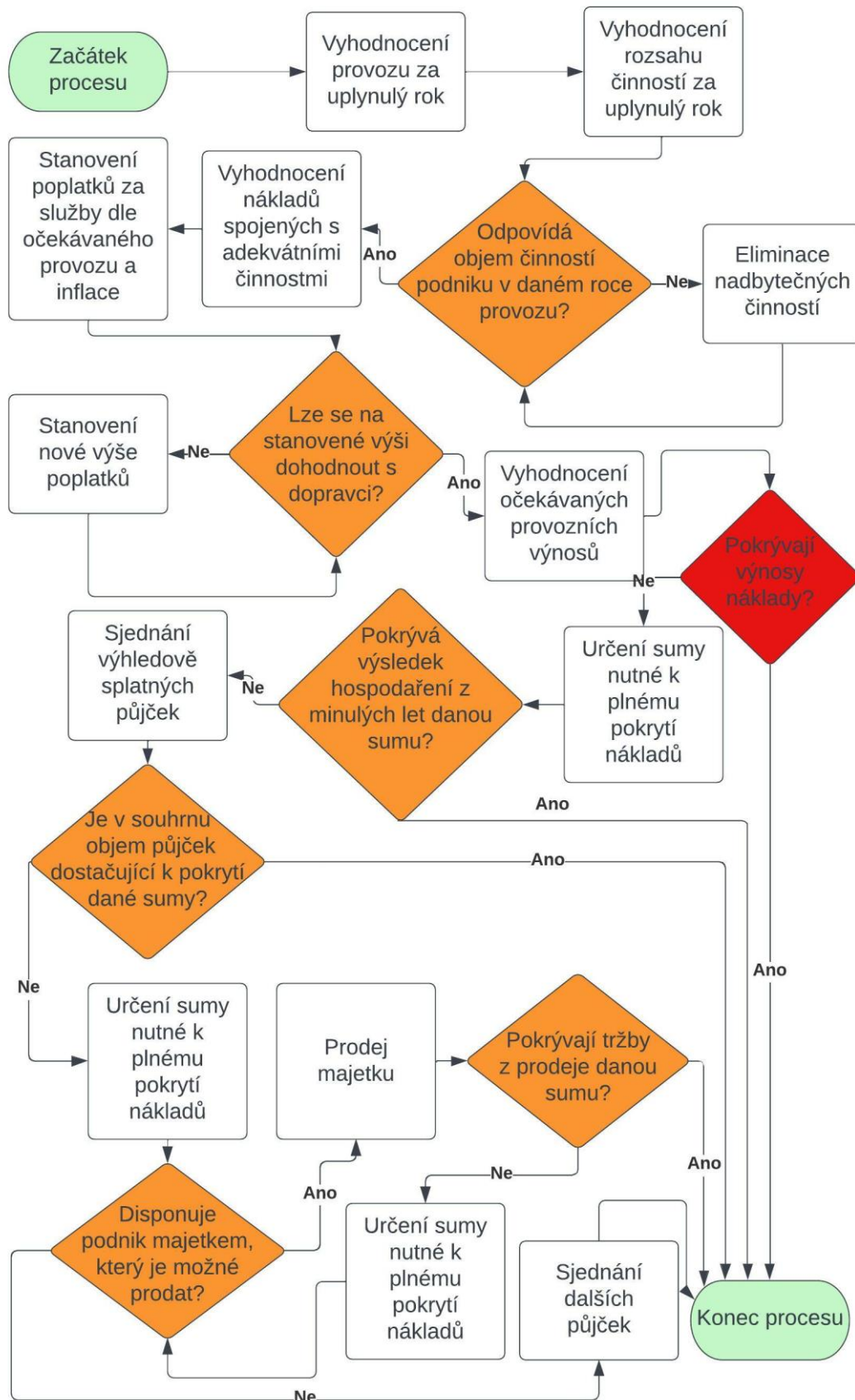
Ideální odpovědí pak vždy bude, že výnosy pokrývají náklady v plném rozsahu. Pakliže ne, mohl by v první fázi zbývající náklady pokrýt ještě výsledek hospodaření z minulých let, aby podnik nemusel realizovat další kroky.

Až následně je nutné přistoupit ke kompenzaci v jiných oblastech. Aby se podnik nemusel hned zbavovat majetku, je vhodné nejprve vyjednat si za účelem pokrytí nákladů půjčky. Ty je ovšem nezbytné sjednat pouze v takovém rozsahu, aby mohlo dojít k nastavení splatnosti, kterou může podnik výhledově plnit, aby se neutopil v dlužích.

Poté, není-li možné dojít shody na půjčkách splňujících tato kritéria, je potřeba se poohlížet ještě po jiných zdrojích, což v praxi znamená tržby z prodeje majetku. Podnik si tedy musí klást otázku, jestli disponuje majetkem, kterého je možné se zbavit.

Až v případě, že by stále nebylo možné pokrýt veškeré náklady, by podniku nezbývalo nic jiného, než si sjednat půjčku v adekvátní výši bez ohledu na relativně nevýhodné podmínky.

Ilustračně je celý navrhovaný proces týkající se plánování rozpočtu, zahrnující vyhodnocení minulého období společně s očekávanými náklady a výnosy znázorněn na Obrázku 29.



Obrázek 29 Navrhovaný postup při procesu plánování rozpočtu

Zdroj: vlastní zpracování

## 8 Závěr

Díky skutečnosti, že je letectví nejmladším druhem dopravy, je možné v dlouhodobém horizontu očekávat dynamičtější vývoji ve srovnání s ostatními druhy dopravy, což lze přičítat i technologickému pokroku.

Do života lidí ovšem zasahuje spousta faktorů, z nichž některé lze právem označit za zcela nepředvídatelné. Koronavirová krize vzniknuvší v souvislosti s onemocněním COVID-19 je typickým příkladem.

Zkušenosti tak ukazují, že i během velmi krátké doby se může podoba světa tak, jak ho známe, vyvinout do absolutně neznámých rozměrů. Dopady přitom mohou mít dlouhého, ne-li přímo trvalého trvání.

To, že došlo v důsledku koronavirové krize k drastickému poklesu leteckého provozu neznamená, že by tento trend měl mít stálého trvání. Nelze však situaci podceňovat nebo se domnívat, že nás v dohlednu nemůže ve smyslu ovlivnění dopravy potkat žádná událost podobná, nebo dokonce stejná.

Finanční analýzu dotčených subjektů je tak potřeba brát jako podklad poukazující na to, kterým konkrétním oblastem věnovat zvýšenou pozornost a které dílčí složky zejména podrobit optimalizaci.

V případě ŘLP ČR se jedná o podnik, jemuž se v našich podmínkách na poli své působnosti dlouhodobě dařilo, ve srovnání s některými jinými srovnatelnými podniky v zahraničí.

Přesto však došlo během pandemie ke změnám tak masivním, že ani pevné základy, na nichž ŘLP ČR stojí, krizi nedokázaly odolat. Rok 2020 tak v historii znamenal pro podnik první ztrátové období.

Z uvedených informací vyplývá, že na finanční ztrátě jakožto obecně vzato nejvýznamnějším ekonomickém dopadu koronavirové krize na podnik ŘLP ČR mají stěžejní podíl položky tržeb za služby a osobních nákladů.

V souladu s takzvaným Paretovým pravidlem je tak vhodné se zaměřit nejvíce právě na tyto dílčí složky, které ve výsledku zásadním způsobem ovlivňují podnikovou ekonomiku.

K financování z cizích zdrojů či k prodeji vlastního majetku za účelem pokrytí nákladů je tak potřeba přistupovat až ve chvíli, kdy tržby za poskytované služby na toto pokrytí nestačí.

## 9 Použité zdroje

- [1] „Vrácení letenek a jízdenek,“ Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021 [Online]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/caste-dotazy/nouzovy-stav-v-cr-caste-dotazy-k-zakoupenym-zajez/vraceni-letenek-a-jizdenek>. [cit. 2021-10-27].
- [2] R. Niccoli, *Historie letectví: od létajícího stroje Leonarda da Vinci po dobytí vesmíru*, Čestlice: Rebo Productions, 2003.
- [3] T. E. Woods, *Jak katolická církev budovala západní civilizaci*, Vranov nad Dyjí: A.M.I.M.S. ve spolupráci s Res Claritatis, z.s., Praha a Maticí cyrilometodějskou s.r.o., Olomouc, 2018.
- [4] J. Chepkemoui, „*Oldest Airlines In The World That Are Still Operating*,“ WorldAtlas, [Online]. Dostupné z: <https://www.worldatlas.com/articles/oldest-airlines-in-the-world-that-are-still-operating.html>. [cit. 2021-10-27].
- [5] J. Šála, „*Historie řízení letového provozu v USA* [prezentace]. 2020 [cit. 2021-10-28].
- [6] „*Historie*,“ ŘLP ČR, s.p., [Online]. Dostupné z: <http://www.rlp.cz/spolecnost/profil/Stranky/historie.aspx>. [cit. 2021-10-30].
- [7] J. Pruša, *Svět letecké dopravy*, Praha: Galileo CEE Service ČR, 2007.
- [8] Z. Žihla, *Provozování podniků letecké dopravy a letišť*, Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010.
- [9] Zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví.
- [10] „*Ministerstvo dopravy ČR - letiště*,“ Ministerstvo dopravy ČR, [Online]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Letecka-doprava/Pravni-predpisy/Letiste>. [cit. 2021-11-21].
- [11] Nařízení vlády č. 432/2010 Sb.: O kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury.
- [12] Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.
- [13] J. Šála, „*Historie řízení letového provozu v Československu* [prezentace]. 2020 [cit. 2021-10-28].
- [14] ICAO, *ICAO's Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services*, Quebec: International Civil Aviation Organization, 2009.



- [15] „EUR-Lex,“ 2019-02-25 [Online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/cs/TXT/?uri=CELEX%3A32019R0317>. [cit. 2021-11-16].
- [16] *Principles for establishing the cost-base for en route charges and the calculation of the unit rates*, Brusel: Eurocontrol, 2019.
- [17] „Effective cost-recovery system | EUROCONTROL,“ EUROCONTROL, [Online]. Dostupné z: <https://www.eurocontrol.int/crco>. [cit. 2021-11-24].
- [18] „Ceník služeb,“ ŘLP ČR, s.p., [Online]. Dostupné z: <http://www.rlp.cz/obchod/cenik/Stranky/cenik.aspx>. [cit. 2021-11-24].
- [19] M. dopravy, *Ročenka dopravy 2020*, Zlín: TREXIMA, spol. s.r.o., 2020.
- [20] J. Sedláček, *Finanční analýza podniku*, Brno: Computer Press a.s., 2011.
- [21] J. Vodáková, *Úvod do finančního účetnictví*, Brno: Univerzita obrany, 2011.
- [22] Výroční zpráva ŘLP ČR, s. p. Praha, ŘLP, s. p., 2020.
- [23] D. Dvořáková, *Základy účetnictví*, Praha: Wolters Kluwer, 2017.
- [24] Výroční správa LPS SR, š. p. Bratislava, LPS SR, š. p., 2020.
- [25] Annual report DFS Deutsche Flugsicherung GmbH Langen, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, 2020.
- [26] J. Strouhal, *Oceňování v účetnictví*, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013.
- [27] „Dispečerři v loňském roce odřídili v českém vzdušném prostoru 361 522 letů,“ Ministerstvo dopravy ČR. [Online]. [cit. 2022-04-21].
- [28] J. Vodáková, *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*, Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013.
- [29] P. Kalousová, P. Štern, J. Žákavec a M. Zábrženská, *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*, Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015.
- [30] I. Štorová, *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*, Praha: Age Management z.s., 2016.
- [31] „Economic Dashboard,“ Eurocontrol, [Online]. Dostupné z: <https://www.eurocontrol.int/ServiceUnits/Dashboard/EnRouteUnitRates.html>. [cit. 2022-04-21].

[32] „Aktuální prognóza ČNB,“ Česká národní banka, [Online]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>. [cit. 2022-04-28].

## 10 Seznam obrázků

Obrázek 1 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě mezinárodní.....	20
Obrázek 2 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě .....	21
Obrázek 3 Obchodní letecká přeprava nákladu a pošty .....	22
Obrázek 4 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – mezinárodní provoz .....	24
Obrázek 5 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – vnitrostátní provoz .....	25
Obrázek 6 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – celkový provoz .....	26
Obrázek 7 Obchodní letecká přeprava cestujících.....	27
Obrázek 8 Vývoj aktiv.....	29
Obrázek 9 Struktura aktiv .....	30
Obrázek 10 Vývoj dlouhodobého majetku .....	31
Obrázek 11 Struktura dlouhodobého majetku.....	32
Obrázek 12 Vývoj oběžných aktiv.....	33
Obrázek 13 Struktura oběžných aktiv.....	35
Obrázek 14 Vývoj pasiv.....	36
Obrázek 15 Struktura pasiv .....	38
Obrázek 16 Vývoj cizích zdrojů .....	40
Obrázek 17 Struktura cizích zdrojů.....	41
Obrázek 18 Vývoj provozních výnosů.....	43
Obrázek 19 Struktura provozních výnosů.....	45
Obrázek 20 Vývoj provozních nákladů .....	46
Obrázek 21 Struktura provozních nákladů.....	48
Obrázek 22 Vývoj finančních výnosů.....	49
Obrázek 23 Struktura finančních výnosů .....	50
Obrázek 24 Vývoj finančních nákladů .....	51
Obrázek 25 Struktura finančních nákladů.....	52
Obrázek 26 Prognóza vývoje letového provozu ve FIR Praha před rokem 2020 .....	61
Obrázek 27 Vývoj letového provozu ve FIR Praha .....	62
Obrázek 28 Vývoj sazeb za letové provozní služby v ČR .....	65

Obrázek 29 Navrhovaný postup při procesu plánování rozpočtu .....68

## 11 Seznam tabulek

Tabulka 1 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě mezinárodní (tuny) .....	19
Tabulka 2 Výkony letišť v letecké obchodní nákladní dopravě vnitrostátní (tuny) .....	20
Tabulka 3 Obchodní letecká přeprava nákladu a pošty (tuny) .....	22
Tabulka 4 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – mezinárodní provoz (tis. osob).....	23
Tabulka 5 Výkony letišť v osobní letecké dopravě – vnitrostátní provoz (tis. osob).....	24
Tabulka 6 Obchodní letecká přeprava cestujících (tis. osob).....	26
Tabulka 7 Vývoj aktiv (tis. Kč) .....	29
Tabulka 8 Struktura aktiv (tis. Kč).....	30
Tabulka 9 Vývoj dlouhodobého majetku (tis. Kč).....	31
Tabulka 10 Struktura dlouhodobého majetku (tis. Kč) .....	32
Tabulka 11 Vývoj oběžných aktiv (tis. Kč) .....	33
Tabulka 12 Struktura oběžných aktiv (tis. Kč).....	34
Tabulka 13 Vývoj pasiv (tis. Kč).....	36
Tabulka 14 Struktura pasiv (tis. Kč).....	37
Tabulka 15 Vývoj vlastního kapitálu (tis. Kč) .....	39
Tabulka 16 Vývoj cizích zdrojů (tis. Kč) .....	40
Tabulka 17 Struktura cizích zdrojů (tis. Kč) .....	41
Tabulka 18 Výsledek hospodaření (tis. Kč) .....	42
Tabulka 19 Vývoj provozních výnosů (tis. Kč) .....	43
Tabulka 20 Struktura provozních výnosů (tis. Kč).....	44
Tabulka 21 Vývoj provozních nákladů (tis. Kč) .....	46
Tabulka 22 Struktura provozních nákladů (tis. Kč) .....	47
Tabulka 23 Vývoj finančních výnosů (tis. Kč).....	49
Tabulka 24 Struktura finančních výnosů (tis. Kč).....	50
Tabulka 25 Vývoj finančních nákladů (tis. Kč) .....	51
Tabulka 26 Struktura finančních nákladů (tis. Kč).....	52
Tabulka 27 Základní údaje společností LPS SR a DFS .....	57
Tabulka 28 Komparace vybraných podniků .....	58