



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA DOPRAVNÍ**

Jan Machovič

**NÁVRH ZPŮSOBU HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB  
GHD ZE STRANY LETIŠTĚ**

Bakalářská práce

**2021**



**K621** ..... **Ústav letecké dopravy**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Jan Machovič**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**B 3710 – LED – Letecká doprava**

Název tématu (česky): **Návrh způsobu hodnocení kvality služeb GHD  
ze strany letiště**

Název tématu (anglicky): Proposal for Evaluation of GHD Services Quality performed  
by an Airport

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- Cíl práce: Vytvořte návrh aplikovatelného způsobu hodnocení služeb odbavovacích společností ze strany provozovatele letiště
- Analyzujte současný stav v oblasti hodnocení služeb GHD
- Analyzujte modely spolupráce mezi letištěm a organizacemi poskytujícími služby odbavení letadel
- Vytvořte návrh procesu hodnocení kvality a stanovte základní požadavky pro implementaci návrhu
- Ohodnoťte dopad zavedení navrženého postupu na zúčastněné subjekty
- Stanovte závěry práce



- Rozsah grafických prací: Dle pokynů vedoucího bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: IATA Ground handling Manual (IGOM)  
IATA Reference manual for audit programmes, 10th Edition  
Kerner, L. et.al. Provozní aspekty letišť, ČVUT 2003

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Slobodan Stojić, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **9. října 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 bakalářské práce: **9. srpna 2021**  
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. Jakub Kraus, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu letecké dopravy



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

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Jan Machovič  
jméno a podpis studenta

V Praze dne..... 9. října 2020

### Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou 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 9. 8. 2021

  
.....  
podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

NÁVRH ZPŮSOBU HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB  
GHD ZE STRANY LETIŠTĚ

Bakalářská práce

Jan Machovič

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Návrh způsobu hodnocení kvality služeb GHD ze strany letiště“ je návrh aplikovatelného způsobu evaluace služeb odbavení letadel. Analýza dostupných a používaných metod v oblasti tzv. groundhandlingu slouží jako základ pro adaptaci konkrétního způsobu posuzování kvality servisu v podmínkách Letiště Václava Havla Praha.

ABSTRACT

The subject of the bachelor thesis „Proposal for evaluation of GHD services quality performer by an airport“ is a proposal of applicable method for evaluation of ground handlingu services of aircrafts. Analysis of available and used methods in groundhandlingu makes background for adaptation of service assessment method in conditions of Václav Havel's Airport Prague.



## KLÍČOVÁ SLOVA

letišťe, odbavení letadel, služby pozemního odbavování, groundhandling, GHD, metody hodnocení, kvalita služeb, Letiště Václava Havla Praha

## KEY WORDS

airport, aircraft handling, groundhandling services, groundhandling, GHD, methods of assessment, service quality, Václav Havel Airport Prague

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování této práce. Zvláště pak děkuji Ing. Slobodanu Stojícovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat paní Ing. Věře Dlouhé za umožnění přístupu k mnoha důležitým informacím a materiálům a za konzultaci problematiky tématu této práce.

# Obsah

Úvod .....	8
1 Ground Handling – pozemní odbavení.....	9
1.1 Obchodní odbavení .....	9
1.2 Technické odbavení.....	10
1.3 Provádění handlingu.....	12
2 Legislativa.....	13
2.1 Legislativa v rámci České republiky .....	14
2.2 Udělení souhlasu k poskytování odbavovacích služeb .....	15
3 Výkon služeb pozemního odbavení .....	17
3.1 Smluvní vztahy v rámci GHD .....	17
4 Hodnocení výkonnosti.....	19
4.1 Quality Management.....	19
4.2 Metody pro hodnocení výkonnosti .....	20
4.2.1 Metoda Balanced Scorecard.....	20
4.2.2 Metoda MULTIMOOORA.....	24
4.2.3 Metoda SERVQUAL .....	26
4.2.4 Scorecard – Ground Handlers Performance Report.....	29
4.2.5 Vietnam Airlines' GHD Service Quality Benchmarking.....	30
4.2.6 IATA Safety Audit for Ground Operations .....	32
5 Kvalita služeb .....	33
5.1 Service Level Agreement.....	33
5.2 Handling na evropských letištích.....	34
5.3 Handling na letišti Václava Havla v Praze .....	36
5.4 Sběr dat.....	36
6 Návrh metody hodnocení – druhý pokus.....	41
6.1 Výběr metody .....	41
6.2 Popis parametrů a odůvodnění jejich použití.....	41
6.2.1 Dochvilnost.....	41



6.2.2	Check-in proces.....	42
6.2.3	Proces nástupu do letadla .....	43
6.2.4	Chování a profesionalita personálu.....	44
6.2.5	Stížnosti cestujících .....	44
6.2.6	Zpožděná a ztracená zavazadla .....	45
6.2.7	Chyba při kontrole dokladů cestujících .....	45
6.3	Odůvodnění zvolení modelu .....	46
6.4	Vyhodnocení dat.....	47
6.5	Dopady návrhu .....	47
7	Expertní posudek Letiště Václava Havla Praha .....	49
	Závěr .....	51
	Zdroje .....	52

## Úvod

Klíčovou výhodou letecké dopravy je bezesporu její schopnost umožnit přesun osob nebo zboží na velké vzdálenosti v relativně krátkém čase oproti jiným druhům přepravy. S obecně vzrůstající poptávkou po službách letecké dopravy se však toto odvětví stává velice konkurenčním prostředím. K zajištění konkurenceschopnosti je přitom nezbytné, aby veškeré relevantní procesy byly postaveny na časově efektivním využití všech zdrojů, avšak zároveň s ohledem na nutnost dodržení všech bezpečnostních pravidel. Současné splnění obou podmínek je základním a klíčovým předpokladem pro dlouhodobou udržitelnost služeb letecké dopravy. Proto se provozovatelé letounů snaží dosáhnout maximální využitelnosti a rentability, kdy je, jednoduše řečeno, letadlo co nejvíce ve vzduchu a co nejkratší dobu na zemi.

Poskytnutí služby letecké dopravy nespočívá jen v bezproblémovém provedení letu jako takového. Základním kamenem kvalitní služby letecké dopravy, a zejména pak přepravy osob, jsou služby pozemního odbavování, tzv. ground handlingu. Poskytovatelé pozemního odbavování, kteří se starají o groundhandling letadel na letištích, tvoří esenciální článek komplexního řetězce aktérů v oblasti poskytování služeb letecké dopravy. S rostoucí intenzitou provozu v posledních letech dochází k využití maximální kapacity letišť, která jsou proto nucena maximalizovat využitelnost svých stávajících kapacitních zdrojů. Proto hledají řešení, jak účelně sledovat a hodnotit výkon poskytovatelů odbavovacích služeb, tak aby mohly být konkrétně implementovány metody zajišťující dosažení co nejkvalitnějšího a nejrychlejšího servisu, a v důsledku toho také lepšího využití kapacity vzdušného prostoru, eliminaci poždění a redukci provozních nákladů.

Tato bakalářská práce nejprve provádí rešerši v oblasti metod hodnocení kvality služeb pozemního odbavování. Zkoumá využívané nástroje pro posouzení procesů groundhandlingu, jejich oblasti sledování, sběru dat a následného vyhodnocování. Provedená analýza pak tvoří informativní základ pro vytvoření a implementaci návrhu evaluace v podmínkách Letiště Václava Havla Praha. Validací proces navržené metody je nakonec proveden formou zhodnocení přímo ze strany provozovatele letiště.

# 1 Ground Handling – pozemní odbavení

Provoz letecké dopravy je velmi komplexním procesem, který zahrnuje činnosti celé řady subjektů tvořících provázaný dopravní řetězec. Veškeré činnosti a procesy v rámci uskutečnění služby přepravy probíhají v úzké návaznosti. Není proto překvapením, že tato oblast zaznamenala za posledních několik desítek let enormní vývoj a snaha o zefektivňování všech procesů přetrvává dodnes. Rychlost je klíčovou předností letectví oproti jiným druhům dopravy, a proto je bezproblémový provoz letišť, resp. s tím spojená včasnost příletů a odletů a eliminace zpoždění zásadním parametrem pro dlouhodobou udržitelnost tohoto odvětví. To platí zejména pak v době, kdy letiště operuje na hranici svých kapacitních limitů.

V rámci této práce je vhodné na úvod definovat, co stojí za pojmem GHD neboli „ground handling“. Ground handling, v překladu pozemní odbavení, je termínem popisujícím širokou škálu úkonů spojených se servisem letadla k zajištění jeho provozuschopnosti vykonat další let (viz obr. č. 1). Tyto činnosti probíhají na odbavovací ploše letiště, která je k tomu určena. Proces pozemního odbavení letadla začíná po příletu, a to přistavením letounu k letadlovému stání, a opět končí vytlačení z tohoto stání a zahájením pojiždění. Celý handlingový cyklus lze rozdělit na dvě části s různými způsoby pojmenování:

- Landside Operations X Airside Operations
- Customer Service Functions X Ramp Handling
- obchodní odbavení X technické odbavení

V následující části je popsán poslední uvedený způsob, tedy rozlišení obchodního a technického odbavení letadla.

## 1.1 Obchodní odbavení

Procesy na letišti spojené většinou s odbavením cestujících, které probíhají v budově letištního terminálu, jsou nazývány souhrnným názvem obchodní odbavení. V anglické terminologii jsou pak pro toto pojmenování používány ekvivalenty jako Landside Operations nebo Customer Services (Functions), ve smyslu se ale jedná stále o ty stejné úkony v rámci odbavení jednotlivých letů. Mimo to se tento druh odbavení zabývá také částečně odbavením zavazadel a dalšího nákladu, vyřízením veškerých finančních a dokumentačních procesů spojených s daným letem, a především zajištění bezpečnosti.

Konkrétně se tedy jedná o odbavení cestujících v rámci zakoupení letenky, proces check-in a vystavení palubního lístku, odbavení veškerých zavazadel, zajištění pasové kontroly, bezpečnostní prohlídku cestujících a jejich nástup na palubu letadla. Co se týká odbavení na přepážce, v posledních letech moderní letiště využívají tzv. self check-in zařízení, která

umožňují odbavení cestujících bez nutnosti použít klasickou odbavovací přepážku vyžadující přítomnost personálu.

Dále do obchodního odbavení mohou být řazeny služby, kterých má cestující možnost využít před odletem, jako jsou například letištní salónky a další obdobný servis.

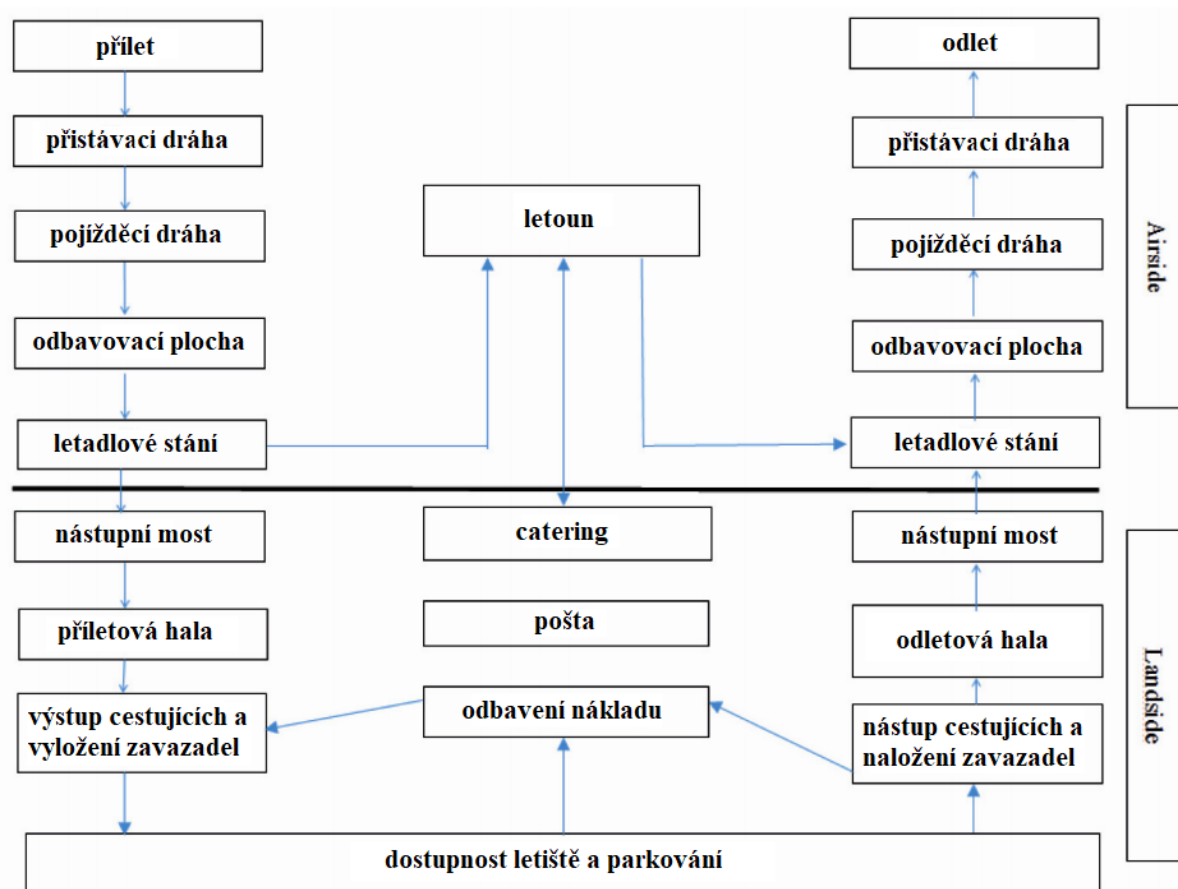
Nelze opomenout, že podobné procesní záležitosti jsou vyžadovány i ve vztahu k přilétávajícím cestujícím a svá specifika má také servis pro speciální kategorie cestujících, kterými jsou osoby se sníženou pohyblivostí a dalšími hendikepy, děti bez doprovodu nebo deportovaní pasažéři. Souběžně také probíhá sdílení dat s oblastí technického handlingu například co se týká počtu cestujících a zavazadel, aby mohla být zpracována veškerá předletová dokumentace v rámci nakládky letadla a jiné provozní zprávy. [1,2]

## **1.2 Technické odbavení**

Technické odbavení je naopak souhrn činností, které probíhají na odbavovací ploše letiště mimo budovu terminálu, proto se také pro tento typ procesů používají alternativní názvy Airside Operations nebo Ramp Handling. Jde o činnosti vyžadující technickou manipulaci s vybavením používaným pro tyto úkony. Tato oblast odbavení je pochopitelně náročnější na požadavky v rámci tzv. *safety* neboli provozní bezpečnosti z důvodu, aby vlivem nesprávného a neodborného použití manipulační techniky nedocházelo k mechanickému poškození letadel nebo zranění personálu. Zaměstnanci proto musí být náležitě kvalifikováni a musí dodržovat veškeré stanovené postupy.

Technický handling se tedy zabývá činnostmi přímo spojenými s letadlem bezprostředně po jeho příletu. Jde tedy zejména o navedení letadla na stání (tzv. marshalling) a jeho zafixování proti samovolnému pohybu, současně musí být provedeno zajištění bezpečnostních zón v rámci pohybu vozidel a pracovníků. Následuje přistavení schodů nebo nástupního mostu pro výstup a nástup cestujících a připojení letadla na Ground Power Unit (GPU) zajišťující dodávky elektrické energie do letadla. Poté dochází postupně k využití dalších vozidel určených pro vyložení a naložení nákladu, zajištění úklidu letadla, doplnění cateringu a provedení doplnění pohonných hmot. Po výstupu cestujících je prováděna také obsluha toalet a doplnění pitné vody. Po ukončení nástupu cestujících a odjezdu techniky je provedena závěrečná vizuální kontrola letounu a jeho vytlačení ze stojánky. V případě nepříznivých podmínek v zimním období se do technického handlingu řadí i odmrazování letadla. [3,4]

Níže uvedený obrázek poskytuje stručný schematický přehled o procesu pozemního odbavení letadla od příletu po odlet. Tento interval se nazývá „turnaround“ neboli průlet.



Obrázek č. 1 – schéma procesů odbavení letadla s rozdělením na oblasti „airside“ a „landside“

Zdroj: [5]

### 1.3 Provádění handlingu

Pozemního odbavení letounu se účastní množství pracovníků a technických prostředků (zejména v případě odbavení běžně používaných dopravních letadel typu Boeing B737 a Airbus A320 a větší). Organizace takového procesu je náročná na koordinaci, aby vše pobíhalo co nejrychleji a nejefektivněji, a to zároveň při zajištění maximální bezpečnosti, jak z pohledu *safety* (provozní bezpečnost), tak z pohledu *security* (ochrana před protiprávními činy). Touto problematikou se mimo jiné zabývá mezinárodní nevládní organizace International Air Transport Association (dále jen „IATA“), která sdružuje 292 leteckých dopravců ze 120 zemí z celého světa. To představuje 82% celkového světového leteckého provozu. [6] Z činnosti IATA vzešlo několik zásadních publikací týkajících se oblasti handlingu.

První z nich je IATA Airport Handling Manual (dále jen „IAHM“), který popisuje zásady, standardy a bezpečnostní návody k činnostem, které by měly být během odbavení prováděny. Praxe ovšem poukázala na nejednotné způsoby odbavování letadel, proto došlo k publikaci druhého dokumentu. Tím je IATA Ground Operations Manual (dále jen „IGOM“), který stanovuje, jak přesně by měly být jednotlivé handlingové procesy prováděny, aby bylo dosaženo cílů IAHM. Na tyto publikace navazuje IATA's Safety Audit for Ground Operations (dále jen „ISAGO“). Jedná se o jednotný audit, který slouží k vyhodnocení, zda je odbavení prováděno v souladu s IGOM (viz kapitola 4.2.6). [7]

Jak IAHM, tak IGOM tvoří základ pro vytváření vlastních provozních postupů a manuálů jednotlivých leteckých společností. Tento postup standardizace a unifikace procesů zajistil konzistentní úroveň ground handlingu na většině letišť po celém světě a přinesl celou řadu benefitů jako snížení počtu úrazů, incidentů a případů poškození letadla, snížení finančních provozních nákladů a zrychlení celkového odbavení.

Výše popsané publikace nejsou volně dostupné, jedná se o zpoplatněný materiál. Jak již ale bylo zmíněno, vychází z nich celá řada manuálů vytvořených leteckými aerolinkami nebo organizacemi působícími na poli civilního letectví. Pro vytvoření představy o tom, co takový ground operations manual (dále jen „GOM“) obsahuje, je možné využít alternativního materiálu od European Air Transport Command (EATC) – EATC Ground Operations Manual (EGOM).

## 2 Legislativa

Enormní nárůst poptávky po letecké přepravě na konci 20. století vytvořil tlak na zvýšení efektivnosti a kvality služeb poskytovaných na letištích po celém světě. V Evropě na tento trend reagovalo tehdejší Evropské společenství, které v roce 1996 přijalo směrnici Rady 96/67/ES o přístupu na trh odbavovacích služeb na letištích Společenství (dále jen také „směrnice 96/67/ES“). Tato směrnice měla za cíl umožnit vznik a vstup nových subjektů na trh služeb odbavování letadel v členských zemích. Po přeměně Evropského společenství na Evropskou unii (dále jen „EU“) a po vstupu České republiky do EU dne 1. 5. 2004 byla většina ustanovení této směrnice 96/67/ES implementována zákonem č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. (dále také jen „zákon o civilním letectví“) [8,9]

Výrazná legislativní změna založená ve smyslu směrnice 96/67/ES na principu svobody „odbavování vlastními silami“ a svobody „odbavování třetí osobou“ vedla k zásadní liberalizaci celého trhu se službami pozemního odbavování. Došlo k nárůstu počtu poskytovatelů těchto služeb. Toto konkurenční prostředí vedlo ke zvýšení kvality a efektivity poskytovaného servisu a zároveň ke snížení cen za jeho poskytnutí. [10]

Postupné zkoumání dopadu směrnice v rámci několika studií však vedlo ke snaze o zlepšení podmínek, a proto došlo v rámci členských států EU ke konzultacím zúčastněných stran působících na poli handlingových služeb. Mezi oslovenými byli letecké společnosti, provozovatelé letišť, nezávislí poskytovatelé služeb pozemního odbavování a také jejich zaměstnanci. Zájmy všech čtyř dotčených skupin byly odlišné, nicméně společným zájmem bylo zvýšení kvality služeb. [11]

Vzhledem k předmětu této bakalářské práce zkoumající vztahy mezi letištěm a GHD společnostmi je vhodné uvést dvě citace z návrhu nařízení Evropského parlamentu a Rady o službách pozemního odbavování na letištích Unie a o zrušení směrnice Rady 96/67/ES, v nichž požadavky, které z diskuse vyplynuly, byly shrnuty následovně:

- *„Provozovatelé letišť vyzvali k lepší koordinaci na letištích a vyjádřili přání, aby byli jasně uznáni jako pozemní koordinátoři. Někteří provozovatelé letišť vyjádřili výhrady k dalšímu otevírání trhu, převážně proto, že se domnívají, že by toto opatření mělo negativní dopad na kvalitu služeb poskytovaných na jejich letišti a vedlo by ke zvýšení jejich nákladů.“*
- *„Nezávislí poskytovatelé služeb pozemního odbavování zdůraznili potřebu spravedlivější hospodářské soutěže mezi různými poskytovateli služeb pozemního odbavování. Vyslovili se zejména pro přísnější požadavky na činnosti spojené*



*s pozemním odbavováním, které vykonávají provozovatelé letišť a provozovatelé leteckých společností.“ [12]*

Výše uvedený návrh Evropské komise z roku 2011 přicházel s nařízením, které by nahradilo a zrušilo směrnici 96/67/ES. Pracovalo se s několika variantami úpravy současných norem za účelem absolutního otevření trhu, které se týkaly například odnětí práva provozovatelů letišť na poskytování GHD služeb, zvýšení minimálního počtu poskytovatelů odbavování třetí osobu na velkých letištích apod. Nakonec byl ovšem tento dokument v roce 2015 stažen. [13] V tuto chvíli proto stále platí směrnice 96/67/ES z roku 1996, respektive její konsolidovaná verze z roku 2003. [14]

Sdělení Komise týkající se postupu stanoveného čl. 1 odst. 4 směrnice Rady 96/67/ES pak uvádí, na která letiště v daném členském státě se směrnice vztahuje. V rámci České republiky norma platí mimo jiné i pro Letiště Václava Havla Praha na základě čl. 1 odst. 2 směrnice 96/67/ES, pro letiště, jehož roční objem provozu je vyšší než 2 miliony cestujících nebo 50 000 tun nákladu. [15] Seznam aktivit, které jsou považovány za služby pozemního odbavování, je uveden v příloze směrnice 96/67/ES.

## **2.1 Legislativa v rámci České republiky**

Problematika poskytování GHD legislativně je v České republice legislativně upravena zákonem č. 49/1997 Sb., o civilním letectví. Jak je definováno v § 45 odst. 2 písm. g) tohoto zákona, mezi letecké služby, kterými se mimo jiné tato norma zabývá, patří i „služby při odbavovacím procesu na letišti“ (dále jen „odbavovací služby“. Tyto může dle platného znění poskytovat pro cizí potřeby právnická nebo fyzická osoba, včetně leteckého dopravce nebo provozovatele letiště, na základě souhlasu uděleného Úřadem pro civilní letectví. Jedná se o státní instituci podřízenou Ministerstvu dopravy České republiky, jejíž úkolem je výkon státní správy ve věcech civilního letectví.

Souhlas je udělen žadateli na základě písemné žádosti, pokud splňuje následující podmínky dle § 49c odst. 1 zákona o civilním letectví:

- a) je fyzickou osobou s trvalým pobytem v České republice nebo právnickou osobou se sídlem v České republice,
- b) fyzická osoba a její odpovědný zástupce, byl-li ustanoven, dosáhli věku 18 let, jsou plně způsobilí k právním úkonům, bezúhonní a odborně způsobilí, je-li žadatelem fyzická osoba,
- c) statutární orgán nebo člen statutárního orgánu dosáhli věku 18 let, jsou plně způsobilí k právním úkonům, jsou bezúhonní a alespoň jeden člen statutárního orgánu je odborně způsobilý, je-li žadatelem právnická osoba,

- d) má technické zařízení k poskytování odbavovacích služeb,
- e) má sjednáno pojištění odpovědnosti za škody z poskytování odbavovacích služeb a zapláceno pojistné,
- f) má finanční zajištění k poskytování odbavovacích služeb.

Ustanovení § 49e zákona o civilním letectví pak určuje podmínky pro prokázání odborné způsobilosti žadatele následovně: *„Odbornou způsobilost žadatel prokazuje dokladem o ukončeném vysokoškolském vzdělání v oblasti ekonomie, v oblasti technických věd a technologií nebo v oblasti práva a dokladem o vykonání tříleté praxe v řídicí činnosti v oboru civilního letectví nebo dokladem o dosažení středního nebo vyššího odborného vzdělání v oblasti ekonomie, v oblasti technických věd a technologií nebo v oblasti práva a dokladem o nejméně pětileté praxi v řídicí činnosti v oboru civilního letectví.“*

Na základě § 49f a 49g zákona o civilním letectví jsou také stanoveny podmínky, kdy může Úřad pro civilní letectví zavést opatření k regulaci poskytování odbavovacích služeb buď z důvodu provozního přetížení letiště nebo z důvodu zajištění bezpečnosti civilního letectví nebo provozování veřejného letiště. Taková omezení z povahy bezpečnosti se vztahují na následující činnosti: odbavování zavazadel, nákladů a pošty, technické a provozní odbavení letadla na odbavovací ploše a manipulace s leteckými pohonnými hmotami a oleji

Ustanovení § 49n zákona o civilním letectví ukládá provozovateli veřejného letiště povinnost umožnit poskytovateli služeb, kterému byl pro tuto činnost udělen souhlas, „přístup k letištním zařízením v rozsahu nezbytném pro zajištění těchto služeb“.

Ustanovení § 49o zákona o civilním letectví pak zavádí povinnost vedení oddělených účtů, aby nedošlo k situaci, kdy provozovatel letiště bude krýt finanční ztrátu provozu odbavovacích služeb z ostatních segmentů jeho činnosti. Mohlo by tak dojít k vytvoření monopolního postavení v rámci trhu se službami GHD, což je v rozporu s platnou legislativou.

Mimo výše uvedené informace dále zákon stanovuje, kdo je považován za osobu bezúhonnou, jak se postupuje při změně údajů držitele souhlasu, kdy je možné souhlas odebrat apod. Také jsou uvedeny podmínky vyhlášení výběrového řízení v případě zavedení regulací na některou z činností odbavování. [9]

## **2.2 Udělení souhlasu k poskytování odbavovacích služeb**

Dohledem nad dodržováním pravidel stanovených zákony České republiky je pověřena již zmíněná státem zřízená organizace Úřad pro civilní letectví (ÚCL), anglicky Civil Aviation Authority se zkratkou CAA. Toto zkrácené označení „CAA“ je běžně používáno pro ekvivalentní složky státní správy po celém světě. [16]

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, zájemci je souhlas k poskytování služeb při odbavovacím procesu na letišti vydán na základě písemné žádosti, jejíž náležitosti společně s dalšími souvislostmi stanovuje vyhláška č. 108/1997 Sb., kterou se provádí zákon o civilním letectví. V tomto předpise je mimo jiné uvedeno, že žadatel v žádosti uvede název letiště, na kterém předpokládá poskytování služeb, a druh a rozsah činností s ohledem na své technické prostředky a typy odbavovaných letadel. Tyto informace jsou pak uvedeny v rozhodnutí o udělení souhlasu, je-li vydáno.

Vyhláška také uvádí další prováděcí informace jako je vymezení důvodů zajištění bezpečnosti a vymezení důvodů provozního přetížení letiště, ale především charakterizuje konkrétní služby při odbavovacím procesu. Pro tyto účely rozlišuje:

- technické a provozní odbavení letadla na odbavovací ploše
- odbavení cestujících a jejich zavazadel
- odbavení nákladu a pošty
- zásobování palubního bufetu letadla potravinami a nápoji
- manipulace s leteckými pohonnými hmotami a oleji

Jelikož každá činnost vyžaduje jiné nároky na technickou vybavenost, kvalifikaci personálu a bezpečnost [17], ÚCL rozlišuje tři druhy žádostí podle druhu úkonů:

- Žádost „A“ – odbavení letadel na provozní ploše, odbavení cestujících, nákladu a pošty
- Žádost „B“ – manipulace s LPH a olejové hospodářství
- Žádost „C“ – služby zásobování letadel potravinami a nápoji

Podle varianty žádosti je potřeba doložit příslušné doklady a přílohy. Kromě těch běžně vyžadovaných jako je doklad o právní formě osoby žadatele, výpis z Rejstříku trestů, doklad o kvalifikaci apod. je nutno doložit kopii smlouvy nebo předběžnou písemnou dohodu s provozovatelem letiště. Do příloh se také uvádějí případná vyjádření orgánů a organizací, jejichž práva mohou být touto žádostí dotčena, např. vyjádření provozovatele letiště.[18]

### 3 Výkon služeb pozemního odbavení

Podobně jako neexistuje jeden jediný možný postup pro provedení všech činností v rámci ground handlingu, nenajdeme v praxi ani jednotný model toho, kdo tyto operace provádí. Každé letiště si volí vlastní způsob toho, kdo, za jakých podmínek a jakým způsobem bude služby odbavení poskytovat. V dnešní době je možné se setkat se třemi nejčastějšími druhy spolupráce, případně s kombinací těchto variant. V každém případě však musí být dodržena pravidla stanovená platnými normami, alespoň pokud jde o letiště na území členských zemí Evropské unie.

Nejčastěji je využíváno služeb odbavení od externích specializovaných společností, které se zaměřují pouze na tuto činnost. Taková organizace uzavírá smluvní vztahy s konkrétními leteckými dopravci na konkrétních letištích, zpravidla zajišťuje servis pro více aerolinek na jednom letišti. Zároveň musí splnit podmínky stanovené letištem, jakož i legislativou daného státu, aby jí bylo umožněno na takovém letišti operovat. Druhým modelem je uskutečňování handlingových služeb složkou organizovanou přímo letištem, tzn. odbavení provádí přímo provozovatel letiště nebo jemu podřízená organizační jednotka, nikoliv třetí strana. Pokud se jedná o jediného poskytovatele tohoto servisu, který v daném místě působí, lze mluvit o monopolním trhu. Třetím modelem je varianta tzv. „self-handlingu“, kdy si konkrétní dopravce zajišťuje odbavení vlastních letadel sám. Jedná se o způsob vhodný pro letecké společnosti fungující podle modelu „hub-and-spoke“, tj. ty společnosti, jejichž veškerá letecká spojení jsou propojena v jednom centrálním, domovském letišti. V takovém místě je totiž pro dopravce velmi výhodné zřídit vlastní organizační jednotku zaměřenou nejenom na handling, ale také na dlouhodobou údržbu a servis letadel. [19]

Výše uvedené způsoby provádění odbavení mohou být kombinovány, což je v dnešní době běžnou praxí. Pojem „outsourcing“ popisuje spolupráci, kdy je některá z dílčích činností „objednána“ u subdodavatele (tzv. třetí strany). Může se jednat například o situace, kdy doplňování paliva provádí jedna firma, vybavená požadovanou technikou a splňující veškeré požadavky v rámci kvality a bezpečnosti. Využití outsourcingu je vhodné také v momentě, kdy vlastní kapacita společnosti nestačí k plnění závazků. Organizace provádějící GHD volí různé strategie v rámci otázky „make or buy“, kdy vhodnou kombinací „vyrobení“ a „nakoupení“ daných služeb je možné dosáhnout snížení nákladů (Direct Operating Cost) a zvýšení zisku.

#### 3.1 Smluvní vztahy v rámci GHD

K zajištění smluvních vztahů mezi všemi zúčastněnými stranami se využívá různých právních nástrojů. Nejzákladnější vazba vzniká mezi provozovatelem letiště a společností provádějící služby ground handlingu. Dalšími zúčastněnými stranami jsou samotné letecké společnosti, případně také výše zmínění subdodavatelé služeb. Právních nástrojů zajišťujících smluvní

vztah je celá řada, mezi ty nejčastější patří udělování licencí a koncesí a uzavírání smluv a dohod, které mohou mít různou podobu. Pokud se na daném letišti uplatňuje model, kdy služby groundhandlingu zajišťuje více handlingových společností držících licenci, pak si samotná letecká společnost zajistí vlastní smluvní vztah s některou z dostupných společností, která se pak stará o kompletní odbavení letadla. Tato forma je využita i na Letišti Václava Havla v Praze, o kterém bude pojednáno dále.

I když je rozsah a podoba smluv a dohod čistě věcí individuálního vyjednávání a liší se podle charakteru vztahu, obecně tyto dokumenty stanovují práva a povinnosti smluvních stran v závislosti na tom, kdo s kým smluvní vztah uzavírá. V případě smlouvy mezi provozovatelem letiště a poskytovatelem odbavovacích služeb se definují například konkrétní činnosti, které je poskytovatel oprávněn a povinen provádět, stejně jako zařízení a prostory, které k tomu bude využívat a které jsou přitom často vlastněné právě letišťem. V neposlední řadě jsou upravovány též finanční poměry mezi zúčastněnými stranami. Dohoda mezi poskytovatelem odbavovacích služeb a leteckým dopravcem vyžaduje až na pár odlišností podobné náležitosti. V obou případech vztahů je nutné stanovit prostředky pro zajištění bezpečnosti a kvality prováděných služeb. Otázkou úrovně prováděného servisu se zabývá další část práce. [20]

## 4 Hodnocení výkonnosti

Letectví bylo ve svých počátcích považováno za průlomový obor, který přinášel revoluční změny v přepravě osobní i nákladní. Bylo tedy ve veřejné zájmu, aby byla oblast dopravy regulována státními složkami. Až s postupem doby veřejné mínění dospělo k názoru, že liberalizace trhu je cestou k využití plného potenciálu a možnosti rozvoje tohoto odvětví.

Na evropské úrovni k tomu došlo vydáním již zmiňované směrnice 96/67/ES, což zahájilo významné změny a procesy v rámci fungování trhu s poskytováním odbavovacích služeb. Vznik nových handlingových společností znamenal pro letecké dopravce možnost výběru. A přirozenou volbou bude vždy ta firma, která nabízí nejlepší servis za nejlepší ceny. Došlo tedy k vytvoření vysoce konkurenčního prostředí, kde je kladen důraz na zvyšování efektivity a bezpečnosti a snižování operativních nákladů letecké dopravy.

Tento kompetitivní tlak působí ve všech oblastech groundhandlingu a organizace jsou proto nuceny inovovat své postupy a metody, aby jejich strategie a postavení na trhu byly dlouhodobě udržitelné a byly schopny se přizpůsobit aktuálním požadavkům zákazníků.

### 4.1 Quality Management

Quality Management System popisuje model řízení organizace v otázkách zajištění uspokojivé kvality servisu, který je nabízen. Jedná se o využití strategií, které v dlouhodobém horizontu slouží k optimalizaci a nastavení činností tak, aby byl dosaženo spokojenosti zákazníka. Tento koncept vyžaduje spolupráci a snahu všech členů a oddělení v rámci struktury daného podniku, aby nabízené produkty splňovaly stanovená kvalitativní kritéria, případně je i převyšovaly. Takový mechanismus může v konečném důsledku skýtat výhody i pro fungování samotné společnosti v podobě zlepšení vnitřní pracovní struktury.

Moderní letiště se orientují právě na zákazníka, respektive na splnění jeho očekávání a dosažení jeho spokojenost. Jejich hodnocení a zkušenost mohou být důležitým inspirativním prvkem pro stanovení obchodní strategie, která se stále více zaměřuje tímto směrem, tedy právě na spokojenost zákazníka. Pro obohacení jsou přebírány zkušenosti i z jiných oborů mimo letectví, které poukazují na to, že zákazník je základním prvek každého podnikání. Quality Management System může být funkčním uceleným mechanismem pro propojení a fungování různých letištních služeb tak, aby firma dosáhla kompetitivní výhody oproti svým konkurentům a odlišila se od nich.

Hlavním principem takového kvalitativního modelu je zajištění a dodržení požadavků a cílů v rámci vztahu se zákazníkem. Souběžně s tím je také dosahováno neustálého zlepšování všech prováděných procesů. Součástí managementu mohou být stanoveny postupy a požadavky na pravidelné zhodnocování situace (tzv. review) a analýzu dat. Při odhalení

nedostatku jsou vytvářena nápravná opatření. Interní audity pak identifikují hrozby, které v rámci činnosti mohou nastat.

Ve snaze předejít potenciálnímu nebezpečí se využívá tzv. Safety Management System, který má (podobně jako Quality Management System) zajistit preventivní opatření v oblasti bezpečnosti provozu a adekvátní nastavení procesů. Praxe totiž ukazuje, že většina podniků má sice výborné výsledky v podobě minima vzniklých incidentů, nicméně jejich provozní postupy jsou ve vztahu k bezpečnosti nastaveny nesprávně, což může vést k rizikovému chování jejich zaměstnanců. Oba zmíněné systémy managementu (QSM a SMS) jsou tedy velmi komplementární a jejich zavedením a používáním může být dosaženo optimálního chodu společnosti při zajištění maximální efektivity a bezpečnosti zároveň. [21, 22, 23, 24]

## **4.2 Metody pro hodnocení výkonnosti**

Všichni poskytovatelé služeb pozemního odbavování letadel jsou vlivem výše popsaných okolností spojených s deregulací tohoto segmentu letectví nuceni vypořádat se s vysoce konkurenčním prostředím. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je sledování a hodnocení vlastního výkonu. Metoda hodnocení výkonnosti totiž posuzuje produktivitu a účelnost toho, co daná společnost provádí. Díky tomu je možné identifikovat nedostatky a na jejich základě provést změny, které povedou k jejich odstranění. Tyto mezery jsou také zdrojem informací pro metodiku srovnávání. Ta slouží jako nástroj k posouzení postavení dané společnosti vůči jejím konkurentům. Lze tedy stanovit základní charakteristiku groundhandlingových firem podle jejich silných a slabých stránek v rámci jednotlivých činností při odbavování.

S ohledem na to je nutné si uvědomit, že základním a nejvíce ovlivňujícím faktorem s ohledem na výkonnost během odbavení, je čas. Odbavení letadla v co nejkratším možném čase je prioritou, na kterou je kladen velký důraz, a to nejen ze strany provozovatele daného letadla, ale také ze strany provozovatele letiště, který se snaží odbavit co nejvíce letadel. Současně však nesmí být zapomenuto na bezpečnost, a to v oblastech *safety* i *security*. Neméně zásadním parametrem je také cena dané služby. Na tu je také kladen vysoký tlak, který způsobil velký počet GHD společností na trhu, ale také vznik low-costových leteckých dopravců, kteří fungují na principu minimalizace všech nákladů.

Následující část této práce popisuje na základě veřejně dostupných informací několik modelů, které byly k posuzování výkonnosti definovány, případně se v praxi využívají.

### **4.2.1 Metoda Balanced Scorecard**

První z popisovaných modelů vychází z výzkumu publikovaného v roce 2008. Ten měl za cíl na základě spolupráce s nejvytíženějšími letišti v Evropské unii během jednoho roku vytvořit holistický systém na evaluaci výkonnosti se zaměřením na oblast ramp handlingu, která je



považována za kritickou část odbavení z pohledu bezpečnosti i vzniku zpoždění. Tato studie byla zaměřena na letiště v roli organizace poskytující servis odbavení. Dříve používané metody pohlíželi na letiště jako na celek a nebyly zaměřeny na konkrétní oblast jejich činností, tj. například pouze na oblast technického odbavení. Také se drželi především indikátorů finanční výkonnosti, v rámci objektivního hodnocení chyběl pohled například na vliv legislativních deregulací nebo také dopad na životní prostředí (emise, hluk atd.). Proto vznikla snaha pro vytvoření komplexního postupu, který by bral v potaz všechny tyto aspekty.

Na formy hodnocení může být nahlíženo mnoha způsoby, v rámci posuzování výkonnosti je ovšem obecně využíváno rozdělení na efektivitu (angl. efficiency) a účelnost (angl. effectiveness). Efektivita (příp. produktivita nebo účinnost) popisuje využití vložených zdrojů, tj. poměr mezi vstupem a výstupem, se zahrnutím času. Účelnost posuzuje, jestli užitá opatření vedou k dosažení požadovaného cíle. Pro ujasnění je vhodné použít citát filozofa Petera Druckera: „Efficiency is doing things right, effectiveness is doing the right things.“, což v překladu znamená „Efektivita je děláním věcí správně, účelnost je děláním správných věcí. [25] Z pohledu managementu tedy účelnost určuje, do jaké míry je dosahováno požadavků zákazníka. Efektivita vyjadřuje, jak hospodárně je nakládáno s jeho vloženými zdroji pro dosažení jeho požadavků.

Návrh modelu Balanced Scorecard byl v rámci popisované studie rozdělen na tři fáze. První se zabývá samotným návrhem struktury a stanovením strategickým cílů, druhá je spojena s jeho využitím v praxi a srovnáváním s konkurencí podle sledovaných ukazatelů. V této souvislosti jsou stanovena možná vylepšení pro lepší funkčnost systému. Poslední část validuje navržená opatření na základě diskuse s experty a dotčenými stranami.

S ohledem na všechny souvislosti a charakteristiku samotné činnosti poskytování groundhandlingu, na které lze nahlížet jako na provázaný logistický řetězec, by měla tvořená metoda brát tuto skutečnost v potaz. Například přílišné zaměření na finanční aspekty může být v tomto ohledu nedostatečné, pokud se bude analýza zaměřovat jen na náklady a dosažený zisk, nikoliv však na samotný proces dosažení zisku. Dalším specifikem, které musí zohlednit firmy, jež poskytují služby, nikoliv statky, je skutečnost, že tyto služby nelze skladovat. Proto je nutné v rámci řetězce hodnot, které organizace tvoří z jednotlivých úkonů, vhodně zohlednit a zakomponovat externí faktory, jakými jsou například občasná manipulace s nákladem nebo výkyvy v poptávce po dané službě v závislosti na vytíženosti letecké dopravy. Na základě toho byla shledána nutnost vytvořit flexibilní pohled orientovaný na procesy. K tomu byla vytvořena základní struktura: *input – process – output – outcome*, v překladu *vstup – proces – výstup – závěr(výsledek)*. Z povahy činností odbavení lze brát vazbu proces a výstup jako velice propojenou, ve spojení se vstupem popisujeme tedy

účinnost neboli efektivitu (poměr vstupu a výstupu). Závěr pak slouží k zhodnocení účelnosti (angl. effectiveness). K dosažení této předdefinované struktury bylo využito již vytvořeného konceptu s názvem Balanced Scorecard (BSC), který v roce 1992 definovali Robert S. Kaplan a David P. Norton.

Tato metoda není určena výhradně pro letectví, ale obecně pro zhodnocení výkonnosti, resp. výsledků jakéhokoliv podniku podle finančních i nefinančních parametrů, které by měli reprezentovat jeho vizi a dlouhodobou strategii. Hlavním principem je návaznost čtyř po sobě jdoucích kroků, jak zlepšit působení a výkonnost podniku. Základním impulzem je tzv. perspektiva učení a růstu, což má za cíl zvýšit znalosti personálu. V důsledku toho dochází během prováděných procesů ke zkrácení doby realizace jednotlivých úkonů společně se snížením chybovosti (perspektiva procesů). Výsledkem je zkrácení doby dodávek a zvýšení spokojenosti zákazníka (zákaznická perspektiva), což vede ke zvýšení zisku (finanční perspektiva).

Pro stanovení konkrétních cílů, které by metodika měla naplňovat, bylo zásadní využití informací a postupů z reálné praxe. Díky diskusi a úzké spolupráci s odborníky ze spolupracujících letišť na dané oblasti handlingu se podařilo propojit měřící mechanismy se strategií podniku. Tato empirická část výzkumu umožnila mnohem preciznější zkoumání problematiky, než kdyby byly hodnotící prvky stanoveny za tzv. laboratorních podmínek pomocí analytických metod, tedy bez souvislostí a poznatků ze skutečného prostředí. Pro nastínění náročnosti a komplexnosti popisované studie je zajímavé zmínit, že aktivní přístup zkoumání obnášel přítomnost dvou členů týmu, kteří trávili několik dní v týdnu přímo v prostředí daných letišť, aby nasbírali co nejvíce dat důležitých pro fázi návrhu. Jako zdroje dat sloužili workshopy s pracovníky firem, dokumenty daných společností, rozhovory a v neposlední řadě poznámky zaznamenané během průzkumu.

Jako dva základní problémy, které definovala samotná letiště, byl zmíněn tlak na cenu provádění logistického servisu a snaha o dosažení služeb více reflektujících potřeby zákazníka. To vedlo k vytyčení měřitelných prvků, které s touto problematikou souvisí a jejich zlepšení může vést ke zvýšení profitability ramp handlingu a tvorbě produktu s vyšší kvalitou.

Stanovené parametry byly koncipovány podle výše zmíněných čtyřech perspektiv pro rozvoj podniku:

- Perspektiva učení a růstu – struktura vedení, struktura ceny práce, dostupnost zaměstnanců, míra incidence, míra tréninku, míra dovolených, flexibilita zaměstnanců, míra externího personálu a nákladů na něj, nákupní kvalita, zpoždění letů, systém nakládání a zařízení k tomu potřebná, přesuny letadel v rámci ramp handlingu

- Perspektiva procesů – procesní kvalita, odbavování zavazadel, přesun zavazadel, vykládka + nakládka a poměr mezi nimi, případy poškození letadla, vadné vybavení, nehody na pracovišti, procesní účinnost, odpracované hodiny personálu, hodiny využití techniky, produktivita produktu
- Zákaznická perspektiva – minimální čas na přestup, left-behind index, sdílení trhu
- Finanční perspektiva – zisky (EBIT a EBITDA), návratnost kapitálu (ROCE), personální náročnost, personální produktivita, účinnost zdrojů, marže na pracovní jednotku

Tyto ukazatele byly sledovány v rámci aplikace již stanovené metody pro posouzení výkonnosti. Ta ovšem sama o sobě není schopná poskytnout dostatečné informace o kompetitivním výkonu dané organizace, proto bylo použito modelu srovnávání mezi letišti, která byla do výzkumu zapojena a na vývoji tohoto systému se podílela. Aby vypovídající hodnota benchmarkingu byla ovšem relevantní, musí probíhat na úrovni procesů společných pro všechny posuzované objekty. Za ty byly stanoveny činnosti v rámci přijetí a vykládky letadla, transportu zavazadel a nakládky letadla. Pro zjednodušení byly různé druhy letounů seskupeny do skupin „wide-body“, „narrow-body“ a „regional jets“. Po provedení měření a analýze dat byly identifikovány zásadní mezery ve výkonnosti mezi posuzovanými evropskými letišti. Nejmarkantnější rozdíly byly vyhodnoceny v oblastech ceny práce, nákladů na vedení firem, dostupnosti zaměstnanců, poškození odbavovacích zařízení a techniky, počet přesunů letadel v poměru k počtu provedených odbavení, zpoždění kvůli odbavení zavazadel a procesu nakládky a také zpoždění z důvodu poruchy odbavovacího zařízení.

Posledním krokem byla validace vyvinuté metodologie, která spočívala ve zhodnocení účinků na proces pozemního odbavení na letištích po jedno roce od zavedení. Všechny zúčastněné subjekty potvrdili, že na základě zjištění zavedly v některých oblastech fungování letiště radikální změny. Ty byly doplněny také o drobné procesní změny vedoucí k neustálému zlepšení. Tento závěr může být potvrzením o funkčnosti nastaveného mechanismu a inspirací pro ostatní provozovatele letišť, kteří chtějí dosáhnout efektivnější fungování. [19]

#### 4.2.2 Metoda MULTIMOORA

Studie publikovaná v roce 2018 se zabývala posuzováním tří tureckých handlingových firem z hlediska nabízeného servisu cestujícím, tj. obchodního odbavení. Obecně lze mezi pasažéry nalézt celou řadu minoritních skupin, pro něž nemusí být procesy v rámci cestování vždy stejné. Takovými okruhy lidí jsou novorozenci, děti a dospívající cestující sami, případně cestující vyžadující speciální zdravotní péči a v neposlední řadě jsou to také hendikepovaní. Odbavení a poskytnutí služeb na míru těmto skupinám zákazníků má pro každou z nich svá specifika, dokonce se může lišit člověk od člověka. Je odhadováno, že lidé se zdravotním postižením tvoří největší menšinu v lidské populaci, tedy 15 % osob vykazuje jakýkoliv hendikep v podobě fyzického nebo psychického postižení. [26] Popisovaný výzkum se zabývá hodnocením GHD společností právě z pohledu zajištění handlingu těmto osobám.

Jak bylo zmíněno v předchozích částech této práce, proces handlingu je velmi provázaný logistický řetězec činností, jimž je často neskonné přiřadit správnou prioritu s ohledem na konkrétní okolnosti situace. To platí tím spíše, pokud má být hodnocena výkonnost jedné služby z hlediska různých požadavků určitých skupin klientů. Jednou z příčin je skutečnost, že je velmi obtížné měřit a shromažďovat relevantní data k jednotlivým událostem, aby měly určitou vypovídající hodnotu. Neurčitost těchto informací proto vyžaduje, aby lidé zodpovědní za jejich vyhodnocování byli schopni dát tyto zdroje do souvislostí a dosáhnout požadovaného přínosu. K tomu jsou používány tzv. Multi-Objective Decision Making Methods (MODM) neboli metody multiobjektivního rozhodování. Ty na základě více vstupů informací navrhnou řadu optimálních řešení k dosažení daného cíle. [27]

Jedním z využívaných mechanismů pro řešení problematiky MODM je tzv. Fuzzy logika, kterou v roce 1995 publikoval L. A. Zadeh. Jejím principem je práce s množinami prvků (tzv. fuzzy sets), které vykazují určité vlastnosti. Fuzzy logika nezkoumá, jestli daný prvek do množiny patří či nepatří, nýbrž popisuje míru korelace, s jakou do množiny patří. S tímto rozřazením pak mechanismus provádí další vyhodnocování. Tato metoda se časem vyvinula v další modifikace, jednou z nich je metodika neutrosfických množin (Neutrosophic sets), která vyazuje určité odlišnosti a mimo jiné dané prvky vyjadřuje pomocí parametrů „pravdivosti, neurčitosti a falešnosti“.

Dalším nástrojem pro analýzu v rámci problematiky MODM je metoda MULTIMOORA (Multi-Objective Optimization on the basis of a Ratio Analysis plus the full MULTIplicative form), kterou v roce 2010 představili W. K. M. Brauers a E. K. Zavadskas. Zde je využito jednoduchých výpočetních operací pro stanovení indexů jednotlivých kritérií dle vzájemných poměrů ve spojení s určováním vlivu jednotlivých parametrů. Tyto dvě metodiky v roce 2017 spojil dohromady D. Stanujkic a další a vznikl model Neutrosophic MULTIMOORA, který nabízí

snadné výpočetní postupy pro zhodnocení problematik v rámci neurčitosti dat pro multiobjektivní rozhodování. Studie tento nástroj využila pro zhodnocení a porovnání konfliktních kritérií v procesech handlingových poskytovatelů, které stanovila na základě literární rešerše. Bylo zjištěno, že mezi hlavní parametry ovlivňující spokojenost zákazníka jsou cena, dodržení časového plánu, servis na palubě letadla, kvalita cateringu, pohodlí sedadel, přeprava a vyzvednutí zavazadel, bezpečnost a průchod pasovou kontrolou. Jinými slovy, zásadním klíčem k poskytnutí kvalitní služby je rychlost, spolehlivost a komfort. Z pohledu handlingu je tedy stěžejní celkový čas strávený odbavováním a celková vzdálenost, kterou musí cestující urazit v rámci pohybu po letištním terminálu.

Na základě těchto poznatků byly stanoveny následující parametry pro vyhodnocení, kterým byla přiřazena váha podle jejich vlivu na spokojenost cestujícího (viz závorky):

- Setkání s asistentem (0.14) – setkání asistenta s jeho klientem, případně vyhovění náhlého požadavku na asistenci při příjezdu cestujícího na letiště
- Doprovod hendikepovaného (0.16) – doprovod cestujícího během všech procesů až po nástup/výstup, využití adekvátního technického vybavení, poskytnutí všech relevantních informací
- Check-in a odbavení zavazadla (0.14) – odbavení, kontrola dokladů, přiřazení sedadla v letadle, vydání palubního lístku, odbavení zavazadla
- Bezpečností a imigrační prohlídka (0.15) – zahrnuje pohovor s pasažérem, kontrola zavazadla, využití speciálních místností v rámci čekání a postupů pro prohlídku s ohledem na jeho zdravotní stav
- Sociální potřeby (0.13) – zhodnocení funkčnosti a ergonomických vlastností zařízení a procedur pro zajištění všech potřeb a pohybu po letišti
- Nástupní brána (0.12) – proces při čekání a vstup do letadla
- Nástup a výstup do/z letadla (0.11) – bezpečné a šetrné naložení/vyložení cestujícího za použití adekvátního technického vybavení a vhodných postupů
- Celkový čas servisu (0.05) – doba strávená od příchodu po odlet

Přestože se výzkum zaměřil na osoby s tělesným nebo psychickým postižením, metoda pro sledování parametrů může být použita obdobně u jakéhokoliv komplexního logistického procesu. Je ovšem nutné brát v potaz skutečnost, že takové hodnocení společností poskytující servis pozemního odbavování může být stále ovlivněno subjektivním pohledem při posuzování, a to zejména ve chvíli, kdy daná evaluace vychází zejména z kvalitativních, nikoliv kvantitativních parametrů, u nichž jsou očekávány konkrétní číselné hodnoty. [28]

#### 4.2.3 Metoda SERVQUAL

Další odborná analýza, která se zabývala problematikou posouzení výkonnosti letištních operací, byla publikována v roce 2014. Jak uvádí autoři, na základě literární rešerše bylo zjištěno, že neexistuje jednotný konsenzus ohledně toho, které výkonnostní parametry v kterých oblastech by měly být sledovány. Zde použitá metoda tedy přináší opět další perspektivu, z které je možné provádět evaluaci. Je nutno podotknout, že studie zkoumá efektivnost fungování letiště ve vztahu k leteckému dopravci a zaměřuje se na parametry, které mohou být rozhodující pro danou aerolinku v případě rozhodování, které letiště si zvolí jako svou destinaci.

Použitým analytickým modelem je metoda SERVQUAL (**S**ervice **Q**uality), kterou představili v roce 1988 autoři V. Zeithaml, A. Parasuraman a L. Berry. Tento systém se používá obecně pro zhodnocení kvality servisu, který je poskytován zákazníkovi, a může být adaptován na širokou škálu služeb. Funguje na principu porovnání rozdílu mezi očekávanou a skutečnou hodnotou služby. Sběr dat probíhá na základě zjištění názoru zákazníka formou dotazníku. Výsledné porovnání pak vytváří tzv. mezery, tedy rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi, což může hodnocené společnosti poskytnout informace o jejich silných a slabých stránkách. Kritéria, která jsou ovšem posuzována, musí reflektovat specifika daného odvětví. Autoři modelu SERVQUAL uvádí tedy pouze aspekty, z hlediska kterých je vhodné podniky sledovat. Parametry je třeba stanovit individuálně tak, aby určovaly míru korelace mezi onou očekávanou kvalitou servisu a skutečnou situací.

Tato studie využila a zkombinovala pro stanovení sledovaných bodů dva způsoby. Jedním byla analýza dosud dostupných a v letectví použitých metodik pro hodnocení výkonnosti a efektivnosti podniků v rámci poskytování služeb groundhandlingu, druhým byla diskuse s odborníky z letiště Vilnius International, kteří se na práci podíleli. Ti jednak doplnili kritéria, která jsou dle nich relevantní, a také na základě svých zkušeností jednotlivá kritéria ohodnotili hodnotami od 1 do 10 podle jejich důležitosti. Takto vytvořená platforma by měla leteckým dopravcům poskytnout komplexní představu na základě různých úhlů pohledu o výhodách, operační efektivitě, úrovni servisu, spolehlivosti a dalších faktorech daného letiště. Soupis aspektů, které autoři modelu SERVQUAL definovali, je uveden níže.

- Hmotný majetek – posouzení materiálních aspektů: vzhled personálu, vybavení, nástroje a materiály použité při komunikaci
- Spolehlivost – stabilita a spolehlivost operací prováděných danou organizací
- Odpovědnost – posouzení ochoty provést službu kvalitně a rychle
- Jistota – prozkoumání úrovně znalostí personálu, jeho zdvořilosti, podpoření pocitu kvalitně odvedené služby
- Empatie – ochota vůči zákazníkovi, postarání se o něj a zohlednění jeho speciálních potřeb

K nim přiřazené jednotlivé parametry jsou popsány v následující tabulce:

Hmotný majetek	Přistání letadla Parkování letadla Použité vybavení letiště Ground handling servis Bezpečnost letadel a cestujících Neletecký servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parametry letiště (počet, délka a šířka RWY a TWY) jsou adekvátní pro dostupná letadla</li> <li>• Parkovací místo je odpovídající pro dostupná letadla</li> <li>• Používané vybavení je nové a neopotřebované</li> <li>• Mikroklima v prostorech pro cestující je odpovídající (ventilace, topení, čistota)</li> <li>• Rozsah služeb GHD je velký a dostatečný</li> <li>• Používané vybavení je nové a neopotřebované</li> <li>• Mikroklima v administrativních prostorech je vyhovující pro práci (ventilace, topení, čistota)</li> </ul>
Spolehlivost	Přistání letadla  Parkování letadla Doprovod letadla Použité vybavení letiště  Bezpečnost letadel a cestujících  Ground handling servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letiště má k dispozici zařízení pro přistání CATII za nízké dohlednosti</li> <li>• Letiště je připraveno na bezpečné přistání letadla a jeho následné manévrování</li> <li>• Rozložení letiště umožňuje rychlé a krátké poježdění k terminálu (spotřeba paliva)</li> <li>• Adekvátní regulace zajišťují dodržování bezpečnostních požadavků</li> <li>• Propustnost letiště (počet pohybů/hod.) je optimální</li> <li>• Propustnost terminálu (počet cest./den) je optimální</li> <li>• Letadlová stání jsou správně připravena</li> <li>• Počet stání je dostatečný</li> <li>• Čas poježdění s doprovodem je přiměřený</li> <li>• Vybavení je certifikováno, kalibrováno a řádně udržováno</li> <li>• Vybavení pro kontrolu je certifikováno, kalibrováno a řádně udržováno</li> <li>• Rychlost kontroly cestujících, posádky a zavazadel je rychlá a není příčinou vzniku zpoždění</li> <li>• GHD servis je prováděn rychle a adekvátně</li> </ul>
Odpovědnost	Použité vybavení letiště Neletecký servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technická asistence v případě poruchy vybavení je provedena rychle</li> <li>• Technická údržba a údržba prostorů je provedena rychle a v odpovídající kvalitě</li> </ul>
Jistota	Použité vybavení letiště  Bezpečnost letadel a cestujících Ground handling servis Neletecký servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetentnost personálu je dostatečná</li> <li>• Prevence selhání informačního systému je dostatečná</li> <li>• Technologická podpora je dostupná nepřetržitě</li> <li>• Kompetentnost technologické podpory je dostatečná</li> <li>• Kompetentnost leteckého bezpečnostního personálu je dostatečná</li> <li>• Kompetentnost GHD personálu je dostatečná</li> <li>• Kompetentnost personálu komunikujícího s nájemci je dostatečná</li> </ul>
Empatie	Přistání letadla  Použité vybavení letiště Neletecký servis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Letiště ustanovilo osobu odpovědnou za pravidelnou komunikaci s leteckými dopravci</li> <li>• Letiště poskytuje časová statistická data a správně je chrání před zneužitím</li> <li>• Data o leteckých dopravcích jsou adekvátně ochráněna</li> <li>• Vybavení je adaptováno pro individuální potřeby společnosti</li> <li>• Letiště ustanovilo osobu odpovědnou za řešení problémů v oblasti pronájmů</li> </ul>

Tabulka č. 1 – přehled parametrů metody SERVQUAL

Zdroj: [3]



Průzkum mezi odborníky z letiště Vilnius International ukázal, jakou důležitost a váhu přiřazují jednotlivým parametrům. V oblasti „**Hmotný majetek**“ vyšly jako naprosto klíčové prvky letiště z pohledu leteckého dopravce jeho *parametry systému drah*, tj. počet, délka a šířka přistávací dráhy společně se systémem pojižděcích drah. Tomuto aspektu bylo přiřazena hodnota 10 na škále 1 až 10 od nejméně důležitého po nejvíce důležité. Dalšími důležitými kritérii bylo *adekvátní stání pro letadla a použití nového vybavení*, obě s hodnotou 9,86. Mezi body v rámci „**Spolehlivosti**“ je považováno za nejdůležitější *dodržování bezpečnostních požadavků* (10), *přípravenost letiště na bezpečné přistání a manévrování letadla* (9,81) a *správné rychle a včasné provedené ground handlingu* (9,71). „**Odpovědnost**“ letiště je hodnocena především na základě schopnosti včasné technické asistence v případě poruchy *vybavení* (9,71), z hlediska neleteckých požadavků je to požadavek na *rychlé a kvalitní provedení služeb technické údržby* (7,14). Jako projev „**Jistoty**“ se považuje *kompetentnost personálu*, který provádí ground handlingu, tj. (znalost jazyka, zkušenosti, ohleduplnost – 9,43), což má jednoznačně významný vliv na operační efektivitu. „**Empatie**“ ve vztahu k zákazníkovi je poslední oblastí hodnocení. Zde se uvádí za nejdůležitější parametry *zajištění osoby zodpovědné za komunikaci s leteckým dopravcem v případě vzniku problému* (9,43) a *adekvátní ochrana dat o zákazníkovi* (9,29).

Ze závěrečného zhodnocení vyplynulo, že pro zajištění co nejefektivnější operační efektivity letiště a plynulost všech činností jsou zásadní parametry, které jsou přímo spojeny s hlavními službami prováděnými pro letecké dopravce. Pro ty je zásadní bezpečnost, kvalita a včasnost provedení služby, a to i v případě vzniku mimořádné události, na které musí letiště v danou chvíli včas a adekvátně reagovat.

V případě modelu SERVQUAL je posuzování založeno na subjektivním hodnocení zákazníka. Pokud je zkoumána služba ve vztahu k cestujícím, pak je důležité zajistit dostatečný počet výpovědí pro vytvoření objektivní výsledku. Pokud se jedná o vztah letiště s leteckým dopravcem, posuzování výkonnosti letiště by mělo být založeno na vzájemné dlouhodobé komunikaci všech zúčastněných stran, tedy včetně externích společností provádějících služby GHD. Názor zákazníka, kterému je servis poskytován, je totiž tím nejdůležitějším ukazatelem jeho spokojenosti. Tento model porovnávání očekávané a skutečné úrovně produktů může být využit pro zvýšení operační účinnosti a zkvalitnění služeb, je ale důležitá vzájemná kooperace a sdílení zkušeností a názorů. [3]

#### 4.2.4 Scorecard – Ground Handlers Performance Report

Forma hodnocení výkonů handlingových společností pomocí udělování skóre je uplatňována na letištích ve Velké Británii, například na letišti Heathrow v Londýně (a na letišti v Manchesteru). Principem je udělování bodů v různých oblastech pozemního odbavování. Stanoveným parametrům v oblastech Safety (bezpečnost), Compliance (dodržování) a Service delivery (doručování) je přidělena váha pomocí maximálního počtu bodů, které v součtu dosahují hodnoty sto bodů. Popis jednotlivých indikátorů uvádí následující tabulka:

Oblast	Safety (bezpečnost)	Compliance (dodržování)	Service delivery (doručování)
Parametry	Audit průletu (tj. průběh celého odbavení) (10)	Environmentální incidenty (4)	První zavazadla (5)
	Oznámení o závadě na vozidle (5)	Sdílení informací o ETD/TOBT v rámci CDM (10)	Poslední zavazadla (5)
	Oznámení o porušení bezpečnostních předpisů (10)	Přesnost odletů (5)	Transfer zavazadel (20)
	Potrestání řidiče (10)	Zpoždění dispečera (5)	
	Incidenty s letadly (5)	Funkčnost zařízení pro přepravu nákladu (tzv. Unit Load Device) (4)	
	Účast na bezpečnostních prohlídkách (2)		
Součet bodů	42 bodů	28 bodů	30 bodů
<b>Součet bodů celkem = 100 bodů</b>			

Tabulka č. 2 – přehled parametrů metody Scorecard Performance Report

Zdroj: [29,30]

Tyto parametry v oblasti ramp handlingu jsou sestaveny na základě toho, co je zásadní přímo pro provozovatele letiště, ovšem limity jejich plnění nejsou volně k dohledání. Každý měsíc je na základě sledování sestaven report, který udává výkon dané handlingové firmy a zároveň poskytuje srovnání jednotlivých organizací. V souhrnu je uveden počet odbavených letů a procentní podíl na odbavení na daném letišti, který za hodnocený měsíc jednotlivé společnosti zajistily. Dále je uveden měsíční a kvartální bodový výsledek a také výsledek plovoucího ročního průměru. Z toho lze určit, jestli dochází u daného poskytovatele k dlouhodobému zlepšení, zhoršení nebo ke stagnaci v kvalitě prováděného servisu. Tato forma hodnocení je součástí tzv. Ground Operations Licence, kterou je každý zájemce o služby groundhandlingu povinen s letištem uzavřít. Stejný způsob používá i letiště v Manchesteru, pouze s drobnou odlišností ve sledovaných parametrech. [29,30]

#### 4.2.5 Vietnam Airlines' GHD Service Quality Benchmarking

Ve vysoce konkurenčním prostředí, které je možné v posledních letech v oblasti civilního letectví pozorovat, se kvalitou služeb ground handlingu začala zabývat i letecké společnost Vietnam Airlines. Důvodem je přesvědčení, že servis spojený s pozemním odbavováním přímo ovlivňuje zkušenost zákazníka, a proto je důležité použít nástroje, které zajistí konzistentní a kvalitní odbavení cestujících na linkách tohoto leteckého dopravce. Proto společnost přistoupila k metodě zavedení vlastní SLA, tuto dohodu uzavřela s celou řadou GHD firem na mezinárodních letištích, kde jsou provozovány jejich linky. Převážně se jednalo o trh v Asii (23 letišť, 80 %), menšinu tvořila čtyři evropská letiště (14 %) a dvě australská letiště (6 %). Zároveň byly prováděny vlastní audity přímo na letištích, aby bylo zjištěno, zda jsou stanovené úrovně servisu dodržovány. Názor a spokojenost cestujících byly pak prověřovány formou dotazníků, které byly distribuovány v rámci letu tohoto dopravce. Jedná se tedy o komplexní nástroj pro zhodnocení celkové úrovně služeb na daném letišti z pohledu dopravce.

Určení a měření kvality servisu v letectví je s ohledem na provázanost a různorodost jednotlivých činností velmi obtížné. Pro stanovení parametrů, které jsou sledovány, bylo využito rešerše dosavadních průzkumů a studií. Výsledkem bylo definování těch indikátorů, které se často v rámci různých metod evaluace opakovaly a jsou pro potřeby leteckého dopravce relevantní a přínosné. Oddělení Market Service tedy sestavilo sedm parametrů včetně limitů plnění, které jsou uvedeny v následujícím seznamu:

#	Parametr	Cíl
1	Dochvilnost/přesnost	≥ 99,5 %
2	Check – in proces <i>i – Odbavení transičních cestujících</i> <i>ii – řádná organizace front</i> <i>iii – profesionální personál v rámci check-in</i> <i>iv – asistence cestujícím, pokud je vyžadována</i>	≥ 84/100
3	Proces nástupu do letadla <i>i – Hlášení informací k nástupu je jasné a srozumitelné</i> <i>ii – pohodlí v čekací oblasti</i>	≥ 84,5/100
4	Chování a profesionalita personálu	≥ 84/100
5	Stížnosti cestujících, na 1 000 cestujících	≤ 0,1
6	Zpožděná nebo ztracená zavazadla, na 1 000 cestujících	≤ 0,2
7	Chyba při kontrole dokladů cestujících, na 10 000 cestujících	≤ 0,3

Tabulka č. 3 – přehled parametrů metody Vietnam Airlines' GHD Service Quality Benchmarking

Zdroj: [31]

Sběr dat k posouzení byl prováděn několika způsoby, především informace pocházely z interních i mezinárodních informačních systémů, dále z denních hlášení manažerů provozu letiště a automaticky generovaných zpráv ve vztahu k prováděným aktivitám. V kombinaci s výsledky dotazníků a zjištění od auditorů došlo k vyhodnocení jednotlivých oblastí.

Na základě shlukové analýzy byla zkoumaná letiště spojena do pěti skupin na základě společných rysů (geografická příslušnost, charakter letiště, charakter cestujících apod.). Důvodem bylo stanovení smysluplně odlišené hranice úrovně služeb v rámci shluku, díky čemuž následné provedení statistických testů ukázalo srovnání letišť nejen v rámci skupiny, ale i ekvivalentně k ostatním skupinám. Posuzování a vyhodnocení probíhalo ve dvou vlnách, poprvé v roce 2015 a následně o rok později, aby byly zjištěny případné změny v úrovni prováděných služeb. První fáze identifikovala nedostatky v oblasti kvality služeb, což poskytlo přehled o tom, kde by měl být kladen důraz na zlepšení. V porovnání s druhou fází došlo ke zlepšení výsledků, nicméně Vietnam Airlines hledá cesty, jak dané procesy posouvat kvalitativně dál. Mezi takové nástroje patří pravidelné konzultace zúčastněných stran, vydávání doporučení a návodů pro provádění některých odbavovacích služeb především ve vztahu k cestujícím nebo také investice do moderního vybavení, kterým jsou například samoobslužné check-in kiosky. [31]

#### **4.2.6 IATA Safety Audit for Ground Operations**

V civilním letectví často využívaným nástrojem pro posouzení úrovně servisu, a především bezpečnosti handlingové společnosti je audit IATA Safety Audit for Ground Operations (zkr. ISAGO). Jedná se o kontrolní program pro posouzení organizací, které poskytují služby pozemního odbavování letadel. Hodnocení probíhá v následujících oblastech:

- Management organizace
- Kontrola nakládky
- Odbavení cestujících a zavazadel
- Odbavení a naložení letadla
- Pohyb letadla na zemi
- Odbavení nákladu a pošty

Splnění několikadenního auditu se zaměřením především na bezpečnost posuzuje schopnost podniku předcházet incidentům a zraněním a dodržovat sjednocené normy v oblasti groundhandlingu, v důsledku čehož je zajištěna vyšší bezpečnost na pracovišti a snížení nákladů vlivem eliminace nehod a zranění. Při splnění všech podmínek je organizaci udělena certifikace, která je v dnešní době hodnotnou vizitkou při spolupráci s leteckými dopravci. [32]

## 5 Kvalita služeb

Letiště se jeví ve vztahu k cestujícím, který se rozhodl využít letecké přepravy, jako homogenní celek. Aby tomu tak skutečně bylo, kooperace a symbióza všech zúčastněných složek je nezbytnou podmínkou. K dosažení tohoto cíle je v dnešní době používáno různorodých postupů, které mají sladit veškeré procesy probíhající v rámci fungování letiště do vzájemné harmonie, tak aby všem zákazníkům, ať už to jsou letecké společnosti anebo přímo samotní cestující, byla poskytnuta požadovaná služba v co možná nejvyšší kvalitě. Následující podkapitoly jsou přehledem problematiky v oblasti efektivního fungování letiště.

### 5.1 Service Level Agreement

Service Level Agreement (dále jen „SLA“), volně přeloženo jako dohoda o úrovni služeb, je v dnešní době často používaným nástrojem nejen v letectví, který slouží k ujednání určité úrovně poskytovaných služeb mezi poskytovatelem a objednavatelem. Jedná se o oboustranný mechanismus, který nastavuje, jaká výkonnost a kvalita servisu je očekávána během poskytování objednaných služeb. Mluvíme o tak zvaném „Level of Service“. V této souvislosti mohou být také stanoveny postupy, které jsou využity ve chvíli, pokud tato hranice výkonnosti není dodržena. Může se jednat například o zavedení sankcí, i když primárním motivem není finanční zisk, ale spíše stanovení standardu poskytovaných služeb, za které objednavatel platí smluvené částky. V opačném případě, kdy je smluvená hranice dodržována a výkonnost je na vyhovující úrovni, může být využito systému odměn pro zvýšení motivace.

Tyto dohody SLA jsou v praxi nejčastěji uzavírány mezi leteckým dopravcem a poskytovatelem odbavovacích služeb, případně mezi leteckým dopravcem a provozovatelem letiště. Rovněž mohou sloužit k zajištění stanovené úrovně servisu od subdodavatele v případě modelu outsourcingu. SLA je třeba odlišit od dohody Standard Ground Handling Agreement, která může sloužit jako vzor při sjednávání vztahu aerolinky s handlingovou společností. Tento dokument definuje přímo služby, které budou v rámci obchodního vztahu prováděny, nikoliv však jejich úroveň. [33,34]

Forma či rozsah SLA je čistě na dohodě mezi dvěma smluvními stranami, může mít podobu od jednoduchého jednostránkového souhrnu společných cílů po komplexní smluvní dokument, obsahově pak může popisovat jen obecná praktická doporučení nebo naopak propracované měřicí standardy. [35] Ovšem adekvátní stanovení úrovně služeb s ohledem na požadavky a očekávání cestujících může mít pozitivní vliv na rozvoj letiště. IATA ve spolupráci s ACI (Airport Council International; organizace sdružující letiště) vytvořila příručku shrnující doporučení, jak nastavit vlastní SLA a jakých cílů by taková dohoda měla dosáhnout. Tento návod uvádí rozsah indikátorů, které by měli být sledovány v rámci posuzování plnění dohody. Jedním z klíčových poznatků je, že by měly být sledovány kvantitativní, nikoliv kvalitativní

parametry, aby bylo zaručeno objektivní hodnocení. V rámci objektivnosti je vhodné využití autonomních systémů, které sledují dané procesy nepřetržitě nebo ve velmi krátkých intervalech.

Na základě sledovaných procesů je také doporučeno zavedení metody reportování daných výsledků. Ty by měly být vyhodnocovány a zveřejňovány průběžně a pravidelně, díky tomu může být pak úroveň kvality zvyšována. V případě neplnění požadované hranice výkonnosti je popsán čtyřstupňový mechanismus, jak probíhá hlášení o této skutečnosti. První stupeň vyžaduje po poskytovateli GHD služeb řešení problému v definovaném časovém limitu. Pokud tak není učiněno, následující druhý až čtvrtý stupeň popisují ohlášení této skutečnosti odpovědným osobám v rámci hierarchického řetězce. Nejprve je informace sdělena vedoucímu zákaznického servisu, poté nejvyššímu vedení handlingové společnosti, a nakonec, pokud je třeba, příslušnému orgánu v rámci civilního letectví. Tato hlášení provádí v rámci letiště komise, které je k tomuto účelu vyhodnocování přímo určena.

## **5.2 Handling na evropských letištích**

Jelikož moderní letectví spočívá ve sdílení dat a informací, vzájemná inspirace a propojení zkušeností může vést ke zlepšení fungování tohoto oboru v mnoha ohledech. Proto byla v rámci této práce provedena stručná analýza toho, jaké metody spolupráce s danými handlingovými společnostmi a postupy hodnocení jejich výkonnosti jsou uplatňovány na vybraných evropských letištích. Tento průzkum odhalil různé postupy, které jsou popsány níže.

Letiště ve Velké Británii vykazují podobné charakteristické rysy ve vztahu mezi provozovatelem letiště a poskytovatelem odbavovacích služeb. Na letiště Gatwick (LGW) v Londýně operuje sedm společností na poli služeb GHD, ve všech případech se jedná o externí firmy. Každá z nich musí kromě národních regulatorních požadavků daných tamním legislativním rámcem splňovat ve vztahu k provozovateli letiště, se kterým uzavírá kontrakt, určitou úroveň dodržování kvality služeb. Důraz je kladen především na bezpečnost a výcvik personálu, v rámci výkonnosti se pak sledují parametry ohledně včasného provedení daných úkonů a také jejich kvality. Přestože si handlingové společnosti domlouvají kontrakty leteckými dopravci sami, všechny tři strany společně s provozovatelem letiště spolu velmi úzce spolupracují, aby byl zajištěn bezpečný a efektivní provoz letiště. [36]

Podobné postupy uplatňuje i letiště Heathrow (LHR) v Londýně, které je jedním z největších a nejvytíženějších dopravních uzlů na světě. Zde v rámci služeb pozemního odbavení (jak je definuje směrnice 96/67/ES) působí přibližně 120 firem, nicméně co se týká tzv. ramp handlingu, najdeme zde pouze osm společností, všechny externí včetně dvou, které si zajišťují self-handling. Jedná se o British Airways a United Airlines. Samo letiště tedy kromě marshallingu, finálního navádění letadla na stání, neprovádí žádný handlingový servis. Všichni

operující poskytovatelé musí uzavřít s letištěm licenci, která definuje jejich funkce v rámci GHD. Výkonnost je pak hodnocena na základě modelu „Scorecard“ (viz kapitola 4.2.4). S ohledem na vytíženost letiště, které operovalo před celosvětovou pandemií na 99 % své kapacity, je nezbytné dodržování všech stanovených limitů jednotlivých parametrů. V případě nesplnění nějakého z vytyčených cílů nepřichází na řadu sankce, nýbrž otevřená diskuse o tom, v jakých ohledech může být letiště nápomocno k dosažení těchto standardů. [37]

Model vzájemných meetingů uplatňují také například na letišti Arlanda (ARN) ve Stockholmu. Zde provádí odbavení šest nezávislých společností, z toho dvě jsou zaměřeny na privátní lety a jedna se specializuje na oblast *security*. Akreditace funguje opět na principu licence. Hodnocení výkonu odbavení je prováděno na základě vlastního systému, který zahrnuje pravidelné týdenní společné schůzky mezi letištěm a GHD společnostmi, kde se diskutuje o provozu za předcházející týden. [38] V sousedním Norsku na letišti v Oslo (OSL) poskytují servis odbavování pouze dvě společnosti, obě jsou opět nezávislé na provozovateli letiště, s tím uzavírají pouze dohodu o plnění vnitřních pravidel letiště. [39] Drobná odlišnost je ve Finsku, kde na letišti Vaanta (HEL) v Helsinkách provádí GHD pět licencovaných poskytovatelů, z toho jeden je státní a spadá pod stejnou organizaci, která provozuje samotné letiště. Z pohledu platné evropské legislativy byl v minulosti řešen spor ohledně zajištění volného přístupu na trhu odbavovacích služeb, neboť státní společnost provádí handling na většině finských veřejných letišť. Evropská komise nicméně tuto situaci nakonec vyhodnotila jako bezkolizní a vyhovující nastaveným normám. [40,41,42]

Dalším příkladem odbavování ze strany letiště je letiště v Drážďanech (DRS), kde působí dvě společnosti přímo spojené s letištěm, na straně „landside“ pak ještě poskytuje své služby jedna organizace, která je součástí skupiny leteckých dopravců, jedná se tedy *de facto* o self-handling. Obdobná situace je i na letišti v Lipsku (LEJ), které spravuje stejná, státní akciová společnost. Pro sledování a posuzování výkonů na letišti jsou používány pravidelné audity, které kontrolují pravidla nastavená v rámci tzv. Safety Management System. [43]

V rámci celkového shrnutí lze konstatovat, že individuální implementace evropské směrnice 96/67/ES v kombinaci s národní legislativou jednotlivých členských zemí tvoří specifika daných trhů v oblasti poskytování pozemního odbavování na letištích. Tyto tržní podmínky, ovlivněné také geograficky i demograficky, nabízí prostředí pro uplatnění různorodých forem spolupráce a právních vztahů mezi všemi zúčastněnými stranami pro dosažení jednotného cíle, tj. zajištění rychlého, efektivního a bezpečného odbavení letadel. Rešeršním nedostatkem této analýzy je, že z velkého počtu oslovených letišť poskytl odpověď jen zlomek z nich, a to mnohdy jen velmi stručně. I přesto byla nastíněna celková situace, která může být dána do kontextu s prostředím Letiště Václava Havla Praha, kterým se zabývá následující kapitola.



### 5.3 Handling na letišti Václava Havla v Praze

Na letišti Václava Havla v Praze, které je co do počtu odbavených cestujících nejvytíženějším letišťem v České republice, poskytují služby pozemního odbavování pro potřeby osobní a obchodní letecké přepravy tři společnosti.

První z nich je Czech Airlines Handling, a.s. Tato firma byla založena v roce 1998 a pod názvem ČSA Support s.r.o. vlastněna leteckým dopravcem České aerolinie, a.s., v roce 2011 došlo k přechodu pod státem vlastněnou firmu Český Aeroholding, a.s. a o 7 let později byl tento podnik spojen s podnikem Letiště Praha, a.s., který je v tuto chvíli jediným akcionářem této handlingové organizace. [44] Jedná se tedy o státem vlastněnou organizaci pod správou Ministerstva financí České republiky poskytující na letišti kompletní servis v oblasti odbavení cestujících a letadel společně se službami General Aviation, které jsou poskytovány v rámci VIP, vládních a vojenských letů. [45] Firma je držitelem certifikačního auditu IATA ISAGO. [46]

Druhým poskytovatelem služeb GHD je Menzies Aviation (Czech), s.r.o., která také prošla změnou v organizační struktuře. Organizace vznikla pod názvem Czech Airhandling, spol. s.r.o. v roce 1991. Své pojmenování změnila o rok později na Czech Ogden Airhandling, spol. s.r.o. po odkoupení podílu skupinu Ogden Aviation Holdings. V letech 2000 až 2002 vstoupila na trh skotská společnost Menzies Aviation, která podíl odkoupila a dnes je jednou z největších handlingových organizací, která poskytuje odbavovací služby na letištích po celém světě. [44] Firma je také držitelem certifikačního auditu IATA ISAGO.

Třetím hráčem na trhu s odbavováním letadel je společnost Czech GH, s.r.o., které je dceřiným podnikem Menzies Aviation (Czech), s.r.o., který prakticky provádí veškeré činnosti spojené s tímto druhem podnikání. [47]

### 5.4 Sběr dat

Jak bylo nastíněno v kapitole ohledně legislativy, právní rámec České republiky stanovuje, že zájemce o poskytování služeb pozemního odbavování letadel musí splnit pouze zákonné náležitosti k vydání souhlasu k poskytování odbavovacích služeb na letišti. Jednou z podmínek, resp. příloh k žádosti o vydání takového souhlasu, je doložení předběžné dohody s letišťem, kde má daný poskytovatel působit. Taková dohoda může stanovovat specifika a relevantní podmínky, které výkon činnosti odbavování v daném prostředí vyžaduje, nesmí však porušovat zásady volného přístupu na trh s odbavovacími službami.

Na letišti Václava Havla v Praze bylo odbaveno v roce 2019 (před dopadem celosvětové pandemie onemocnění COVID-19) 17 804 900 cestujících, což představovalo dosavadní kapacitní rekord a zároveň šestiprocentní meziroční nárůst oproti roku předcházejícímu. Při

154 777 pohybech (tj. vzletů a přistání) takový objem dopravy představuje vysoké nároky na operační efektivitu letiště. [48] Aby byl zajištěn co nejplynulejší chod všech procesů, snaží se letiště všechny kroky optimalizovat, zajistit dlouhodobý růstu objemu přepravy a zvýšit kvalitu svých služeb. Za tímto účelem letiště vytvořilo vlastní přehled Service Level Agreement, kde je stanovena garantovaná úroveň služeb v rámci činností, které zajišťuje samotné letiště, především ve vztahu k handlingovým společnostem.

Následující tabulka Service Level Agreement je ukázkou oblastí služeb včetně limitů plnění, které garantuje provozovatel Letiště Václava Havla Praha v rámci rozsáhlého smlouvy o Deklaraci o standardu služeb:

SLA SUMMARY REPORT					
Oblast	Garance	Kritéria plnění	Plnění SLA		
1.1	Stání letadla (porušení I. 7000)	přidělení stání do 5 min po ALDT	99% / počet pohybů	✓	100,00%
		přidělení stání do 10 min po ALDT (neprav.)			
1.2	Check-in (porušení I. 7000)	přidělení přepážek dle počtu PAX	98% / počet odletů	✓	100,00%
		disponibilita přepážek 120 / 180 min před SOBT zprovoznění pásu při vzpříčení bagu			
1.3	GATE (porušení I. 7000)	gate open C,D, B10, B13-18 = 50min před ETD	98% / počet odletů	✓	100,00%
		gate open A, B1-8 dle počtu PAX 45-110 min před ETD			
		gate open Preboarding a rizikové lety 60-120 min před ETD			
1.4	BRIDGE (porušení I. 7000)	ARV - přistavení do 2 min od AIBT	97% / počet pohybů	✓	100,00%
		DPT - odstavení do 5 min od požadavku			
		přetah - do 10 min od požadavku	97% / počet pohybů	✓	99,38%
		funkční most, zdroj 400 Hz a klimatizace			
1.5	BUS (porušení I. 7000)	blokace operátora nad 10 min od požadavku	97% / počet pohybů	✓	100,00%
		ARV - přistavení do 2 min od AIBT DEP - přistavení do 7 min od objednávky	97% / počet pohybů	✓	100,00%
1.6	Centralizované bezpečnostní kontroly (porušení I. 5509)	čekací doba max. 10 min	98% / provozní doba	✓	100,00%
		čekací doba Fast Track max. 5 min			
		přednostní odbavení pax Fast Track	100% / PAX T2	✓	100,00%
		kontrola vstupu PAX dle platných národních předpisů			
1.7	Decentralizované bezpečnostní kontroly (porušení I. 5509)	otevření do 7 min	95% / počet odletů z T1	✓	100,00%
		otevření počtu filtrů vychází z počtu cestujících dle tabulky SLA 1.6			
		otevření 2 filtrů v čase 50 min před ETD pro rizikové lety			
		lety s kapacitou nad 400 pax otevření 2-4 filtrů 110-45 min před ETD			
		přednostní odbavení pax Fast Track			
1.8	Třídírna zavazadel (porušení I. 6000)	provozní schopnost	99% / provozní doba	✓	100,00%
		doručovací čas T2 - Level 1/2 max. 5 min			
		doručovací čas T2 - na Level 3 max. 10 min			
		doručovací čas T2 - na Level 4 max. 20 min			
1.9	Přiletové karusely (porušení I. 7000)	doručovací čas T1 - T2 - 8 min	98% / počet příletů	✓	100,00%
		provozní schopnost označení karuselu v čase AIBT + 5 min odebírání nevyzvednutých zavazadel			
1.10	Rozhlas a informace (porušení I. 7000)	zobrazení informace do 3 min	97% / počet odletů	✓	100,00%
		hlášení a jmenovitá výzva do 3 min obsazení přepážek			
1.11	Doplňující ICT služby (porušení I. 3000)	Totální výpadek BRS, CUTE/CUPPS - do 4,5h	98% / počet odletů	✓	99,29%
		supervising CUTE - 5:30 - 21:00 výpadek do 30 min			
		supervising CUTE - 21:00 - 5:30 výpadek do 135 min			
		supervising čteček - 5:30 - 21:00 výpadek do 30 min			
		supervising čteček - 21:00 - 5:30 výpadek do 135 min			
		supervising CUSS - 5:30 - 21:00 odstranění závady do 70 min, plošný výpadek do 30 min			
1.12	Cestující s postižením (porušení I. 7000)	supervising CUSS - 21:00 - 5:30 odstranění závady do 200 min, plošný výpadek do 135 min	98% / počet akcí	✓	100,00%
		DEP venkovní prostory - hlášený PRM do 15 min			
		DEP venkovní prostory - nehlášený PRM do 20 min			
		DEP vnitřní prostory - hlášený PRM do 5 min			
		DEP vnitřní prostory - nehlášený PRM do 15 min			
1.12	Stálá lékařská služba (porušení I. 7000)	ARV hlášený PRM v čase zastavení A/C na stání	97% / počet akcí	✓	100,00%
		ARV nehlášený PRM do 15 min tísňová výzva z T1 a T2 - do 8 min od požadavku tísňová výzva mimo T1 a T2 - do 10 min od požadavku			

Tabulka č. 4 – přehled Service Level Agreement od Letiště Václava Havla Praha  
Zdroj: [49]

Dalším nástrojem pro dosažení efektivního provozu letecké dopravy, který letiště implementovalo, je koncept A-CDM neboli Airport Collaborative Decision Making. Jeho základním principem je vzájemná kooperace všech složek podílejících se na procesech letecké přepravy. Tito partneři mezi sebou vzájemně sdílejí aktuální informace, které umožňují operativní reakci na různé události. Přínosem je efektivnější využití zdrojů s omezenou kapacitou (přistávací dráha, odbavovací stání), snížení nákladů leteckých dopravců (nižší spotřeba paliva, méně případů kompenzace zpoždění), vyšší spokojenost cestujících, snížení dopadů z hlediska životního prostředí (hluk, emise) apod. [50]

Tato spolupráce v rámci konceptu A-CDM přináší provozovateli letiště základní časové informace o stavu jednotlivých letů, kterými jsou například plánovaný přílet a odlet, Target Off-Block Time, zahájení a ukončení procesu odmrazování a podobně. Aby se ale mohl zaměřit na sledování kvality, potřeboval by od poskytovatelů pozemního odbavení podrobnější informace o průběhu odbavení letadla, např. čas nástupu a výstupu cestujících, přistavení schodů k letadlu, doba čekání ve frontě na odbavení, příchod pracovníka GHD společnosti do odletového východu, dostupnost reklamační přepážky atd. Na základě toho by mohly být nastaveny parametry, jejichž vyhodnocení by ukázalo, na které oblasti odbavení je potřeba se zaměřit a zvýšit tlak na kvalitu služeb anebo přímo jakým vlivem došlo například ke vzniku zpoždění.

K těmto datům ovšem provozovatel letiště nemá automatický přístup, data lze získat pouze pomocí sledování či auditů, což je personálně náročné i při sledování pouhého zlomku letů. V současnosti je provozovatel letiště schopen automaticky sledovat a vyhodnocovat např. rychlost vykládky zavazadel, dodržení stanovených časů v rámci příletu a odletu, dodržení postupů CDM a zasílání provozních zpráv. Žádná z firem poskytující odbavovací služby není legislativně nucena uzavírat s provozovatelem letiště obdobné dohody Service Level Agreement a poskytovat veškerá data o průběhu odbavení letu. Standard služeb GHD poskytovaných dané letecké společnosti je zcela v rámci smluvně uzavřených obchodních podmínek mezi GHD organizací a dopravcem a domluvené standardy mohou být i v rozporu s proklientským přístupem letiště. Jako příklad lze uvést low-cost dopravce, kteří k odbavení vyžadují pouze 1-2 odbavovací přepážky. Cestující tak obvykle čekají ve frontě na odbavení vyšší dobu než u jiných odbavovaných letů a výsledkem je nespokojenost cestujícího a stížnost adresovaná letišti, aniž by však samo letiště mohlo čekací dobu regulovat či jinak ovlivnit. V zásadě jde o konkurenční prostředí, kde obchodní model dopravce je zohledněn v ceně letenky a domluvené standardy mezi dopravcem a poskytovatelem služeb GHD se zase promítají do ceny za provedené odbavení. Letiště zmíněné stížnosti eviduje v rámci kontaktních formulářů dostupných na webových stránkách. [51] Vyhodnocováním těchto podnětů se pak zabývá zákaznické oddělení, které zpracovává analýzu přijatých hlášení.

Přibližně třetina z nich se pak týká procesu odbavení cestujících a dalších handlingových služeb (za rok 2019 bylo evidováno 503 stížnosti). Bližší zkoumání ale odhaluje, že jsou často spojeny s neochotou cestujících respektovat podmínky přepravy. [52]

Důsledkem činnosti poskytovatele odbavovacího servisu může být i vznik řetězce zpoždění, které by negativně ovlivnilo celkový chod systému. Úřad pro civilní letectví jakožto nejvyšší státní autorita v oblasti civilního letectví se problematikou kvality služeb v rámci udělování souhlasů k provozování služeb GHD nezabývá a letiště tak nemá přímé nástroje, jak smluvně tuto oblast s žadateli ošetřit. Z toho důvodu začalo letiště hledat vhodný způsob, jak handlingové poskytovatele přimět k lepší spolupráci a sdílení informací zásadních pro provoz letecké dopravy. Tyto společnosti totiž v rámci konkurenčního boje nejsou nijak motivovány ke vzájemné kooperaci.

Letiště Václava Havla Praha je členem organizace Airport Council International (ACI), která sdružuje světová letiště a hájí jejich zájmy ve vztahu k vládním strukturám a jiným mezinárodním organizacím. Součástí její činnosti je publikace standardů a doporučení pro provoz letiště. V rámci této skupiny se zúčastněné strany vzájemně inspirují k řešení různých problémů a zlepšování služeb. <sup>1</sup> [53]

Na základě toho se pražské letiště začalo zabývat vytvářením a nastavováním nového motivačního modelu SLA. Princip spočívá ve finanční motivaci handlingových společností a dopravců za plnění určitých úkolů a dodržování požadované či dokonce nadstandardní kvality služeb. Tento záměr modelu bonusů byl ovšem přerušen příchodem celosvětové pandemie na počátku roku 2020 a extrémním poklesem poptávky po letecké přepravě. Z toho důvodu zatím letiště zůstalo u nastavování a rozvoje srovnávacího modelu, kdy jsou stanovovány parametry a cíle, které se sledují a vyhodnocují. Společnosti poskytující služby pozemního odbavování a letečtí dopravci jsou s výsledky svých výkonů pravidelně seznamováni a vidí srovnání, jak si v jednotlivých parametrech stojí. Aktuálně se testuje funkčnost celého systému. Pokud se ale civilní letectví vrátí na svou původní úroveň před dopadem pandemie a letiště budou opět operovat na hraně svých kapacit, použití takového modelu s cílem zlepšit kvalitu služeb může být zásadním nástrojem, jak zvýšit efektivnost letiště.

---

<sup>1</sup> Mimo jiné organizace vyhodnocuje na členských letištích spokojenost cestujících pomocí dotazníků a následně uděluje ocenění Airport Service Quality, které Letiště Václava Havla Praha získalo v roce 2019 a 2020 a bylo tak označeno za nejlepší evropské letiště v kategorii 15 – 25 milionů odbavených cestujících.

## 6 Návrh metody hodnocení – druhý pokus

Hlavní cílem této bakalářské práce je návrh aplikovatelného způsobu hodnocení služeb odbavovacích společností ze strany provozovatele letiště včetně stanovení požadavků pro implementaci takového systému. Provedená rešerše dostupných nástrojů používaných pro hodnocení kvality služeb poskytuje přehled o vývoji zkoumané problematiky a zároveň o současném stavu toho, jak je otázka úrovně poskytovaného servisu řešena.

### 6.1 Výběr metody

K návrhu aplikovatelného způsobu hodnocení služeb odbavovací společnosti bylo přistoupeno formou implementace již vytvořené metody, která byla sestavena odborníky a zároveň její aplikovatelnost byla ověřena v reálném provozu. Ze všech zkoumaných metod popsaných v této práci je pro účely posouzení servisu vhodná implementace metody Vietnam Airlines' GHD Service Quality Benchmarking popisovaná v kapitole 4.2.5., proces její adaptace je popsán v dalších kapitolách.

Tento způsob hodnocení kvality služeb byl vytvořen v rámci oddělení Market Service letecké společnosti Vietnam Airlines. Specialisté zpracovali analýzu dostupných a používaných modelů pro posuzování úrovně služeb a na jejím základě sestavili vlastní přehled parametrů, které popisují kvalitu prováděného servisu. Jedná se o parametry, které byly vyhodnoceny jako relevantní v rámci kvality služeb nebo které se opakovali napříč zkoumanými modely. Jejich detailní popis včetně postupu sběru dat a jejich vyhodnocení je obsažen v následující kapitole. Sestavený model umožnil evaluaci 28 mezinárodních letišť v destinacích, ve kterých společnost provozuje své linky. Doplnkovým krokem v rámci prováděného posuzování situace bylo zavedení vlastních auditů přímo v prostředí sledovaných letišť. Výsledky byly vyhodnoceny na základě statistických metod a poskytly přehled o tom, která kritéria vykazovala signifikantní rozdíly napříč posuzovanými subjekty, a která naopak nikoliv.

### 6.2 Popis parametrů a odůvodnění jejich použití

Vybraná metoda uvádí sedm kritérií, které dohromady umožňují posouzení prováděného handlingu z více úhlů pohledu. Detailní popis každého z nich obsahuje kromě podrobné charakteristiky také způsob sběru dat, limit plnění a konkrétní nedostatky v daných oblastech, které vyhodnocení v rámci studie poskytlo.

#### 6.2.1 Dochvilnost

Prvním parametrem je **dochvilnost**. Jedná se o sledování, zda letadlo přistálo nebo odletělo včas nebo se zpožděním vůči plánovanému času příletu/odletu. Přistání letadla není ovšem cílovým letištěm většinou ovlivnitelné a závisí na míře provozu ve vzdušném prostoru nebo povětrnostních podmínkách. Stejně tak vznik zpoždění letu ve výchozí destinaci se může

projevit nedodržení času přistání. Z toho důvodu parametr sleduje především STD (Scheduled Time of Departure – plánovaný čas zahájení vytlačování letadla) a ETD (Expected Time of Departure – předpokládaný čas zahájení vytlačování letadla). Zdrojem těchto dat jsou automaticky generované zprávy obsahující informace o čase přistání nebo vzletu. Za zpožděný let se v rámci této studie považuje zdržení větší než 15 minut, takové překročení znamená nesplnění limitu stanoveného touto metodou. Cílem bylo dosažení včasnosti u více než 99,5 % všech letů společnosti. Výsledky ukázaly, že bylo dosaženo splnění na úrovni 99,89 % všech případů.

V podmínkách pražského letiště se jedná o parametr, který je velmi dobře sledovatelný na základě dat sdílených handlingovými společnostmi v rámci konceptu ACDM. Ekvivalentem pro STD/ETD mohou být časy SOBT/TOBT (Scheduled/Target Off-Block Time) popisující plánovaný nebo cílový čas, kdy je letadlo plně připraveno k vytlačení z místa stání. Motivací pro dodržování tohoto parametru je kromě spokojenosti zákazníka také možnost efektivnějšího plánování a využívání letištních zdrojů v podobě techniky pro odbavení apod. [54]

### 6.2.2 Check-in proces

Další parametr pro hodnocení se skládá ze čtyř subkritérií, které společně popisují část odbavení cestujícího v rámci procesu check-in, který zahrnuje kontrolu osobních dokladů, vystavení palubního lístku a odbavení zavazadla. Jedná se o následující parametry. **Odbavení transičních cestujících** sleduje proces průchodu cestujícího, který v rámci dvou letů společnosti Vietnam Airlines musí absolvovat přestup na některém z letišť, které bylo v rámci studie hodnoceno. **Řádná organizace front** je ukazatelem, který se sleduje v rámci check-in přepážek, kde dochází k odbavení cestujících na daný let. Čekací doba strávená ve frontě je součástí tohoto parametru. **Profesionální personál v rámci check-in** je další klíčovou složkou, která ovlivňuje zákaznickou zkušenost a pocit z cesty. **Asistence cestujícím**, pokud je vyžadována, tvoří nezbytnou službu v rámci poskytovaného servisu. Nejčastěji je využívána hendikepovanými cestujícími s mentálním nebo fyzickým postižením a lidmi se sníženou pohyblivostí (senioři, zranění cestující), případně zvláštními skupinami pasažérů jako jsou nedoprovázené děti apod. Sběr dat pro vyhodnocení této oblasti spočívá ve vyhodnocení dotazníků, které jsou rozdávány na palubě letadla cestujícím. Ti jsou požádáni o ohodnocení daných oblastí v rámci sto bodové stupnice, přičemž sto bodů značí maximální spokojenost se servisem. Jelikož se jedná o subjektivní posouzení, které není založeno na měřitelných hodnotách, tato oblast check-in procesu se vyhodnocuje pomocí mediánu. Použitím aritmetického průměru by mohlo dojít vlivem neseriózních hodnocení ke zkreslení skutečného názoru cestujících. Za uspokojivý výsledek kvality služeb je 84 bodů a více na stobodové stupnici. V této oblasti byly odhaleny významné rozdíly napříč zkoumanými letišti a jen zlomek z nich byl schopen stanovený limit splnit (průměrná hodnota činila 83,7 bodů). To poukazuje

na skutečnost, že tato oblast je zdrojem nespokojenosti cestujících a letiště by se na ni měla zaměřit. Jako nejčastější problémy byly uváděny příliš dlouhé fronty a neadekvátní doba trvání procesu check-in u přepážky.

Vzhledem k tomu, že se jedná o parametr, který nevyžaduje žádný systém na měření kvantitativních dat, je snadno aplikovatelný v prostředí jakéhokoliv letiště. Šetření formou dotazníku je pro potřeby Vietnam Airlines, jak uvádí studie, prováděno na palubě letadla, nicméně jednoduchým způsobem za využití dostupných moderních technologií by tyto dotazníky mohly být distribuovány pomocí informačních stojanů s QR kódem v rámci jakéhokoliv místa na letišti (např. odpočinkové zóny, letištní salónek, odletové východy neboli gate, restaurace apod.). Podobně by kód mohl být vytištěn na zadní straně každé letenky. Tyto QR kódy je možné v dnešní době naskenovat pomocí chytrého zařízení (smartphone), který otevře odkaz na elektronický dotazník. Jedná se o nenákladné řešení, které může letišti poskytnout hodnotnou zpětnou vazbu o spokojenosti zákazníka. Konkrétní forma a podoba dotazníku je předmětem diskuse s odborníky v rámci Letiště Václava Havla Praha. Pokud by se jednalo o hodnocení oblastí pouze na číselné škále, je možné pro vyhodnocení použít automatický analytický systém, který bude průběžně zpracovávat odpovědi a reportovat výsledky. Kdyby dotazník nabízel i otevřené odpovědi s možností vyjádřit se slovně, k vyhodnocení by bylo zapotřebí buď personálu, který by jednotlivé odpovědi procházel, anebo opět autonomního systému, který by hodnotil reakce například na základě klíčových slov.

### 6.2.3 Proces nástupu do letadla

Tzv. boarding proces je kritériem, které popisuje vnímání průběhu čekání na nástup do letadla a samotného nástupu na palubu. V původním návrhu studie ho tvoří dvě subkritéria. **Jasnost a srozumitelnost hlášení informací o odletu** dává cestujícímu přehled o aktuálním dění v rámci jeho letu, ideálně pokud jsou ještě víceязыčná. **Pohodlí v čekací oblasti** sleduje spokojenost zákazníka s možnostmi, jak strávit čas před nástupem do letounu. Sběr dat v rámci procesu nástupu do letadla je prováděn totožnou formou jako u předchozího bodu, tedy pomocí dotazníku. Limitem pro tento parametr je splnění hranice 84,5 bodů ze sta. Průměrné hodnocení dosáhlo 82,68 bodů ze sta, což opět vypovídá o nedostatečné úrovni služeb v této oblasti. Tato oblast na základě vyhodnocení studií vykazovala výrazné rozdíly v kvalitě servisu u jednotlivých letišť. Za nejčastěji popisované problémy bylo nezajištění dostatečného komfortu a plynulosti odbavení v rámci nástupu a samotného nástupu na palubu letadla. Hlášení v letištním rozhlase, byla nesrozumitelná, což způsobovalo zmatení pasažérů, a personál neposkytl adekvátní asistenci.

Pro potřeby sledování služeb firm GHD jsou pro provozovatele letiště tato subkritéria nerelevantní, neboť hlášení v rámci letiště (pokud se nejedná o informace sdělované přímo



v prostředí odletového východu) jsou prováděna zaměstnanci letiště. Stejně tak materiální vybavenost čekacích zón je majetkem letiště, tudíž s procesem odbavení handlingovými společnostmi tento parametr nesouvisí.

Proto úpravou, kterou navrhuje tato práce, je stanovení parametrů v oblasti procesu nástupu a výstupu jako **sledování času zahájení výstupu a nástupu cestujících a příchod pracovníka GHD do odbavovacího východu**. Jak již bylo zmíněno, letiště by rádo tyto časové údaje vyhodnocovalo, ale v současné chvíli nemá možnost taková data získat automatizovaným způsobem. Řešení nabízí sledovací systém, který je popsán v kapitole 6.3.

#### **6.2.4 Chování a profesionalita personálu**

Kontakt s lidmi je bez ohledu na obor častým zdrojem pocitu dobré či naopak špatné služby, a proto **chování a profesionalita personálu** groundhandlingových společností v rámci služeb poskytovaných na letišti při odbavení je dalším parametrem, který ovlivňuje názor zákazníka. Vstřícnost a zdvořilost zaměstnanců může významně ovlivnit pocit cestujícího a utvořit tak jeho celkový dojem o poskytované službě jako celku. S tím souvisí i schopnost personálu poskytnout srozumitelné a užitečné informace, předvést adekvátní znalosti a jazykové dovednosti. Vzhled může být také faktorem majícím vliv na celkový dojem. Limitní hranicí bylo opět 84 bodů ze sta, v průměru bylo dosaženo výsledku ve výši 83,74 bodů. Tento parametr také odhalil zásadní rozdíly v dostupné úrovni servisu. Zásadními nedostatky byla nedostatečná komunikace ze strany personálu, který neposkytoval jasné informace. Komunikace byla často popisována jako bez známek nápomocnosti a přátelskosti.

Analýza a vyhodnocení tohoto parametru by v podmínkách pražského letiště mohlo probíhat stejně jako u předchozích dvou parametrů, tj. za pomoci elektronických dotazníků distribuovaných přes QR kódy.

#### **6.2.5 Stížnosti cestujících**

Zatímco předchozí tři kritéria vyjadřovala účelnost prováděných činností a byla hodnocena na stobodové škále, zbývající dvě, respektive tři kritéria popisují frekvenci případů chyb při odbavení cestujícího.

Prvním z nich jsou **stížnosti cestujících**. Jedná se o jakoukoliv stížnost ze strany pasažéra adresovanou v případě výchozí studie leteckému dopravci. Pro účely posouzení služeb GHD ze strany letiště lze brát v potaz stížnosti směřované právě na provozovatele letiště, neboť letiště se může jevit zákazníkovi jako jeden celek, tudíž nerozlišuje, zda problém, který je předmětem jeho stížnosti vznikl na straně leteckého dopravce, poskytovatele služeb pozemního odbavení, provozovatele letiště nebo jakéhokoliv jiného zúčastněného subjektu v rámci přepravního řetězce (např. cestovní kancelář, distributor letenek atd.). Sběr dat vychází z interních záznamů jak samotného leteckého dopravce, tak samotného letiště.

Limitem pro akceptovatelnou míru je maximálně jedna a stížnost na deset tisíc cestujících. Tato oblast nevykazovala žádné významné rozdíly mezi jednotlivými letišti, ta dosahovala výsledků v okolí stanovené hranice.

Pro potřeby letiště je tento parametr velmi snadno sledovatelný, neboť jednou z možností pro podání takové zpětné vazby je využití snadno dostupného kontaktního formuláře na stránkách letiště. Zároveň jeho sledování může přispět k odhalení oblastí, kde vznikají problémy, které zhoršují celkový dojem cestujících. Je ovšem nutné u každého podnětu posoudit, kterému zúčastněnému subjektu v rámci letecké přepravy je adresován, resp. kdo onen problém způsobil. Toho může být dosaženo vyhodnocením v rámci zákaznického oddělení, které jednotlivé stížnosti analyzuje a reaguje na ně.

#### **6.2.6 Zpožděná a ztracená zavazadla**

Klíčovým prvkem, který je velmi často příčinou nespokojenosti cestujících, je **zpoždění a ztracení zavazadla**. Data o tomto byla v rámci studie čerpána z celosvětově používané platformy *WorldTracer* od společnosti SITA, která nabízí systém pro sledování zavazadel na základě jejich sledovacího čísla. Tento systém je implementován na více než 2 800 letištích po celém světě včetně Letiště Václava Havla Praha. Limitem jsou maximálně dvě zpožděná nebo ztracená zavazadla na deset tisíc cestujících. Výzkum na světových letištích opět neodhalil žádné zásadní rozdíly v této oblasti, výkonnost se pohybovala okolo stanovené hranice, nicméně nejčastějšími příčinami nesplnění bylo nesprávně směřované zavazadlo v důsledku použití špatného označovacího štítku, nesprávné naložení a také občasné poškození.

Díky použití celosvětově používaného systému pro sledování zavazadel je tento parametr také velmi dobře aplikovatelný a sledovatelný v prostředí pražského letiště, ovšem je nutné opět určit a posoudit, kde vznikla příčina, tj. jestli na letišti v Praze nebo ve výchozí destinaci v případě příletů či v cílové destinaci v případě odletů.

#### **6.2.7 Chyba při kontrole dokladů cestujících**

Poslední parametr navržený v rámci studie je počet vzniklých **chyb při kontrole dokladů cestujících**. Jelikož byl tento model hodnocení navržen pro potřeby leteckého dopravce a data jsou získávána z jeho vlastní databáze na základě údajů evidovaných v rámci prodaných letenek, pro potřeby provozovatele letiště není příliš dobře využitelný. Z toho důvodu nebude v rámci návrhu použití tohoto způsobu hodnocení služeb GHD používán.

### 6.3 Odůvodnění zvolení modelu

Důvodů, pro zvolení právě tohoto způsobu hodnocení, je několik. Parametry použité touto metodou poskytují přehled o názorech cestujících na dané segmenty služeb. Přestože se u poloviny z těchto kritérií nejedná o exaktní kvantitativní data, výsledky vyhodnocené na jejich základě poskytují adekvátní přehled, jak se reálná úroveň servisu liší od té očekávané. [55] Zjištění názorů a představ zákazníků je zásadní hodnotnou informací, která může identifikovat oblasti, kde je potřeba zvýšit tlak na kvalitu služeb, neboť jak uvádí několik zdrojů [56,57,58], pozitivní nebo naopak negativní pocit zákazníka ovlivňuje jeho satisfakci s danou službou. Ta je ovlivněna především dosažením včasného odletu, co nejkratším čekáním ve frontách, vhodným zákaznickým přístupem personálu atd. [58]

Použití způsobu hodnocení tedy poskytuje zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zákazníka. To poskytuje možnost zaměřit se v rámci servisu na oblasti, které by nebyly pomocí sledování parametrů například jen v rámci SLA odhaleny, konkrétně třeba na úrovni kvality personálu dané odbavovací společnosti, což nemusí být v rámci dohody o úrovni služeb definováno, natož pak ověřeno.

Převzatý způsob hodnocení kvality služeb GHD poskytuje sadu parametrů. Ty jsou vhodné pro sledování přímo v prostředí Letiště Václava Havla Praha, protože jsou založeny na datech, ke kterým provozovatel letiště buď přístup má nebo po zavedení jednoduchých nástrojů je schopen je sledovat sám, i přestože budou vypovídat o službách prováděných jinou stranou, tj. společnostmi provádějící GHD servis. Konkrétně se jedná o vytvoření dotazníku, zvolení vhodného způsobu jeho distribuce a jeho následné vyhodnocení.

Jelikož tato kritéria sledovaná v rámci názoru zákazníka jsou založena na osobním názoru cestujících, část z nich by bylo vhodné doplnit o exaktní naměřená data. Toho lze dosáhnout použitím sledovacího systému. Ten je schopen pomocí senzorů instalovaných na letišti sledovat a vyhodnocovat informace spojené s pohybem osob na letišti. Jedná se například o počet osob v čekací frontě, délku fronty, dobu čekání ve frontě, identifikaci pohlaví, identifikaci zaměstnanců letiště nebo GHD společností apod. Příkladem takového nástroje je švýcarský systém Xovis, který je používán na více než devadesáti letištích po celém světě. [59] Další alternativou je například dánský Blip Track System. Nutno ovšem dodat, že implementace takové technologie je finančně náročná. [60]

Tato technologie v každém případě umožňuje doplnění aplikovaného způsobu hodnocení o exaktní měřitelné údaje. Konkrétním příkladem je například parametr **check-in proces**, který tak může být doplněn informacemi o čekací době, délce fronty, počtu otevřených odbavovacích přepážek, době odbavení jednotlivých cestujících atd. Další přínosnou informací pro provozovatele letiště je zaznamenání času příchodu pracovníka GHD do

odletového východu. Parametr **proces nástupu do letadla** může doplnit využitý systém o časové údaje výstupu a nástupu cestujících a příchod pracovníka GHD do odletového východu. Takový systém je přínosným automatizovaným zdrojem dat.

Jak již bylo zmíněno, praktické použití tohoto způsobu hodnocení identifikovalo výkonnostní mezery, na které tak může být vyvinut tlak, tak aby došlo ke zlepšení servisu v této oblasti. V rámci zpracování dat mohou být také použity statistické metody, které byly použity v rámci studie pro srovnání jednotlivých letišť, resp. skupin letišť. Tyto způsoby analýzy mohou odhalit například trend ve změně kvality služeb, a to i v libovolném intervalu v závislosti na intenzitě sběru dat. Pokud k nějaké změně úrovně služeb dochází, je možné také určit, jestli se jedná o vylepšování nebo naopak zhoršování. Obdobným způsobem by mohlo být provedeno srovnání s letišti, která používají stejný systém hodnocení.

#### **6.4 Vyhodnocení dat**

Aby nasbíraná data poskytla nějaký ucelený přehled o zkoumané situaci, je nutné provádět vyhodnocení v pravidelných intervalech. Doporučeným časovým rozpětím je jeden týden, tento interval je možné upravit podle konkrétní situace a množství dat. Pravidelné zhodnocování bude poskytovat přehled o tom, jak si která handlingová společnost vede a jaké úrovně služeb dosahuje. Ta pak může sledovat vývoj situace a reagovat na něj zavedením interních nápravných opatření v případě odhalení nedostatků nebo neplnění limitů v rámci sledovaných parametrů. Součástí evaluace je vhodné zavedení společných konferencí, kde se mohou vzniklé potíže prodiskutovat a hledat jejich řešení.

Aby bylo možné adresovat zjištěné problémy konkrétním GHD společností, je třeba v rámci sběru dat zajistit informaci, kterého poskytovatele se informace týká. Provozovatel letiště má přehled o tom, které společnosti odbavují lety kterého dopravce. V případě parametru dochvilnost je s ohledem na aerolinku provozující daný let snadno zjistitelné, kdo prováděl odbavení. U parametrů založených na dotazníkovém šetření je třeba v úvodu zavést povinné pole, kde respondent vyplní číslo svého letu. V případě zpoždění nebo ztracení zavazadla je opět známo podle letenky majitele, kterého letu se problém týká. Poslední parametr týkající se stížností cestujících, je vyhodnocován jednotlivě ve vztahu ke konkrétním situacím v rámci zákaznického oddělení. Jedná se tedy o individuální posouzení toho, které GHD společnosti se stížnost týká, pokud je vůbec relevantní.

#### **6.5 Dopady návrhu**

Letiště se v tuto chvíli zabývá nastavováním srovnávacího modelu, který by sloužil pro sledování a hodnocení kvality služeb poskytované handlingovými společnostmi. Při jeho tvorbě však naráží na absenci měřících systémů k získání exaktních dat ohledně průběhu

odbavení letu, mezi kterými je například čas **nástupu a výstupu cestujících, čas přistavení schodů k letadlu, doba čekání ve frontě na odbavení, příchod pracovníka GHD do odletového východu nebo dostupnost reklamační přepážky**. Přestože tyto parametry vychází z přesně měřitelných hodnot, popisují oblasti, které jsou hodnoceny i pomocí kritérií navrhované metody. Čas nástupu a výstupu cestujících, čas přistavení schodů k letadlu a příchod pracovníka GHD do odletového východu se zabývají procesem nástupu na palubu letadla. Doba čekání ve frontě na odbavení je obsažena v rámci parametru ohledně check-in procesu a dostupnost reklamační přepážky je úzce spojena se stížnostmi cestujících.

Pokud by nebylo možné shromažďovat a využívat přesně naměřená data, metoda je řešením, jak zajistit provozovateli letiště přístup k potřebným informacím sledování kvality služeb na základě zpětné vazby od cestujících, a tak definovat nedostatky servisu ve stejných oblastech.

Identifikace problémů a zavedení nástrojů pro jejich vyřešení je předpokladem vyšší časové efektivity a kvality služeb, což vede ke zlepšení spokojenosti cestujících. Čas ušetřený stáním ve frontách mohou strávit využitím dalších služeb v rámci letiště, tj. například v obchodech, restauracích nebo letištních salóncích. Vyšší návštěvnost povede ke zvýšení tržeb jejich provozovatelů. Zároveň odstranění front umožní efektivnější využití zdrojů a prostředků nutných pro odbavení jako jsou například check-in přepážky. [61,62]

Přínosem pro handlingové společnosti bude zpětná vazba, která jim poskytne přehled o oblastech, kde vznikají v rámci odbavení příčiny nespokojenosti klientely. Pokud bude firma motivována tyto nedostatky odstranit, pak se její zvýšená výkonnost může stát nástrojem, jak být konkurenceschopnější a získat nové zákazníky v podobě leteckých dopravců.[63]

Společnou snahou v rámci spolupráce mezi GHD společnostmi a provozovatelem letiště může být docíleno zlepšené operační efektivity celého systému, což bude zásadní otázkou ve chvíli, kdy bude letiště opět operovat na hraně svých kapacitních možností.

Aplikovaná metoda hodnocení v rámci studie byla vytvořena pro potřeby leteckého dopravce Vietnam Airlines, pro kterého je klíčové dodržení stanovených časů odletu a příletů a spokojenost zákazníka. Z toho důvodu se nezabývá tato metoda oblastí bezpečnosti, tj. posuzování incidentů a bezpečnosti pracovníků GHD, nicméně touto problematikou se již zabývá letištní oddělení v oblasti *safety*, které má své vlastní specializované postupy pro vyhodnocování, takže jeho činnost nebude nijak ovlivněna.

## 7 Expertní posudek Letiště Václava Havla Praha

K navrženému způsobu hodnocení kvality pozemních služeb ze strany letiště se vyjádřila Ing. Věra Dlouhá, specialistka kvality služeb provozu z Letiště Václava Havla Praha:

*Bakalářská práce je z expertního hlediska na velmi dobré úrovni. Student čerpá z mnoha zdrojů a komplexně postihuje problematiku provozu letiště v návaznosti na handlingové služby. Zároveň se student velmi dobře orientuje ve smyslu povázání teoreticky získaných informací s praktickým využitím, neboť popisuje úskalí daných metod a řešení v souvislosti s reálnou implementací. Popis zahrnuje i výčet výhod a nevýhod a celkově přináší možnost nového pohledu, který může být někdy v tzv. „provozní slepotě“ opomíjen nebo jednoduše neviděn.*

*Jak již bylo výše zmíněno, na letišti působí mnoho složek a v celkovém provozu letiště je jejich vzájemná kooperace zcela nezbytná. Dá se říct, že samotné letiště je v roli koordinátora všech hráčů/subjektů, kterým určuje pravidla hry.*

*Z hlediska letiště je absolutně na prvním místě zajištění bezpečnosti napříč všemi činnostmi. Zákaznická spokojenost je však hned dalším nejdůležitějším prvkem, na který letiště klade maximální důraz. Pro letiště je však zákazníkem nejen přímo cestující, ale také sama letecká společnost, a dokonce i handlingová společnost. Letiště je tak postaveno do často nelehké role, jak zákaznickou spokojenost skloubit ve všech směrech.*

*Z hlediska pohledu cestujícího je zákaznická spokojenost hodnocena na základě průzkumů mezinárodní asociace ASQ (Airport Service Quality), jejíž je letiště členem a v letech 2019 a 2020 obhájilo tak pozici nejlepšího evropského letiště v oblasti zákaznické spokojenosti v kategorii 15 až 25 milionů odbavených cestujících.*

*Z hlediska pohledu leteckých společností letiště vychází maximálně vstříc potřebám a specifickým požadavkům daného dopravce. V tomto ohledu letiště deklaruje i standardy kvality služeb v mnohostranné smlouvě Deklarace o standardu služeb poskytovaných Letištěm Praha, které již byly také zmíněny v této práci formou ukázky přehledu měsíčního vyhodnocení. Obdobně letiště přistupuje i k handlingovým společnostem a aktivně řeší každé nahlášené porušení standardu, přijímá preventivní opatření, pořádá pravidelné týdenní a měsíční schůzky a aktivně komunikuje s dopravci a handlingovými společnostmi k zajištění maximální zákaznické spokojenosti.*

*Se zvyšujícím se objemem provozu, omezenou kapacitou zdrojů letiště a nedostatkem kvalifikované pracovní síly začalo však v posledních letech (před pandemií) docházet ze strany handlingových společností k citelným zpožděním především v oblasti vykládání zavazadel a čekací doby cestujících se po příletu často neúměrně prodlužovaly. To byl jeden z hlavních*

důvodů, proč letiště začalo pracovat na nastavení sledování úrovně kvality služeb na straně handlingových společností.

Aktuálně tedy není plně nastaven standard mezi provozovatelem letiště a handlingovými společnostmi na kvalitu poskytovaných služeb ze strany poskytovatelů handlingových služeb, nicméně je ve fázi testování, a to v oblastech Quality standard (KPI<sup>2</sup> s důrazem na Customer Experience) a Operations standard (KPI s důrazem na On-Time Performance).

V oblasti Quality jsou zahrnuty standardy služeb s přímým vlivem na cestujícího, na zákaznickou spokojenost. Jedná se o parametry jako čekací doby a reakční časy. Oblast Operation odráží provozní standardy jako je včasné zajištění zdrojů a dodržování postupů CDM.

Oblast KPIs souvisí se sledováním a vyhodnocováním určitých měřitelných provozních kvalitativních parametrů. Měření a vyhodnocování KPIs je přímo závislé na dostupnosti provozních měřitelných dat. Množina těchto provozních měřitelných dat je v současné chvíli značně omezená. Toto je nutné ve střednědobém horizontu napravit a zajistit dostatečný objem dat pro nastavení parametrů SLA a jeho vyhodnocování bez ohledu na typ zvoleného modelu, neboť z hlediska prokazatelnosti je nezbytné vycházet z exaktních dat.

Závěrem bych zhodnotila, že navržený model studentem by bylo možné za určitých podmínek aplikovat i v letištním prostředí k získání povědomí o kvalitě handlingových služeb.

Z pohledu letiště se primárně snažíme jít směrem exaktně naměřených a zcela obhajitelných dat než směrem subjektivního hodnocení cestujícího, nicméně zákaznická spokojenost má pro letiště významnou váhu viz průzkumy ASQ a určitě má smysl uvažovat i o těchto metodách.

Využití formy distribuce dotazníků je poměrně snadno aplikovatelné a funkční řešení pro získání přehledu o spokojenosti cestujících s kvalitou služeb. V zásadě toto řešení může velice snadno odhalit slabá místa, na která by se letiště mělo cíleně zaměřit a pomocí dalších nástrojů nebo dat detailně analyzovat. Sběr dat pro tuto metodu a jejich vyhodnocení je možné zajistit interně nebo v rámci spolupráce se stávajícími agenturami.

V souvislosti s tímto řešením lze zároveň obhájit závěry studenta a jeho správné pojetí celé problematiky. Odhalením slabých míst lze očekávat zlepšení služeb a efektivnější využití zdrojů. Ze strany letiště očekáváme, že při zrychlení odbavení budou cestující trávit více času v obchodech a restauracích, což je, samozřejmě mimo dalších provozních přínosů spojených s plánováním a efektivitou pozemních a lidských zdrojů, i stěžejním finančním přínosem nejčastěji uváděným ze strany dodavatelů měřících systémů.

Nakonec kombinace metod měření a zároveň ověřování spokojenosti v dotaznících by mohlo být z expertního hlediska to nejlepší a opravdu komplexní řešení.

---

<sup>2</sup> KPI – Key Performance Indicators – klíčové výkonnostní indikátory

## Závěr

IATA, mezinárodní organizace sdružující letecké dopravce, odhaduje, že v průběhu let 2022 a 2023 dojde k návratu objemu letecké přepravy na úroveň před dopadem celosvětové pandemie, a poté bude následovat trend růstu, kdy by okolo roku 2039 měl počet přepravených cestujících dosáhnout dvojnásobku. Tento druh dopravy proto ve stále rozvíjejícím se světě vyžaduje nové přístupy a nástroje, jak zefektivnit využití všech svých zdrojů v budoucnosti. Tato práce se zaměřuje na přístupy hodnocení kvality služeb v oblasti pozemního odbavování letadel z pohledu letiště.

Kromě popisu rozdělení činností groundhandlingu tato práce uvádí legislativní kontext evropského a tuzemského prostředí odbavovacích služeb. Hlavním pilířem na unijní úrovni je směrnice Rady 96/67/ES, která zajistila volný přístup na trh s těmito službami. Důsledkem toho a ve spojení s rostoucí popularitou letecké dopravy se projevuje snaha provozovatelů letišť mít kontrolu nad úrovní poskytovaného servisu a přijímat opatření ke zlepšení výkonnosti svého letiště. Proto byla provedena rešerše dostupných způsobů, jak posuzovat úroveň činností, které handlingová společnost nabízí. Výsledkem je popis šesti metod, které se touto problematikou zabývají, ačkoliv každá z nich využívá jiný přístup. Jako součást analýzy byla pro dokreslení představy o situaci v Evropě oslovena významná letiště s žádostí o sdělení informací na toto téma. Jedna z kapitol shrnuje získané informace a popisuje jejich přístupy k této problematice.

Provedená rešerše ukázala, že neexistuje jednotný postup ke sledování a hodnocení výkonnosti a kvality služeb GHD, neboť tato problematika výrazněji vyvstala až v posledních letech, kdy omezené kapacity vzdušného prostoru a vysoká konkurence mezi aerolinkami vytvořili tlak na eliminaci vzniku zpoždění a zajištění maximální spokojenosti cestujících. Ať už se jedná o pohled ze strany leteckého dopravce, který si daný servis objednává, nebo ze strany provozovatele letiště, na jehož letišti jsou služby nabízeny, každý volí vlastní přístup v kontextu konkrétního prostředí a s ohledem na své potřeby. V rámci posuzování jsou proto využívány různé způsoby sběru, shromažďování a vyhodnocování dat o parametrech, které mají relevantní vypovídající hodnotu o dané službě.

Závěrem práce je návrh aplikace jedné ze zkoumaných metod pro potřeby Letiště Václava Havla Praha. Provedená rešerše a zároveň konzultace v prostředí pražského letiště poskytly informační podklad pro úpravy dané metody, které zajistí možnost implementace do provozu výše zmíněného letiště. Dále jsou v práci popsány očekávané dopady, které aplikace této metody přinese v oblasti kvality handlingových služeb. Součástí je i validační posudek návrhu od Ing. Věry Dlouhé, specialistky kvality služeb provozu LKPR, v němž je zhodnocena aplikovatelnost a využitelnost metody stanovené v rámci cíle této bakalářské práce.



## Zdroje

- [1] [online] [cit. 2021-07-01] [https://www.skybrary.aero/index.php/Ground\\_Handling](https://www.skybrary.aero/index.php/Ground_Handling)
- [2] [online] [cit. 2021-07-01] <https://eatc-mil.com/en/info-hub/eatc-documentation>
- [3] Pabedinskaitė, Arnoldina & Akstinaitė, Viktorija. (2014). Evaluation of the Airport Service Quality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 110. 398-409. 10.1016/j.sbspro.2013.12.884.
- [4] KERNER, Libor, Viktor SÝKORA a Ludvík KULČÁK. Provozní aspekty letišť. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003. ISBN 80-01-02841-0.
- [5] ASHFORD, Norman, H. P. Martin STANTON a Clifton A. MOORE. Airport operations. 2nd ed. New York: McGraw Hill, c1997. ISBN 978-0070030770.
- [6] [online] [cit. 2021-07-01] <https://www.iata.org/en/about/members/>
- [7] [online] [cit. 2021-07-01] <https://www.aviationpros.com/ground-handling/ground-handlers-service-providers/article/10858427/the-basics-of-iatas-igom-procedures>
- [8] Směrnice Rady 96/67/ES ze dne 15. října 1996 o přístupu na trh odbavovacích služeb na letištích Společenství
- [9] Zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- [10] COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT EVALUATION of the Directive 2009/12/EC of the European Parliament and of the Council of 11 March 2009 on airport charges (Pracovní dokument Evropské komise: Hodnocení směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/12/ES ze dne 11. března 2009 o letištních poplatcích, nedostupné v češtině)
- [11] [online] [cit. 2021-07-03] [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/consultations/2010\\_02\\_12\\_directive\\_96\\_67\\_ec\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/consultations/2010_02_12_directive_96_67_ec_en)
- [12] Návrh Nařízení Evropského parlamentu a Rady o službách pozemního odbavování na letištích Unie a o zrušení směrnice Rady 96/67/ES
- [13] Stažení návrhů Komise, Úřední věstník Evropské unie (2015/C 80/08)
- [14] Směrnice Rady 96/67/ES ze dne 15. října 1996 o přístupu na trh odbavovacích služeb na letištích Společenství
- [15] Sdělení Komise týkající se postupu stanoveného čl. 1 odst. 4 směrnice Rady 96/67/ES

- [16] [online] [cit. 2021-07-03] <https://www.caa.cz/urad-pro-civilni-letectvi/povinne-zverejnovane-informace/>
- [17] Vyhláška č. 108/1997 Sb., kterou se provádí zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- [18] Úřad pro civilní letectví, Žádost o udělení souhlasu k poskytování odbavovacích služeb na letišti
- [19] Schmidberger, Stephan & Bals, Lydia & Hartmann, Evi & Jahns, Christopher. (2009). Ground handling services at European hub airports: Development of a performance measurement system for benchmarking. *International Journal of Production Economics*. 117. 104-116. 10.1016/j.ijpe.2008.10.006.
- [20] [online] [cit. 2021-07-04] <https://aci.aero/wp-content/uploads/2018/09/Ground-Handling-Service-Provider-Agreement-Final-2.pdf>
- [21] [online] [cit. 2021-07-07] [https://www.faa.gov/about/initiatives/sms/explained/quality\\_and\\_safety\\_management/](https://www.faa.gov/about/initiatives/sms/explained/quality_and_safety_management/)
- [22] [online] [cit. 2021-07-07] <https://www.iata.org/en/training/courses/airport-quality-management/tapg33/en/>
- [23] [online] [cit. 2021-07-07] <https://www.iata.org/en/services/consulting/airport-pax-security/level-of-service/#tab-3>
- [24] [online] [cit. 2021-07-07] <https://www.iata.org/en/publications/store/global-passenger-survey/>
- [25] [online] [cit. 2021-07-07] <https://www.mbaknol.com/management-concepts/the-difference-between-efficiency-and-effectiveness/>
- [26] [online] [cit. 2021-07-08] <https://www.who.int/publications/i/item/9789241564182>
- [27] [online] [cit. 2021-07-07] <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02693799508902036>
- [28] Aydın, Serhat & Yörükoğlu, Mehmet. (2018). Ground handling services firm evaluation based on neutrosophic MULTIMOORA method. 1050-1057. 10.1142/9789813273238\_0133.
- [29] [online] [cit. 2021-07-12] <https://ivypanda.com/essays/the-heathrows-t5-construction-balanced-scorecard/>
- [30] Luke Cox, LHR

- [31] Tien-Chin Wang, Yen Thi Hong Pham, "An Application of Cluster Analysis Method to Determine Vietnam Airlines' Ground Handling Service Quality Benchmarks", Journal of Advanced Transportation, vol. 2020, Article ID 4156298, 13 pages, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/4156298>
- [32] [online] [cit. 2021-07-15] <https://www.iata.org/en/programs/safety/audit/isago/>
- [33] [online] [cit. 2021-07-12] <https://aci.aero/about-aci/priorities/facilitation/airport-service-levels-agreement-framework/>
- [34] [online] [cit. 2021-07-12] <https://www.iata.org/contentassets/4eae6e82b7b948b58370eb6413bd8d88/airport-service-level-agreement.pdf>
- [35] [online] [cit. 2021-07-12] <https://aci.aero/Media/959b4661-f368-4c78-9ccc-4ea7123c929c/wlemJQ/About%20ACI/Priorities/Facilitation/20140326%20Airport%20Service%20Level%20Agreement%20Guidelines%20v1.pdf>
- [36] George Coe, Airfield Operations Control Lead, Gatwick Airport Ltd
- [37] Luke Cox, Ground Handling and Aviation Fuel Manager, Heathrow Airport Ltd
- [38] Roy Trulsson, Customer Contact Aviation, Stockholm Arlanda Airport
- [39] Terje, Customer Service Department, Avinor, Oslo Airport
- [40] [online] [cit. 2021-07-15] [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/cm/777/777621/777621en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/cm/777/777621/777621en.pdf)
- [41] [online] [cit. 2021-07-15] [https://ec.europa.eu/transport/sites/default/files/modes/air/studies/doc/airports/2009\\_02\\_ground\\_handling.pdf](https://ec.europa.eu/transport/sites/default/files/modes/air/studies/doc/airports/2009_02_ground_handling.pdf)
- [42] [online] [cit. 2021-07-15] <https://www.finavia.fi/en>
- [43] Dirk Kaldenbach, Contracts Manager, Mitteldeutsche Flughafen AG
- [44] Veřejný rejstřík a Sbirka listin, Ministerstvo spravedlnosti České republiky
- [45] [online] [cit. 2021-07-18] <https://www.czechairlineshandling.com/handlingove-sluzby>
- [46] [online] [cit. 2021-07-18] <https://www.czechairlineshandling.com/o-nas/vyrocní-zprava>
- [47] [online] [cit. 2021-07-18] <https://www.menziesaviation.cz/o-nas>
- [48] [online] [cit. 2021-07-18] <https://www.prg.aero/letiste-vaclava-havla-praha-odbavilo-zarok-2019-rekordnich-178-milionu-cestujicich>
- [49] Ing. Věra Dlouhá, specialista kvality služeb provozu, Letiště Praha, a.s.

- [50] [online] [cit. 2021-07-20] <https://www.prg.aero/collaborative-decision-making-cdm>
- [51] [online] [cit. 2021-07-20] <https://www.prg.aero/podnety>
- [52] [online] [cit. 2021-07-20] [https://www.prg.aero/sites/default/files/obsah/O-letisti/O%20spole%C4%8Dnosti/soubory/Profil-spolecnosti-CSR-zprava/CSR\\_zprava\\_2019\\_CZ.pdf](https://www.prg.aero/sites/default/files/obsah/O-letisti/O%20spole%C4%8Dnosti/soubory/Profil-spolecnosti-CSR-zprava/CSR_zprava_2019_CZ.pdf)
- [53] [online] [cit. 2021-07-20] <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-awards-and-recognition/asq-awards/>
- [54] [online] [cit. 2021-07-22]  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-30332018000200069](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-30332018000200069)
- [55] [online] [cit. 2021-07-22] <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/829/1800>
- [56] HSU, Chao-Che a James J.H. LIOU. An outsourcing provider decision model for the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 2013, 28, 40-46, ISSN 09696997
- [57] WANG, Tien-Chin a Yen Thi Hong PHAM. An Application of Cluster Analysis Method to Determine Vietnam Airlines' Ground Handling Service Quality Benchmarks. *Journal of Advanced Transportation* 2020, 2020, 1-13, ISSN 0197-6729.
- [58] WU, Hung-Che a Ching-Chan CHENG. A hierarchical model of service quality in the airline industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 2013, 13-22, ISSN 14476770
- [59] [online] [cit. 2021-07-24] <https://www.xovis.com/en/home/>
- [60] [online] [cit. 2021-07-24] <https://services.crm-service.eu/raiminisite?a=9aAmADO60Q2odAwCKFRLDaHXBHRIA0ZiaW4274Oc8Gs=>
- [61] [online] [cit. 2021-07-24] <https://www.xovis.com/fileadmin/dam/documents/Xovis-solution-sheet-airport-retail.pdf>
- [62] [online] [cit. 2021-07-24] <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Digital-Airports-The-darker-side-of-digitalization.html>
- [63] [online] [cit. 2021-07-24]  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-30332018000200069](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-30332018000200069)