

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Dopady pandemie Covid-19 na finanční situaci letecké společnosti Lufthansa
The impact of the Covid-19 pandemic on the financial situation of Lufthansa

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Dominik Huňka / KEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Zdeněk Říha, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.04.2023 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je zjištění finanční situace německého národního leteckého dopravce Lufthansa a následná aplikace metody benchmarkingu pro srovnání s jednou z nejlepších leteckých společností na trhu, Emirates. Finanční ukazatele jsou získány za pomoci absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů finanční analýzy. Navíc jsou přidány i pokročilejší metody, mezi které se řadí bonitní a bankrotní modely. Za vedlejší cíl lze poté považovat sestavení a vyhodnocení kvantitativního dotazníku mezi zákazníky leteckých společností.

2. Výzkumné metody:

V rámci práce jsou využity metody jako rešerše a komparace knižních i elektronických zdrojů. Dále jsou hodnoty pro sestavení finanční analýzy získány analýzou volně přístupných účetních výkazů. Pro kapitulu benchmarkingu je využita metodika komparace získaných hodnot z finanční analýzy, a navíc je v práci použita metoda kvantitativního výzkumu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

V části teoreticko-metodologické je kromě čisté teorie o letectví a finanční analýze také zmíněno o celosvětových krizích, které se do určité míry dotýkaly právě sledovaného leteckého oboru. Jednou z hlavních je krize spojená s onemocněním Covid-19, nejsou opomenuty i dopady zvyšující se ceny ropy a ovlivnění délkou letů kvůli válečnému konfliktu na Ukrajině. Ve finanční analýze jsou nejprve zkoumány absolutní ukazatele, které vykazují jasný dopad koronavirové krize na společnost Lufthansa i Lufthansa Group, kdy došlo k propadu výnosů téměř o 74 % oproti roku předešlému. Dále jsou zkoumány ukazatele likvidity, zadluženosti a rentability. Díky nim bylo zjištěno, že zkoumaný letecký dopravce má nižší ukazatele likvidity, ale dle následující komparace výsledků je zřejmé, že se ve stejných hodnotách pohybují i jiní dopravci. Vzhledem k celkové ztrátě německého dopravce od roku 2020 jsou ukazatele rentability záporné. U bonitních a bankrotních modelů lze výsledky sumarizovat, jelikož se nikterak neodlišují a letecká společnost se nachází buďto v šedé zóně nebo v oblasti bankrotu.

U posuzování ekonomické výkonnosti metodou benchmarkingu lze však stanovit, že se Lufthansa nikterak zásadně neodlišuje od arabských Emirates. Ti jsou považováni za lídra na trhu, hlavně díky odlišnosti vzniku a historie. Na základě srovnávaných hodnot nelze stanovit jasný výsledek, jelikož existují případy, kdy vládní Emirates, naopak v některých datech je vítězem německá Lufthansa.

Kvantitativního výzkumu se zúčastnilo 300 respondentů, kteří reagovali na otázky týkající se letectví a cestování v době nemoci Covid-19. Všechny výsledky nelze jednoznačně shrnout, je možné však zmínit, že většina respondentů využívá leteckou dopravu pro cestu na dovolenou.

4. Závěry a doporučení:

Závěrem práce lze shrnout, že letecký dopravce Lufthansa tvoří přes 45 % celkových výnosů celé skupiny Lufthansa Group. Také lze stanovit, že je dopravce více flexibilní, co do počtu druhů různých letadel, kterými může reagovat na výšku poptávky. Naopak zde existují vyšší náklady na lidských kapitál a množství hmotných aktiv, které musí letecká společnost držet na skladě.

Kvantitativní výzkum přinesl závěr, že nastolená opatření, spojená s koronavirovou krizí, považovala větší část z respondentů za zbytečné a spíše omezující. Navíc potvrzuje fakt, že lidé z ČR využívají leteckou dopravu převážně k cestám na dovolenou.

KLÍČOVÁ SLOVA

Letecký dopravce, Lufthansa, finanční analýza, benchmarking, Covid-19

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this master thesis is to determine the financial situation of the German national airline Lufthansa and then to apply the benchmarking method with one of the best airlines on the market, Emirates. The financial ratios are obtained using absolute indicators, ratio indicators and difference indicators of financial analysis. In addition, more advanced methods are added, including creditworthiness and bankruptcy models. The construction and evaluation of a quantitative questionnaire can be considered as a secondary objective.

2. Research methods:

Methods such as research and comparison of books and electronic sources are used. Furthermore, the values for the financial analysis are obtained by analyzing freely available financial statements of the Lufthansa airline. For the benchmarking chapter, it is used the methodology of comparing the values obtained from the financial analysis. In addition, a method of quantitative research is used in the thesis.

3. Result of research:

In the theoretical-methodological part, apart from pure theory of aviation and financial analysis, the global crises that have to some extent affected the aviation industry under study are also mentioned. One of the main ones is the crisis related to the Covid-19 disease, and the effects of rising oil prices and the impact on flight times due to the war in Ukraine are not neglected. Absolute indicators are firstly examined in the financial analysis and show the clear impact of the coronavirus crisis on both Lufthansa and the Lufthansa Group, with a drop in revenue of almost 74 % compared to the previous year. Liquidity, debt and profitability indicators are also examined. Thanks to them it was found that the air carrier under study has lower liquidity indicators, but according to the following comparison of the results it is clear that other carriers are in the same range. Given the overall loss of the German carrier from 2020 onwards, the profitability indicators are negative. For the creditworthiness and bankruptcy models, the results can be summarized as they do not differ, and the airline is either in the grey zone or in the bankruptcy area.

However, when assessing economic performance by benchmarking, it can be established that Lufthansa is not significantly different from Emirates. They are considered the market leader, mainly due to its different origins and history. A clear result cannot be established based on the benchmarking figures, as there are cases where Emirates is the dominant player, whereas in some data the German Lufthansa is the winner.

The quantitative research received 300 respondents who answered questions about aviation and travel during the Covid-19 disease. All results cannot be clearly summarized, but it is possible to mention that the majority of respondents use air travel for holiday travel.

4. Conclusions and recommendation:

In conclusion, Lufthansa accounts for over 45% of the total revenues of the entire Lufthansa Group. It can also be established that the carrier is more flexible in terms of the number of different types of aircraft it can use to respond to the level of demand. Conversely, there are higher costs in terms of human capital and the amount of assets that the airline has to keep in stock.

The quantitative research concluded that the measures put in place in the wake of the coronavirus crisis were considered unnecessary and rather restrictive by the majority of respondents. Moreover, it confirms the fact that people from the Czech Republic use air transport mainly for holiday travel.

KEYWORDS

Airline, Lufthansa, financial analysis, benchmarking, Covid-19

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION

G01 Financial Crises

G03 Corporate Finance and Governance

G33 Bankruptcy, Liquidation

L33 Comparison of Public and Private Enterprises and Nonprofit Institutions, Privatization, Contracting Out

L43 Legal Monopolies and Regulation or Deregulation

L93 Air Transportation

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dominik Huňka
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Dopady pandemie Covid-19 na finanční situaci letecké společnosti Lufthansa
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Letecká doprava a její specifika2.2. Dopady pandemie Covid-19 na světovou ekonomiku2.3. Teorie finanční analýzy2.4. Metodika benchmarkingu2.5. Metodika dotazníkového šetření3. Analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Společnost Lufthansa3.2. Finanční analýza společnosti Lufthansa3.3. Posouzení ekonomické výkonnosti společnosti Lufthansa prostřednictvím benchmarkingu3.4. Kvantitativní výzkum a vyhodnocení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DILEEP, M.R. et al. <i>Air transport and tourism: Interrelationship, Operations and Strategies</i>. Oxon and New York: Routledge, 2022. 466 s. ISBN 978-03-676-8320-7.• RŮČKOVÁ, P. <i>Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání</i>. Praha: Grada, 2021. 172 s. ISBN 978-80-271-3124-2.• SAMUNDERU, E. <i>Air Transport Management: Strategic management in the airline industry</i>. New York: Kogan Page, 2019. 384 s. ISBN 978-07-4948-456-9.• VOCHOZKA, M. et al. <i>Finance podniku: Komplexní pojetí</i>. Praha: Grada, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 5. 12. 2022• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2023• Zpracování výsledků do 2. 4. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zdeněk Říha, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 22. 11. 2022

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Letecká doprava a její specifika	3
2.1.1	Historie a vývoj leteckého průmyslu	3
2.1.2	Rozdělení letectví a leteckých dopravců	6
2.1.3	Základní ukazatele výkonosti letecké přepravy	7
2.2	Dopady pandemie Covid-19 na světovou ekonomiku	8
2.2.1	Pandemie Covid-19	9
2.2.2	Vývoj a zaváděná opatření	9
2.2.3	Scénáře obnovy letecké dopravy dle IATA	11
2.2.4	Dopady pandemie na leteckou dopravu	12
2.2.5	Současné vlivy působící na leteckou dopravu	14
2.3	Teorie finanční analýzy	15
2.3.1	Vstupní informace pro finanční analýzu	16
2.3.2	Metody finanční analýzy	17
2.3.3	Využití IFRS a jejich dopady na výsledky finanční analýzy	20
2.3.4	Slabé stránky finanční analýzy	21
2.4	Metodika benchmarkingu	22
2.5	Metodika dotazníkového šetření	24
2.5.1	Zásady pro tvorbu dotazníku	24
3	Analytická část práce	26
3.1	Společnost Lufthansa	26
3.2	Finanční analýza společnosti Lufthansa	28
3.2.1	Výnosy	29
3.2.2	Výsledek hospodaření	29
3.2.3	Provozní náklady	30
3.2.4	Ukazatele likvidity	31
3.2.5	Ukazatele rentability	38
3.2.6	Bankrotní model – Altmanův model	41
3.2.7	Bonitní model – Kralickuv quick test	43
3.2.8	Specifické ukazatele pro letecké dopravce	44
3.3	Posouzení ekonomické výkonnosti společnosti Lufthansa prostřednictvím benchmarkingu	48
3.4	Kvantitativní výzkum a vyhodnocení	56

4 Závěr.....	63
Literatura	65
Přílohy	I

SEZNAM ZKRATEK

IATA – International Air Transport Association
ICAO – International Civil Aviation Organization
OSN – Organizace spojených národů
OPEC – Organization of the Petroleum Exporting Countries
ITA – Interline Traffic Agreement
ČSA – České aerolinie
LCCs – Low-cost carriers
ECDC – European Center for Disease Prevention and Control
SZÚ – Státní zdravotní ústav
RNA – Ribonukleová kyselina
WHO – World Health Organization
EU – Evropská unie
UNWTO – World Tourism Organization
MZV – Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
PCR – polymerase chain reaction
HDP – hrubý domácí produkt
ACI – Airport Council International
FAA – Federal Aviation Administration
OECD – Organization for Economic Co-operation and Development
SWOT – strenghts, weaknesses, oppurtunities and threats
IFRS – International Financial Reporting Standards
USA – United States of America
IASC – International Accounting Standards Committe
IAS – International Accounting Standards
SIC – Standing Interpretations Committee
IASB – Internacional Accounting Standards Board
IFRIC – International Financial Reporting Interpretations Committee
EBITDA – earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation
EBIT – earning before interest and taxes
ROE – return on equity
LH – Lufthansa
DL – Delta Airlines
AA – American Airlines
ROA – return on assets

ROS – return on sales

ASK – available seat kilometers

RSK – revenue seat kilometers

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Náklady letecké společnosti způsobené prodloužením letu z důvodu uzavření leteckého prostoru nad územím Ruska.....	14
Tabulka 2 Flotila letecké společnosti Lufthansa k 31.12.2022	27
Tabulka 3 Okamžitá likvidita společnosti Lufthansa od roku 2018 do 2022.....	32
Tabulka 4 Vývoj běžné likvidity společnosti Lufthansa	33
Tabulka 5 Vývoj pohotové likvidity společnosti Lufthansa	33
Tabulka 6 Věřitelské riziko společnosti Lufthansa v období 2018-2022.....	35
Tabulka 7 Koeficient samofinancování dopravce Lufthansa v období 2018-2022.....	36
Tabulka 8 Srovnání debt-to-equity ratio u společností LH a DL	37
Tabulka 9 Finanční páka (multiplikátor vlastního kapitálu) společnosti Lufthansa	37
Tabulka 10 Srovnání ROA leteckých dopravců LH, AA a DL (v procentech %)	39
Tabulka 11 Rentabilita tržeb společnosti Lufthansa (v procentech %).....	39
Tabulka 12 Srovnání ROE leteckých dopravců LH, AA a DL (v procentech %)	40
Tabulka 13 Pyramidový rozklad ukazatele ROE	41
Tabulka 14 Ukazatele pro výpočet Altmonova Z-skóre společnosti Lufthansa	42
Tabulka 15 Výsledky Altmanova Z-skóre společnosti Lufthansa	42
Tabulka 16 Kralickuv quick test – stupnice hodnocení ukazatelů	43
Tabulka 17 Kralickuv quick test společnosti Lufthansa	44
Tabulka 18 Počet zaměstnanců ve sledovaném období (v tisících)	45
Tabulka 19 Počet uskutečněných letů ve sledovaném období (jednotky letů).....	45
Tabulka 20 Množství přepravených cestujících za sledované roky (miliony).....	46
Tabulka 21 Počet nabízených místo-kilometrů ve sledovaném období (miliony).....	46
Tabulka 22 Množství využitých místo-kilometrů ve sledovaném období (miliony)	47
Tabulka 23 Využití sedačkové kapacity ve sledovaném období (v %).....	47
Tabulka 24 Srovnání hodnoty EBITDA společnosti Lufthansa a Emirates (v mil. EUR).....	50
Tabulka 25 Tabulka hodnot debt-to-equity ratio dopravců Lufthansa a Emirates.....	50
Tabulka 26 Srovnání ROE společností Lufthansa a Emirates (v procentech %).....	51
Tabulka 27 Porovnání průměrného počtu zaměstnanců za sledované období (v tisících).....	51
Tabulka 28 Počty letadel ve flotile	52
Tabulka 29 Vývoj množství přepravených cestujících ve sledovaném období (v tisících)	53
Tabulka 30 Počty nabízených místo-kilometrů (v milionech) [ASK]	54
Tabulka 31 Hodnoty využitých místo-kilometrů (v milionech) [RSK]	54
Tabulka 32 Sociodemografické rozdělení kvantitativního výzkumu 1	57
Tabulka 33 Sociodemografické rozdělení kvantitativního dotazníku 2	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Od 11/09, přes globální krizi, po pandemii Covid-19	13
Obrázek 2 Vývoj ceny leteckého paliva a čisté ropy	15
Obrázek 3 Elementární metody finanční analýzy	18

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Výnosy společnosti Lufthansa a Lufthansa Group (v mil. EUR)	29
Graf 2 Výsledek hospodaření společnosti Lufthansa a Lufthansa Group (v mil. EUR)	30
Graf 3 Provozní náklady společnosti Lufthansa a Lufthansa Group (v mil. EUR).....	31
Graf 4 Srovnání běžné likvidity leteckých dopravců (LH, AA, DL).....	34
Graf 5 Srovnání pohotové likvidity leteckých dopravců (LH, AA, DL)	34
Graf 6 Vývoj obsazenosti letadel společností Lufthansa a Emirates (v %)	55
Graf 7 Otázka č. 9.....	59
Graf 8 Otázka č. 12.....	60

1 Úvod

Globální pandemie, spojována s onemocněním Covid-19 zasáhla mnoho podniků, některým přinesla nové příležitosti, některé naopak úplně odstranila z trhu. Jednalo se o nenadálou situaci, kterou snad nikdo nečekal, a tak nebylo pro firmy možné se na ni připravit. Z počátku se informace o této nemoci šířily do České republiky ze zahraničí a byly pravidelně publikovány ve všech hlavních informačních kanálech. Jelikož se jedná o respirační chorobu, bylo pouze otázkou času, kdy se objeví první případy i v naší zemi.

Obecně se tato diplomová práce věnuje dopadu zmiňované pandemie na obor letecké dopravy, konkrétně zkoumá leteckou společnost Lufthansa, která má silné jméno jak na evropském, tak celosvětovém trhu. Záměrem práce je zjistit finanční situaci tohoto dopravce, jaká podstupoval opatření k udržení se na trhu a následné srovnání ekonomického výkonu s jedním z největších lídrů v oblasti letecké přepravy.

V teoreticko-metodologické části je definovaný pojem letecká doprava. Zmínka je i o historii, která sahá až do 2. tisíciletí př. n. l. a jsou zde popsány i významné časové milníky, které ovlivnily vývoj letecké dopravy jak na území Evropy, tak v celém světě. Důležitý je pojem deregulace letecké přepravy, který vedl k vzniku soukromých společností a zvýšení konkurence na daném trhu. S tímto pojmem jsou spojené i různé dohody mezi dopravci, které jsou v této diplomové práci krátce představeny. Následuje rozdělení leteckých dopravců na základě určitých kritérií. Mezi ně patří například definování klasického dopravce a nízkonákladové letecké společnosti. Také jsou zde zmíněny i specifické ukazatele výkonnosti v letecké dopravě, mezi které se řadí například uletěná vzdálenost nebo jednotka přepravního výkonu, a tedy nabízené místo-kilometry. Aby vznikl ucelený pohled na řešenou problematiku, jsou zde definované pojmy spojené s pandemií Covid-19. Konkrétně, o jaký typ viru se jedná, jak se nemoc přenáší a jaká byla zaváděná ochranná opatření. Definované jsou i zobecněné dopady tohoto onemocnění na letecký průmysl. Nechybí však ani zmínka o nejaktuálnějších situacích, které se dějí ve světě. Dále pokračuje tato část k teorii finanční analýzy, kde jsou popsány účetní výkazy, ze kterých lze data pro analýzu získat. Také je zde souhrnné definování všech pojmů spojených s finanční analýzou. Nechybí ani informace o bankrotních a bonitních modelech, k nim je přidáno i obecné shrnutí o zavedení nových Mezinárodních standardů účetního výkaznictví IFRS, které používá společnost Lufthansa pro sestavení účetních výkazů. Navíc je k teorii finanční analýzy přidáno krátké definování slabých stránek tohoto typu hodnocení podniku. Součástí diplomové práce je i teorie a metodika benchmarking a kvantitativního výzkumu, u nichž je zřetelné shrnutí užití v této diplomové práci.

Hlavním nástrojem pro zhodnocení dopadu koronavirové krize na německého vlajkového dopravce je sestavení finanční analýzy. K zajištění relevantní vstupů byla provedena důkladná rešerše účetních výkazů jak letecké společnosti Deutsche Lufthansa, tak celé skupiny Lufthansa Group, kam patří i národní dopravci Rakouska nebo Švýcarska. Pro celou diplomovou práci bylo stanovené zkoumané období od roku 2018 do konce roku 2022, aby bylo zřetelné, jaká změna proběhla při udeření restrikcí spojených s koronavirovou pandemií, a jak se letecká doprava snaží zpatovat z této situace během roku 2022. V rámci finanční analýzy byly zpracovány jak absolutní, tak rozdílové a poměrové ukazatele. Navíc je zde zhotovený pyramidový rozpad ROE, zvaný Du Pontův rozklad. Ve finální části této kapitoly jsou provedené výpočty soustav účelově vybraných ukazatelů, na základě kterých jsou sestavené bonitní a bankrotní modely. Konkrétně pak výpočet Altmanova Z-skóre, který definuje bankrotní či bonitní situaci podniku dle výpočtu pěti ukazatelů. Ty se vloží za každé období do rovnice a výsledná hodnota ukáže, v jakém pásmu se daná firma nachází. Pásmo, které určuje finanční situaci podniku, bylo získáno v minulosti, dlouhým zkoumáním jak úspěšných firem, tak podniků, které byly na pokraji bankrotu nebo dokonce zbankrotovaly. Dále je spočítaný

Kralickův rychlý test, který slouží k určení finanční stability. Využívá čtyři definované rovnice, jenž stanoví hodnotu kvóty vlastního kapitálu, dobu splácení dluhu z cash-flow, cash-flow v tržbách a rentabilitu aktiv. Stanovený výsledek každé rovnice, za zkoumané období, je pak na základě předem definované tabulky oznamován od 1 do 5, stejně jako tomu je ve škole. Z těchto pěti známek, které zkoumaný podnik získá během konkrétního období, je provedený aritmetický průměr, jenž napomáhá k určení pásma, kde se firmy nachází.

Navíc je tato analýza doplněna o výkonový vnější benchmarking s jedním z vedoucích podniků v tomto oboru, konkrétně se společností Emirates. Ta byla agenturou SkyTrax umístěna na třetí místo v kategorii nejlepší aerolinky na světě a autorem diplomové práce vybrána záměrně, jelikož se jedná o leteckého dopravce s úplně jinou historií než klasická aerolinka jako Lufthansa, a dostal se na vedoucí pozici v celosvětovém měřítku. Obrovskou výhodou této firmy je fakt, že za ní stojí královská dubajská rodina, finančně podporující společnost již od počátku, čímž jí pomohla získat potřebná aktiva, aby se dostala na své místo. V benchmarkingu jsou srovnávány klasické finanční ukazatele, jako EBITDA, debt-to-equity ratio a návratnost vlastního kapitálu. Dále jsou srovnány společnosti dle velikosti vlastní letadlové flotily a počtu zaměstnanců. Poté následují specifické ukazatele výkonnosti leteckého dopravce, kam se řadí množství přepravených cestujících, nabízené a využití místo-kilometry a procento obsazenosti letadel neboli load factor. Data pro benchmarkingového partnera jsou získána z výročních zpráv společnosti Emirates, ovšem s tím rozdílem, kdy u dubajského dopravce končí účetní období až k 31.03. roku následujícího. Proto se dopady pandemie SARS-CoV-2 projevují až na hodnotě o rok později, tedy v 2021.

Poslední část práce se zabývá kvantitativním šetřením, které má za cíl získat informace k od lidí, jenž létají pravidelně i nepravidelně na dovolenou či pracovní cestu. Hlavní bod tohoto výzkumu je situace spojená s globální, koronavirovou krizí. Jak na cestující působila, zda museli měnit plány a jaké restriktce je nejvíce omezovaly. Následně je tento dotazník podrobně vyhodnocen a rozebrán. Prvně je vyhodnocen sociodemografický průzkum a poté navazující otázky. U některých otázek je pro lepší názornost uvedený graf. Navíc jsou odpovědi respondentů na různé otázky hodnoceny mezi sebou, což má vnést lepší přehlednost tohoto výzkumu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části diplomové práce jsou představeny a popsány hlavní teoretické poznatky týkající se letecké dopravy, její historie a vývoj. Je zde zmíněné rozdělení leteckých dopravců a jejich specifika. Další podkapitola pojednává o nemoci spojené s virem Sars-CoV-2, její specifika, jaká byla nastolená opatření a jaký to mělo hlavní dopad na leteckou dopravu. Nechybí ani zmínění nejaktuálnějších světových situací, které do jisté míry letecký průmysl také ovlivňují. Patří sem informace o vývoji ceny ropy a zdražování surovin z důvodů válečného konfliktu na Ukrajině. V poslední části je popsána teorie finanční analýzy a jsou zde také definované pojmy s tím související. Dále navazuje na metodiku benchmarkingu a dotazníkového šetření.

2.1 Letecká doprava a její specifika

Jak uvádí autor Dileep et al. (2022, s. 31) ve svojí publikaci, letecký průmysl zastupuje významná část v celosvětovém dopravním systému, hlavní převahu má u dopravy na dlouhé vzdálenosti. Dále autor uvádí, že má značný socio-ekonomický dopad. Naproti tomu Průša et al. (2015, s. 25) zmiňuje, že má letecká doprava vliv na rozvoj mezinárodních vztahů, a také na spolupráci na společensko-politické a hospodářské úrovni.

Dileep et al. (2022, s. 31) dále vysvětluje, že letecká doprava využívá k pohybu letadlo, jako dopravní prostředek a zajišťuje převoz lidí, pošty a nákladu po celé světě. Tento převoz je zajištěn nejrychlejším možným způsobem.

2.1.1 Historie a vývoj leteckého průmyslu

Průša et al. (2015, s. 26) uvádí, že historie letectví sahá až do 2. tisíciletí př. n. l. V rámci evropského kontinentu se leteckou dopravou začal zabývat již Leonardo da Vinci ve svém Kodexu ptačího letu. Dále se lidstvo soustředilo na vývoj horkovzdušných balónů, kdy se v roce 1783 povedlo vzlétnout s lidskou posádkou na dobu alespoň 25 minut. Autor Dileep et al. (2022, s. 33) zmiňuje, že se novodobé dějiny letectví začaly psát až na počátku 20. století, kdy se povedlo poprvé vzlétnout s motorovým letadlem, které sestavili bratři Wrightovi a uletěli vzdálenost 39 metrů. Od této doby se inovace a vývoj letectví začali objevovat v pravidelných intervalech. Autor uvádí, že roku 1905 byla založena první společnost na výrobu letadel a již v roce 1909 překonal Louis Blériot kanál La Manche za pomoci jednoplošníku. Dále Dileep et al. (2022, s. 33) zmiňuje, že k vývoji letectví přispěly i světové války, během kterých byly prováděny přísné výzkumy a experimenty s cílem zlepšit leteckou dopravu, protože právě letadla byla využívána pro válečné účely.

Průša et al. (2015, s. 26) utvrzuje teorii, že k vývoji letecké dopravy přispívaly hlavně světové války a uvádí, že již za 1. světové války došlo ke zvýšení doletu a rychlosti letadel, díky čemuž bylo možné překonávat hranice jednotlivých států. Na základě toho se 18. ledna 1919 uskutečnila **Pařížská mírová konference**, kde byly položeny základní kameny k vytvoření mezinárodní úmluvy řešící otázky suverenity nad vzdušným prostorem a dále registrace letadel, licencování pilotů a provoz vojenských letadel. V roce 1928 tak vznikla Pařížská úmluva, k níž se připojilo 38 států, včetně tehdejšího Československa. Autor uvádí, že na základě tohoto dokumentu začaly vznikat na našem území první letecké zákony, a také byly založeny Československé aerolinie. Ve světovém měřítku pak uvádí Dileep et al. (2022, s. 33), že vzhledem k tomu, kdy letecká doprava začala nabývat na svém významu, bylo nutné zřídit agenturu, která bude iniciovat předpisy a směrnice sloužící k hladkému a efektivnímu chodu celosvětové letecké dopravy. Na základě toho vznikla v roce 1919 Mezinárodní asociace leteckých dopravců (IATA – International Air Transport Association) s cílem zajistit společné chápání mezinárodní letecké dopravy. Na základě této asociace byly zakládány různé letecké

společnosti po celé světě, jako například Qantas (Austrálie, 1920), Lufthansa (Německo, 1926) nebo Air France (Francie, 1933). Autor dále zmiňuje, že po 2. světové válce, během konání Chicagské konference v roce 1944, došlo znovu k potvrzení systému o vyjednávání bilaterálních dopravních práv mezi národy, a na základě toho vznikla Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO – International Civil Aviation Organization) jako agentura OSN, která má řídit a regulovat dopravní letectví.

Vývoj letecké dopravy po 2. světové válce shrnuje IATA na svých webových stránkách v článku Growth and Development, kdy došlo k vzrůstu civilní mezinárodní letecké dopravy téměř dvouciferným tempem až do roku 1973, kdy značný pád způsobila ropná krize. Nárůst poptávky po přepravě byl způsoben hlavně díky technologickým inovacím, a to od zavedení turbovrtulových letadel, transatlantických proudových letadel, širokotrupých strojů s větší kapacitou až po zdokonalené motory a avioniky. Tyto inovace přinesly vyšší rychlost cestování, velikost, lepší kontrolu nákladů a nižší tarify a sazby. Všechno výše zmíněné vedlo k obrovskému nárůstu poptávky po letecké přepravě.

Na základě publikace od Dileep et al. (2022, s. 35), souvisí s rozvojem leteckého průmyslu i pojem **deregulace**, kdy dochází k částečnému osvobození od přísné regulační sítě. Deregulace byla zahájena v USA, kde ve vysoce regulovaných prostředích čelili letecké společnosti mnoha problémům a výzvám, jako například přidávání či rušení různých tras. Samunderu (2019) přidává poznatky k deregulaci v rámci Evropy, kdy došlo k uvolnění evropského leteckého trhu a dopravci mohli operovat své lety například bez cenových omezení. Došlo také k prudkému nárůstu cen leteckého paliva v důsledku založení organizace OPEC (Organizace zemí vyvážejících ropu). Dále autor uvádí, že díky těmto skutečnostem nebyl prostor pro cenovou konkurenci a ziskovost se stala předmětem zájmu. Cílem deregulace bylo umožnit trhu určovat obchodní kroky leteckých společností a usnadnit kontroly nad cenami a trasami, a tím podpořit konkurenceschopnost a zlepšit služby. Autor v knize zdůrazňuje tyto změny, které byly příčinou deregulace:

- okamžité rozšíření sítě linek existujících aerolinek;
- vstup nových dopravců a zvýšení konkurence na trhu;
- poptávka po letecké dopravě vzrostla;
- nárůst pracovních pozic v leteckém průmyslu;
- vznik mega aerolinek díky fúzím a akvizicím;
- vstup nízkonákladových dopravců.

Po deregulaci došlo dle Dileepa et al. (2022, s. 35) k částečné či úplné privatizaci leteckých dopravců a začal souboj o zákazníky. Pro lepší přilákání zákazníků byly vytvořeny bonusové programy a založeny celosvětové letecké aliance, které měly navíc za úkol udržet zákazníka, ale také pomoci při překonání přetrvávající ropné krize. Brueckner (2001) in Samunderu (2019) uvádí hlavní účel globálních leteckých aliancí, ty mají za úkol dosáhnout primárně úspor nákladů pro všechny členy, ale i výhod v marketingu všech zúčastněných leteckých dopravců. Dále autor pokračuje, že se u aliance jedná o propojení dvou a více leteckých sítí, které obsluhují velké společnosti na stěžejních trzích, nejlépe na různých kontinentech. Samunderu (2019) popisuje i další výhodnost funkce globálních strategií, ta se projevilo při objevení nízkonákladových dopravců na leteckém trhu a klasičtí dopravci byli vystaveni dvěma výzvám. První z nich byla nutnost rozšířit globální síť a druhá, zvýšit konkurenceschopnost svých nákladů. Došlo k rozšíření těchto aliancí o dopravní cesty, které neobsluhovaly právě nízkonákladové společnosti. Heymann (2006) in Samunderu (2019) uvádí, že existují tři hlavní globální aliance leteckých společností. Samunderu (2019) popisuje, že jako první vznikla aliance s názvem **Star Alliance**, který byla založena v roce 1997 leteckou společností Lufthansa, United Airlines, Scandinavian Airlines, Air Canada a Thai Airlines. Dále autor

přidává, že v roce 1998 vznikla druhá globální spolupráce mezi leteckými přepravci s názvem **Oneworld**. U jejího vzniku stála společnost British Airways, American Airlines, Cathay Pacific, Qantas a Canadian Airlines. Poslední, třetí uskupení, vzniklo v roce 2000 společností Air France, Delta Airlines, Aeromexico a Korean. Všechny aliance působí do dnes a obsluhuje velké procento dopravních spojů.

Holtz et al. (2019) in Samunderu (2019) připisuje existenci různých typů spoluprací mezi leteckými dopravci právě přechodnému období od regulovaného prostředí, k deregulovanému. V průběhu let se zformulovalo mnohem více typů spoluprací mezi leteckými dopravci, které byly předchůdcem globálních aliance, proto jsou navíc v krátkosti popsány i další typy spoluprací leteckých společností:

- **Interlinová dohoda** – Wells (1999) in Samunderu (2019) uvádí, že se jedná o první druh spolupráce mezi leteckými dopravci. Biley et al. (2022) na webu Simpleflying uvádí, že jde o základní a nejjednodušší dohodu mezi dopravci, která funguje na principu uznávání přepravních dokladů mezi smluvními partnery. Oficiálně se tato dohoda nazývá **Interline Traffic Agreement – ITA** a byla definována Varšavskou úmluvou v roce 1929. Biley et al. (2022) uvádí na webu obecný význam této dohody, což je možnost odbavit se jako cestující na všechny zakoupené lety u více leteckých společností na jednom místě, včetně vlastních zavazadel. Autorka pokračuje, že jako cestující obdržíte všechny letenky na následující lety a zavazadlo bude posláno až do cílové destinace. Navíc Biley et al. (2022) přidává, že má tato spolupráce i nějaké nevýhody, mezi které patří například rozdílnost velikosti nebo váhy odbaveného zavazadla. Pro cestující sbírající míle do svého věrnostního programu pak může mít interlinová doprava nevýhodu v tom, že se tyto body sbírají pouze u hlavního leteckého dopravce a ostatní, připojené lety, nejsou zahrnuty.
- **Code-share spolupráce** – Samunderu (2019) uvádí, že se jedná o vylepšení interlinové dohody. Tato spolupráce byla zavedena v letectví v USA po deregulaci prostředí, kdy se velké americké společnosti snažily dostat na nové trhy a zároveň potřebovaly jiné dopravce, kteří jim budou dovážet cestující z okolních letišť na to uzlové, popisuje Wells (1999) in Samunderu (2019). Biley (2022) na webu přidává obecný význam této spolupráce, která spočívá ve sdílení kódu letu více leteckých společností. V praxi to funguje tak, že je například let operovaný z Prahy do Paříže leteckou společností ČSA, která na tento let vypravuje své letadlo, se svými zaměstnanci. Na základě code-share spolupráce je ale tento let označený i speciálním číslem letecké společnosti Air France, která má na základě této spolupráce právo prodávat letenky na tuto cestu. Průša et al. (2015, s. 430) uvádí, že je u tohoto typu dohody nutné dodržovat sjednocená pravidla pro všechny cestující, výhodou pak je možnost sbírání bodů do věrnostního programu u všech proletěných letů.
- **Poolingové smlouvy** – Průša et al. (2015, s. 429) uvádí, že se jedná o spolupráci především dvou, výjimečně i více, leteckých dopravců o provozování určitých tras. Dále autor přidává, že se většinou jedná o lety mezi domovskými státy partnerů. Sterzenbach (1999) in Samunderu (2019) popisuje, že díky poolingovým dohodám vznikla příležitost pro letecké společnosti otevřít linky, které by běžně nebyly ziskové. Průša et al. (2015, s. 429) vymezuje obecný princip tohoto pojmu, kdy se v praxi jedná v podstatě o to, že jsou dvě letecké společnosti dohodnuté na vzájemném obsluhování určitých linek a na základě dohody každý z nich odevzdá poměrnou část svých tržeb za uskutečněnou přepravu cestujících, pošty a nákladu na společný účet, tzv. pool. Zpravidla po definovaném období dojde k rozdělení poolového účtu mezi tyto dopravce na základě stanovených podmínek, většinou v poměru nabízených kapacit, uvádí Průša et al. (2015, s. 429). Bissessur (1996) in Samunderu (2019) přidává poznámku, že byl

tento způsob velmi oblíbený u společností s nižší konkurenceschopností, jelikož měli přede definované přepravní kapacity a z nich vyplývaly určité zisky. Ovšem v rámci poolových spoluprací dochází ke koordinaci cen i přepravních kapacit, a tak je tento typ smluv na liberalizovaných trzích považován za kartel a je tedy zakázán, uvádí Průša et al. (2015, s. 429).

2.1.2 Rozdělení letectví a leteckých dopravců

Jak uvádí Dileep et al. (2022, s. 61), letectví lze rozdělit na civilní a vojenské. Dále Průša et al. (2015, s. 101) vysvětluje, že se dělí letečtí dopravci na základě různých kritérií. Všechny tato dělení jsou blíže specifikována níže.

Dileep et al. (2022, s. 61) popisuje civilní letectví jako největší komponent v celém leteckém průmyslu. Radíme se komerční dopravu, obecné letectví, pravidelnou a nepravidelnou přepravu, a navíc i ostatní aktivity spojené s chodem celého leteckého průmyslu, včetně letištní infrastruktury, odbavení, technického zázemí a řízení letového provozu. Dále autor zmiňuje, že celé komerční letectví je založené na převozu osob, zboží a pošty, a skládá se z pravidelné a nepravidelné přepravy. K tomu navíc autor popisuje, že oproti komerčnímu létání, které je zašticováno velkými aerolinkami, existuje také obecné letectví, kam se řadí služby jako vzdušné taxi služby, letecká záchraná služba nebo lety s malými bizjety.

Dalším typem letectví je vojenské letectví, kde Dileep et al. (2022, s. 65) uvádí, že se jedná o zvláštní sektor, s čtenějšími technickými i technologickými pokroky a je zaměřený pouze na vojenské účely. Letadla zde bývají součástí obranných systémů suverénních států a tyto země jsou považovány za velmi silné z pohledu obrany.

Dále jsou dle Průša (2015, s. 148) rozdělení dopravci do různých kategorií podle různých kritérií. Jedno z těchto dělení je na základě **rozdílnosti v délce přepravy a charakteru sítě** (Průša, 2015, s. 163):

- **Regionální dopravce:** převážně se operuje z jednoho mateřské letiště (tzv. hub) a dalších menších, druhotných letišť. Případně může regionální aerolinka obsluhovat jedno hlavní letiště a z něj další, velké letiště nebo se naopak úplně hubům vymezují a létají pouze na poptávku přímé místní linky. Tento dopravce funguje všemi způsoby, tedy může být zcela nezávislý nebo naopak součástí nějaké velké aliance a spolupracuje s velkým počtem velkých leteckých společností. V tom druhé případě pak regionální dopravce dováží cestující z malých letišť na ta velká.
- **Kontinentální dopravce:** tento dopravce obsluhuje linky v rámci kontinentu, tedy na střední vzdálenosti. Léta se převážně z jednoho mateřského letiště a obsluhují se další velká letiště po celém kontinentu. Aby si aerolinka zajistila své místo na trhu, spolupracuje s renomovanými dopravci a pasažéři mají tak možnost se s jedním přestupem dostat do celého světa. Typickým příkladem bývalo české ČSA, které na základě aliance Sky Team obsluhovalo lety na velká uzlová letiště.
- **Dálkový dopravce:** v tomto případě jde o leteckou společnost, která primárně obsluhuje mezikontinentální lety a zároveň rozvíjí i lety na střední vzdálenosti, aby si zajistila dostatečné množství cestujících na dálkové linky. Příkladem takové společnosti může být německá Lufthansa, či Emirates ze Spojených arabských emirátů.

Dalším rozdělním leteckých společností je dle Průša (2015, s. 154) podle **rozdílnosti ve způsobu nabídky a prodeje přepravních kapacit**:

- **Pravidelná:** (scheduled) tato aerolinka nabízí dopravu za veřejné ceny, stanovené pro jednotlivce a na základě periodicky vydávaného letového řádu. Do této kategorie lze zařít jak síťové, tak nízkonákladové, i regionální dopravce, jejichž význam bude

vysvětlený níže. V provozu je celá řada destinací, kde dopravce využívá svá letadla a své posádky. Mezi typický příklad patří Lufthansa, KLM či British Airways.

- **Nepravidelná:** (charter) tato společnost provozuje let na základě objednávky. Daný dopravce sice zajistí objednaný let, ale jménem objednatele, kterým bývá například tuzemská cestovní kancelář. Rozdíl je i v tom, že tyto lety nejsou nabízeny za veřejnou cenu a riziko za nevyužití kapacity letadla nese objednatel. Příklad charterového dopravce jsou české Smartwings.

Dělení je na **základě typu nabízeného produktu**, kterému se věnuje Dileep et al. (2022, s. 67):

- **Operátoři s kompletními službami** (klasický síťový dopravce): na základě publikace od autora Průši et al. (2015, s.160) se jedná o společnost nabízející možnost přepravy i přestupu v rámci své sítě a zajišťují určitý standard služeb jak na letišti, tak v letadle.
- **Nízkonákladoví operátoři:** (LCCs) se soustředí na byznys model, kde jde primárně o maximální snížení nákladů a minimální cenu letenky pro cestujícího. Oproti klasickému přepravci se ovšem za další nadstandardní služby připlácí a v ceně letenky bývá pouze přeprava z bodu A do bodu B. Typickým příkladem může být irský Ryanair.
- **Hybridní operátoři:** jedná se o dopravce, který se řadí mezi výše zmíněné. Může například obsluhovat určitou síť linek a zajistí i přestup pro cestujícího, ale služby na palubě budou odpovídat nízkonákladové společnosti.
- **Nákladní přepravci:** ti se soustředí pouze na přepravu nákladu.

Poslední zmíněné dělení je na základě publikace od pana Průši et al. (2015, s. 158):

- **Mezinárodní dopravce:** nabízí své služby na trzích více států, vyznačují se kvalitními službami na palubě a ceny podléhají podmínkám otevřeného trhu nebo jsou určitým způsobem regulovány. Většina těchto přepravců poskytuje i tuzemskou dopravu.
- **Vnitrostátní dopravce:** soustředí se na dopravu pouze na svém území či ve svém státu. Úroveň služeb bývá ovšem značně slabší.

2.1.3 Základní ukazatele výkonosti letecké přepravy

Jak uvádí Průša et al. (2015, s. 251), jelikož má letecká doprava vysoký mezinárodní význam a dopravci mají zájem o objektivní srovnání vzájemných výkonů, produktivity a finanční situace, je nutné standardizovat základní ukazatele, které se k tomu využívají. Tyto ukazatele se dělí na neutrální a finanční.

Neutrální ukazatele letecké dopravy

Do skupiny jsou, dle Průši et al. (2015, s. 252), zařazeny ukazatele jako bod ziskovosti využití kapacity letadel, blokové hodiny, uletěná vzdálenost, nabízené místo kilometry, průměrná úseková vzdálenost a průměrné využití místové kapacity. Níže jsou dle autora Průši et al. (2015, s. 252–255) vysvětleny tyto ukazatele podrobněji.

- **Bod ziskovosti využití kapacity letadla:** dle autora se jedná o využití kapacity letadla, na určité lince nebo v celé síti linek, kdy jsou přepravní výnosy a provozní náklady shodné a zisk je nulový.
- **Blokové hodiny:** na základě výše zmíněné publikace jde o dobu letu na každém úseku neboli legu. Tento čas se měří od odbrždění letadla a opuštění stojánky, až po opětovné zastavení a zabrždění na parkovacím místě. Jak autor uvádí, v letecké terminologii se jedná o dobu, kdy jsou odstraněny „špalky“ u kol letadla, po opětovné „zašpalkování“ na cílovém letišti. Na základě tohoto ukazatele lze vypočítat **průměrné denní využití letadel**, které se určí jako průměrný počet blokových hodin, které letadlo uletělo za den.

Tento výpočet lze využít i na celou flotilu letadel, kde například u dopravců na krátké vzdálenosti se jedná o průměrné využití v rádech 8 až 10 hodin denně.

- **Uletěná vzdálenost:** výše zmíněný autor popisuje, že se tento ukazatel určuje v jednotkách letový kilometr nebo míle. Výpočet lze provést vynásobením celkového počtu letů provedených na každém úseku a standardní letovou délkou tohoto úseku.
- **Nabízení místo-kilometry:** dle autora se tento ukazatel vypočítá pomocí počtu sedaček nabízených k prodeji na každém letu krát vzdálenost letu v kilometrech. Dále se definuje **skutečné využití**, které se získá za pomoci ukazatele **využití místo-kilometry**, a ty se vypočítají vynásobením skutečně přepravených cestujících a úsekovou vzdáleností, kde byli tito cestující přepraveni. Dle autora se však nejvíce užívá ukazatel, který kombinuje kapacitu pro přepravu osob a zboží (či pošty). Definuje se jako součin počtu tun na každém letu a letová vzdálenost daného úseku a je pojmenovaný jako **převedený tunokilometr**. Na základě těchto ukazatelů lze pak spočítat i **využití celkové nabízené kapacity** neboli **load faktor**. Ten se určuje podělením skutečného využití letadla a nabízené kapacity v letadle na určitém cestovním úseku. Aby byly tyto výpočty možné, je však nutné určit průměrnou váhu cestujícího. Dle webu Traveller (2021) se na základě rozhodnutí Evropské agentury pro bezpečnost letectví počítá s váhou 84,6 Kg na mužského cestujícího a 66,6 Kg pro ženské pohlaví. U dětí se poté uvádí váha 30,7 Kg, ovšem ve věku 2 až 12 let.
- **Průměrná úseková vzdálenost:** zmíněný autor výše popisuje, že se získá podílem počtu nalétaných kilometrů za určité časové období a počtem uletěných úseků. V podstatě se jedná o vážený průměr úsekové vzdálenosti uletěné daným dopravcem.
- **Průměrné využití sedačkové kapacity:** autor dále uvádí tento poslední, neutrální faktor, který se vypočítá podělením skutečně využitých a celkově nabízených osobokilometrů. Jedná se o klíčový ukazatel, který definuje využití letadlové techniky dané aerolinky.

Finanční ukazatele letecké dopravy

Níže jsou vysvětleny finanční ukazatele letecké dopravy, dle publikace od pana Průši et al. (2015, s. 256):

- **Přepravení výnosy:** tento ukazatel vyjadřuje součet tržeb za přepravu osob, zboží a pošty vyjádřený ve většině případů v USD pro lepší mezinárodní srovnání.
- **Náklady:** veškerá náklady spojené s přepravními službami se nazývají **provozní**. Ty se poté dělí na **přímé a nepřímé provozní náklady**. Rozdělení pak určuje skutečnost, zda jsou náklady přímo spojené s provozem letadla nebo s celkovým chodem letecké společnosti.
- **Výnos na jednici přepravního výkonu:** lze spočítat jak podíl celkových přepravních výnosů za cestujícího či zboží a celkovým počtem využitých osobokilometrů nebo tunokilometrů.
- **Provozní náklady na jednici přepravního výkonu:** v tomto případě jde o ukazatel, který se získá pomocí podílu celkových provozních nákladů a celkového objemu nabízených tunokilometrů.

2.2 Dopady pandemie Covid-19 na světovou ekonomiku

Následující část práce se věnuje globální pandemii spojené s onemocněním virem SARS-CoV-2, která na nějaký čas téměř zastavila nejen letecký průmysl, ale i většinu běžných aktivit každého z nás. Jsou zde kapitoly věnované popisu tohoto onemocnění, jaká byla zaváděna opatření v cestovním ruchu, jaké to mělo dopady na letecké dopravce a také jsou zde zmíněné možné scénáře obnovy letecké dopravy dle agentury IATA. Poslední část autor věnuje aktuální světové

krizi spojené s válkou na Ukrajině, která velice zasahuje světovou ekonomiku, včetně letecké dopravy.

2.2.1 Pandemie Covid-19

Dle webových stránek ECDC (2023) je onemocnění Covid-19 způsobeno virem SARS-CoV-2 a objevilo se již během roku 2019. Dle SZÚ (2021) je výše zmíněný vir součástí skupiny RNA virů, které byly objeveny již v 60. letech minulého století. Značná nevýhoda pak spočívá v tom, že viry rychle mutují, což znamená, že u nich dochází k chybám během replikací a lze proto očekávat, že se virus může objevit během několika let v mnoha podobách.

Jak uvádí SZÚ (2021), jedná se o respirační virus, který vstupuje do organizmu nejčastěji přes sliznici nosu či úst, případně přes oční spojivku. Přenos tohoto onemocnění má tři základní formy, a to přenos pomocí kapénky, kdy se infikovaná osoba nachází v okolí 1 metru a při mluvení, zpívání, kašlání či kýchání vypouští infekční sekret. Další možností infekce je dle předešlého zdroje přenos vzduchem, kdy se infekce šíří ve formě aerosolů na dlouhé vzdálenosti po dlouhou dobu. Poslední možnost přenosu je za pomoci dotyku kontaminovaného povrchu, kde virus přežívá několik hodin až dní a povrch byl infikován opět pomocí kapénky či aerosolu.

Na základě webu ECDC (2023) patří mezi typické příznaky onemocnění tyto symptomy: horečka, kašel, bolest v krku, celková únava a bolest svalů nebo ztráta čichu a chuti. Navíc web WHO (2021) přidává mezi příznaky i konjunktivitu neboli červené oči, různé typy kožní vyrážky, průjem či zimnici nebo závratě.

Prevenici před onemocněním popisuje zdroj WHO (2021) – mezi nejúčinnější patří zakrývání úst a nosu za pomoci roušky, dodržování určitého rozestupu mezi osobami, dále také zajistit pravidelnou ventilaci v místnosti, kde se nacházíte: Další z důležitých prevencí je pravidelné mytí rukou. Nejúčinnější variantou je provádět všechny výše zmíněné činnosti. Mezi další doporučení organizace WHO (2022) patří teorie 3C, která v originále zní: „*avoid spaces that are closed or crowded or involve close contact*“, což v překladu znamená, aby se lidé snažili vyhnout místům, která jsou uzavřená nebo přeplněná, a také aby omezili blízký kontakt s dalšími lidmi. Na základě informací od SZÚ (2021) jsou nástroje prevence označovány jako 3R a patří sem následující:

- **Respirátory (FFP2)** – zdroj SZÚ (2021) popisuje, že se ukázalo, stejně jako u jiných respiračních chorob, že zakrývání úst je vysoce účinná prevence. Pro zesílení ochrany se může užívat i kombinace respirátoru se štítem, kdy tento trend zavedla letecká společnost Qatar.
- **Rozestupy** – dle doporučení SZÚ (2021) je nejúčinnější udržovat rozestup ideálně 2 metry a vyhýbat se přeplněným místům.
- **Ruce** – stejný zdroj opět popisuje, že je vhodné nedotýkat se obličeje neumytýma rukama.

Mezi další doporučení prevence před onemocněním Covid-19, přidává SZÚ (2021) i posílení imunity zdravým životním stylem a přísunem vitamínů. Jako specifickou formu prevence definuje zdroj SZÚ (2021) očkování, při jehož aplikaci dochází v těle k tvorbě ochranných protilátek a nemělo by dojít k vzniku nového onemocnění.

2.2.2 Vývoj a zaváděná opatření

Na základě webových stránek Rady EU a Evropské rady (2023) bylo v prosinci roku 2019 označené čínské město Wu-chan jako ohnisko nákazy na základě vysokého výskytu viru SARS-CoV-2. Později bylo dle WHO (2020) pojmenováno toto onemocnění jako Covid-19 a také

prohlášeno za ohrožující veřejné zdraví mezinárodního významu. Již během února 2020 docházelo, dle webu Rady EU a Evropské rady (2023), k výraznému nárustu počtu nakažených osob v členských státech, hlavně v Itálii. Stejný zdroj dále uvádí, že již v průběhu března došlo k zavedení zákazů cestování do zemí EU pro cesty, které nejsou nezbytné na dobu 30 dní. Ovšem za uplynulou dobu 1 měsíce se situace zhoršovala a dle doporučení Rady EU a Evropské rady, začaly jednotlivé státy zavádět svá opatření. Dle webu E15 (2020) došlo 13.3.2020 k úplnému uzavření hranic pro cizince, kteří nemají v České republice trvalý či přechodný pobyt, na druhou stranu pak čeští občané nesmějí vycestovat. Dále dle zdroje byla zaváděna opatření, jako dvoutýdenní karanténa pro lidi, kteří se vrátili ze zemí s vysokou pravděpodobností nákazy. Jak uvádí Dileep et al. (2022, s. 120), na základě nastolených opatření, primárně pak uzavření hranic, došlo k poklesu osobní letecké dopravy až o 98 % v průběhu května 2020 a zmiňuje, že právě letecký průmysl a turismus, byly nejvíce zasažené oblasti. Stejný autor také uvádí, že spousta zemí zavedla tzv. „*lockdown*“, kdy byl celkový pohyb osob omezen na minimum. O stejném problému pojednává i zdroj UNWTO (2020), kde se zmiňuje, že v květnu roku 2020 téměř 96 % všech zemí zavedlo cestovní restriktce, z toho 90 zemí částečně nebo úplně uzavřelo své hranice pro cestovní ruch a 44 zemí uzavřelo své hranice jen pro některé turisty na základě jejich země původu. Konkrétně pak stejný zdroj uvádí, že došlo k čtyřem typům omezení, a to:

- úplné nebo částečné uzavření hranic;
- cestovní omezení specifická pro destinaci (Cestující, kteří pobývali nebo přestupovali v zemi X, nemají povolený vstup do destinace Y.);
- úplné nebo částečné pozastavení letů;
- další různá opatření, jako požavkdy na karanténu či samoizolaci, lékařské potvrzení nebo částečné pozastavení vydávání víz.

Dle webu UNWTO (2020), od počátku pandemie došlo k zavedení cestovních restrikcí u 100 % zemí a zároveň s tím uvádí zdroj fakt, že již koncem 5. měsíce roku 2020 vedla pandemie k ztrátě tržeb ve výši **320 miliard USD**, což jsou pro porovnání trojnásobné náklady na globální ekonomickou krizi v roce 2009. Stejný web uvádí, že již v průběhu června 2020 začalo docházet k znovuootevírání hranic a zmírňování opatření. Ovšem jen u 48 zemí, mezi které patřilo 24 států v Schengenském prostoru nebo 2 destinace v Africe. Dále zdroj reportuje, že již v září 2020 došlo u více než poloviny destinací ke zmírnění cestovních restrikcí a k znovuoobnovení turismu.

Web Vláda (2020) popisuje, že došlo k založení tzv. cestovního semaforu, ve kterém jsou země roztrženy do tří skupin, a to dle zelené, oranžové a červené barvy. Obyvatelé ČR a cizinci s dlouhodobým pobytem budou moci cestovat do zemí všech kategorií, ale budou se na ně vztahovat pravidla pro návrat zpět do vlasti. Zdroj dále popisuje, že při návratu ze zemí s nízkým a středním rizikem nákazy, to je zelená a oranžová barva, nebudou muset občané předkládat negativní výsledek testu na Covid-19. Naopak, dle zdroje MZV (2020), mají cizinci přijíždějící ze zemí oranžové barvy povinnost překlád negativní test nebo nastoupit do karantény. MZV (2020) dále definuje destinace v červené barvě, kde je nutné předložit negativní test či podstoupit karanténu pro cizince, ale i Čechy. Stejný web pak uvádí, že ministerstvo zdravotnictví aktualizuje tento semafor vždy jednou týdně.

Zdroj UNWTO (2020) zmiňuje značné regionální rozdíly u zavádění a uvolňování cestovních restrikcí, kdy v Evropě, Americe a na Středním Východě docházelo k rozvolňování, naopak státy v Asii a Tichém oceánu spíše zpříšňovaly a stále kompletně uzavíraly hranice. Tento trend dle UNWTO (2021) přetrvával i v dalším roce pandemie a ukázalo se, že k rozvolňování opatření je nutné přistupovat s větší opatrností. Výzkum stejného zdroje poté naznačuje, že

začala většina zemí vyžadovat, aby mezinárodní turisté po příjezdu předložili PCR či antigenní test a poskytl údaje svého zamýšleného pobytu, za účelem sledování.

Z reportu UNWTO (2021), který byl vydán v polovině roku 2021, je zřejmé, že téměř 15 % všech destinací bylo uzavřeno po dobu více než jednoho roku, naopak v tomto období fungovaly jen 3 státy, které neměly absolutně žádné restrikce. Mezi tyto destinace patřila Albánie, Kostarika a Dominikánská republika. Z dat zdroje je také patrné, že zde existovala určitá spojitost mezi počtem naočkovaných osob v dané zemi a rychlostí uvolňování opatření. Ovšem na základě možnosti podstoupit vakcinaci na Covid-19, začalo docházet k další restrikci, která sice umožňovala uvolnění nastolených opatření, ale omezovala cestující, kteří se k aplikaci vakcíny nemohli dostat nebo ji nechtěli podstoupit.

Na základě poslední zprávy vydané na podzim roku 2021 organizací UNWTO (2021) docházelo stále k udržování restrikcí pro mezinárodní cestující. Téměř 52 % všech zemí vyžadovalo pro vstup na své území prokázání za pomoci negativního PCR či antigenního testu. Dle zdroje bylo dokonce 26 zemí zcela uzavřeno od počátku pandemie. Dále se uvádí, že celkem 82 zemí uvolnilo veškeré restrikce pro plně očkované cestující a téměř 20 destinací zavedlo povinné očkování pro vstup. Rozdílnost v regionech stále přetrvávala, kdy na základě zmíněného zdroje, byla Evropa nejvíce otevřeným světadílem, naopak v Asii a Pacifiku měli nejvíce restrikcí.

Dle tiskové zprávy Rady EU a Evropské rady (2022) došlo na počátku roku 2022 ke zmírnění opatření ovlivňující volný pohyb osob, které se nově řídilo dle individuální situace cestujícího a nebralo v potaz region či zemi původu. Tímto zmírněním reagovala Rada EU a Evropská rada na významné zvýšení proočkovanosti, a také zavádění nového digitálního certifikátu EU Covid. Dále zdroj uvádí, že toto zreevidování podstatně zjednodušilo daná pravidla a zajistilo větší jistotu a předvídatelnost pro cestující. Nově tedy stačilo předložení platného digitálního certifikátu EU Covid, kde byl uveden status cestujícího na základě očkování, testu nebo zotavení po nemoci Covid-19. Na cestující s tímto digitálním certifikátem by se neměla vztahovat žádná omezení volného pohybu. Stejný zdroj dále uvádí, že i nadále platí tzv. Mapa regionů EU, kde jsou země rozděleny dle rizikovosti nákazy na 4 barvy, a to zelenou, oranžovou, červenou a tmavě červenou. Doporučení na omezení cest tedy nejvíce míří na regiony v tmavě červené barvě, kam by se neměly provádět žádné cesty, pokud nejsou nezbytně nutné. Stejný systém byl později aplikován i pro příjezdy ze třetích zemí, kdy Rada EU a Evropská rada (2022) zavedla stejné podmínky jako pro obyvatele Evropské unie.

Na základě webu Vláda (2022) došlo v průběhu dubna 2022 k zrušení všech celostátně platných opatření Ministerstva zdravotnictví. V prosinci 2022 vydala Rada EU a Evropská rada (2022) prohlášení, že by členské státy neměly ukládat žádná omezení v cestování z důvodu veřejného zdraví. Došlo tedy k znovuoživení globálního cestovního ruchu, ovšem některé země stále v současnosti udržují určitá opatření pro vstup do země.

2.2.3 Scénáře obnovy letecké dopravy dle IATA

Dle dokumentu vydaném asociací IATA (2023) existuje 5 typů neformální klasifikace k popisu budoucího zotavení leteckého průmyslu, založeném na rozdílech v rychlosti obnovy. Výše zmíněný zdroj uvádí:

- Křivka „V“: běžný tvar pro recesi, z počátku se jedná o krátké období prudkého ekonomického poklesu, po kterém následuje rychlý a plynulý vzrůst.
- Křivka „U“: v tomto případě se jedná o delší pokles, který následuje mírné zotavení na trendovou linii a poté dojde k úplnému růstu.

- Křivka „L“: neboli **deprese**, jedná se o dlouhodobý a prudký pokles ekonomické aktivity.
- Křivka „W“: recese s dvojitým poklesem, definováno jako „*down, up, down, up*“, po čemž následuje úplné zotavení.
- Křivka „Nike“: dochází k prudkému odrazu a následnému postupnému zotavení.

Publikace IATA (2023) poznamenává, že předešlá pandemie SARS měla dopad na letectví ve tvaru „V“, ale výhledově tato zkušenost neplatí na krizi spojenou s Covid-19. Další přírovnávní tvaru recese a zotavení uvádí IATA (2023) po teroristickém útoku v roce 2001, kdy zotavení probíhalo ve tvarech „U“ a „L“. Vzhledem k závažnosti a trvání pandemie Covid-19 byly vymyšleny čtyři různé cesty zotavení dle dvou různých scénářů. Stejný zdroj popisuje, že první scénář bude vypadat podobně jako křivka „Nike“ nebo „W“, kdy v případě cesty 1 dojde k zvýšení poptávky a plynulému obnovení kapacity, ale s klesajícím tempem růstu. U cesty 1a začne kapacita plynule nabývat, ale pak se v důsledku nadměrné kapacity vrátí zpět dolů. Druhý scénář je založený na dvou různých křivkách, a to „U“ a „L“ a cestách 2 a 2a. Cesta 2 se vyznačuje urychlením návratu k růstu po pomalém postupu obnovy a cesta 2a je definována jako snižující se obnova kapacity v důsledku trvalého poklesu poptávky. IATA (2023) komentuje, že scénáře nejsou předpovědí toho, jak to bude vypadat, ale jsou pouze ukazatelem možných cest.

2.2.4 Dopady pandemie na leteckou dopravu

Dileep et al. (2022, s. 120) uvádí, že globální koronavirová pandemie téměř zastavila cestovní ruch na několik měsíců a opět dochází k postupnému oživování. Není běžné, aby určitému podnikatelskému sektoru klesla poptávka o téměř 98 %, tak jak tomu bylo u letecké dopravy v dubnu 2020. Pforr a Hosie (2008) in Dileep et al. (2022, s. 121) uvádí definici, že cestovní ruch, stejně jako letectví, je odvětví vysoce náchylné na negativní události, proto je téměř trvale ohrožováno nějakou krizí, která se ve světě vyskytuje.

Na základě zprávy UNWTO (2020) je cestovní ruch jedním z hlavních světových ekonomických odvětví, řadí se na třetí příčku v exportní kategorii a v roce 2019 představoval 7 % celosvětového obchodu. V některých zemích tvoří až 20 % HDP a poskytuje obživu milionům osob v rozvojových a rozvinutých ekonomikách. Dále zdroj uvádí, že by mohlo dojít k snížení globálního HDP o 1,5 až 2,8 %. Naproti tomu ICAO (2023) uvádí ve svém reportu, že došlo v roce 2020 k průměrným hrubým ztrátám z provozních příjmů leteckých společností ve výši **372 miliard UDS** oproti roku 2019. V porovnání roku 2021 s 2019, činily průměrné hrubé ztráty z provozních příjmů **324 miliard USD**.

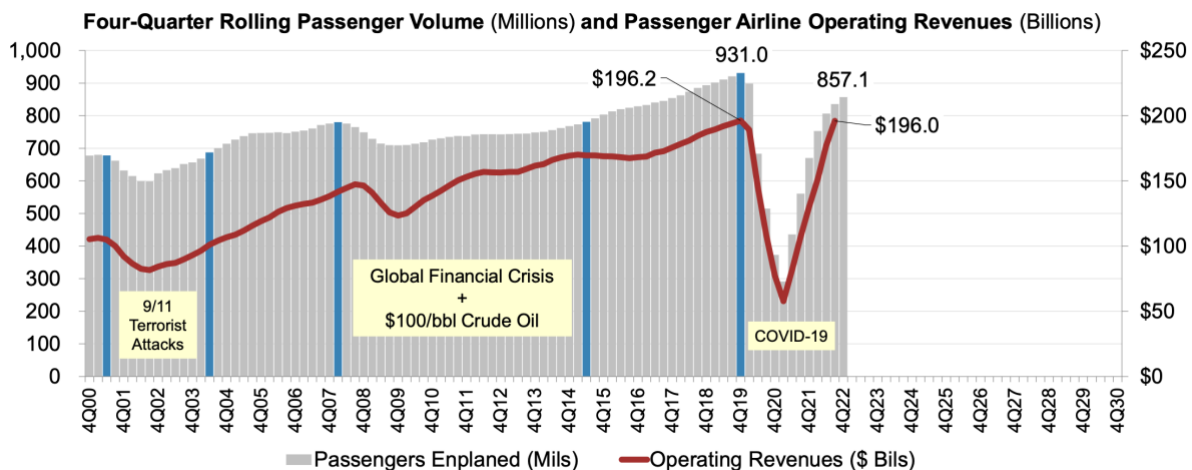
Jedním z dalších negativních dopadů na letecký průmysl, dle Dileep et al. (2022, s. 125), patří hromadné propouštění zaměstnanců. Hlavním důvodem je fakt, že pracovní síla tvoří markantní podíl na celkových nákladech v tomto odvětví. Dle zdroje ACI (2020) vytváří civilní letectví a turismus 87,7 milionů pracovních pozic na světě a v důsledku koronavirové krize by mohlo dojít k snížení o téměř 53 %. Přímo v letectví je zaměstnáno přes 11 milionů osob a v důsledku propouštění se jejich počet snížil o 43 %.

Organizace ICAO vydala speciální „průvodce“, které se zaměřují na bezpečnostní procesy k snížení rizika nákazy Covidem-19 a zároveň posílení důvěry mezi cestující veřejností, zaměstnanci v letectví, globálními dodavatelskými řetězci a státem. Při dodržování těchto opatření by mělo dojít k posílení a usnadnění zotavovací fáze z koronavirové pandemie. Jako příklad lze uvést doporučení pro nástup a výstup cestujících tak, aby se v co nejmenší míře potkali. V praxi poté nastupují a vystupují cestující dle řad, ve kterých sedí.

Během pandemie Covid-19 se v leteckém průmyslu objevil zvláštní fenomén. Jak uvádí Sillers (2022) na webu CNN, během průběhu pandemie se na obloze objevovala prázdná letadla, nazývána také jako: „ghost flights“. Stejný autor na webu konstatuje, že se dle slov tiskového mluvčího společnosti Lufthansa, nejedná o prázdné lety, ale pouze linky s nízkou nebo žádnou obsazeností. Logicky by se dalo vyvodit, že pokud se let neprodá v dostatečné výši, budou cestující přesunuti na jiný spoj v nejbližších hodinách. Příčinou těchto prázdných letů je udržování tzv. **slotů**. Federální ústav pro civilní letectví (FAA) uvádí definici pojmu slot. Jedná se o určitou formu povolení vzletu nebo přistání na konkrétním letišti, v určitý den a specifický čas. U velkých letišť, jako například Frankfurt nad Mohanem, jsou tyto sloty důležitou součástí hladkého chodu letišť a jsou přidělovány na specifické lety a pro konkrétní dopravce. Chris Stokel-Walker (2021) na webu uvádí, že během prosince 2021 vzlétlo a přistálo na letišti ve Frankfurtu celkově 27 591 letadel, což je 890 pohybů za den. K tomu autor dodává vyjádření dopravce Lufthansa, která podnikne během zimy roku 2021 a 2022 téměř 21 000 prázdných letů, jen aby udržela výše definované sloty. Aerolinky celosvětově musí tyto sloty udržovat i za cenu toho, že vypraví prázdný let. Hlavním důvodem je dostupnost a cena slotů. Finanční představu uvádí web Secretflying (2020), kdy letecká společnost Oman Air zaplatila v roce 2016 téměř 75 milionů USD za pár časných ranních slotů. Pro ománskému dopravce je to vysoký náklad, který se projeví ve výsledovce, ovšem společnost Air France–KLM má výnos z přepravní činnosti. Tohle byl hlavní důvod, proč během pandemie létala prázdná letadla.

Níže je přiložený obrázek grafu, který znázorňuje dopad historických krizí na leteckou dopravu v USA, konkrétně na počty pasažerů a provozní výnosy. Zobrazuje krize způsobené teroristickým útokem dne 11.09.2001, pádem banky Lehman Brothers, která zahájila ekonomickou krizi v roce 2008 a celosvětovou pandemií spojenou s onemocněním Covid-19.

Obrázek 1 Od 11/09, přes globální krizi, po pandemii Covid-19



Zdroj: www.airlines.org

Graf, který je zobrazený na obrázku výše, je aktualizovaný k 20.03.2023 a uvádí kvartály od roku 2000 po současnost. Na grafu jsou pomocí šedých sloupců zobrazeny počty pasažerů v milionech a červenou křivkou vyobrazený provozní výnos v miliardách amerických dolarů. Ačkoliv teroristické útoky v roce 2001 zcela změnila bezpečnost v letectví, propad cestujících není tak značný, jako propad způsobený celosvětovou pandemií Covid-19. Provozní výnosy se po 11. září i finanční krizi značně propadly, v případě pandemie je zde však znatelný strmý pád v řádech stovek miliard amerických dolarů. U amerického trhu je možné vidět markantní nárůst poptávky po letecké dopravě od počátku roku 2021 a tím i spojený růst provozních výnosů a počtu přepravených cestujících.

2.2.5 Současné vlivy působící na leteckou dopravu

Během období, kdy se letecká doprava vzpamatovávala z pandemie Covid-19, přichází další velká krize, kterou způsobila válka na Ukrajině, která dle webu e15 (2023) začala dne 24.02.2022 ruskou invazí. Portal Zdopravy (2022) popisuje, jak se během následujících dní, po začátku války, začaly evropské státy stavět k této invazi a začaly zavádět zákazy ruských letadel v jejich vzdušném prostoru. To způsobilo například to, že let z Moskvy do Budapešti bylo nutné navigovat přes ta území, která ještě nezakázala přelet ruských leteckých společností přes jejich území a doba letu se ze standardních 2,5 hodiny prodloužila na 3,5 hodiny. Naopak ruská federální agentura pro civilní letectví vydala stejný zákaz pro přilet, odlet i přelet pro ta letadla, která jsou registrována v zemích, které na Rusko uvrhli úzavěru vzdušného prostoru. Nejvíce tento zákaz zasáhl finského národního dopravce Finnair, který měl doposud strategickou pozici pro lety do Japonska a jihovýchodní Asie. Vzhledem k uzavření ruského vzdušného prostoru jsou nucena finská letadla tuto zemi obléhat, a to dle webu Zdopravy (2022) způsobilo značné prodloužení letecké trasy a s tím i zvýšení provozních nákladů. Například let z Helsinek do Tokya, dle dat webu Flightradar24, se prodloužil z průměrných 8,5 hodiny letu na necelých 13 hodin letu. Níže je na toto prodloužení letu rozpracovaná tabulka, která srovnává náklady letecké společnosti, kterou tato krize zasáhla.

Tabulka 1 Náklady letecké společnosti způsobené prodloužením letu z důvodu uzavření leteckého prostoru nad územím Ruska

Let Helsinky – Tokyo operovaný Airbusem A350 s 297 pax		
	před válkou: 8,5 hod.	během války: 13 hod.
Náklady na letecký benzín (spotřeba \cong 5.800 kg/hod., cena \cong 783,75 \$/t)	38 638,875 \$	59 094,75 \$
Náklady na údržbu	1 142 \$	1 142 \$
Plat kapitána (200 \$/hod.)	1 700 \$	2 600 \$
Plat prvního důstojníka (120 \$/hod.)	1 020 \$	1 560 \$
Plat 7 palubních průvodčích (25 \$/hod.)	1 487,50 \$	2 275 \$
Přistávací poplatky, poplatky za navigaci a další služby (789 \$/hod.)	6 706,50 \$	10 257 \$
Náklady na pasažera – jídlo, pití, zábavní portál... (72 \$/pax)	21 384 \$	21 384 \$
CELKEM:	72 078,875 \$	98 312,75 \$

Zdroj: IATA.com, LinkedIn.com (Kresimir Budinski); vlastní zpracování

Tabulka uvedená výše vyčísľuje rozdíl v nákladech letecké společnosti, která byla nucena z důvodu uzavření vzdušného prostoru nad Ruskem využít jinou trasu, aby mohla nadále provozovat přímé spojené mezi Helsinkami a Tokyem. Data pro tuto tabulku byla získána ze článku publikovaném na webu LinkedIn, autorem Kresimirem Budinskim (2021), který vystupuje jako jednatel nově vznikající letecké společnosti Pragusa.one. Cena leteckého benzínu je stanovena k 17.03.2023 dle asociace IATA (2023). Z celkového výsledku bylo zjištěno, že natažením trasy o 4,5 hodiny vzrostly náklady letecké společnosti o **26 233,875 \$**, což je 36,40% rozdíl.

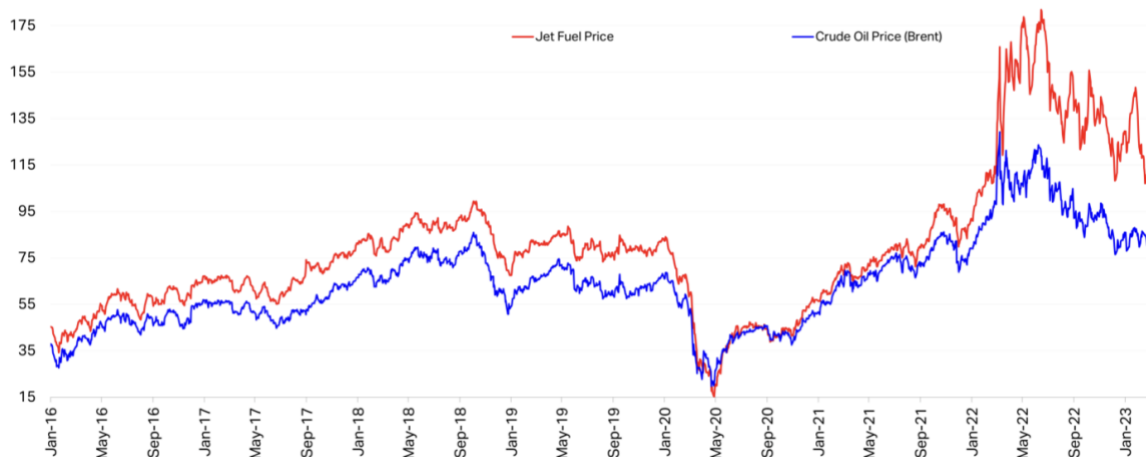
Avšak válka na Ukrajině nezpůsobila jen prodlužování letových tras nebo rušení velké části letů. Navíc, dle webu OECD (2022), vyvolala vážné narušení dodávek surovin na globálních

tržích, ovlivnila cenu ropy a plynu, zesílila inflaci a ohrozila potravinové zabezpečení některých rozvojových ekonomik. Níže je přiložený obrázek s grafem vývoje ceny čisté ropy a leteckého paliva v USD na barrel, který zpracovala asociace IATA (2023) dle dat získaných od společnosti S&P Global Platts, která hodnotí denní spotové ceny leteckého paliva na trhu v příslušných regionech. Vývoj ceny leteckého paliva a čisté ropy

Obrázek 2 Vývoj ceny leteckého paliva a čisté ropy

Jet fuel price developments - longer term perspective

Jet Fuel & Crude Oil Price (\$/barrel)



Source: S&P Global, Refinitiv Eikon

Zdroj: IATA.org (2023)

Z obrázku grafu je patrné, že dlouhodobě byla cena leteckého paliva i ropy prezentována rostoucím trendem, v období od roku 2016 až po 2020. Na jaře 2020, jak uvádí Simpleflying (2023), byla nastolena cestovní omezení způsobená pandemií Covid-19 a cena ropy šla razantně dolů hlavně z toho důvodu, že letecké společnosti přestaly létat a tím klesla poptávka po této komoditě. Dále je zřejmé, že cena ropy i paliva začala pozvolně růst, dle zvyšující se poptávky po létání, jenže na začátku roku 2022 přišel další velký náraz. Ten byl způsobený rusko-ukrajinskou válkou, která zapříčinila nedostatek této komodity. IATA (2022) ve své publikaci uvádí, že cena leteckého benzínu během prvních 6 měsíců roku 2022 vzrostla o téměř 70 %, což byl jeden z nejprudších nárůstů od roku 2002. Dále je zde znatelný rozdíl mezi cenou leteckého paliva a čisté ropy, kdy vzhledem k zastavení dodávek z Ruska, došlo k nárůstu ceny ropy Brent o téměř 30 %. Díky vysoké poptávce po létání, po skončení pandemie Covid-19, se začaly objevovat značné rozdíly mezi cenou surové ropy a leteckého paliva. V červnu roku 2022, dle IATA (2022), dosáhla cenová trhlina historického maxima blížící se 67 USD za barrel. Simpleflying (2023) uvádí zajímavý fakt, a to že cena ropy v prosinci 2022 byla téměř o 57 % vyšší, než ve stejném období roku 2019.

2.3 Teorie finanční analýzy

Dle definice Růčkové (2021, s. 9) je finanční analýza chápána jako systematický rozbor dat, která jsou získaná především z účetních výkazů a hlavním cílem je zhodnocení firemní minulosti, současnosti, ale také předurčení budoucích finančních podmínek. Stejný autor dále uvádí, že se v dnešní době žádná úspěšná firma neobejde bez rozboru finanční situace. Růčková (2021, s. 9) dále zmiňuje, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním podniku, kde účetnictví generuje přesná data za určitý časový úsek, a k tomu poté přispěje finanční analýza, která data vyhodnotí a zjistí finanční zdraví podniku.

Rosillon (2009) in Vochozka et al. (2021, s. 188) uvádí, že význam finanční analýzy je zásadní pro vyhodnocení reálné ekonomické a finanční situace podniku, zároveň slouží k zjištění možných obtíží a následnému doporučení vhodných nápravných řešení. Stejný zdroj navíc zmiňuje, že tato analýza je založena na odhadu finančního ukazatele, a ten zobrazuje likviditu, solventnost, provozní efektivitu, dluh či výnosy, a také ziskovost podniku.

Růčková (2021, s.10) popisuje finanční analýzu ve dvou časových rovinách; první rovinou se vracíme zpět do minulosti a je zde šance zhodnotit podnik v průběhu let, jak se vyvíjel až do současnosti. Druhá rovina staví na finanční analýze, která tvoří základ pro finanční plánování v krátkodobém horizontu, ale i ve dlouhodobém strategickém rozvoji firmy. Následně autorka zmiňuje, že finanční analýza není pouze součástí finančního řízení, ale má celkový vliv na firmu, protože bývá například součástí marketingové SWOT analýzy a působí i na celou řadu rozhodovacích procesů v podniku. Finanční analýza ovlivňuje vnější i vnitřní pohled na firmu, kdy Růčková (2021, s. 11) uvádí příklad pro pohled zvenčí, kdy může analýza podmiňovat úvěrový či investiční potenciál podniku. Dále autorka popisuje, že finanční analýzu je možno chápat jak rozbor jakékoliv činnosti, kde hrají roli peníze a čas. V úrovni podniku patří mezi zainteresované strany do této analýzy management, akcionáři nebo vlastníci, kteří se zajímají o výnosnost akcií a její predikci, dále banky, které využívají analýzu pro vyhodnocení a poskytnutí nezajištěných zdrojů nebo dodavatele, kteří se soustředí na schopnost podniku včas splácet své závazky.

Růčková (2021, s. 22) obecně shrnuje podstatu finanční analýzy takto: „*podstatou je splnění dvou základních funkcí: prověřit finanční zdraví podniku (ex post metoda) a vytvořit základ pro finanční plán (ex ante analýza)*“.

2.3.1 Vstupní informace pro finanční analýzu

Autorka Růčková (2021, s. 22) ve své publikaci uvádí, že hodnotná a úspěšná finanční analýza závisí na kvalitních a komplexních vstupních informacích, které do ní vložíme. Je totiž velmi důležité podchytit všechny informace, které by mohly do jisté míry znehodnotit a výsledek hodnocení, a tím i zkreslit finanční zdraví podniku.

Účetní výkazy – autorka definuje, že se jedná se o dokumenty, které lze rozdělit do dvou skupin, a to na finanční a vnitropodnikové účetní výkazy. Pro uživatele z vnějšku jsou určeny externí finanční účetní výkazy; poskytují informace o stavu a struktuře majetku, peněžních tocích nebo o tvorbě a užití výsledků hospodaření. Dále autorka zmiňuje, že i přes to, že jsou tyto dokumenty veřejně přístupné, tvoří základ všech informací pro podnikovou finanční analýzu. Naproti tomu vnitropodnikové účetní výkazy slouží pouze pro účely dané firmy a obsahují informace, které právě zpřesňují potřebný výsledek analýzy a umožňují předejít možnému riziku odchýlení se nebo zkreslení výsledku. Je to hlavně dáno tím, že tyto dokumenty jsou vydávány v pravidelných a časných intervalech.

Růčková (2021, s. 23) uvádí, že hlavní úkolem finanční analýzy je prověření obchodní síly firmy a udržení majetkově-finanční stability. K tomu autorka dodává, že pro úspěšný začátek zpracování analýzy jsou důležité tyto účetní dokumenty:

- **Rozvaha** – jedná se o výkaz, který zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a zdroj jejich financování, obecně se poté nazývají jako aktiva a pasiva. Tento dokument stanovuje své hodnoty k poslední dni účetní uzávěrky a poskytuje zásadní obraz ve třech hlavních kategoriích, které jsou majetková situace podniku, zdroje financování a finanční situace firmy.
- **Výkaz zisků a ztrát** – představuje výpis o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určitý časový úsek. Četnost sestavení je jednou ročně a účetní zastoupení podniku si

může samo určit, zda bude výkaz tvořit v dle druhového členění nebo účelového členění. Při sestavování finanční analýzy slouží tento výkaz pro hodnocení firemní ziskovosti.

- **Přehled o peněžních tocích** – jde o novější metodu určenou pro sestavení finanční analýzy. V České republice je tento dokument většinou označován jako **výkaz cash flow** a v ostatních ekonomikách bývá nejčastěji pojmenován jako výkaz o změnách ve finanční situaci. Obecně se jedná o účetní listinu, kde se srovnávají zdroje tvorby peněžních prostředků s jejich užitím v daném časovém období a slouží k vyhodnocení skutečné finanční situace. Jednou z nejdůležitějších částí je ta, která se věnuje **provozní činnosti**. Zde lze zjistit, v jaké míře je výsledek hospodaření z běžné činnosti odpovídající skutečně vydělaným penězům.
- **Dokument o změnách vlastního kapitálu** – představuje doplňkový výkaz ke straně pasiv v rozvaze, ve kterém jsou zobrazeny změny jednotlivých položek, respektive zvýšení či snížení, mezi rozvahovými dny. V obecném smyslu se jedná o zachycení operací, které mění velikost vlastního kapitálu. V tomto případě neexistuje předem stanovená forma zpracování a je to tedy v plné kompetenci účetního oddělení.

2.3.2 Metody finanční analýzy

Růčková (2021, s. 45) uvádí, že díky rozvoji statistických a ekonomických věd došlo k vzniku celé škály metod hodnocení finančního zdraví firmy. Důležité ovšem je, aby každá metoda měla zpětnou vazbu na cíl, který chce splnit. Autorka dále popisuje, že čím lepší jsou metody, tím spolehlivější jsou závěry a ve finále to vede k nižšímu riziku chybného rozhodnutí a zvýšení naděje na úspěch.

Autorka vysvětluje, že v ekonomii existují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů, a to **fundamentální analýzy** a **technická analýza**. Fundamentální zakládá na vzájemných souvislostech mezích ekonomickými a mimoekonomickými procesy. Naopak technická analýza využívá metody z matematiky, statistiky a dalších k zpracování všech dat a získání kvantitativního výsledku z ekonomického pohledu. Autorka dále uvádí; z těchto poznatků vyplývá, že finanční analýza patří do kategorie technické analýzy a využívá matematické postupy k získání požadovaných výsledků. Metody finanční analýzy lze rozdělit do dvou skupin, a to metody elementární a metody vyšší. Obě tyto témata jsou rozebrány podrobně níže.

Metody elementární analýzy

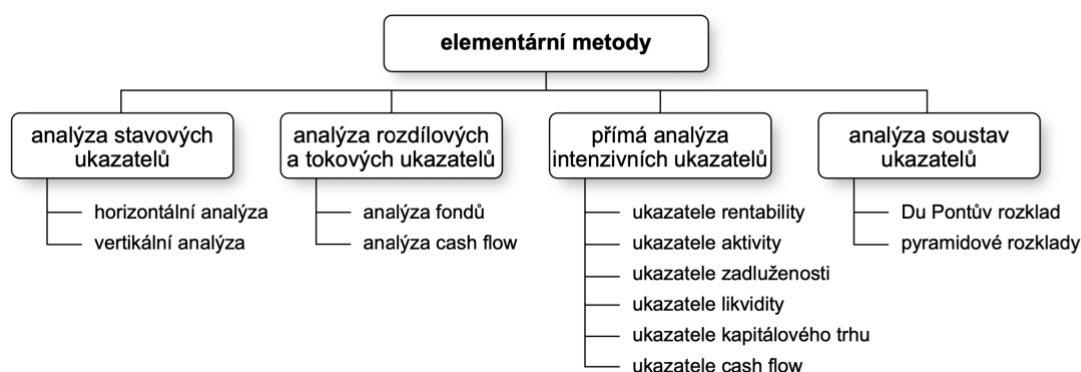
Růčková (2021, s. 46) popisuje, že u finanční analýzy hraje značnou roli časový rozptyl a je vhodné si rozlišit stavové a tokové veličiny, kde hodnota vztahující se k určitému časovému okamžiku se nazývá **stavová** a veličina, která má se vztahuje na časový interval, se nazývá **toková**. Do první veličiny řadíme data získaná z rozvahy a druhá veličina využívá data z výkazu zisků a ztrát. Výše zmíněné veličiny řadíme do kategorie **extenzivních ukazatelů**, které informují o rozsahu či objemu analyzované položky a uvádí se v přirozených (objemových) jednotkách. Dále autorka uvádí, že do této skupiny patří kromě stavových a tokových veličin i **rozdílové a nefinanční ukazatele**. Rozdílové ukazatele, jak již název napovídá, představují rozdíl stavu mezi určitými skupinami aktiv nebo pasiv, vztažené k časovému úseku. Příkladem je čistý pracovní kapitál, který se získá rozdílem celkových oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Navíc, dle Růčkové (2021, s. 47), sem řadíme i nefinanční ukazatele, které neobsahují informace ze základních finančních ukazatelů, ale spíše data z vnitropodnikového účetnictví. Jako příklad lze uvést počet zaměstnanců nebo množství výrobků.

Dále Růčková (2021, s. 46) popisuje členění standardních ukazatelů následovně:

- **Absolutní** – v tomto případě se nejedná o matematickou metodu, ale pouze o prosté výjmutí daných dat ze základních účetních výkazů.
- **Rozdílové** – jejich význam je již zmíněný výše.
- **Poměrové** – tento ukazatel je definovaný podílem dvou hodnot, nejčastěji výjmutých z účetních výkazů. Celkově je tato skupina nejpočetněji zastoupena a je nejvíce využívána. Za pomoci poměrových ukazatelů se provádí různá srovnání v čase či průřezové analýzy.

Poslední kategorizace ukazatelů, je dle Růčkové (2021, s. 48), definována jako **intenzivní ukazatele**. Ty informují o míře využití zdrojů, kdy se jedná zpravidla o podíl dvou extenzivních, případně tokových ukazatelů. Intenzivní ukazatele jsou ještě rozděleny na stejnorodé a nejstejnorodé. Autorka dále vysvětluje, že stejnorodé intenzivní ukazatele jsou vyjádřeny poměry extenzivních hodnot vyjádřených ve stejných jednotkách. Navíc se ještě dělí na procentní ukazatele – vyjadřují změnu dvou extenzivních ukazatelů vyjádřenou v procentech, a dále vztahové ukazatele, které je možné získat poměrem dvou stavových ukazatelů vztažených k stejnému časovému okamžiku. Růčková (2021, s. 48) popisuje ještě nestejnorodé intenzivní ukazatele jako poměr dvou různých ukazatelů, definovaných v různých jednotkách.

Obrázek 3 Elementární metody finanční analýzy



Zdroj: Růčková (2021, s. 48)

Z obrázku výše je patrné, že jak uvádí Růčková (2021, s. 48), elementární metody lze dělit na několik skupin, které dohromady dávají komplexní finanční rozbor hospodaření firmy. Autorka dále popisuje analýzu stavových ukazatelů, která v sobě obsahuje **horizontální** a **finanční analýzu**. Tomuto tématu se věnuje i autor Vochozka et al. (2021, s. 189), který definuje horizontální analýzu jako proces zkoumání vývoje veličin v čase v minulém období, nejčastěji v délce jednoho roku. Autor pokračuje, že s touto analýzou se zjišťují absolutní ukazatele k rozboru vývojových trendů. Vyjádřovací jednotka jsou procenta nebo řetězový či bazický index. Název této analýzy je odvozený od postupu srovnávání údajů, kdy jsou jednotlivé položky výkazu porovnávány po řádcích, tedy v horizontálním směru. Vochozka et al. (2021, s. 190) dále uvádí informace ohledně vertikální analýzy, která zkoumá vztah jednotlivých položek ke konkrétní veličině. Jde vlastně o práci s účetními výkazy v jednotlivých letech, které se prochází od shora dolů, tedy vertikálně. Růčková (2021, s. 49) doplňuje, že se jedná o komparaci jednotlivých položek účetních výkazů s celkovou hodnotou aktiv či pasiv. Navíc dodává, že tato metoda usnadňuje srovnání analyzovaného podniku s firmami ve stejném oboru podnikání.

Dále paní Růčková (2021, s. 49) popisuje **analýzu rozdílových a tokových hodnot**, kde se soustředí na analýzu základních účetních výkazů, které obsahují tokové položky. Mezi něž patří

výkaz zisku a ztrát či cash flow. Obsahem je pak analýza fondů finančních prostředků, která se zabývá využíváním rozdílových ukazatelů a zaměřuje se na čistý pracovní kapitál, tím se určí optimální výše každé položky oběžných aktiv a stanoví se jejich přiměřená výše. Druhá analýza se věnuje cash flow a vyjadřuje a srovnává vnitřní finanční sílu podniku, kterou lze chápat jako schopnost vytvářet přebytky za pomoci vlastní činnosti, které lze poté využít na financování například závazků, výplaty dividend či financování investic.

Následující elementární metodou, kterou popisuje Růčková (2021, s. 49), je **přímá analýza intezivních ukazatelů** nebo také poměrová analýza. Patří k nejpoužívanějším metodám a obsahuje ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu nebo cash flow. Postupně jsou tyto ukazatele popsány níže dle autorky:

- Ukazatele rentability – neboli výnosnosti, jejich úkolem je srovnávání zisku s jinými veličinami a cílem je zhodnocení úspěšnosti stanovených cílů. Rentabilita je obecně forma vyjádření míry zisku a napomáhá k alokaci kapitálu.
- Ukazatele aktivity – cílem tohoto ukazatele je zjištění, zda podnik správně či špatně hospodaří s aktivy a jak tento výsledek ovlivňuje výnosnost a likviditu. Jedná se vlastně o hodnocení efektivnosti podnikatelské činnosti a využití zdrojů dle rychlosti obratu.
- Ukazatele zadluženosti – zaměřují se na posouzení finanční struktury podniku v dlouhodobém horizontu a indikuje výši rizika, které podnik podstupuje v dané struktuře vlastního a cizího kapitálu.
- Ukazatele likvidity – jde o prokázání schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky.
- Ukazatele kapitálového trhu – jedná se o odlišného ukazatele, který nevyužívá data z běžných účetních výkazů, ale pracuje s hodnotou tržní ceny akcie.
- Ukazatele cash flow – za pomoci tohoto ukazatele lze zpřesnit finanční situaci podniku, jelikož používá reálné finanční toky.

Poslední z elementárních metod je analýza soustav ukazatelů. Růčková (2021, s. 50) ji popisuje jako vzájemnou kombinaci výše uvedených ukazatelů na jejichž základě vznikají hodnotící soustavy, které neberou v úvahu pouze jedno číslo, jak tomu je v případě jednotlivých ukazatelů, ale řeší také vyvolaný a požadovaný účinek vzájemně s celou řadou jiných důsledků.

Analýza soustav ukazatelů

Dle Růčkové (2021, s. 50) se jedná o analýzu, ve které se využívají a kombinují absolutní ukazatele, poměrové ukazatele či rozdílové ukazatele. Podstatou je vytvoření nějakého souboru ukazatelů, s jehož pomocí lze detailně zkoumat různé vlivy a změny na celý podnik. Dále autorka zmiňuje, že nejznámější ze soustav ukazatelů je **Du Pontův rozklad ukazatele rentability**, který je založený na odvozování ziskové marže a obratu celkových aktiv. Také se do této skupiny řadí **pyramidové soustavy ukazatelů**, které znázorňují postupné rozšiřování počtu dílčích ukazatelů.

Růčková (2021, s. 50) uvádí, že do této skupiny neodmyslitelně patří i metody účelově vybraných ukazatelů, které podniku přiřadí jeden výsledný hodnotící koeficient. Ten usnadní určení, zda je podnik finančně stabilní či nikoliv. Jedná se o **bonitní modely a bankrotní modely**.

Bonitní modely a bankrotní modely

Růčková (2021, s. 89) uvádí, že se o ukazatele řadí se do soustav účelově vybraných ukazatelů a není možné jednoznačně určit hranici mezi těmito modely. Dále autorka pokračuje, že hlavní pointou těchto ukazatelů je přidat číselnou charakteristiku zkoumanému objektu a na základě této hodnoty určit finanční zdraví podniku.

Vochozka et al. (2021, s. 119) uvádí, že bankrotní modely slouží k předurčení toho, zda se blíží bankrot podniku či nikoliv. Data k vyhodnocení tohoto modelu jsou získaná od firem, které v minulosti skutečně zbankrotovaly nebo naopak měly finanční zdraví na vysoké úrovni. Růčková (2021, s. 89) dodává, že v případě, kdy se firma blíží k bankrotu, vykazuje určité symptomy. Tento model je vhodný pro současné, ale i budoucí rozhodování. Mezi typické modely patří Altmanův model Z-skóre, Tafflerův model nebo Model IN – Index důvěryhodnosti.

Vochozka et al. (2021, s. 119) popisuje bonitní modely jako ty, které stanovují bonitu hodnocené firmy. Shrnují informace, které byly získané z analýzy rentability či finanční stability. Mezi typické příklady se řadí Kralickův rychlý test, index bonity, Tamariho model nebo soustava bilančních analýz.

2.3.3 Využití IFRS a jejich dopady na výsledky finanční analýzy

Knápková et al. (2017, s. 181) uvádí, že v dnešní světové ekonomice se objevuje stále více nových informačních technologií, existují zde nadnárodní firmy a propojuje se mezinárodní kapitálový trh. Pro investory je tento trh zdrojem důležitých informací, které lze získat z účetních výkazů. Autorka dále dodává, že účetnictví založené pouze na národní legislativě daného státu není schopno nabídnout srozumitelné informace všem potenciálním uživatelům. Proto bylo nutné založit mezinárodně uznávané účetní koncepce, zásady a standard, které zajistí stejnou váhu informací pro všechny uživatele, nehledě na jejich národní podmínky. Homolová et al. (2020) in Růčková (2021, s. 31) uvádí, že Mezinárodní standardy účetního výkaznictví slouží jako soubor účetních zásad, které navádí k přípravě a sestavení účetních výkazů.

Knápková et al. (2017, s. 181) popisuje, že v dnešní době jsou tři mezinárodní účetní sjednocení, kde patří **Mezinárodní standardy účetního výkaznictví** (dále jen „IFRS“), **účetní směrnice EU** a **národní účetní zásady a pravidla USA**. Autorka dále popisuje, že firmou, která působí v oblasti harmonizace účetnictví na globální úrovni je společnost International Accounting Standards Committee neboli IASC, sídlí v Londýně a je nezávislou soukromou organizací podporovanou různými účetními institucemi. Cílem IASC bylo vytvořit a sdílet **Mezinárodní účetní standard** (International Accounting Standards – IAS), které budou sloužit k tvoření a publikování účetních uzávěrek obchodních společností, čímž se sjednotí řešení sporných účetních problémů, které řešil Stály interpretací výbor (Standing Interpretations Committee – SIC). Bohoušová (2008) in Knápková et al. (2017, s. 182) uvádí, že vznikla v roce 2001 další nová instituce, Rada pro mezinárodní účetní standardy (International Accounting Standards Board – IASB), ta díky vyšší nezávislosti na různých organizacích měla opět za úkol zpracovat jednotné, kvalitní, srozumitelné a vymahatelné účetní standardy pro mezinárodní použití. Knápková et al. (2017, s. 182) dále uvádí, že v roce 2003 byly vydány nové standardy, již zmiňované IFRS, a k nim nové interpretace IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee). Původní IAS zůstávají v platnosti do doby, než budou nahrazeny novými IFRS. Webové stránky Iasplus (2023) uvádí počty těchto standardů a interpretací, kdy existuje 17 IFRS, 41 IAS, 23 IFRIC a 33 SIC. Knápková et al. (2017, s. 182) popisuje, že prioritním cílem těchto standardů nejsou metodické postupy účtování, ale interpretace údajů z účetnictví.

Knápková et al. (2017, s. 185) uvádí, že v dnešní době využívá nebo doporučuje systém IFRS přes sto zemí, mezi nimi země EU a k nim Austrálie, Nový Zeland a další. Autorka navíc přidává, jak je složená struktura IFRS:

- úvod a předmluva;
- koncepční rámec;
- jednotlivé standardy (IAS a IFRS)

- interpretace standardů (SIC nebo IFRIC).

Knápková et al. (2017, s. 185) popisuje, že v úvodní části je definovaný účel IFRS, vymezuje řídicí orgány včetně pracovních programů a postupů. Následuje koncepční rámec, ve kterém jsou stanovené cíle účetní uzávěrky a základní předpoklady k sestavení. Dále tento rámec obsahuje kvalitativní charakteristiky (spolehlivost, srozumitelnost, relevance a srovnatelnost), k nim se přidává obsah a způsob identifikování základních hodnot účetního výkazu, následují varianty ocenění a návrh na udržení firemní podstaty. Poté jsou uvedeny jednotlivé standardy a interpretace. Web Iasplus (2023) uvádí seznam jednotlivých standardů a doporučení, které představují konkrétní řešení pro různé oblasti, například:

- IAS 2 – zásoby;
- IAS 7 – výkaz o peněžních tocích;
- IFRS 16 – leasingy
- SIC 7 – zavedení eura;
- IFRS 8 – provozní segmenty a další.

Knápková et al. (2017, s. 191) uvádí, že správné užití IFRS v praxi není jednoduchou záležitostí v případě vztažení na konkrétní národní předpisy. Autorka komentuje rozdíl mezi českým účetnictvím a IFRS, v tomto případě se zde objevuje spousta rozdílů mezi těmito standardy a českými účetními předpisy. Stejný autor přidává informaci, že IFRS neurčují konkrétní podobu účetních výkazů, ani účtovou soustavu a standardní souvztažnosti účtů, ale definují obsah a minimální rozsah dat, které by měl podnik publikovat. Knápková et al. (2017, s. 191) přidává fakt, že si účetní volí své kroky tak, aby dodržel zásady a pravidla IFRS. To je důvod k tomu, že jsou výkazy různých společností odlišné a nemají stejné uspořádání. Výsledkem by měl být důvěryhodný obraz o finanční pozici a výkonnosti firmy a jeho vlastnosti tvořit peněžní prostředky. Autorka také přidává, že se jedná o značnou odlišnost od českého účetního chápání, a proto je nutné mít k aplikaci IFRS odbornou přípravu.

2.3.4 Slabé stránky finanční analýzy

Knápková et al. (2017, s. 139) uvádí, že finanční analýzy sice poskytují důležitá a cenná data o tom, jakou má podnik finanční situaci. Na druhou stranu má tato analýza i omezující faktory, jež vyžadují pozornost a dobré vnímání. Mezi tyto slabé stránky lze zařadit (Knápková, 2017, s. 139):

- vypovídací schopnost účetních výkazů a praktik – zde se mohou rozporovat dvě situace, kdy v jednom případě účetní výkazy nereflektují přesnou ekonomickou situaci podniku anebo jsou použita nejednotná pravidla pro sestavení účetních výkazů;
- působení mimořádných událostí a sezonních vlivů – dříve se v účetních dokumentu v rámci ČR uváděly samostatně mimořádné výnosy a náklady, dnes tomu tak není a nelze z případné analýzy vyloučit, navíc může u různých faktorů fungovat sezónnost;
- závislost tradičních ukazatelů na účetních údajích – jedné se o nějaký komentář v účetních výkazech, které jednoznačně dokáže určit, proč se jedná o takovou hodnotu ukazatele;
- srovnání tradičních ukazatelů s jinými subjekty – což může zapříčinit srovnání s různě výkonnými podniky, které působí ve stejném oboru, vždy zde bude hrát nějakou roli odlišnost sledovaných partnerů;
- zanedbávání rizika, nákladů obětovaných příležitostí a budoucích přínosů aktiv.

2.4 Metodika benchmarkingu

Freytag a Hollensen (2001) in Vochozka et al. (2021, s. 239) popisuje benchmarking jako strategické provedení změn v jednotlivých firmách a cílem je vylepšení obchodních procesů a inovací produktů, aby byly přiblíženy co nejvíce potřebám zákazníka. Navíc pomáhá benchmarking v každém podniku srovnávat vlastní strategické postupy, know-how, výkonost podniku a další. Cílem je nalézt osvědčené postupy, jejichž aplikování pomůže firmě zlepšit její výkonost. Delers et al. (2016, s. 6) v publikaci věnované benchmarkingu popisuje, že se jedná o analýzu výkonů a re-engineeringu, kde mezi hlavní výhody patří studium a objevenování osvědčených postupů nejlepších společností z hlediska výroby, kvality či dodávek. Poté se snaží tyto postupy implementovat v jiné organizaci.

Nenadál et al. (2011) in Vochozka (2021, s. 239) zmiňuje dělení benchmarkingu na procesní, funkcionální a výkonový. V případě procesního benchmarkingu jde o srovnání a poměření přesného postupu organizace, u funkcionálního se jedná o srovnání funkce jednotlivých organizací a při výkonovém benchmarkingu se poměřují různé výkonové parametry. Další dělení uvádí Škodáková (2009) in Vochozka et al. (2021, s. 239), kde lze benchmarking rozdělit na vnější a vnitřní, přičemž vnitřní zkoumá konkrétní firmu zevnitř, naopak vnější se snaží o srovnání s konkurencí. Delers et al. (2016, s. 9) uvádí, že vnitřní benchmarking prováděný podnikem zakládá svoji srovnávací analýzu na základě zjištění osvědčených postupů ve všech odděleních a snaží se je implementovat na celý podnik. Vnější benchmarking je dle autorky běžnější a zakládá se na srovnávání a analyzování konkurenčních vedoucích společností ze stejného, ale i jiného oboru. Tato analýza přispívá osvědčenými postupy, které nebyly doposud pro podnik známé. Informace jsou sbírány prostřednictvím dceřiných společností, partnerských firem či pomocí informací dostupných na internetu.

Dále Delers et al. (2016, s. 21) uvádí užití benchmarkingu v praxi a poznamenává, že není přímo specifikován počet kroků. Někteří autoři uvádí i 8 kroků, ale Delers et al. (2016, s. 21) rozděluje užití na 5 níže definovaných fází.

1. Předběžná studie a plánování

Tato fáze je brána za klíčovou a definuje postupy a alokuje zdroje, které mají být pro projekt využity. Dělí se na tři hlavní kroky:

- výběr postupů;
- výběr zdrojů;
- plánování a kalkulace konečných nákladů.

Dle popisu Delers et al. (2016, s. 21), se běžně implementace benchmarkingu vyvolá ve společnosti při pozorování nějaké extérní hrozby či interní nefunkčnosti. Autor dále pokračuje, že mezi tyto příčiny může patřit například velké množství konkurentů na trhu a s tím spojená ztráta podílu. Firma tedy musí reagovat a hledat příčiny, mezi které lze zařadit například zastaralost produktů. Dalším důležitým krokem je výběr zdrojů, který výše zmíněný autor připisuje projektovému manažerovi. Cílem je vytvořit dynamiku v kolektivu za účelem synergie a sdílení odborných znalostí. Poslední částí této fáze je plánování a kalkulace konečných nákladů, kdy se jedná o rozpočet předělený na zdroje, náklady na spolupráci a změny postupů. Jak uvádí autor, nelze přesně stanovit konečné náklady, ty se odvíjí od mnoha skutečností a závisí na složitosti projektu.

2. Výběr partnera

Delers et al. (2016, s. 24) uvádí, že by výběr partnera měl probíhat strategicky, ale ve většině případů dochází k výběru lídra na trhu, se kterým se firma provádějící benchmarking srovnává. Stejný autor uvádí 3 varianty partnerství:

- **Partnerství s jinou firmou** – tato spolupráce často funguje na základě dohody, kde se stanoví určité časové rozmezí, provozní metody a typy příslušných zdrojů, které se bude mezi sebou sdílet.
- **Partnerství uvnitř společnosti** – jedná se o výběr interního oddělení či jiné pobočky firmy, se kterou se vyměňují informace. Autor uvádí, že v tomto případě se mohou i zaměstnanci měnit na různých odděleních či pobočkách a předávat osvědčené postupy, které zjednodušují proces benchmarkingu.
- **Výběr s konkurencí** – v tomto případě lze provést analýzu pomocí veřejně dostupných dat, které musí firmy sdílet. Jedná se o různé statistiky či informace z konferencí.

Web Mytimi (2021) uvádí, že je důležité si určit, zda se bude provádět interní nebo externí benchmarking a zda se bude jednat o jednu nebo více firem, které si zvolíme za svého partnera.

3. Analýza postupů a benchmarků

V publikaci od Delerse et al. (2021, s. 24) je popsáno, že se v této fázi jedná o studii interních postupů, které je potřeba změnit a také se ověřují postupy partnera, které by bylo vhodné napodobit a implementovat, aby firma získala konkureční výhodu. Je důležité, aby se při zavádění benchmarkingu začala měřit aktuální výkonnost firmy, aby bylo možné srovnání se stanovenými výkonnostními cíli. Dále autor popisuje, že existuje referenční ukazatel výkonnosti, který se nazývá benchmark a je na něm založena srovnávací analýza. Benchmark se definuje jako pojem pro nějaký standard, podle kterého se měří nebo porovnává výkonnost. Delers et al. (2016, s. 25) uvádí, že benchmark by měl být určen co nejpřesněji, protože se na jeho základě stanovují realistické cíle.

4. Test a finální implementace

V tomto kroku Delers et al. (2016, s. 25) popisuje, že je dobré určit si tzv. testovací období, ve kterém dojde k zjištění, zda by implementace výsledků benchmarkingu byla možná i bez větších zásahů do chodu firmy. Dále autor uvádí, že lze tyto testy provést například zorganizováním simulace v novém prostředí, kde lze otestovat zavedená vylepšení bez větších následků. Případně je možné začít zkoušet určitá vylepšení jen v části firmy, aby došlo k omezení případných problémů. Delers et al. (2016, s. 26) dále přidává, že by se mělo dodržovat určitá pravidla:

- určení zdrojové osoby, která celý proces změn řídí;
- nejprve zapojit manažery, kteří dostatečně rozumí celému procesu a mohou informovat a motivovat zaměstnance;
- po celou dobu projektu je důležité komunikovat.

Po zkušebním testu následuje nejdůležitější fáze projektu, a to přímá implementace benchmarkingu. Tento proces může zásadně změnit celou společnost, proto je důležité dodržovat pár zásadních pravidel, která jsou uvedena výše.

5. Úpravy, sledování a zpětná vazba

Delers et al. (2016, s. 26) v posledním kroku popisuje, že by měly být splněny tři základní úkoly, a to dokončení a případné drobné finální úpravy v implementaci nového postupu. Dále sledovat předem definované ukazatele a porovnávat je s benchmarky. Posledním krokem je zpětná vazba na zkušenosti, která zajistí, že se nové poznatky rychleji zúročí a v budoucnu je bude jednodušší a rychlejší replikace. Autor také přidává, že by se s tímto účelem měl stále více rozvíjet management znalostí.

Konkrétní využití

V této diplomové práci je využita metoda vnějšího, výkonového benchmarkingu, který srovnává zkoumanou leteckou společnost Lufthansa s jedním z největších lídrů na trhu letecké dopravy. Jedná se o dopravce Emirates, který je bázovaný ve městě Dubaj, ve Spojených arabských emirátech. V podkapitole 3.3. jsou zmíněny i další informace o této aerolince, včetně historie.

Součástí posouzení ekonomické výkonnosti společnosti Lufthansa za pomoci metody benchmarkingu jsou srovnávány hodnoty EBITDA, debt-to-equity ratio, ROE, počet zaměstnanců, flotila leteckých dopravců, množství přepravených cestujících, nabízené místo-kilometry a využití místo-kilometry. Navíc jsou tyto hodnoty srovnány i mezi sebou, jako například počet letadel ve flotile a počet zaměstnanců.

Některá data, pro tuto metodu, jsou získána za pomoci finanční analýzy německého vlajkového dopravce, které jsou vypočítány z účetních výkazů a ostatní jsou přímo uvedena ve výroční zprávě celé skupiny Lufthansa Group. U dopravce Emirates jsou finální hodnoty již uvedeny ve výročních zprávách, tedy byly pouze extrahovány a využity v rámci této práce.

2.5 Metodika dotazníkového šetření

Autor Tahal (2022, s. 46) uvádí, že se dotazníkové šetření řadí do metod kvantitativního výzkumu a z praxe se vyznačuje jako nejvíce používané. Obecně jde v dotazníku o to, že respondenti deklarují své názory a postoje vůči dané otázce. Dále autor uvádí, že dotazníkové šetření je lidem volně přístupné na nějakém místě v papírové nebo elektronické podobě a je jen na respondentovi, zda se rozhodne ho vyplnit či nikoliv. Ve většině případů vyplňují dotazník ti, kteří mají k tématu silné vazby či emoční zaujetí. Juřeníková (2019) na webu uvádí, že se jedná zpravidla o velmi rychle proveditelné a časově méně náročné šetření, které zkoumá velký vzorek, co do počtu, zpracovává data pouze povrchově a nejde zcela do hloubky. Výstupem pak bývá přehled o problému.

2.5.1 Zásady pro tvorbu dotazníku

Tahal (2022, s. 50) uvádí, že je vhodné držet se určitých pravidel, která ve výsledku zajistí vypovídající kvalitu a hodnotu daného šetření. Při tvorbě dotazníku je tedy dobré, aby se kladené otázky věnovaly pouze tomu, co tazatel opravdu potřebuje vědět. Dále by měl být dotazník sestaven tak, aby obsahoval stručné a jasné otázky, na které bude respondenta bavit reagovat.

Doktor Černý (2023) dále popisuje několik důležitých kroků, které je vhodné dodržet:

- délka by měla být ideálně 5 až 10 minut;
- otázky by měly být jednoznačné, krátké a zřejmé;
- sled otázek je dobré řadit tak, aby ty nejtěžší byly situovány uprostřed;
- možnost „jiné“ je mezi respondenty vítána, pokud se nedokážou zařadit do předem definovaných otázek.

Autor Tahal (2022, s. 55) uvádí vhodnost členění dotazníku, kdy by měl být uspořádaný do sekcí, které na sebe logicky navazují. Díky tomu je zajištěna přehlednost a efektivita. Struktura otázek dotazníkového šetření dle Tahala (2022, s. 56) by měla vypadat následovně:

- 1) **Úvod** – zde uvést stručné informace o tazateli, oslovit respondenta a v krátkosti shrnout čemu se daný dotazník věnuje a jaká je přibližná délka vyplňování.

- 2) **Filtrační otázka** – v tomto případě by se mělo jednat o otázku, které roztrídí respondenty na ty, kterých se chceme tázat a kteří do našeho šetření nezapadají. Proto zde může pro některé respondenty vyplňování dotazníku končit. Důležité je, aby byla tato otázka jednoznačně položena.
- 3) **Kvótní otázky** – jedná se o otázky, které třídí respondenty dle pohlaví, věku nebo vzdělání. Ve většině případů by se měly dávat na začátek dotazníku.
- 4) **Meritorní otázky** – ty jsou považovány za nejdůležitější, protože se přímo věnují zkoumanému tématu.
- 5) **Identifikační otázky** – dle autora jsou většinou zařazeny na konec dotazníku a jedná se o otázky věnující se například místu bydliště nebo výši měsíčního platu. Cílem je roztržení respondentů do specifických skupin.

Dále autorka Juřeníková (2019) dělí pokládané otázky na tyto skupiny:

- 1) **Otevřené** – nebo také nestrukturované otázky. Pro respondenta nenabízí žádnou možnou odpověď a je pouze na něm, co vyplní. Následné zpracování je pak velice složité a doporučené umístění těchto otázek je na konci dotazníku, kdy se vyzývá respondent k návrhu nějakého řešení dané problematiky.
- 2) **Polouzavřené** – v tomto typu otázek lze nalézt výběr z odpovědí, ale také je zde možnost zaškrtnutí odpovědi „jiné“, které umožňuje dotazovanému vyjádřit svůj názor.
- 3) **Uzavřené** – nebo také strukturované otázky. Tvůrce dotazníku zde přímo připraví možnosti odpovědi a respondent pouze vybere jednu z možností. Mezi uzavřené otázky se dále řadí ještě **dichotomické** a **polynomické** otázky. Dichotomické mají odpověď s vylučujícím charakterem (ano / ne). Polynomické se dále dělí na výběrové, vyúčtové a stupnicové.

Po vytvoření dotazníku je důležité ho správně rozšířit, aby byl zaručený požadovaný sběr dat. Tahal (2022, s. 59) uvádí tři základní techniky. První z nich je za pomoci **osobního** setkávání s respondenty, doprovázené pokládáním otázek a následným zapisováním do papírového formuláře či počítače. Dále lze získávat data za pomoci **telefonického dotazování**. Poslední uvedenou možností je **publikace na internetu**, kde pomocí odkazu lze šířit elektronický dotazník velkému množství lidí.

Konkrétní využití

Součástí diplomové práce je i dotazníkové šetření, které je sestavené dle výše uvedené teorie. Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jak často lidé cestující letadlem, do jaké míry je ovlivnila pandemie Covid-19 při cestování a jaký mají názor na zaváděné restriktce. V rámci sociodemografického průzkumu jsou položeny otázky týkající se pohlaví, věkové kategorie, povolání a výše průměrného měsíčního platu respondenta. Dotazník se skládá z uzavřených a polouzavřených otázek, týkající se zmíněného tématu. Některé z nich jsou i dichotomické a výběrové. Jako celek má kvantitativní výzkum 15 otázek a je zamýšleno získat nejméně 300 respondentů, aby následné vyhodnocení mělo určitou váhu.

Celý výzkum je vytvořený za pomoci dokumentů společnosti Google a šířený primárně za pomoci sdílení přes sociální sítě. Navíc byl zaslán také konkrétním osobám, mezi které patří rodina nebo přátelé.

Vyhodnocení celého šetření je popsáno v kapitole 3.4., kde jsou nejprve uvedeny výsledky sociodemografického výzkumu a poté podrobně rozepsány následující otázky z celého dotazníku. Navíc jsou za pomoci zapsání všech výsledků do tabulky v Excelu vyfiltrované kombinace odpovědí, které jsou také okomentovány v této diplomové práci. Mezi ně patří například vyhodnocení, zda lidé, kteří létají nepravidelně, ale minimálně 1 za více let, zvýšili frekvenci létání po pandemii Covid-19.

3 Analytická část práce

Tato část práce se zabývá popisem a představením letecké společnosti Lufthansa, jejím vývojem a také složením flotily. Dále je za pomoci veřejně dostupných účetních výkazů zpracována finanční analýza této aerolinky, kde jsou uvedeny absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Konkrétně jsou zde spočítány ukazatele rentability a zadluženosti. Hodnota ROE je i rozložená na základě pyramidového rozpadu k lepšímu posouzení návratnosti vlastního kapitálu. Navíc je zde popsán a využitý bankrotní i bonitní model. Také je posouzena ekonomická výkonnost společnosti Lufthansa prostřednictvím metody výkonového benchmarkingu, kde jako srovnávací partner slouží letecká společnost Emirates. Poslední podkapitola se věnuje vyhodnocení kvantitativního výzkumu, který je primárně zaměřený na cestování před a po vypuknutí koronavirové pandemie.

3.1 Společnost Lufthansa

Letecká společnost Lufthansa vznikla dle webu Lufthansagroup v roce 1953 a první let uskutečnila o dva roky později. Během své existence prošla různými krizemi a vzestupy, zařazovala do flotily novější a modernější letadla a také rozšiřovala svoji síť linek. V roce 1970 přidala do provozu tehdy největší dopravní letadlo, Boeing B747, které ovšem u této společnosti létá do dnes. Během 90. let se začala z klasické letecké společnosti tvořit mezinárodní skupina, která v dnešní době zaměstnává přes 100.000 lidí a tvoří výnos okolo 32 miliard EUR.

Skupina Lufthansa group je tvořena sdružením leteckých společností, které přepravují cestující a náklad. Řadí se sem dopravci Lufthansa German Airlines, SWISS, Austrian Airlines a Brussels Airlines. Tyto společnosti patří do kategorie klasického síťového dopravce s pravidelnou i nepravidelnou přepravou a působí jak na vnitrostátních, mezinárodních i interkontinentálních letech. Dále sem patří i regionální aerolinka Lufthansa CityLine, Air Dolomity nebo přepravce zaměřený na dovolenkové destinace Eurowings Discovery. V celé skupině pak lze nalézt i firmu, které obstarává jídlo na palubu nebo dceřinou společnost zajišťující celosvětově servis letadel s názvem Lufthansa Technik.

Hlavní činností leteckých společností je přeprava lidí a nákladu, kterou zajišťují letadla. Ve flotile Lufthansy lze nalézt letadla, která jsou určena pro krátké a střední tratě, ale také širokotrupé letouny, které uletí velké vzdálenosti a přepraví cestující například z Frankfurtu do New Yorku. Společnost využívá na krátké a střední tratě Airbusy A319, A320 a A321, kterých má ve flotile 37, 94 a 78 kusů. Dále využívá letouny Embraer a Bombardier, zpravidla na velmi krátké vzdálenosti. U těchto typů se jedné o početní zastoupení v řádu 26 kusů a 28 kusů. Do flotily letadel s dlouhým doletem se řadí Airbus A330, A340, A350. Airbus A330 je ve flotile v počtu 25 kusů, u čtyřmotorového Airbusu A340 se jedná o 34 jednotek a v případě nejnovější verze A350, létá v barvách německého dopravce 21 kusů. Lufthansa patří se společností Air France k jediným v Evropě, kde lze ve flotile spatřit i největší dopravní letadlo s dvěma patry, Airbus A380. Těch má Lufthansa 14 kusů. Zastoupení má také americká firma Boeing, kde Lufthansa využívá 27 letounů typu B747 nebo nově koupené 2 kusy Boeingu B787.

Tabulka 2 Flotila letecké společnosti Lufthansa k 31.12.2022

Výrobce a typ letadla	Počet kusů ve flotile	Výrobce a typ letadla	Počet kusů ve flotile
Airbus A319	37	Airbus A380	14
Airbus A320	94	Boeing B747	27
Airbus A321	78	Boeing B787	2
Airbus A330	25	Bombardier CRJ	28
Airbus A340	34	Embraer	26
Airbus A350	21		
CELKEM:			386

Zdroj: Annual Report 2022 Lufthansa group, vlastní zpracování

Z tabulky výše je patrné, že ve flotile převládá evropský výrobce letadel Airbus, kdy v roce 2022 byl zastoupený 303 kusy a americký Boeing pouze 27 kusy. Z výroční zprávy také vyplývá, že flotila celé skupiny Lufthansa Group čítá 710 letounů s průměrným stářím 13 let. Během průběhu koronavirové krize, od roku 2019, bylo z celé skupiny 110 letadel vyřazeno a 57 přidáno. Nejvíce se během krize zaměřovalo na méně efektivní letadla z pohledu spotřeby paliva, a tak se začaly vyřazovat Airbusey A340 a A380. V souladu s optimalizací flotily bylo v průběhu roku 2022 téměř 10 dvoupatrových Airbusů A380 vyřazeno s takovým záměrem, že se 6 z nich vrátí do konce roku 2023 samotnému výrobcovi a 2 budou navraceny do flotily během roku 2024. V současnosti má tedy Lufthansa v provozu pouze 4 tyto velké stroje. Stejný osud čekal i další typ čtyřmotorového letounu, Airbusu A340, jehož 7 kusů bylo okamžitě vyřazeno z flotily, a tedy v roce 2023 budou používat jen 26 těchto letadel. Dále účetní výkaz uvádí, že řádově 5 letounů A340 a všechny čtyři A380 jsou bázované na mnichovském letišti, aby bylo možné poskytnout i cestujícím z této oblasti let v první třídě.

Ročenka skupiny Lufthansa Group také popisuje, že celá skupina značně využila příležitosti, které se díky koronavirové krizi na trhu objevily, a začala s modernizací flotily za pomoci objednávek nových strojů, které výrobci nabízeli za velmi dobrých podmínek a ve velmi krátké dodací lhůtě. To bylo způsobeno tím, že některé aerolinky se zřekly objednaných strojů kvůli nejisté budoucí poptávce. Nové stroje do flotily Lufthansa Group začaly přibývat již během roku 2022, kdy právě společnost Lufthansa obdržela dva nové Boeingsy B787-9. V průběhu sedmi následujících let má v celé skupině přibýt 174 letounů z pevných objednávek, k tomu může být přidáno až 58 dalších strojů, které mohou být dlouhodobě pronajímány nebo získány právě díky zrušeným objednávkám jiných dopravců.

Důležité je také zmínit, že téměř 90 % celé flotily je vlastněno členy Lufthansa Group a pouze 10 % je pronajímáno. Také více než 84 % z vlastněných strojů je nezatíženo jakoukoliv bankovní zástavou. Z pohledu letecké společnosti má vlastní flotila velice vysoký stupeň provozní flexibility, kdy lze reagovat na výkyvy poptávky a úpravu kapacity ve velmi krátkém čase. Tuto skutečnost potvrzuje web Simpleflying (2022), který zmiňuje, že společnost Lufthansa obsloužila dne 09.04.2022 lety na ostrov Mallorca ve Středozezemním moři vysokokapacitními letadly, Boingem 747 a Airbusem A350. Lety byly operované z letiště ve Frankfurtu a Mnichově a byly speciálně vypravené díky rezervačnímu oddělení, které zareagovalo na vysokou poptávku po této destinaci během začátku Velikonočních prázdnin.

Sít' linek a nabízené cestovní třídy

Jelikož se jedná o klasického dopravce, který cílí jak na business, tak i volnočasové cestující, je sít' linek Lufthansy velice rozsáhlá. Celá Lufthansa Group, dle jejich webu, obsluhuje okolo

320 destinací po celém světě. Samotná letecká společnost Lufthansa German Airlines má za své hlavní letiště Mnichov a Frankfurt nad Mohanem a operuje lety po celé Evropě, Africe, Asii i Americe. Díky členství v Star Alianci je možné se dostat s jedním nebo dvěma přestupy do Austrálie či na Nový Zéland. Mezi nejdlejší lety patří jednoznačně ty, které míří do destinací na západním pobřeží USA, jako Los Angeles nebo San Francisco, ale také linky směrem na východ, které končí v Singapuru či Tokyu.

Každé letadlo ve flotile společnosti Lufthansa je vybaveno nejnižší a nejrozsáhlejší cestovní třídou **Economy class**. Zde jsou cestující usazeni vedle sebe v konfiguraci 3-3, což znamená tři sedadla, mezi tím ulička a následně další tři sedadla. U letů na dlouhé vzdálenosti je tomu však jinak, zde jsou nasazována širokotrupá letadla, která mají uvnitř vždy dvě uličky a sedadla jsou rozmístěna v konfiguraci například 3-3-3 nebo 2-4-2. Na dlouhých mezikontinentálních letech má pak každé sedadlo svůj vlastní zábavní systém, kde je možné si pustit film, poslouchat hudbu nebo hrát hry. Následuje třída **Premium Economy class**, kde je dle webu Lufthansa až o 50 % více místa kolem cestujícího, oproti zmiňované ekonomické třídě. Pasažér má navíc k dispozici lepší catering a možnost odbavení až dvou kusů zavazadel zdarma. Třída Premium economy je ovšem nabízena pouze na dlouhých letech, obsluhovaných širokotrupým letadlem. Na krátkých a středních linkách je navíc k ekonomické třídě také k dispozici třída **Business class**. Ta představuje větší komfort, prioritní odbavení, více zavazadel a poskytnutí jídla zdarma i na krátkých letech. Navíc má pasažér možnost navštívit letištní salónek, kde může ve větším pohodlí a s drobným občerstvením strávit čas před nastoupením do letadla. Na palubě jsou tyto cestující umístěni a posazeni v přední části kabiny, na stejných sedačkách, jako v Economy class, ale s tím rozdílem, že je neobsazené prostřední místo. Naopak u letů na dlouhé vzdálenosti je třída Business velice luxusní a poskytuje cestujícímu mnohem větší prostor a komfort na palubě. Na takových linkách je možné si sedadlo rozložit do vodorovné polohy, kdy se z něj stane pohodlná postel, navíc má cestující možnost výběru z několika chodů jídel. Někteří letčtí dopravci dokonce vybírají vinný lístek speciálně k podávaným chodům, které jsou servírované během letu. Nejluxusnější cestovní třídou, kterou nabízí společnost Lufthansa, je **First class**. Jedná se o velice malou a komorní kabinu, která se v letadle zpravidla nachází za kokpitem a nabízí pouze 8 míst k sezení. Komfort na palubě je zaručen širokými sedadly, které se rozloží do dvoumetrové postele a zaručí cestujícímu pohodlný let do cílové destinace. Jídlo a pití je na nejvyšší možné úrovni a v nejvyšší kvalitě. Dokonce se v první třídě servíruje kaviár, a to nejlepší šampaňské. Služby před odletem cílí na co nejrychlejší odbavení, bez dlouhého čekání a v nejvyšším komfortu. Navíc je pro cestující v první třídě ve Frankfurtu přepravený samostatný terminál, který poskytuje maximální soukromí a nabízí služby na nejvyšší úrovni. Pasažéři mají možnost si vybrat cestovní třídu dle ceny za letenku, kdy nejlevnější je letenka v Economy class, naopak nejdražší je třída First class. U první třídy stojí zpáteční letenka například z Prahy do New Yorku s přestupem ve Frankfurtu okolo 110.000 Kč na osobu.

3.2 Finanční analýza společnosti Lufthansa

V této části práce je zpracovaná finanční analýza za pomoci absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů, které se řadí do elementární metody výzkumu. Jedná se o hodnoty likvidity a rentability, kdy je také přidán pyramidový rozpad ukazatele ROE za pomoci Du Pontova rozkladu. Navíc jsou sestaveny i výpočty bonitního a bankrotního modelu, které stanovují finanční zdraví podniku. Jako poslední jsou zde zpracované specifické ukazatele pro letecké společnosti, které definují a poměřují výkonnost leteckého přepravce.

Data pro tuto finanční analýzu jsou získány z webových stránek společnosti Lufthansa Group, s cílem na období od roku 2018 do roku 2022. Důležité je zmínit, že všechny účetní výkazy

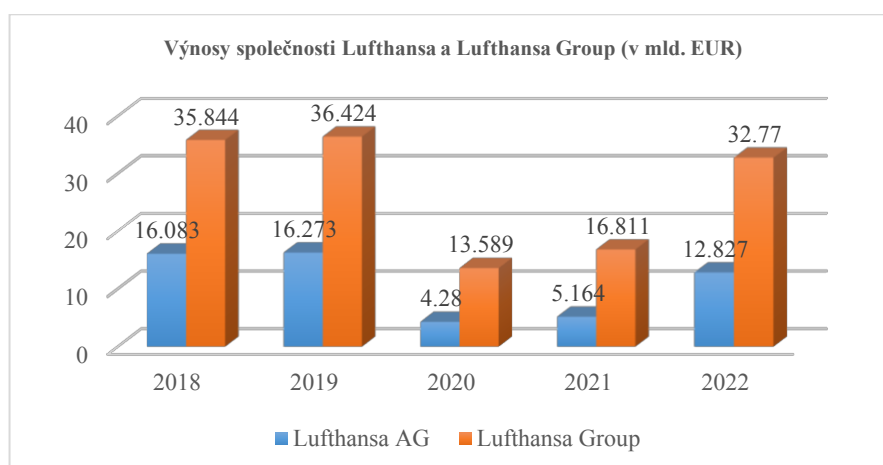
jsou zpracovány na základě Mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS) a ne dle německého obchodního zákoníku. Účetním obdobím je kalendářní rok.

3.2.1 Výnosy

Jedná se o absolutního ukazatele, který se získá z výkazů zisku a ztráty. Máče (2013) in Vochozka et al. (2021, s. 40) uvádí, že výnosy lze popsat jako výsledek zvyšování ekonomického užítku a reprezentují ekonomický přínos pro firmu. Do výnosů lze zařadit prodej zboží a služeb, transfery nefinanční povahy nebo prodejní činnost dlouhodobých či krátkodobých aktiv.

V tomto případě je v grafu znázorněn výnos letecké společnosti Deutsche Lufthansa v porovnání s výnosy celé skupiny Lufthansa Group. V případě německého vlajkového dopravce činily výnosy 16,1 mld. EUR v roce 2018. V roce 2019 se jednalo o 16,3 mld. EUR. Následující rok, ve kterém vypukla globální pandemie, výnosy klesly na 4,3 mld. EUR. V účetním období 2021 byly výnosy vyšší, v řádu 5,2 mld. EUR a v roce 2022 činily 12,8 mld. EUR. Celá letecká skupina Lufthansa Group vykázala výnosy ve výši 35,8 mld. EUR v roce 2018. V roce 2019 se dostaly ještě výše, na hodnotu 36,4 mld. EUR. Covid-19 opět zasáhl a výnosy skupiny se propadly na 13,6 mld. EUR a v roce následujícím vzrostly na 16,8 mld. EUR. Poslední zkoumané období je rok 2022, kdy je hodnota výnosů 32,8 mld. EUR. Data byla získána z účetních uzávěrek společnosti Deutsche Lufthansa a Lufthansa Group.

Graf 1 Výnosy společnosti Lufthansa a Lufthansa Group (v mld. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Lufthansa financial reports

Z grafu výše je patrné, že během let 2018 a 2019, kdy byla světová ekonomika na vrcholu, vládl pozvolný růst výnosů jak letecké společnosti Lufthansa, tak celé skupiny. Zajímavý poznatek lze spatřit v tom, že německý vlajkový dopravce tvoří v letech 2018 i 2019 téměř 45% podíl na celých výnosech uskupení Lufthansa Group, kam patří i další letecké společnosti, jako například švýcarský dopravce SWISS. V roce 2020 však došlo k propadu tržeb o téměř 74 % oproti roku předešlému. To bylo způsobeno příchodem koronavirové krize a omezení cestování do zahraničí. Rok 2021 je téměř totožný jako předešlý, ale je zde znatelný růst celkových výnosů. Zvýšení poptávky po cestování a velmi vysoký nárůst letecké dopravy je opět během roku 2022, kdy byla ve většině zemí zrušená veškerá cestovní opatření a lidé se znovu vrátili k cestování.

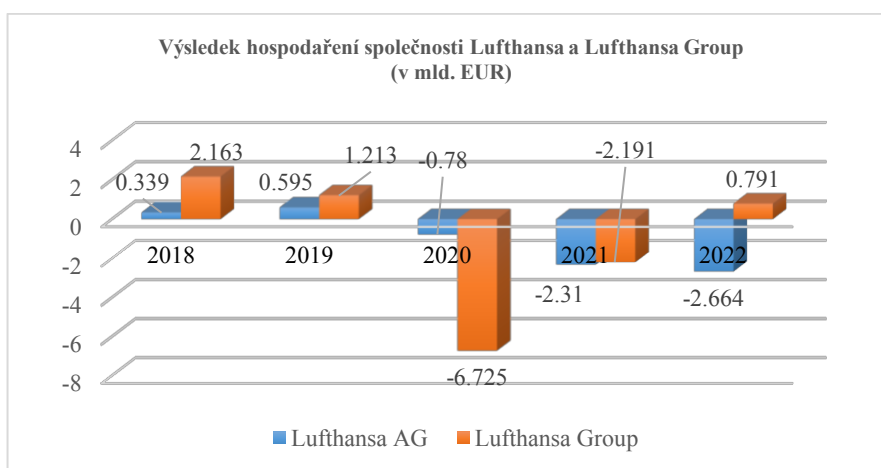
3.2.2 Výsledek hospodaření

Jedná se o další ukazatel, který lze získat z výsledovky neboli výkazu zisku a ztrát. V tomto případě se jedná o výsledek hospodaření po zdanění, v originále je nazván jako: „net

profit/loss“ nebo „*net profit/loss for the year*“. Zpravidla bývá ztráta označené dvěma způsoby, buď klasickým znaménkém mínus nebo je hodnota uvedena do kulatých závorek.

Dle dat z výroční zprávy společnosti Lufthansa činil výsledek hospodaření v roce 2018 pouhých 0,3 mld. EUR, následující rok 0,6 mld. EUR. Do záporných hodnot se výsledek hospodaření dostal v roce 2020, kdy činil -0,9 mld. EUR. Roky poté se držely ještě hlouběji v záporných hodnotách a představovaly hodnoty -2,3 mld. EUR a -2,7 mld. EUR v roce 2022. Celá skupina Lufthansa Group vykázala v roce 2018 výsledek hospodaření v hodnotě 2,2 mld. EUR, další rok 1,2 mld. EUR. V roce 2020 byl výsledek hospodaření charakterizován zápornou hodnotou -6,7 mld. EUR, i v roce 2021 bylo vykázáno -2,2 mld. EUR. Do černých čísel se výsledek hospodaření dostal až v roce 2022 a činil 0,8 mld. EUR.

Graf 2 Výsledek hospodaření společnosti Lufthansa a Lufthansa Group (v mld. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Lufthansa financial reports

Graf ukazuje stejný trend, jako tomu bylo při zobrazení výnosů. Zatímco v období 2018 a 2019 vykazovala letecká společnost Lufthansa i skupina Lufthansa Group zisk, v následujících letech tomu tak již nebylo. V roce 2020 došlo k hluboké ztrátě celé skupiny o -6,725 mld. EUR. I v roce 2022 je dopravce Lufthansa stále ve ztrátě – tento fakt vysvětluje ve svém ročním reportu. I přes stále se vyskytující variantu Omicron, začalo docházet k nárůstu cestujících a prodeji letenek, ovšem na druhou stranu vyvrcholila situace mezi Ruskem a Ukrajinou, která se přeměnila ve válku, a to zapříčinilo prudký nárůst cen ropy a kerosínu. Navíc k tomu, se dále zvyšovala inflace, což mělo za následek zvýšení platů zaměstnanců, ale i přes to se letecká společnost Lufthansa potýká s nedostatkem personálu. Nicméně firemní plánovací oddělení předpokládá, že vzroste upravený EBIT v roce 2023. Navíc by měla vzrůst hodnota dostupné kapacity na úrovni, ve které byla před koronavirovou krizí, v průběhu roku 2024.

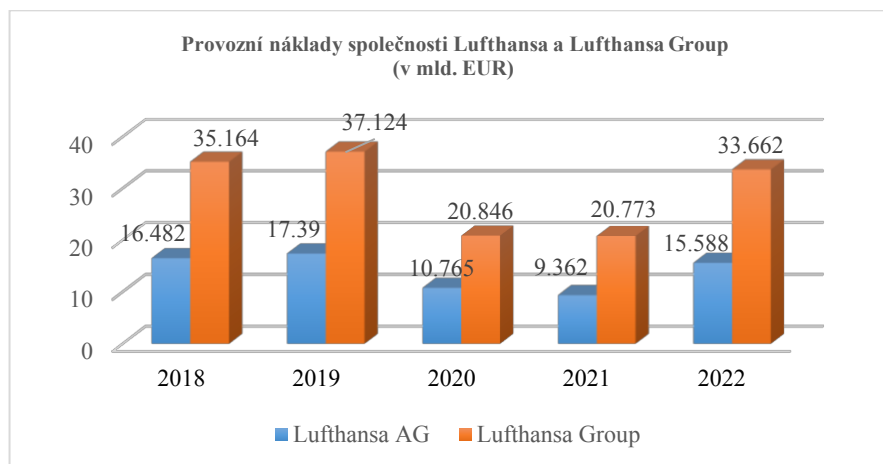
3.2.3 Provozní náklady

Novotný (2019, s. 165) uvádí, že mezi provozní náklady lze zařadit spotřebované zásoby, nakoupené služby, daně a poplatky, odpisy dlouhodobého majetku či mimořádné náklady z provozní činnosti. Data v grafu jsou získána z výkazu zisku a ztrát společnosti Deutsche Lufthansa a celé skupiny Lufthansa Group.

Provozní náklady společnosti Lufthansa byly v roce 2018 ve výši 16,5 mld. EUR, v roce následujícím 17,4 mld. EUR. Rok 2020 byl zastoupený hodnotou provozních nákladů ve výši 10,8 mld. EUR a v roce 2021 činily 9,4 mld. EUR. V posledním zkoumaném období byla tato hodnota 15,6 mld. EUR. Provozní náklady celé skupiny byly 35,2 mld. EUR v roce 2018, další rok byly 37,1 mld. EUR. V letech nejvíce zužovaných pandemií Covid-19, tedy 2020 a 2021,

činily tyto náklady 20,9 mld. EUR a 20,7 mld. EUR. V případě účetního období zakončeného 31.12.2022 byly stanovené provozní náklady do výše 33,7 mld. EUR.

Graf 3 Provozní náklady společnosti Lufthansa a Lufthansa Group (v mld. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Lufthansa financial reports

Z grafu je zřejmý propad provozních nákladů celé skupiny Lufthansa Group mezi lety 2019 a 2020, který činí -44 %. Lufthansa tento propad připisuje hlavně faktu, že došlo ke snížení objemu spotřeby leteckého benzínu o 67 %, kvůli snížené poptávce po létání, která souvisela s krizí pandemie Covid-19. Dalším důvodem propadu provozních nákladů je snížení výdajů za personál o 30 %, a to hlavně kvůli zkrácené pracovní době a propouštění zaměstnanců. Oproti tomu v roce 2022 došlo k prudkému nárůstu provozních nákladů. Příčinou byl růst cen materiálu a služeb o 108 %, což Lufthansa vysvětluje zvýšenou poptávkou a cenou za letecký benzín. Také 38% nárůst nákladů na personál způsobil tento rozdíl v nárůstu hodnoty provozních nákladů. U samotné letecké společnosti Deutsche Lufthansa se jedná o stejný vývojový trend, jako u celé skupiny.

Celá skupina Lufthansa v roce 2019 zaměstnávala 138 353 lidí, jejichž počet byl z důvodu krácení pracovní doby a snižování nákladů v roce 2020 snížen na 110 065, tj. téměř o 20 %. Následující rok došlo k 4% snížení pracovních míst v celé skupině a celkové náklady tedy opět klesly. Se zvyšující se poptávkou bylo nutné přijmout další pracovní sílu, a tak v roce 2022 přibylo necelých 4 500 zaměstnanců.

3.2.4 Ukazatele likvidity

Růčková (2021, s. 59) popisuje pojem likvidita jako vlastnost dané složky se rychle a bez značné ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. V případě firmy se jedná o schopnost uhradit včas své peněžní závazky. Sholleová (2017, s. 178) uvádí tuto definici: „*likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky*“.

Okamžitá likvidita

Dle Růčkové (2021, s. 60) se jedná o 1. stupeň likvidity, kterou lze nazvat také **cash ratio**. Do čitatele jsou dosazovány peněžní prostředky, jež jsou součtem položek peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. Ve jmenovateli se pak nachází krátkodobé závazky, které berou v potaz i závazky vůči úvěrovým institucím a krátkodobé finanční výpomoci.

Okamžitá likvidita je dána vztahem (Růčková, 2021, s. 60):

$$\text{Okamžitá likvidita [cash ratio]} = \frac{\text{peněžní prostředky [cash and cash equivalents]}}{\text{krátkodobé závazky [current liabilities]}} \quad (1)$$

Doporučená hodnota převzatá z americké literatury, dle Růčkové (2021, s. 61), se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1. Will Kenton et al. (2022) se shoduje s autorkou výše a přidává, že pokud je hodnota okamžité likvidity v okolí hodnoty 1, disponuje společnost stejným množstvím hotovosti a hotovostních ekvivalentů, které jsou potřebné na splacení krátkodobých závazků. Ovšem ani hodnoty nižší než 1 nejsou pro podnik špatné. Může to znamenat, že existují nějaké zkrslující okolnosti v rozvaze, jako třeba dlouhé úvěrové podmínky s dodavateli. V případě, že je hodnota vyšší než 1, disponuje podnik více hotovostí, než je potřeba k pokrytí krátkodobých závazků.

Spočítaná hodnota okamžité likvidity v roce 2018 činila 0,09; následující rok 0,11. V roce 2020 se výpočtem stanovila na hodnotu 0,10 a o rok později na 0,23. Rok 2022 zastupuje číslo 0,08. Po lepší přehlednost jsou tyto hodnoty zaneseny do tabulky níže.

Tabulka 3 Okamžitá likvidita společnosti Lufthansa od roku 2018 do 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	0,09	0,11	0,10	0,23	0,08

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky je patrné, že ani v jednom roce nesplňuje společnost Lufthansa zmíněné ideální rozmezí hodnot pro okamžitou likviditu. Růčková (2021, s. 61) vyjadřuje názor, že i přes nedodržení předem daných hodnot, nemusí být firma ve finančních problémech. Často se u velkých firem objevuje využití účetních přetažků či kontokorentů, které nejsou z rozvahy podniku patrné. Dále uvádí zkušenost, že holdingové a mezinárodní společnosti využívají k zafincování krátkodobých finančních závazků řešení zvané **cash pooling**. Kadlecová (2018) na webových stránkách společnosti Deloitte popisuje, že se jedná o nástroj, který optimalizuje firmeni účty. V běžné praxi to pak vypadá tak, že má podnik několik klasických účtů a cash pooling jim poskytuje možnost všechny tyto bankovní účty konsolidovat na hlavní účet neboli master account s denní frekvencí úročení. Výhoda je spatřována v tom, že se lze vyhnout úrokům na kontokorentních účtech v případě, že je záporný zůstatek vyrovnán kladným na jiném účtu. Tento nástroj má pak dopad na účetní kroky a v případě reálného cash poolingu není tento účet zahrnutý do peněžních prostředků a jiných ekvivalentů, ale vykazuje se v kolonce peněžních toků z finančních činností.

Běžná likvidita

Růčková (2021, s. 62) uvádí, že pojem běžná likvidita neboli **current ratio** zobrazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jde vlastně o zjištění faktu, jak by firma uspokojila své věřitele, když přemění veškerá oběžná aktiva na hotovost v daný moment. Výpočet ukazatele běžné likvidity je dán vzorcem (Růčková, 2021, s. 62):

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva [current assets]}}{\text{krátkodobé závazky [current liabilities]}} \quad (2)$$

Scholleová (2017, s. 178) uvádí doporučenou hodnotu pro běžnou likviditu mezi 1,8 – 2,5. Jason Fernando (2023) na webu uvádí příklady, kdy má podnik current ratio nižší nebo vyšší než 1. V prvním případě to znamená, že podnik nemá v danou chvíli dostatek kapitálu pro uspokojení svých krátkodobých závazků. Naopak u druhé možnosti se jedná o společnost, která má finanční zdroje a je schopna být v krátkodobém horizontu solventní.

U běžné likvidity společnosti Lufthansa byla vypočtena hodnota za rok 2018 s výsledkem 0,39. Rok 2019 je zastoupený číslem 0,41. Následující období představuje hodnotu běžné likvidity ve výši 0,74 a rok 2021 zastupuje číslo 1,3. Výsledkem posledního pozorovaného období je hodnota 0,78.

Tabulka 4 Vývoj běžné likvidity společnosti Lufthansa

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	0,39	0,41	0,74	1,30	0,78

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Data v tabulce výše byla získána za pomoci poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků, která byla vypreparována z finanční rozvahy společnosti Lufthansa. Z tabulky je také patrné, že teorie Sholleové (2017) a její doporučená hodnota se velmi odlišuje od dat získaných z finančních výkazů zkoumané letecké společnosti. Web Readyratios (2023) vykazuje mediány běžné likvidity v leteckém odvětví pro USA a například v roce 2018 byl medián 0,96. Je tedy u společnosti Lufthansa možné pozorovat roky, kdy se k tomuto mediánu přibližují více a kdy se více oddalují.

Pohotová likvidita

Vochozka et al. (2021, s. 197) definuje pohotovou likviditu, také **quick ratio**, jako přesnější schopnost firmy plnit své krátkodobé závazky. Web Investopedia (2022) definuje tento pojem jako schopnost společnosti splácet své současné závazky, aniž by bylo nutné prodávat zásoby nebo si zajišťovat další financování. Matematický vztah pro výpočet je dán vzorcem (Růčková, 2021, s. 61):

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva [current assets]} - \text{zásoby [inventories]}}{\text{krátkodobé závazky [current liabilities]}} \quad (3)$$

Růčková (2021, s. 62) uvádí ještě druhou možnost výpočtu pohotové likvidity, a to změnou čitatele na součet peněžních prostředků, finančního majetku a krátkodobých pohledávek. Investopedia (2022) také zmiňuje, že čím je výsledek poměru vyšší, tím lepší je likvidita firmy a finanční zdraví. Pokud se ovšem hodnota poměru pohybuje u nižších čísel, je více pravděpodobné, že se podnik bude potýkat s dluhy. Knápková et al. (2017, s. 95) přidává informaci, že by tato hodnota měla být v rozmezí 1–1,5, pokud je ovšem poměr nižší než 1 znamená to, že musí firma spoléhat na případný prodej zásob.

Deutsche Lufthansa AG vykazuje hodnotu pohotové likvidity 0,38 v roce 2018, rok poté 0,40. V roce 2020 se tento ukazatel spočítal s výsledkem 0,73 a 1,29 v roce 2021. Rok 2022 je zastoupený výsledkem 0,78.

Tabulka 5 Vývoj pohotové likvidity společnosti Lufthansa

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	0,38	0,40	0,73	1,29	0,78

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

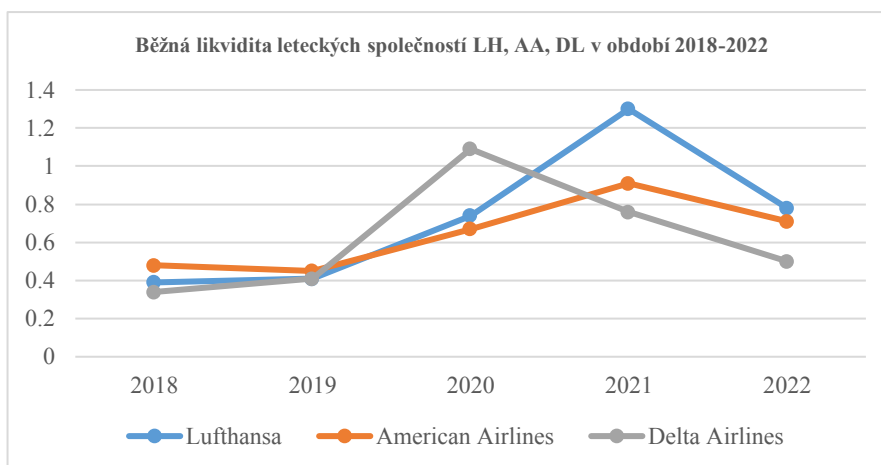
Z tabulky je patrné, že společnost Deutsche Lufthansa nedisponuje vysokým podílem zásob na celkových oběžných aktivech, jelikož výsledek pohotové likvidity se nijak zvlášť neodlišuje od výsledku běžné likvidity. Celkově je tedy zřejmé, že by letecký dopravce ve většině zkoumaných let nedokázal pokrýt své krátkodobé závazky za pomoci oběžných aktiv. Jediný

rok 2021 vykazuje hodnotu vyšší než 1, a tedy by byla společnost schopna přeměnit oběžná aktiva na hotovost a uspokojit své krátkodobé závazky.

Srovnání získaných hodnot běžné a pohotové likvidity vůči jiným dopravcům

Na základě dat, která získal autor této diplomové práce z účetních výkazů, a hodnot z webu Macrotrends.net (2023) vždy k 31.12 daného měsíce, jsou níže sestavené spojnicové grafy, které srovnávají běžnou a pohotovou likviditu německé společnosti Lufthansa (LH) s americkými lídry v letectví, American Airlines (AA) a Delta Airlines (DL).

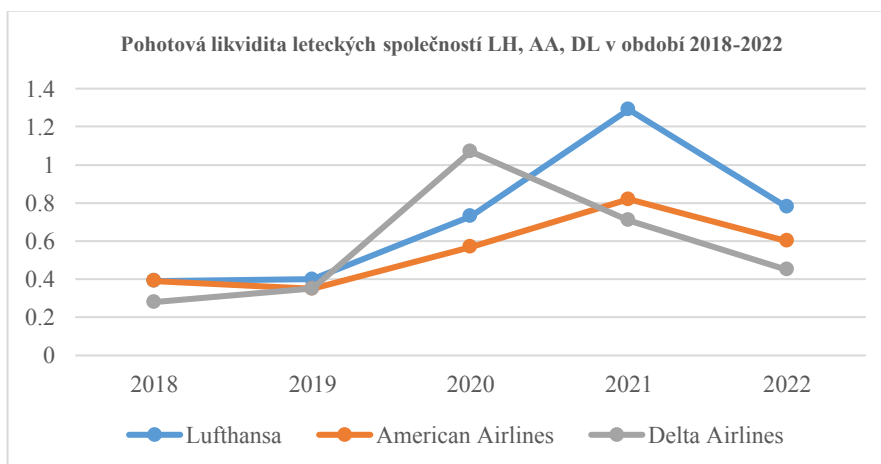
Graf 4 Srovnání běžné likvidity leteckých dopravců (LH, AA, DL)



Zdroj: Macrotrends.net a data běžné likvidity, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že roky 2018 a 2019 jsou pro všechny tři společnosti téměř totožné. Později, od roku 2019, se začíná hodnota běžné likvidity zvyšovat a letečtí dopravci Delta Airlines i Lufthansa přesahují hodnotu 1 běžné likvidity, ale další roky tato hodnota opět klesá. Z toho vyplývá, že během sledovaného období jsou tito dopravci spíše méně solventní vůči svým krátkodobým závazkům.

Graf 5 Srovnání pohotové likvidity leteckých dopravců (LH, AA, DL)



Zdroj: Macrotrends.net a data pohotové likvidity, vlastní zpracování

Graf pohotové likvidity reflektuje téměř totožný výsledek jako u běžné likvidity. Rozdíl ve výpočtu této hodnoty je pouze v tom, že se v čitateli od oběžných aktiv odečtou zásoby. Lze spatřit rozdíl v roce 2020 a 2021 u společností Delta a Lufthansa, kdy na konci roku 2020 byl dopravce Delta Airlines schopný pokrýt své krátkodobé závazky za pomoci oběžných aktiv

a Lufthansa nikoliv, ale v roce 2021 tomu bylo přesně naopak. Společnost American Airlines se během sledovaných let nedostal přes hodnotu 1 u běžné likvidity, ani u pohotové likvidity.

Ukazatele zadluženosti

Růčková (2021, s. 71) popisuje zadluženost jako situaci, kdy firma využívá k financování svých aktiv cizí zdroje. Tato praxe je ovšem u firem velice oblíbená a řekněme nutná, protože pokud podnik využívá pouze vlastní zdroje, dochází ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhou stranu, není ze zákona povoleno financovat společnost pouze dluhem, vždy je nutné vložit základní část kapitálu. Autorka dále uvádí, že podstatou zkoumání ukazatelů zadluženosti je nalézt vhodný a rovnovážný vztah mezi vlastním a cizím kapitálem. Knápková et al. (2017, s. 87) přidává informaci, že z hlediska délky splatnosti vychází jako nejlevnější krátkodobý cizí kapitál, při kterém věřitel nepodstupuje tak vysoké riziko z hlediska návratnosti. Obecné pravidla pak stanovuje, že čím je delší doba splatnosti, tím vyšší jsou náklady na tento cizí kapitál a z toho vychází, že vlastní kapitál je nejdražší, protože je jeho splatnost neomezená (Knápková, 2017, s. 87).

Věřitelské riziko

Dle Růčkové (2021, s. 72) se jedná o základní hodnotící kritérium, které vyjadřuje celkovou zadluženost a lze vyjádřit poměrem celkových závazků k celkovým aktivům. V angličtině se nazývá **debt ratio** a počítá se následujícím vztahem (Růčková, 2021, s. 72):

$$\text{věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál [liabilities]}}{\text{celková aktiva [assets]}} \quad (4)$$

Adam Hayes (2022) na webu Investopedia uvádí, že v případě výsledku vyššího než 1 lze stanovit, že značná část celkových aktiv společnosti je hrazena dluhem. Čím vyšší hodnota debt ratio, tím více je podnik vystavený riziku, že nebude schopný splácet své závazky. Naopak pokud je hodnota nižší než 1, podnik financuje větší část aktiv vlastním kapitálem. Knápková et al. (2017, s. 88) přidává, že doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30 % až 60 %, ale je nutné vzít v potaz specifikum odvětví podnikání a schopnost splácet úroky.

Hodnoty debt ratio bylo vypočteny výše uvedeným poměrem s tím, že výsledek 0,47 reprezentuje věřitelské riziko za rok 2018. V roce 2019 se jedná o hodnotu 0,49 a 0,55 pak v období poté. Rok 2021 uvádí hodnotu 0,54 a poslední zkoumaný rok má hodnotu tohoto ukazatele 0,64.

Hodnoty debt ratio bylo vypočteny výše uvedeným poměrem s tím, že výsledek 0,47 reprezentuje věřitelské riziko za rok 2018. V roce 2019 se jedná o hodnotu 0,49 a 0,54 pak v období poté. Poslední zkoumaný rok má hodnotu tohoto ukazatele 0,64.

Tabulka 6 Věřitelské riziko společnosti Lufthansa v období 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	0,47	0,49	0,55	0,54	0,64

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Tabulka zpracována na základě účetních dokumentů společnosti Deutsche Lufthansa vykazuje hodnoty s růstovým trendem od roku 2018 do 2022. Je to hlavně z toho důvodu, že letecká společnost téměř každý rok navýšila svá celková aktiva a zároveň navyšovala i cizí kapitál. V roce 2022 došlo k navýšení cizího kapitálu také z toho důvodu, že společnost začala poprvé vykazovat tzv. „zálohy na letové doklady“ jako součást závazků. Došlo rovněž k navýšení závazků vůči přidruženým společnostem. Věřitelské riziko je tedy na dobré úrovni a dopravce by neměl mít problém při oslovování věřitelů.

Koeficient samofinancování

Růčková (2021, s. 72) uvádí, že se koeficient samofinancování, také **equity ratio**, získá poměrem vlastního kapitálu s celkovými aktivy. Jedná se o doplněk k věřitelskému riziku a jejich součet by se měl blížit hodnotě 1. V podstatě se jedná o poměr, v jakém jsou aktiva firmy financována za pomoci peněz akcionářů a je to jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení finanční situace firmy. Dále autorka přidává poznámku, že s pojmy equity a debt ratio souvisí poměr, který kombinuje obě tyto hodnoty. Nazývá se **debt-equity ratio** a slouží společně k zjištění poměru vlastního a cizího kapitálu. V případě převrácené hodnoty poté definuje míru finanční samostatnosti podniku, také nazývanou jako **finanční páku podniku**. Koeficient samofinancování se získá vzorcem (Čížinská, 2018, s. 207):

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál [shareholders' equity]}}{\text{celková aktiva [assets]}} \quad (5)$$

Výsledkem tohoto koeficientu je hodnota 0,29 za rok 2018. Následující rok byla hodnota spočítána na 0,28. Účetní období roku 2020 je zastoupené číslem 0,24 a rok následující hodnotou 0,22. Poslední sledované období koeficientu samofinancování je rok 2022, který je stanovená na 0,13.

Tabulka 7 Koeficient samofinancování dopravce Lufthansa v období 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	0,29	0,28	0,24	0,22	0,13

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že měla společnost Lufthansa v průběhu let téměř totožný poměr vlastního kapitálu vůči celkovým aktivům. Až v roce 2022 došlo k snížení equity ratio téměř o 50 % z důvodu nízkého hodnoty vlastního kapitálu a vyšší hodnoty celkových aktiv. Nízká hodnota vlastního kapitálu je zapříčiněná například využitím kapitálové rezervy pro částečné vyrovnání ztráty za rok, a proto v roce 2022 činila pouze 306 mil. EUR. Oproti tomu v roce 2021 byla 1 010 mil. EUR. Ve zprávě je také zmíněno, že Lufthansa v roce 2022 neodkoupila zpět žádnou ze svých akcií, a proto nebyla žádná z nich držena ke dni účetní uzávěrky.

Debt-to-equity ratio

Investopedia (2022) uvádí, že tento poměr se využívá k hodnocení finanční páky společnosti a lze jej získat podílem celkových závazků firmy a vlastním kapitálem firmy. Výsledkem je výše míry, do které financuje podnik své operace dluhem nad vlastními zdroji. Vzorec pro výpočet je následující (Fernando, 2023):

$$\text{debt to equity ratio} = \frac{\text{cizí kapitál [liabilities]}}{\text{vlastní kapitál [shareholders' equity]}} \quad (6)$$

Tabulka níže obsahuje hodnoty tohoto poměru pro sledovanou leteckou společnost Lufthansa (LH) za období od roku 2018 do 2022. Dále jsou zde uvedené hodnoty, získané z webu Macrotrends.net, americké letecké společnosti Delta Airlines (DL) pro lepší porovnání. Výsledek debt-to-equity ratio společnosti Lufthansa činil 1,64 v roce 2018. Následující rok se jedná o číslo 1,78 a 2,33 v roce 2020. Pro období ukončené k 31.12.2021 byl spočítán výsledek 2,51 a pro poslední zkoumané období 4,97. U amerického dopravce se hodnota v roce 2018 stanovila na 0,60. Rok 2019 představuje hodnota 0,58 a v roce 2020 číslo 17,88. Rok 2021 udává hodnotu debt-to-equity ration 6,47 a v 2022 je tento ukazatel opět nižší a to 3,14.

Tabulka 8 Srovnání debt-to-equity ratio u společností LH a DL

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	1,64	1,78	2,33	2,51	4,97
Delta Airlines	0,60	0,58	17,88	6,47	3,14

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022) a data z webu Macrotrends.net, vlastní zpracování.

Z tabulky je patrný velký rozptyl hodnoty sledovaného poměru cizího kapitálu vůči vlastnímu. Společnost Lufthansa se udržuje v nižších hodnotách, web Investopedia (2022) uvádí, že příkladový poměr debt-to-equity ratio 1,5 udává, že společnost má dluh 1.50 EUR na 1 EUR vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnotu vykazuje dopravce Lufthansa v roce 2022, kdy došlo k využití nerozděleného zisku z minulých let na zafinancování ztráty. V porovnání s výsledky amerického dopravce, který má první dva zkoumané roky tento ukazatel ve velmi nízkých hodnotách. Naopak v roce 2020 došlo k nárůstu tohoto poměru na velice vysokou hodnotu, kdy je příčinou vysoký dluh společnosti a nízký vlastní kapitál. Další roky se tento poměr u společnosti Delta Airlines snižuje, čehož byla příčina zvyšujícího se vlastního kapitálu.

Web Investopedia (2022) popisuje, že vyšší poměr debt-to-equity ratio se může nacházet v kapitálově náročných sektorech, které jsou silně závislé na dluhovém financování. Mezi ně se řadí právě i letecký průmysl.

Finanční páka

Web Forbes (2023) obecně popisuje finanční páku jako využití cizích prostředků k investicím. Pro mnoho firem je výhodnější si půjčit peníze, než využít vlastní kapitál či prodat aktiva. Spatřovaná výhoda je také v tom, že veškeré úroky plynoucí z půjčených peněz, jsou okamžitě nákladem pro firmu a snižují základ daně, tzv. daňový štít. V případě výpočtu jde o zjištění, kolik dluhů má společnost vůči vlastnímu kapitálu.

Web Investopedia (2022) uvádí, že existuje celá řada pákových finančních poměrů. V této práci jsou zpracovány výše a patří sem ukazatel **debt ratio** nebo **debt-to-equity ratio**. V rámci modelu Du Pont se využívá jako multiplikátor vlastního kapitálu a lze získat podílem celkových aktiv a vlastního kapitálu, jak je uvedeno ve vzorci níže:

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva [assets]}}{\text{vlastní kapitál [shareholders' equity]}} \quad (7)$$

Pokud finanční páka nabývá hodnoty 1, znamená to, že jsou aktiva rovny vlastnímu kapitálu a firma si financuje vše samostatně bez zapojení cizího kapitálu. Dále může nabývat hodnot < 0 nebo > 1 .

Výsledky výpočtu finanční páky byly v období od roku 2018 do roku 2022 v následující posloupnosti: 3,50; 3,60; 4,23; 4,65 a 7,75.

Tabulka 9 Finanční páka (multiplikátor vlastního kapitálu) společnosti Lufthansa

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	3,50	3,60	4,23	4,65	7,75

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Z tabulky je patrné, že jsou multiplikátory ve sledovaném období velmi vysoké, což značí, že společnost financuje část svých aktiv za pomoci cizího kapitálu. Nejvyšší hodnotu, v celkových aktivech, tvoří finanční investice, které jsou podrobně rozepsány v příloze výroční zprávy. Jedná se o podíly ve společnostech, které se zabývají například dodáním cateringu do letadel nebo je zde také podíl v servisním zastoupení Lufthansa Technik AG.

3.2.5 Ukazatele rentability

Růčková (2021, s. 64) definuje pojem rentabilita jako vlastnost podniku tvořit nové zdroje a zisk za použití investovaného kapitálu. Slouží k hodnocení efektivnosti dané činnosti a v následujících obdobích by měla vykazovat rostoucí trend. Toto pravidlo je do jisté míry omezené a bere se pouze v případě rostoucí ekonomiky. Pokud se jedná o krizi, není pokles efektivnosti podniku brán jako záporná skutečnost v případě, že je v rámci mezí poklesu celkové ekonomiky. U výpočtu, jak popisuje Růčková (2021, s. 64), je dobré dosazovat pouze kladný výsledky hospodaření, protože pokud je firemní výsledek ztrátový, je i celý podnik ve ztrátě a tedy nerentabilní.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu – ROA

Web Investopedia (2022) uvádí, že se jedná o ukazatel, který udává zisk, jaký může společnost generovat ze svých aktiv. Neboli jak je efektivní management společnosti při vytváření zisku ze svých aktiv. Růčková (2021, s. 65) doplňuje, že ROA udává celkovou efektivnost firmy, její schopnost tvořit výdělek a také produkční sílu a spočítá se na základě vzorce:

$$ROA = \frac{\text{zisk [net profit for the year]}}{\text{aktiva celkem [total assets]}} \quad (8)$$

Investopedia (2022) také popisuje, že hodnota ROA = 5 % nebo méně, může být brána jako velmi nízká, naopak 20 % a více může být bráno jako vysoké. V ideálním případě je dobré srovnat ukazatel rentability vloženého kapitálu s firmou, které podniká ve stejném oboru.

Hodnota ROA letecké společnosti Lufthansa byla v roce 2018 ve výši 1,23. V roce 2019 byl pomocí výpočtu získán výsledek 2,04. Následující období je již v červených číslech – rok 2020 je zastoupený hodnotou -2,38. Číslo -6,64 bylo spočítáno za rok 2021 a -7,14 za rok 2022. Zjištěné hodnoty u společnosti American Airlines jsou za roky 2018 a 2019 ve výši 2,58 a 2,76. I zde jsou čísla dob koronavirové krize v záporných číslech, činí -14,34 za rok 2020 a -2,89 za rok 2021. Rok 2022 je opět v černých číslech pro tuto společnost s hodnotou 0,19. U druhého amerického dopravce, který byl využit pro toto srovnání, jsou hodnoty za první dva sledované roky ve výši 6,99 a 7,56. Rok 2020 je i zde záporný a to -16,96. ROA za rok 2021 a společnost Delta činí 0,38 a rok poté 1,80.

Níže je přiložena tabulka, která srovnává tento ukazatel likvidity společnosti Lufthansa s americkými leteckými dopravci Delta Airlines a American Airlines, kteří poskytují regionální i mezikontinentální lety.

Tabulka 10 Srovnání ROA leteckých dopravců LH, AA a DL (v procentech %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	1,23	2,04	-2,38	-6,64	-7,14
American Airlines	2,58	2,76	-14,34	-2,89	0,19
Delta Airlines	6,99	7,56	-16,96	0,38	1,80

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022) a data z webu Macrotrends.net, vlastní zpracování.

Tabulka zobrazující ROA leteckých dopravců ukazuje na to, že hlavní sledovaná společnost měla v minulosti nízký zisk po zdanění, který později přešel ve ztrátu. V roce 2020 došlo ke snížení celkových výnosů, což zapříčinilo ztrátu celé společnosti a ovlivnilo to vykazované ROA. Roky následující pak jen kopírují situaci. V roce 2021 se zdaněný zisk ještě propadl, a to kvůli tomu, že v předešlém období byl uznaný účetní zisk ve výši 5,608 mil. EUR, spojený s kapitálovým vkladem společnosti AirTrust AG. Obecně lze pak z tabulky zjistit, že propad ROA leteckých dopravců v USA byl během roku 2020 velice rozdílný, ale návrat ke kladným hodnotám byl téměř okamžitý. Zatímco je v současnosti stále negativní dopad na letecké dopravce v EU, v USA je možné bez jakýchkoliv omezení létat.

Rentabilita tržeb – ROS

Dle Růčkové (2021, s. 69) se jedná o další z ukazatelů rentability, který zastupuje poměr zisku a tržeb. Hodnota zisku se nachází v čitateli a hodnota tržeb ve jmenovateli. Jde o vyjádření, jak je podnik schopný dosahovat zisku při daném množství tržeb a spočítá se na základě tohoto vzorce (Vochozka et al., 2021, s. 194):

$$ROS = \frac{\text{zisk [net profit for the year]}}{\text{tržby [revenue]}} \quad (9)$$

Web Investopedia (2022) defíne jmenovatele v anglickém jazyce jako **net sales**, ale přidává i možnost, že v některých situacích jsou tržby uváděné jako **revenue**. Novotný (2019, s. 34) potvrzuje tuto skutečnost a ve své publikaci uvádí na pravou stranu výkazu zisku a ztráty výnosy, které zastupují tržby z prodeje. Knápková (2017, s. 100) tento fakt potvrzuje a přidává, že pokud jsou na místo tržeb dané výnosy, tedy revenue, ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na 1 EUR celkových výnosů firmy.

Hodnota rentability tržeb společnosti Lufthansa za rok 2018 byla spočítána na 2,11 %. V roce 2019 je rentabilita 3,66 % a rok poté -18,22 %. ROS za rok 2021 bylo stanoveno na -44,7 % a v posledním sledovaném období vyšel zmíněný poměr na -20,76 %.

Tabulka 11 Rentabilita tržeb společnosti Lufthansa (v procentech %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	2,11	3,66	-18,22	-44,7	-20,76

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Výsledek roků 2018 a 2019 je ovlivněný primárně náklady na materiál a služby, které tvoří přes 60 % celkových nákladů a ovlivňuje tedy čistý zisk. V roce 2020 došlo ke snížení tržeb, ale zároveň byl vykázán účetní zisk v souvislosti s postoupením práva ve vztahu ke své stoprocentní investici firmy AirTrust AG do společnosti Lufthansa Commercial Holding

GmbH. To se kladně projevilo v ostatních provozních výnosech, ale neovlivnilo to chod firmy na tolik, takže vzhledem k vysokým nákladům na materiál a služby a dalším okolnostem, skončil dopravce v roce 2020 ve ztrátě. V dalších letech lze pozorovat následování této ztráty. V roce 2021 společnost opět vykázala čistou ztrátu a k tomu nezískala moc velké tržby kvůli nastoleným omezením pro přepravu osob.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Investopedia (2022) uvádí, že se rentabilita vlastního kapitálu nazývá také **return on equity** (ROE) a poskytuje investorům náhled, jak moc efektivně společnost nakládá s penězi akcionářů či vlastníků. Růčková (2021, s. 67) dále přidává, že výsledek ROE záleží na faktu, zda podnik zdržuje výsledek hospodaření nebo naopak vyplácí podíly z tohoto výsledku. Vztah je daný následovně (Vochozka, 2021, s. 194):

$$ROE = \frac{\text{zisk [net profit for the year]}}{\text{vlastní kapitál [Shareholder's equity]}} \quad (10)$$

Co se týká výsledné hodnoty, opět je vykazující spíše vhodné srovnání s firmou, která má stejný podnikatelský model. Ovšem web Investopedia (2022) dodává, že čím je číslo ROE vyšší, tím je firemní management efektivnější při generování příjmů z kapitálového financování.

Knápková et al. (2017, s. 103) uvádí problém ukazatele ROE, kdy je tento ukazatel počítán s hodnotami čistého zisku a vlastního kapitálu ke stejnému datu. Může totiž dojít k podhodnocení skutečné ziskovosti podniku. Zisk za stanovené období byl tvořen postupně a nebyl v této výši po celý rok, oproti tomu zdroj financování aktiv ano. V tomto případě je počítáno s vyšším jmenovatelem a dosažený výsledek je nižší.

Vypočtená hodnota ROE za rok 2018 pro společnost Lufthansa činila 4,32 %. V roce poté 7,34 %. Další sledované a spočítané období je v červených číslech, hlavně díky zápornému zisku, a tyto ROE hodnoty činí -10,23 %; -30,89 % a -55,29 %. Pro společnost Delta Airlines je stanovená hodnota ROE za rok 2018 ve výši 29,81 %. Další rok, 2019, se jedná o 33,28 %. V roce 2020 se hodnota dostala do červených čísel a to do výše -177,63 %. K 31.12.2021 bylo stanovené ROE na 13,57 % a o rok později na 29,33 %.

Níže je zpracována tabulka na výslednou rentabilitu vlastního kapitálu společnosti Lufthansa, kdy byla data pro výpočet získána z výročních zpráv. Dále je zde pro srovnání uvedena americká letecká společnost Delta Airlines.

Tabulka 12 Srovnání ROE leteckých dopravců LH, AA a DL (v procentech %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	4,32	7,34	-10,23	-30,89	-55,29
Delta Airlines	29,81	33,28	-177,63	13,57	29,33

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022) a data z webu Macrotrends.net, vlastní zpracování.

Tabulka ROE ukazuje velký rozptyl hodnot, které byly k dispozici vždy k poslednímu dni daného roku. Velice zajímavý je údaj u letecké společnosti Delta Airlines v roce 2020, kdy ROE dosáhlo -177,63 %. Je to z toho důvodu, že v tom období byl zisk společnosti v záporné hodnotě a vlastní kapitál na velmi nízké úrovni. Tento propad zisku byl hlavně způsobený pozastavením letecké dopravy kvůli pandemii Covid-19.

U společnosti Lufthansa došlo v průběhu sledovaného období k propadu ROE o více jak -50 %. Je to hlavně z toho důvodu, že společnost od roku 2020 vykazuje ztrátu, a navíc se v roce 2022 využil nerozdělený zisk z vlastního kapitálu, na financování ztráty za předešlé roky. Tím pádem klesnul vlastní kapitál o téměř 3,000 mil. EUR.

Dále je zde přiložený zjednodušený rozklad hodnoty ROE za pomoci pyramidového rozpadu. Tento rozpad, dle Růčkové (2021, s. 87), poprvé využili v chemické firmě s názvem Du Pont de Nomeurs, proto je nazýván jako **Du Pontův rozklad**.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \underbrace{\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}}_{\text{ROS}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \underbrace{\frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}}_{\text{FIN. PÁKA}} \quad (11)$$

Tabulka 13 Pyramidový rozklad ukazatele ROE

	Rentabilita tržeb		Obrat aktiv		Finanční páka	ROE
2018	0,0211	★	0,5856	★	3,50	0,04325
2019	0,0366	★	0,5586	★	3,60	0,07360
2020	-0,1822	★	0,1326	★	4,23	-0,10219
2021	-0,4470	★	0,1485	★	4,65	-0,30866
2022	-0,2076	★	0,3437	★	7,75	-0,55298

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných hodnot v této práci

Z tabulky je patrná závislost všech veličin, které určují návratnost vlastního kapitálu. Ve zkoumaném období je hodnota ROE od roku 2020 v záporných hodnotách, a to z toho důvodu, že rentabilita tržeb, tedy poměr zisku a tržeb, byla v těchto letech záporná. To způsobila hlavně výsledná ztráta za daná období, kdy největší vliv na tuto ztrátu měly náklady spojené s cenou materiálu a leteckého paliva. Rentabilita tržeb také zobrazuje, že je odvětví letecké dopravy velkým konkurenčním bojem. I přes vysoké tržby v roce 2022 skončila rentabilita tržeb v záporné hodnotě. Dále působí na ROE hodnota obratu aktiv, tedy poměr tržeb a aktiv, který udává procentní využití aktiv k vytváření tržeb. Tento ukazatel je poměrně vysoký, což znamená, že se společnost efektivně snaží využívat svá aktiva, aby tvořila tržby a zvyšovala zisk. V případě prostého součinu ukazatelů rentability tržeb a obratu aktiv lze získat hodnotu návratnosti celkového vloženého kapitálu ROA, jejíž hodnoty jsou ve finanční analýze také zpracovány. Poslední ovlivňující faktor ROE je finanční páka, která udává poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. V tomto případě se jedná o pohon celé výnosnosti vlastního kapitálu, ovšem v případě záporné rentability tržeb, vysoká finanční páka prohlubuje hodnotu ROE.

3.2.6 Bankrotní model – Altmanův model

V návaznosti na provedené kroky ve finanční analýze se tato část zabývá bonitním modelem Altmanova Z-skóre. Schonfeld et al. (2018) in Vochozka et al. (2021, s. 207) uvádí, že se jedná o jedno z nejznámějších predikcí bankrotu či prosperity daného podniku. Altman (1968) in Vochozka (2021, s. 197) píše, že stavebním kamenem tohoto modelu je diskriminační analýza,

díky které byly odhadnuty koeficienty v lineární kombinaci poměrových ukazatelů. Ty jsou jako proměnné veličiny zahrnuty v modelu Altmanova Z-skóre. Pro definování těchto koeficientů byly profesorem E. I. Altmanem využity podniky, které stály před bankrotem nebo značně prosperovaly. Model funguje od roku 1968 a v dnešním podání využívá 5 ukazatelů, které nejvíce vypovídají o dané situaci zkoumaného podniku. Dle Synka (2011, s. 374) se tento bankrotní model vypočítá za pomoci rovnice a ukazatelů níže:

$$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1x_5 \quad (12)$$

Kde:

- x_1 = čistý pracovní kapitál / aktiva celkem
- x_2 = nerozdělený zisk / aktiva celkem
- x_3 = EBIT / aktiva celkem
- x_4 = vlastní kapitál / celkový dluh
- x_5 = tržby / aktiva celkem

Následně se získaný výsledek interpretuje dle daného spektra, které uvádí Synek (2011, s. 374):

$Z < 1,81 \rightarrow$ PÁSMO BANKROTU

$1,81 < Z < 2,99 \rightarrow$ ŠEDÁ ZÓNA

$Z > 2,99 \rightarrow$ PROSPERUJÍCÍ PODNIK

Tabulka 14 Ukazatele pro výpočet Altmanova Z-skóre společnosti Lufthansa

	2018	2019	2020	2021	2022
x_1	-0,1830	-0,1687	-0,0638	0,05644	-0,07439
x_2	0,18541	0,2128	0,2014	0,1868	0,0388
x_3	0,06456	0,0401	-0,1457	-0,0744	-0,0116
x_4	0,61051	0,5619	0,4292	0,3978	0,2014
x_5	0,5856	0,5586	0,1326	0,1485	0,3437

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Za pomoci získaných hodnot x_1 až x_5 a uvedeného vzorce pro výpočet, byly zjištěny tyto hodnoty: v roce 2018 bylo Z-skóre 1,2049. Další rok, 2019, se skóre snížilo na 1,1236. V době koronavirové krize došlo k propadu a Altmanovo Z je 0,1146 za rok 2020, za 2021 bylo 0,4709 a 0,3914 za rok 2022. Pro lepší přehlednost je níže přiložena tabulka s výsledky Altmanova Z-skóre.

Tabulka 15 Výsledky Altmanova Z-skóre společnosti Lufthansa

	2018	2019	2020	2021	2022
Altmanovo Z-skóre	1,2049	1,1236	0,1146	0,4709	0,3914

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků Z-skóre je jasné, že je sledovaný podnik Lufthansa v daném období v pásmu bankrotu. Přispívá tomu i fakt, že ve čtyřech z pěti zkoumaných let, je čistý pracovní kapitál záporný. Je to hlavně z toho důvodu, že jsou v krátkodobých závazcích významnou částkou závazky vůči přidruženým společnostem / osobám. Hodnota x_4 přispívá nejvíce k vyšším výsledkům – jedná se o poměr vlastního kapitálu k celkovému dluhu. Dále je tento bankrotní

model ovlivněný hodnotou EBIT, která je od roku 2020 do 2022 v záporných číslech. Obecně lze tedy stanovit, že si letecký dopravce Lufthansa ve sledované období nevede velice dobře a v roce 2022 vykazuje Altmano Z-skóre na opravdu nízké hodnotě. Příčinou jsou pravděpodobně plynoucí následky z koronavirové krize, ale i zdražování způsobené válečným konfliktem na Ukrajině.

3.2.7 Bonitní model – Kralickuv quick test

Růčková (2021, s. 151) popisuje tento model jako formu vyhodnocení skupin ukazatelů, které mají předem vymezené klasifikační hodnoty. Rakouský ekonom P. Kralicek stanovil čtyři ukazatele, z nichž první dva hodnotí finanční stabilitu a ty následující rentabilitu. Jejich poměr poté vykazuje výsledné skóre. Ukazatele lze získat za pomoci těchto rovnic, které uvádí Vochozka et al. (2021, s. 199):

R1 – Kvóta vlastního kapitálu

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (13)$$

R2 – Doba splácení dluhu z cash flow

$$R2 = \frac{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{cash flow}} \quad (14)$$

R3 – Cash flow v tržbách

$$R3 = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \times 100 \quad (15)$$

R4 – Rentabilita aktiv

$$R4 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} \times 100 \quad (16)$$

Dále je přiložena tabulka se stupnicí hodnocení ukazatelů, podle které je každé hodnotě přiřazena určitá známka, z kterých je později proveden aritmetický průměr.

Tabulka 16 Kralickuv quick test – stupnice hodnocení ukazatelů

UKAZATEL	BODOVÉ HODNOCENÍ				
	VÝBORNÝ (1)	VELMI DOBRÝ (2)	DOBRÝ (3)	ŠPATNÝ (4)	V OHROŽENÍ (5)
R1	>30 %	>20 %	>10 %	<10 %	<0 %
R2	<3 roky	<5 let	<12 let	>12 let	>30 let
R3	>10 %	>8 %	>5 %	<5 %	záporný
R4	>15 %	>12 %	>8 %	<8 %	záporný

Zdroj: Vlastní zpracování, Kralicek (1993) in Vochozka et al. (2021, s. 200)

Vochozka (2021, s. 230) uvádí, že v případě, kdy se hodnota aritmetického průměru známek pohybuje v intervalu 1 až 2, znamená to, že je podnik bonitní. U hodnot mezi číly 2 a 3 se jedná o tzv. šedou zónu a vše přes aritmetický průměr 3 je bráno za znak bankrotního podniku.

Tabulka 17 Kralickuv quick test společnosti Lufthansa

	2018		2019		2020		2021		2022	
	H.	Z.	H.	Z.	H.	Z.	H.	Z.	H.	Z.
R1 %	28,55	2	27,80	2	23,63	2	21,50	2	12,90	3
R2 rok	3,03	2	3,46	2	-7,32	1	50,40	5	4,88	2
R3 %	26,33	1	25,60	1	-56,73	5	7,22	3	38,17	1
R4 %	6,45	4	4,00	4	-14,57	5	-7,44	5	-1,16	5
Ar. prum.		2,25		2,25		3,25		3,75		2,75

Zdroj: Deutsche Lufthansa AG – financial statements (2018–2022), vlastní zpracování.

Dle výsledku aritmetického průměru a stanového vyhodnocovacího pravidle, které je výše popsáno na základě poznatků autora Vochozky, jsou stanovené tyto závěry:

- 2018 – dle tohoto testu a součtu všech udělených znakem se aritmetický průměr nachází v oblasti šedé zóny s hodnotou 2,25;
- 2019 – pro toto sledované období byl určený stejný aritmetický průměr, jako u předchozího, a tak se s vypočtenou hodnotou 2,25 nachází v šedé zóně;
- 2020 – tento rok už dle Kralickova testu obdržela společnost Lufthansa hodnocení 5 za cashflow v tržbách a rentabilitě aktiv, to mělo za následek vyšší aritmetický průměr, a tak se dopravce objevuje na bankrotní hranici;
- 2021 – stejný trend je i v tomto období, který má za následek hlavně pandemii Covid-19 a i zde je německá letecká společnost v bankrotní situaci;
- 2022 – přichází zlepšení cashflow a doba splácení cashflow, a tak se díky lepšímu ohodnocení dostává Lufthansa opět do oblasti šedé zóny.

3.2.8 Specifické ukazatele pro letecké dopravce

Tato podkapitola se zabývá vyhodnocením specifických ukazatelů pro letecké společnosti, které slouží k objektivnímu srovnání přepravního výkonu. Srovnání je pak více rozvinuto v kapitole benchmarkingu, kde jsou použity tyto výsledky a porovnávány s ostatními ukazateli jiných leteckých dopravců. Obecně se věnují srovnání a analýze těchto hodnot mezinárodní organizace jako ICAO nebo IATA.

K hodnocení jsou vybrány hodnoty ukazatelů jako celkové počty zaměstnanců, počet proletěných letů, hodnoty přepravených cestujících a navíc specifické ukazatele jako nabízené místo-kilometry, využití místo-kilometry, také označované jako revenue seat-kilometers, a ukazatel využití sedačkové kapacity.

Počet zaměstnanců

Níže je přiložena tabulka, která reflektuje vývoj počtu zaměstnanců za sledované období, od roku 2018 do konce roku 2022. Data jsou získána z ročních reportů, které jsou vydávány pro celou leteckou skupinu Lufthansa Group a lze v nich dohledat i konkrétní čísla pro zkoumaného dopravce Deutsche Lufthansa AG i ostatní dopravce této skupiny.

V roce 2018 pracovalo pod křídly Lufthansy 34,754 tisíc zaměstnanců. Následující rok se řady rozšířily na 39,582 tisíc zaměstnanců. Počátkem onemocnění Covid-19 došlo k snížení počtu

na 37,741 tisíc a v roce 2021 k propadu na hodnotu 35,748 tisíc pracovníků. Poslední sledované období vykazuje ještě nižší hodnotu a to 34,408 tisíc.

Tabulka 18 Počet zaměstnanců ve sledovaném období (v tisících)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	34,754	39,582	37,741	35,748	34,408

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

Od počátku sledovaného období lze vidět, že Deutsche Lufthansa AG nabrala během jednoho roku téměř 14 % více zaměstnanců. Naopak v roce 2020, kdy zasáhla krize spojená s onemocněním Covid-19, došlo ke snížení řad zaměstnanců o 5 %. Společnost zavedla opatření k snížení personální nákladů tak, že došlo k sjednání dohody o zkrácené pracovní době se zaměstnaneckými odbory. Díky tomuto opatření se předešlo propouštění až 22 000 palubních průvodčích z celé skupiny Lufthansa Group. Tento postup implikovalo více různých společností v Německu. V následujícím roce 2021 se zavedl program **New Tomorrow**, který hlavně cílil na snížení personálních nákladů, a tak se společnost Lufthansa snížil počet zaměstnanců o dalších 5 %. V roce 2022 začalo docházet ve světě k obnově letecké dopravy, to vytvořilo potřebu nových zaměstnanců, a tak celá skupina Lufthansa Group nabrala kolem 4 000 lidí. K tomu ovšem došlo spíše v Severní Americe, protože lze z tabulky vidět, že v německé společnosti Lufthansa se počty personálu meziročně snížily o další 4 %. Zdroj??

Počty uskutečněných letů

Během roku 2018 letecká společnost uskutečnila 554 615 letů. Počet v roce 2019 ještě narostl na 561 510 vzletů. Rok 2020, ve znamení koronavirové krize, snížil počet letů na 192 216 a rok následující došlo k růstu tohoto ukazatele na hodnotu 227 427. V roce 2022 bylo letů již více, a to 408 419. Níže je přiložená tabulka, která zobrazuje množství uskutečněných letů ve sledovaném období.

Tabulka 19 Počet uskutečněných letů ve sledovaném období (jednotky letů)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	554,615	561,510	192,216	227,427	408,419

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

Z výčtu hodnot je opět patrný dopad koronavirové pandemie, kdy se mezi roky 2018 a 2019 objevil rostoucí trend počtu letů, ale naopak je zde znatelný meziroční propad o 66 % v roce 2022. Došlo k velkému rušení plánovaných letů hlavně kvůli zaváděným restrikcím a strachu široké veřejnosti z cestování letadlem. Následující rok došlo k 18% nárůstu jednotek uskutečněných letů, a to hlavně díky tomu, že se letecká společnost podílela na tzv. emergency letech uskutečněných pro německou vládu. Vytvořili také vzdušný most mezi Taškentem a Frankfurtem, aby evakovali uprchlíky z Afghánistánu. Navíc v tom roce podnikli dva chartrové lety na Falklandy, ostrovy na jihu Atlantského oceánu, kterými bezpečně převezli vědce a posádku z polární výzkumné expedice. V roce 2022 došlo k nárůstu letů o 80 %, což značí velkou poptávku po zahraničních cestách, díky odstranění cestovních restrikcí spojených s Covidem. Vykazuje to i fakt, že válka na Ukrajině, která započala rokem 2022, neovlivnila do velké míry strategické trhy pro německého dopravce.

Množství přepravených cestujících

Z dat výročních zpráv skupiny Lufthansa Group byla získána data o množství přepravených cestujících, kdy v roce 2018 byl počet stanoven na 69,886 milionů. V průběhu roku 2019 německý dopravce přepravil 72,470 milionů cestujících a 17,996 milionů v roce, který bude již navždy spojen s počátkem pandemie Covid-19. Následující rok se hodnota zvedla na 23,544 milionů pasažerů a během posledního sledovaného období byla již tato hodnota vysoká, bylo přepraveno 51,784 milionů cestujících.

Tabulka 20 Množství přepravených cestujících za sledované roky (miliony)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	69,886	72,470	17,996	23,544	51,784

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

Vzhledem ke kolísavému vývoji počtu uskutečněných letů, dle tabulky výše, je zřejmé, že i počty přepravených cestujících následují tento trend. Na počátku sledovaného období došlo k nárůstu pasažerů o 2 %, ovšem po roce 2019 následoval znatelný, 70% propad počtu cestujících, který je opět připisán globální pandemii Covid-19. Poté přichází opět poptávka po letecké dopravě a meziroční nárůst počtu cestujících v posledním sledovaném roce o 120 %.

Nabízení místo-kilometry (ASK)

Jedná se o ukazatel přepravního výkonu, který se získá pomocí výpočtu, ve kterém se vynásobí počet nabízených sedaček k prodeji na daném úseku a vzdálenost letu v kilometrech. V tomto případě se výpočet neprováděl, ale finální data, utříděná do tabulky, byla získána z výkazů letecké společnosti Deutsche Lufthansa AG.

V roce 2018 letecká společnost nabízela 196,789 mil. místo-kilometrů. Další rok tento počet ještě vzrostl na 204,202 milionů. V roce 2020 došlo k propadu na hodnotu 64,480 mil. ASK v roce 2021 bylo 82,962 mil. místo-kilometrů. V posledním sledovaném období se nabízelo 149,419 milionů místo-kilometrů.

Tabulka 21 Počet nabízených místo-kilometrů ve sledovaném období (miliony)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	196,789	204,202	64,480	82,962	149,419

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

I vývoj nabízených osobo-kilometrů reflektuje skutečnosti zjištěné výše. Ačkoliv v letech 2018 a 2019 tento počet rostl, v roce 2020 došlo k propadu o 70 % a to z důvodu snížení počtu letů. V následujícím období opět poptávka vzrostla, a s tím i tento ukazatel o 29 %. Ovšem meziroční rozdíl roku 2022 představuje 80% nárůst. Všechny tyto odchylky byly způsobeny nastolenými opatřeními vzhledem ke koronavirové pandemii a následně vysoké poptávce po cestování, když se tato nařízení opět uvolnila. Rok 2022 nebyl do jisté míry úplně ovlivněn válkou na Ukrajině, tedy alespoň u tohoto ukazatele.

Využití místo-kilometry (RSK)

Jde o ukazatel skutečného využití nabízených místo-kilometrů, tedy dopravní výkon. Na jednu stranu je vypravený let obsluhovaný určitým typem letadla a počítá se s 100% obsazením sedaček, na stranu druhou, každý let nebývá vyprodáný a tak jsou zde některá místa nevyužitá.

Roku 2018 došlo k využití 160,074 milionů místo-kilometrů. Další rok, 2019, se využilo 175,792 mil. RSK a v roce 2020 tato hodnota klesla na 40,064 mil. místo-kilometrů. Během roku 2021 se využilo 50,067 místo-kilometrů a v průběhu roku 2022 pak 119,363 milionu RSK. Níže sestavená tabulka opět zobrazuje hodnoty získané z výroční zprávy letecké společnosti pro lepší názornost.

Tabulka 22 Množství využitých místo-kilometrů ve sledovaném období (miliony)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	160,074	175,762	40,064	50,067	119,363

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

Z tabulky je patrný opět značný dopad zavedených cestovních restrikcí, které využití místo-kilometry snížily meziročně o 77 % v roce 2020. Poté je opět možné sledovat pomalý vzestup, ale v roce 2022 došlo k obrovské poptávce po létání, a tak tento ukazatel vzrostl o 138 %.

Využití sedačkové kapacity

V tomto případě se jedná o ukazatel, který se získá za pomoci poměru nabízených a využitých místo-kilometrů, které jsou uvedené v tabulkách výše. Tato hodnota se uvádí v procentech a je nazývána jako **load-factor**.

V případě roku 2018 bylo využito 81,3 % sedačkové kapacity. Během roku 2019 pak 82,5 % této kapacity. Následovalo období koronavirové krize a obsazenost letadel byla pouze 62,1 %. Rok 2021 měl ještě nižší hodnotu, a to 60,3 %. V posledním sledovaném roce vzrostla na 79,9 % sedačkové kapacity.

Tabulka 23 Využití sedačkové kapacity ve sledovaném období (v %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	81.3	82.5	62.1	60.3	79.9

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

U využití sedačkové kapacity lze pozorovat, že se během sledovaného období pohybovala nad 60 % obsazenosti letadel. Stejně jako v minulých případech, i zde je patrný propad po objevení globální krize spojené s onemocněním Covid-19. V roce 2022 byla obsazenost letadel téměř na srovnatelné úrovni s roky 2018 a 2019, chybělo pouze 1.4procentního bodu, respektive 2.6procentního bodu oproti roku 2019.

Shrnutí finanční analýzy

Vzhledem k provedené finanční analýze lze stanovit, že pandemie Covid-19 značně zasáhla segment letecké dopravy, včetně zkoumaného dopravce. Důležité je zmínit, že i přes nastavená finanční opatření, jako například snížení počtu letů a propouštění nebo dobrovolný odchod zaměstnanců, nedošlo k razatnému snížení provozních nákladů letecké společnosti, oproti rokům předešlým, kdy byla přeprava v plném proudu. Totiž v roce 2019 byly provozní náklady 17,4 mld. EUR, ale v roce 2020 10,8 mld. EUR, což je snížení pouze o 38 %. V porovnání s propadem výnosů o 74 % v roce 2020 je jasné, že bez určité finanční podpory by dopravce dlouho nevydržel existovat. Za sledované období se společnost Lufthansa dostala do zisku pouze v letech před udeřením pandemie Covid-19. Od roku 2020 se společnost nachází ve ztrátě, a to se podepisuje na ostatních ukazatelech. Oproti tomu se celá skupina Lufthansa Group již v roce 2022 dostala do černých čísel a vykázala zisk.

V případě ukazatelů likvidity si, na základě této analýzy a stanovených hodnot dle české literatury nevedla společnost velmi dobře, ale letecký průmysl je tak specifické odvětví, které se významně mění, že dle zjištěných mediánů v tomto oboru se ve finále nejevila likvidita tak špatně.

Ukazatele zadluženosti pak vypovídají o přiměřeném riziku a společnost by neměla mít problémy získat další věřitele. Dle různých autorů odborných literatur se věřitelské riziko nebo také celková zadluženost pohybuje v rozmezí 30 až 60 %, což u sledovaného podniku splňuje všechna sledovaná období. Vypovídá to i o skutečnosti, že Lufthansa financuje část aktiv vlastním kapitálem, možná i vyšším poměrem, než by bylo úplně nutné.

Bylo také zjištěno, že od roku 2020 po celé následující sledované období byl zisk po zdanění záporný, tedy dopravce vykazoval ztrátu. Ta se podepsala na všech ukazatelích rentability, což popisuje i Růčková (2021, s. 64), kdy je podnik ve ztrátě, není logicky rentabilní.

V rámci finanční analýzy pak byl dopravce hodnocen i za pomoci bonitních a bankrotních modelů, konkrétně za pomoci Altmanova Z-skóre a Kralickova rychlého testu. U bonitního modelu se Lufthansa nachází během prvních dvou let a posledního roku v šedé zóně. U sledovaných roků, provázených koronavirou krizí, se nachází na hranici bankrotu. Altmanovo Z-skóre je dle předepsaného rozptylu hodnot za všechna období v pásmu bankrotu.

U specifických ukazatelů finančního výkonu leteckého dopravce je možné sledovat vývoj zaměstnanců, jejichž počet byl v průběhu let zredukován hlavně kvůli snížení personálních nákladů, které bývají jedny z nejvyšších pro společnost. Dále jsou zde vyčíslené počty uskutečněných letů a přepravených cestujících. Počet cestujících v roce 2020 klesl o 70 %, což mělo reflektovat pouze důsledek nastolení cestovních restrikcí spojených s koronavirou krizí. Nechybí ani specifické hodnoty nabízených a využitých místo-kilometrů, tedy přepravní a dopravní výkon. Díky těmto ukazatelům lze získat procentní vyjádření obsazenosti letadel, kdy je opět možné pozorovat, že Covid-19 zapříčinil meziroční popad o 20 procentních bodů. Naopak je pozitivní, že v roce 2022 se obsazenost letadel dostala na téměř 80 %, což je srovnatelná hodnota s rokem 2019 i 2018. Může za to rozvolnění restrikcí a chuť široké veřejnosti opět cestovat.

3.3 Posouzení ekonomické výkonnosti společnosti Lufthansa prostřednictvím benchmarkingu

Další část diplomové práce se zabývá výkonovým benchmarkingem zkoumané letecké společnosti Lufthansa. Jedná se o srovnání hodnot získaných buďto při provádění finanční analýzy nebo vybraných dat z výročních zpráv leteckých společností. Jako hlavní benchmarkingový partner je dopravce Emirates, který má základnu ve Spojených arabských emirátech a patří mezi ty nejprestižnější letecké společnosti. V této kapitole se nachází i krátké představení této aerolinky.

Je dobré definovat pojem výkonnost, což Wagner (2009) in Kisel'áková et al. (2018, s. 78) definuje, jakou schopnost má sledovaná společnost zhodnocovat vložené zdroje, jaké produkuje zisky a jak zvyšuje svoji hodnotu.

Z hlediska ekonomické výkonnosti společnosti Lufthansa jsou zkoumány a porovnávány následující faktory:

- EBITDA – Vochozka et al. (2021, s. 36), že se jedná o zisk před zdaněním, úroky a odpisy;
- debt-to-equity ratio – jedná se o poměr financování aktivit podniku za pomoci cizích zdrojů;

- ROE – návratnost vlastního kapitálu;
- počet zaměstnanců;
- flotila leteckých dopravců;
- množství přepravených cestujících;
- nabízené místo-kilometry (ASK);
- využití místo-kilometry (RSK);
- load factor.

Emirates

Dle webu Emirates (2023) vznikl tento letecký dopravce v roce 1984, tedy téměř 30 let po založení společnosti Lufthansa. Oproti Lufthanse se nejedná o úplně klasickou aerolinku, kterou je i British Airways či Air France. Cummins (2019) na webových stránkách uvádí, že bylo Emirates založeno dubajskou královskou rodinou, jakožto reakce na nedostatečné množství leteckých služeb právě v této oblasti. V průběhu 90. let minulého století se začala flotila dopravce rozrůstat a s tím i síť nabízených linek. Nejprve se létalo v rámci Blízkého východu, později se dopravce rozšířil o destinace jako Londýn Gatwick nebo Frankfurt. Největší expanze tohoto dopravce byla v průběhu války v oblasti Golfa, kdy jako jedna z mála společností stále provozovala lety. Dalším významným milníkem, jak uvádí Cummins (2019) na webových stránkách Simpleflying, bylo otevření linky mezi Dubají, Singapurem a Melbourne v Austrálii. Tento spoj se stal neuvěřitelně ziskovým a vytvořil základní kámen impéria Emirates. Emirates (2023) uvádí, že se tento dopravce od počátku pyšnil těmi nejlepšími službami ve vzduchu. Jedním z příkladů je fakt, že byli první, kdo v roce 1992 nainstaloval videosystém do každého sedadla v letadle, ve všech letových třídách. V průběhu let se stala tato aerolinka jednou z těch, co má vše s předponou nej. Web Emirates (2023) uvádí, že již v roce 2000 se stali prvním objednatelům největšího dopravního letadla, Airbusu A380. Stejný zdroj přidává, že se v roce 2004 stalo Emirates partnerem fotbalového klubu Arsenal, a tato smlouva je jednou z nejdéle platných sponzorských smluv ve světovém sportu. Emirates (2023) dále uvádí, že se v roce 2005 povedlo společnosti Emirates uzavřít největší objednávku letounu Boeing B777 v historii letectví. S těmito superlativy by se dalo pokračovat téměř do nekonečna. V současnosti společnost Emirates obsluhuje 150 letišť po celém světě, v 78 zemích.

Jako partner pro metodu výkonového benchmarking, se společností Lufthansa, se jeví Emirates jako vhodný kandidát. Dle agentury SkyTrax, která hodnotí letecké společnosti na základě různých kritérií, se umístilo Emirates na 3. místě, jako nejlepší dopravce na světě. To vypovídá o jeho službách nabízených zákazníkům, ale také o výkonech, které tato společnost dokáže vytvořit.

Srovnání EBITDA společnosti Lufthansa a Emirates

Níže je přiložena tabulka, která zobrazuje vývoj hodnoty EBITDA porovnávaných leteckých dopravců. Tento ukazatel slouží ke sledování a porovnávání základní ziskovosti společností. Důležité je věnovat pozornost faktu, že výroční zprávy společnosti Lufthansa jsou uvedené v měně EUR a dopravce Emirates v měně AED. Pro hodnoty tabulky byl použit středový kurz pro přepočítání za daný rok do měny EUR.

Hodnota EBITDA letecké společnosti Lufthansa byla v roce 2018 2,750 mld. EUR, následující rok 2,450 mld. EUR. Během koronavirového období se převrátila do červených čísel a v roce 2020 představovala hodnotu -2,297 mld. EUR. Rok 2021 byl opět záporný ve výši -1,397 mld. EUR. Poslední sledované období se dostala EBITDA na hodnotu 403 mld. EUR. U arabského dopravce se podařilo tento ukazatel udržet v černých číslech. V roce byla tato hodnota ve výši

5,762 mld. EUR, další rok 5,828 mld EUR. Rok 2020 pak 6,173 mld. EUR, a následující dvě období poté ve výši 1,069 mld. EUR a 4,590 mld. EUR.

Tabulka 24 Srovnání hodnoty EBITDA společnosti Lufthansa a Emirates (v mld. EUR)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	2,750	2,450	-2,297	-1,397	403
Emirates	5,762	5,828	6,173	1,069	4,590

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Ze zjištěných dat lze konstatovat, že si letecká společnost Emirates, ve sledovaném období, vedla lépe a nedostala se do záporných čísel. Naopak Lufthansa se dostala do záporných hodnot EBITDA již v roce 2020 i 2021. Rozdíl lze také spatřovat v tom, že se následky koronavirové krize promítly ve výsledcích Emirates až v roce 2021. Hlavní příčinou je uzávěrka výročních zpráv, která je u německého dopravce vždy k 31.12. daného roku, u arabské letecké společnosti až k 31.03. roku následujícího. Proto je výsledek EBITDA v roce 2020 značně vysoký, oproti srovnávanému dopravci, jelikož se začalo s rušením letů a uzemňováním letadel až v průběhu března 2020.

Srovnání debt-to-equity ratio

Dalším porovnáním je ukazatel poměru cizího kapitálu k vlastnímu, který vykazuje, do jaké míry podnik financuje jeho operace za pomoci dluhu. Ve finanční analýze je tento ukazatel zpracován, ale data byla vyhodnocena pouze na základě poměru. V tomto případě jsou hodnoty pro leteckou společnost Emirates uvedeny v účetních výkazech v procentech (%), proto je nutné je převést do tvaru, ve kterém jsou uvedeny u společnosti Lufthansa.

Ukazatel zadluženosti společnosti Lufthansa je ve sledovaném období ve výši 1,64; 1,78; 2,33; 2,51; 4,97. U společnosti Emirates byla hodnota za rok 2018 ve výši 2,164. Následně, během účetního období 2019 byla 2,098 a v roce 2020 byla 3,812. K 31.03.2021 byl tento ukazatel spočítán na 4,59 a následující rok na hodnotu 3,71.

Tabulka 25 Tabulka hodnot debt-to-equity ratio dopravců Lufthansa a Emirates

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	1,64	1,78	2,33	2,51	4,97
Emirates	2,164	2,098	3,812	4,59	3,71

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Při pohledu na uvedené srovnání je patrné, že si společnost Lufthansa udržovala téměř po celou dobu nižší hodnotu tohoto ukazatele až na rok 2022, kdy došlo ke značnému nárůstu závazků a zároveň došlo ke snížení vlastního kapitálu. Závazky byly navýšeny kvůli tomu, že letecká společnost začala vykazovat **zálohové platby za letové doklady** v závazcích, také došlo k značnému navýšení závazků vůči přidruženým společnostem. Vlastní kapitál byl snížen díky využití nerozděleného zisku předešlých let, kdy se částka z něj využila na pokrytí ztráty za daný rok. Obecně lze tedy srovnat, že dopravce Lufthansa využívá méně cizího kapitálu, než je tomu u druhé letecké společnosti.

Srovnání ROE

Jedná se o hodnoty vykazující efektivitu společnosti vůči kapitálu, který poskytují její majitelé. Toto procentuální vyjádření ukazuje, do jaké míry tvoří zisk právě vložený vlastní kapitál. Data pro společnost Lufthansa byla získána za pomoci výpočtu uvedeného v kapitole finanční analýzy, naopak data pro srovnávaného partnera jsou zřejmá již z výroční zprávy.

Hodnota ROE německého dopravce byla spočítána ve finanční analýze v těchto hodnotách: 4,32 %, 7,34 %, -10,24 %, -30,89 % a -55,29 %. Dopravce ze Spojených arabských emirátů vykazoval hodnotu ROE v roce 2018 ve výši 7,9 %. O rok později 2,40 % a následující období 3,50 %. V roce 2021 se hodnota stanovila na -95,30 % a v posledním sledovaném časovém pásmu na -19,90 %.

Tabulka 26 Srovnání ROE společností Lufthansa a Emirates (v procentech %)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	4,32	7,34	-10,23	-30,89	-55,29
Emirates	7,9	2,40	3,50	-95,30	-19,90

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Ačkoliv se první porovnávané roky zásadně neliší, je zde možné spatřit mohutný propad hodnoty ROE od roku 2020, kdy letectví zasáhla globální pandemie spojená s nemocí Covid-19. Výsledek období roku 2021 je velice zásadní, protože obě společnosti mají sledovanou hodnotu v záporných číslech, ale dopravce Emirates má tuto hodnotu trojnásobně vyšší. To bylo zapříčiněno téměř úplným zastavením letecké dopravy v délce 8 týdnů a následné pomalejší obnově, než se očekávalo. Dle účetního výkazu získal arabský dopravce kapitálovou injekci od dubajské vlády, vlastníka této letecké společnosti, ve výši 11,3 miliardy AED (≅ 3 miliardy EUR), což značně ovlivnilo hodnotu ROE, ale pomohlo to podniku udržet si téměř většinu zaměstnanců a oživit provoz.

Srovnání průměrného počtu zaměstnanců

Tento ukazatel přímo nevyovídá o finanční situaci, ale má na ni přímý vliv. Personální náklady totiž bývají jednou z nejvyšších položek nákladů pro společnost, a tak je možné díky srovnání těchto hodnot zjistit, který dopravce cílil na udržení zaměstnanců a naopak, který propouštěl.

Letecká společnost Lufthansa zaměstnávala v roce 2018 34 599 lidí a v roce 2019 39 381 lidí. Během roku 2020 tato hodnota klesla na 38 670 a dále tento klesající trend pokračoval k 36 545 a 34 402 zaměstnanců. Dopravce Emirates v roce 2018 zaměstnával 62 356 lidí a o rok později 60 282. V roce 2020 pak 60 033, poté došlo k propadu na 40 801 zaměstnanců a sledované období je uzavřeno počtem 45 843 osob.

Tabulka 27 Porovnání průměrného počtu zaměstnanců za sledované období (v tisících)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	34,599	39,381	38,670	36,545	34,402
Emirates	62,356	60,282	60,033	40,801	45,843

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Sledovaná společnost Lufthansa má téměř o polovinu méně zaměstnanců, než je tomu u dopravce z arabského poloostrova. Mezi roky 2020 a 2021 došlo u německé aerolinky o snížení počtu zaměstnanců o 5 %, ale u srovnávaných Emirates se počty snížily o -32 %. Vypovídá to tedy o tom, že v příchodu pandemie se snažila být Lufthansa více stabilní a místo úplného vyhození zaměstnanců přecházela na určité dohody, kdy lidé odcházeli pouze na neplacené volno nebo jim bylo vypláceno určité procento ze mzdy. Naopak v provonání s Emirates došlo k razatnímu propadu a propouštění zaměstnanců. Pokud se ovšem srovnají hodnoty v roce 2022, zde lze říci, že Emirates začalo opětovně nabírat a docházelo k rychlejší obnově letecké dopravy. Na druhou stranu Lufthansa v roce 2022 stále snižovala počty svých zaměstnanců. Za tento fakt může situace, kdy se na jedné straně letectví v Evropě dostává z postcovidového období, ale na straně druhé přichází válka na Ukrajině, nejistota a nárůst cen.

Flotila sledovaných leteckých dopravců

Letadlo patří mezi nejrychlejší a nejbezpečnější druhy dopravních prostředků. Řadí se mezi aktiva leteckých společností a s jeho provozem jsou spojené všechny provozní náklady a je tvořen zisk.

Počtem 351 kusů je zastoupena celá flotila Deutsche Lufthansa v roce 2018. Následující rok se zvětšila na 364 letadel a rok poté na 421. Během roku 2021 došlo k vyřazení nějakých strojů, a tak se počet snížil na 389, rok poté na 386. Oproti tomu mělo Emirates v roce 2018 ve svojí flotile 268 kusů, o rok později 270 letadel. Stejná hodnota se udržela i během období 2020 a poté se začalo se snižováním počtu. V roce 2021 bylo 259 letadel zbarvených do národních barev arabských emirátů a v následujícím roce došlo opět k nárůstu na 262.

Tabulka 28 Počty letadel ve flotile

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	351	364	421	389	386
Emirates	268	270	270	259	262

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Ve srovnání počtu letadel vede v celém sledovaném období společnost Lufthansa. Je to hlavně z toho důvodu, že se soustředí na všechny typy letů, a to krátké, středně dlouho i dlouhé lety. Ve flotila má průměrně 10 typů různých letadel, které pojmu různý počet cestujících a uletí rozdílné vzdálenosti. Naopak společnost Emirates disponuje průměrně 266 kusy letadel za dané období, což se může jevit jako velké mínus pro tohoto dopravce. Právě naopak, z Dubaje totiž denně vzlétají v barvách Emirates pouze širokotrupá letadla typu Boeing B777 nebo Airbus A380, která pojmu přes 350 osob, respektive až 500 osob. Tato letadla jsou využívána jak na krátké lety například mezi Dubají a Dauhá, tak na dlouhé mezikontinentální lety z Dubaje do Tokya. V rámci jednotné flotile je pak výhoda v tom, že se celá společnost zaměřuje pouze na 2 typy letadel, tudíž ji stačí pouze dvě výcviková střediska pro palubní personál a veškeré náhradní díly se objednávají pouze ve dvou variantách. Má to však i stinné stránky, kdy se právě v období pandemie Covid-19 vypravovala letadla téměř prázdná, jelikož nebyla taková poptávka po létání. V tomhle má opět výhodu dopravce Lufthansa, který může na poptávku zareagovat změnou typu letadla. Nevýhoda je pak v tom, že téměř na každý typ letounu musí být přesně vyškolená posádka nebo objednané specifické náhradní díly.

Zajímavé je také srovnání počtu letounů ve flotile a množství zaměstnanců, které mají obě společnosti. Ačkoliv je u Lufthansy více letadel, má za celou dobu menší počet zaměstnaných

osob. Tento jev může být způsobený více faktory – jedním z nich může být například to, že arabský dopravce má mnohem větší letadla, kde musí být více členů posádky oproti těm, které jsou, co do počtu míst menší a je zde zapotřebí nižší počet palubního personálu.

Množství přepravených cestujících

Další z hodnot, které vykazují výkonnost leteckých dopravců. Z celé práce je zřejmé, že bylo letectví značně zasaženo pandemií Covid-19 a ta se podepsala i na vývoji počtu přepravených cestujících. Níže je zpracovaná tabulka na základě dat získaných z výročních zpráv leteckých dopravců.

Deutsche Lufthansa přepravila v roce 2018 téměř 69 886 000 cestujících. Během roku 2019 to bylo 72 470 000 pasažerů a o rok později 17 996 000. Během roku 2021 se přepravilo 23 544 000 pasažerů a v 2022 to bylo 51 784 000. Letecká společnost Emirates uvádí hodnoty tohoto ukazatele za rok 2018 ve výši 58 485 000, o rok později 58 601 000 cestujících. V roce 2020 přepravila 56 162 000 pasažerů a rok poté hodnota spadla na 6 553 000 lidí. V posledním sledovaném roce se množství přepravených pasažerů zvedlo na 19 562 000.

Tabulka 29 Vývoj množství přepravených cestujících ve sledovaném období (v milionech)

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	69,886	72,470	17,996	23,544	51,784
Emirates	58,485	58,601	56,162	6,553	19,562

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Na základě porovnání dat přepravených cestujících je zřejmé, že letecká společnost Lufthansa vede v tomto počtu o téměř 10 mil. cestujících ročně. U obou společností lze pozorovat propad počtu přepravených cestujících během zavedení restrikcí vzhledem ke globální pandemii, a poté následný růst poptávky po létání. U německého dopravce je nárůst počtu cestujících značný a není daleko od hodnot před pandemií. Naopak vzrůst poptávky po létání byl na arabském poloostrově pozvolnější, i když rozdíl mezi roky 2021 a 2022 je 198,5 %.

Srovnání nabízených (ASK) a využitých (RSK) místo-kilometrů

Následující porovnání se věnuje porovnání hodnot nabízených místo-kilometrů (ASK) obou společností. Jedná se o naturální ukazatel přepravy, který uvádá součin počtu nabízených sedaček na každém letu a vzdálenosti v kilometrech. Poté na ni navazuje srovnání využitých místo-kilometrů. Poměr těchto dvou hodnot pak udává procento obsazenosti.

Hodnota ASK německého dopravce byla ve sledovaném období následující 196,789 mil.; 204,202 mil.; 64,480 mil.; 82,962 mil. a 149,419 mil. místo-kilometrů. U letecké společnosti tomu bylo takto: 377,060 mil.; 390,775 mil.; 367,153 mil.; 64,062 mil. a 159,962 mil. nabízených místo-kilometrů.

Tabulka 30 Počty nabízených místo-kilometrů (v milionech) [ASK]

	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	196,789	204,202	64,480	82,962	149,419
Emirates	377,060	390,775	367,153	64,062	159,962

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

V tomto ukazateli jasně vede dopravce Emirates, který využívá ke svým letům jen širokotrupá letadla, do kterých se vleze až 500 cestujících naráz. Jen v roce 2021 překonala Lufthansa počet nabízených osobo-kilometrů nad Emirates. Obsazenost letů na základě nabízené kapacity je vyčíslená v tabulce níže.

Využité místo-kilometry Lufthansy byly v roce 2018 ve výši 160,074 mil., o rok později 175,762 mil. RSK. V roce 2020 byly určeny na 40,064 mil., následovala hodnota 50,067 mil. a 119,363 mil. využitých místo-kilometrů. Arabské Emirates získali 292,200 mil. RSK v roce 2018 a o rok později 300,000 mil. využitých místo-kilometrů. Během uzávěrky v roce 2020 se hodnota RSK stanovila na 288,100 mil. a počátkem Covidu se hodnota snížila na 28,40 mil. RSK. Poslední rok je množství využitých místo-kilometrů uvedeno ve výši 93,80 mil.

Tabulka 31 Hodnoty využitých místo-kilometrů (v milionech) [RSK]

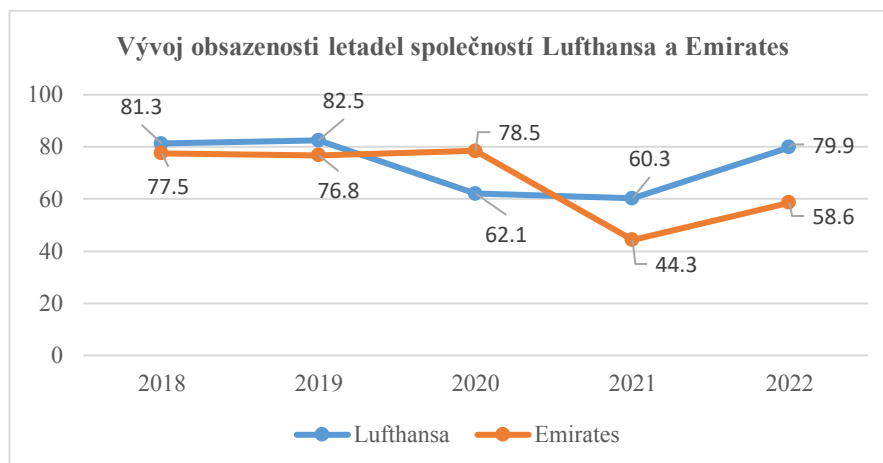
	2018	2019	2020	2021	2022
Deutsche Lufthansa AG	160,074	175,762	40,064	50,067	119,363
Emirates	292,20	300,00	288,10	28,40	93,80

Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Tabulka zobrazuje využití sedačkové kapacity za jednotlivé roky a lze pozorovat, že v prvních dvou sledovaných letech jsou čísla značně vysoká. Opět se zde objevuje nepoměr hodnot, kdy mají obě společnosti rozdílné uzávěrky svých výročních zpráv, a proto je obsazenost v roce 2020 značně vysoká oproti porovnávané Lufthanse. Naopak v roce v letech 2021 a 2022 došlo k obratu a německý dopravce má mnohem vyšší hodnoty RSK oproti Emirates.

Níže je zpracovaný spojnicový graf, který zobrazuje faktor obsazenosti letadel v procentech a za sledované období. Data jsou opět získána z výročních zpráv, ovšem v tomto případě lze hodnoty určit i pouhým poměrem RSK a ASK.

Graf 6 Vývoj obsazenosti letadel společností Lufthansa a Emirates (v %)



Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018-2022), vlastní zpracování.

Spojnicový graf vykazuje, že větší obsazenost letadel měla společnost Lufthansa. Přispívá tomu i fakt, že německý dopravce disponuje menšími letadli, které pojmu méně cestujících, ale více se zaplní. Emirates přeskočilo Lufthansu pouze v roce 2020, kdy však je tento výsledek zkrácený právě odlišným koncem účetní uzávěrky, a tedy i vstupními hodnotami.

Obsazenost letadel přímo závisí na profitu leteckých společností. Dle webu Sipleflying (2022) se průměrné procento obsazenosti velkých společností pohybuje v rozmezí 70-80 %, ovšem u nízkonákladových leteckých dopravců je většinou potřeba mít obsazenost vyšší a nejlépe 100%. Důvodem jsou nízké ceny letenek a nízká marže. Naopak u klasických dopravců, kteří nabízejí i vyšší cestovní třídy jako business class a first class, občas stačí mít zaplněné právě tyto kabiny a jen část economy class a let je výdělečný.

Shrnutí benchmarkingového šetření

Ačkoliv se jedná o srovnání s jedním ze tří nejlépe hodnocených společností, lze konstatovat, že německá Lufthansa drží krok s tímto lídrem. V prvním ukazateli EBITDA byly hodnoty společnosti Emirates značně vyšší a nedosahovaly záporných čísel, u ostatních poměřovaných ukazatelů se dopravce Lufthansa drže těsně v závěsu či měl dokonce navíc.

V počtu letadel ve flotile jsou Emirates na druhé příčce, ovšem disponují větším počtem širokotrupých letounů, které mají schopnost přemístit více pasažéru. Tento ukazatel je velmi specifický, stejně jako celá letecká společnost Emirates, jelikož v jejich flotile neexistuje menší letadlo, které by mohlo zareagovat na nižší poptávku a přepravit méně cestujících. Naopak má tento dopravce začnou výhodu, co se týká nákladů na zaškolení posádky. Letectví je totiž velmi specifické odvětví, a to se projevuje i u možnosti využití svých personálních zdrojů. Příkladem může být autobusová doprava, kdy zaměstnavatel je schopný každé ráno rozhodnout, jaký autobus bude daný řidič v průběhu dne řídit. Ovšem u posádky dopravního letadla není možné, aby jeden den tato posádka řídila letoun od společnosti Airbus a druhý den Boeing. Není totiž ani možné měnit typy letounů, existují pouze tzv. rodiny letadel, kdy například pilot, který má typovou kvalifikaci na Airbus A320, může řídit i letouny typu Airbus A318, A319 i A321. Ovšem pilot, který létá s největším dopravním letadlem, Airbusem A380, může létat pouze s tímto strojem. Podobné je to i u letušek a stewardů, kteří obsluhují pasažéry na palubě. U těchto zaměstnanců je možné mít kvalifikaci jak na Boeing, tak na Airbus, ale opět je to omezeno na konkrétní typ letounu. S tím se vážou i značně vysoké náklady pro zaměstnavatele, v tomto případě leteckého dopravce. Pokud má společnost, tak jako Lufthansa, ve flotile 11 typů letounů, umí flexibilněji zareagovat na poptávku a nasadit větší či menší stroj. Na druhou

stranu musí disponovat minimálně vyšším množstvím zaměstnanců, kteří jsou schopni obstarat všechny typy letadel ve flotile. U Emirates je to jednodušší, zde jsou piloti a stewardi rekrutováni pouze na dva typy letadel. Další spatřovaná výhoda, kterou disponuje jednotná flotila, jsou nižší náklady na opravy letadel. Nejtypičtějším příkladem mohou být pneumatiky, které se při vzletu a přistání značně opotřebovávají, a tak je nutné je často měnit. Pokud dopravce obsluhuje pouze dva typy letounů, stačí mít skladem pouze dva typy pneumatik. Naopak, čím více různých typů, tím více je potřeba náhradních dílů.

S ohledem na opravdovou obsazenost letadel, tedy využití nabízených místo-kilometrů, vítězí ve sledovaném období dopravce Lufthansa, jehož hodnoty se pohybují v rozmezí od 60 % až do 83 %. Emirates je první tři roky na hodnotě okolo 77 %, ovšem poté se obsazenost letů propadá na 44,3 % díky zavedeným koronavirovým opatřením. V roce 2022 lze u obou společností sledovat nárůst load factoru, ale u arabského dopravce se jedné stále o nižší hodnotu, téměř o 20 %.

Obě letecké společnosti se snaží oživit provoz po pandemii způsobené Covidem-19, ačkoliv má letecký dopravce Emirates značnou výhodu, jelikož se ho tolik nedotýká další vyvolaná krize, kterou je válka na Ukrajině. Ta zasáhla hlavně dopravce v Evropě a uzavřený vzdušný prostor nad Ruskem a Ukrajinou ovlivňuje lety do Asie, což je další faktor, která Emirates nikterak nezasahuje. Naopak, arabský dopravce, jako jeden z mála, stále provozuje lety mezi hlavním městem Emirátů, Dubají a hlavním městem Ruska, Moskvou. Spojené arabské emiráty jsou jedny ze zemí, kam je vstup ruským občanům nadále povolen a mohou toto místo využít jako přestupní stanici do různých koutů světa.

3.4 Kvantitativní výzkum a vyhodnocení

Následující podkapitola se věnuje vyhodnocení sociologického šetření, které bylo provedeno za pomoci dotazníku. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 300 respondentů. Na základě výsledků, které jsou zde podrobně rozepsány, je stanoveno shrnutí, které vypovídá o faktu, jak moc ovlivnila pandemie Covid-19 při cestování letadlem a do jaké míry přesunuli respondenti své schůzky do online prostředí. První část se věnuje rozdělní dotazovaných dle pohlaví, věku, sociálního statutu a měsíčních příjmů. Následuje podrobné rozebrání každé položené otázky včetně grafického znázornění.

Sociodemografické rozdělení

V dotazníkovém šetření byly položeny otázky, týkající se sociodemografického rozdělení, následovně:

- 1) Vaše pohlaví?
- 2) Váš věk?
- 3) Jaké je Vaše povolání?
- 4) Váš průměrný čistý měsíční příjem?

Co se týká pohlaví, odpovídalo 196 žen a 104 mužů. V procentním vyjádření se jedná o 65,3 % žen a 34,7 % mužů. Z toho byli respondenti věkově rozděleni do skupin od 15 do 24 let; z celkového počtu se v této kategorii zúčastnilo 75 osob, tedy 25 %. Následující kategorie tohoto výzkumu byla ve věkovém rozmezí od 25 do 39 let; v tomto případě se jednalo o 100 osob, v procentním vyjádření 33,3 %. Další a zároveň nejpočetnější skupina zúčastněných byla ve věku od 40 do 55 let; početně 101 osob, tj. 33,7 %. Poslední zařazení bylo ve věkového rozmezí 56 let a více. Těchto účastníků bylo pouze 24 a tvoří 8% podíl ze všech respondentů. Níže je pro lepší přehlednost zpracována tabulka s těmito daty.

Tabulka 32 Sociodemografické rozdělení kvantitativního výzkumu 1

OTÁZKA	MOŽNOSTI ODPOVĚDI	POČET RESPONDENTŮ	PODÍL V %
Pohlaví	Žena	196	65,3
	Muž	104	34,7
Věk	15-24 let	75	25
	25-39 let	100	33,3
	40-55 let	101	33,7
	56 let a více	24	8

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku (2023)

Následovaly otázky týkající se povolání a čistého měsíčního příjmu. Vzhledem k povolání se k dotazníku vyjádřilo 163 zaměstnanců, tedy 54,3 % z celkového počtu. 20% zastoupení měla skupina podnikatel/ka, s počtem 60 osob. V téměř totožném počtu, 59 respondentů, byli studenti a pouze 6 osob bylo nezaměstnaných. Celá 4 % respondentů využila možnost odpovědi jiné, z toho 4 osoby jsou na mateřské dovolené, a dokonce se zde objevila odpověď starosta. Poslední otázka se týkala průměrného měsíčního čistého příjmu – zde bylo na výběr z pěti možností a nejvyšší zastoupení měla skupina s 15 000 až 29 000 Kč, celých 84 osob, tj. 28 %. Na druhém místě se umístilo 66 dotazovaných (22 %) s odpovědí 30 000 až 39 000 Kč. Následovalo 55 odpovědí s příjmem 40 000 až 55 000 Kč, tj. 18,3 %. S jednoprocentním rozdílem se zúčastilo 49 respondentů s částkou nižší než 15 000 Kč a v počtu 46 osob odpovídali na možnost příjmu 56 000 Kč a více. Opět je pro lepší přehlednost zpracována tabulka na základě těchto hodnot.

Tabulka 33 Sociodemografické rozdělení kvantitativního dotazníku 2

OTÁZKA	MOŽNOSTI ODPOVĚDI	POČET RESPONDENTŮ	PODÍL V %
Povolání	Student/ka	59	19,7
	Zaměstnanec	163	54,3
	Podnikatel/ka	60	20
	nezaměstnaný	6	2
Průměrný čistý měsíční příjem	Méně než 15 000 Kč	49	16,3
	15 000 – 29 000 Kč	84	28
	30 000 – 39 000 Kč	66	22
	40 000 – 55 000 Kč	55	18,3
	56 000 Kč a více	46	15,3

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku (2023)

Dále je zhodnoceno a okomentováno 11 otázek z dotazníku, které se týkaly cestování letadlem a co na dotazované působilo v průběhu pandemie Covid-19.

Otázky dotazníkového šetření

Výsledky otázek jsou v této části okomentovány a u některých je přidán i výsečový graf pro lepší grafické znázornění. Všechny otázky byly pro dotazované povinné a u některých byla nastavena i možnost jiné pro případ, kdyby chtěl respondent využít i slovní odpověď. Jelikož byl sociodemografický průzkum umístěn hned na počátku dotazníku, pokračuje se od otázky číslo 5.

Otázka č. 5: Jak často létáte letadlem?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak často dotazovaní létají letadlem. Na výběr bylo ze tří uzavřených odpovědí, tedy: „*pravidelně, minimálně 1 ročně*“ nebo „*vícekrát než 1 ročně*“ nebo „*nepravidelně, minimálně 1 během více let*“. Celý dotazník byl směřovaný na osoby, které někdy v životě letěli letadlem, a tak nebyla schválně uvedena odpověď „*ne*“, jelikož by zbytek výzkumu nedával smysl. Aby byla tato skutečnost zajištěna, autor vždy při sdílení dotazníku přidával popis, kde jasně stanovoval cílovou skupinu respondentů.

Bylo zjištěno, že z 300 dotazovaných se zúčastnilo 106 osob, které létají nepravidelně, ale v letadle sedí alespoň 1 během více let. Naopak 101 účastníků létá vícekrát, než pouze 1 ročně a zbylých 93 lidí létá pravidelně, alespoň 1 za rok.

Otázka č. 6: Jaký je Váš nejčastější důvod pro využití letecké dopravy?

Tato otázka cílila na zjištění, zda dotazovaní létají spíše na dovolené nebo na pracovní cesty. Bylo zjištěno, že 86 % respondentů využívá leteckou dopravu pro cesty na dovolenou, číselně se jedná o 258 osob. Naopak pouze 13 %, tj. 39 lidí, létá pravidelně či nepravidelně na pracovní cesty. U této otázky byla také přidána možnost vlastní odpovědi, kterou využili tři respondenti, z toho 2 z nich mají důvod cesty letadlem rozdělený půl na půl. Jedna osoba dokonce uvedla, že létá na pracovní dovolené.

Otázka č. 7: Do jakých destinací nejčastěji létáte?

Zde byly uvedené pouze dvě možnosti odpovědi, a to „*letám v rámci Evropy*“ nebo „*létám spíše mimo Evropu*“. V tomto případě lety po Evropě využívá 72 % dotazovaných a lety mimo Evropu pouze 28 % respondentů. U těchto odpovědí lze polemizovat o tom, jaké území je ještě bráno za Evropu a jaké ne. Autor dotazníku to zamýšlel tak, že Evropu bral jako světadíl, ohraničenou ze západu Britskými ostrovy a z východu průlivy Bospor a Dardanely. Za lety mimo Evropu jsou pak chápány cesty například do Afriky.

Z celkového počtu 300 dotazovaných bylo 84, kteří létají spíše mimo Evropu a na základě dat z výzkumu lze stanovit, že přes 80 % z nich, má tyto cesty jako dovolené. V případě pracovních cest je tedy zřejmé, že zkoumaný vzorek osob létá častěji v rámci Evropy.

Otázka č. 8: Ovlivnila Vás pandemie Covid-19 při výběru cestování letadlem?

Jednalo se o uzavřenou, dichotomickou otázku s možnostmi odpovědi pouze „*ano*“ nebo „*ne*“. Výsledky ukazují, že více než polovinu dotazovaných ovlivnila pandemie Covid-19 při výběru cestování letadlem. Oproti tomu, pro téměř 43 % z 300 osob tato nemoc nepozměnila jejich volbu cesty letadlem. Bylo to hlavně z toho důvodu, že téměř polovina z nich nelétá pravidelně a tak se tomuto typu cestování během pandemie vyhnuli.

Otázka č. 9: Dal/a jste v době koronavirové krize v nějakém případě raději přednost před cestou letadlem jinému dopravnímu prostředku?

Tato otázka navazuje na tu předchozí s cílem zjistit, zda dotazovaní využili ke svojí cestě raději jiný dopravní prostředek než právě letadlo. Na výběr byly 3 připravené odpovědi a jako čtvrtá možnost byla otevřená možnost pro vlastní odpověď. Přichystané odpovědi zněly: „*ano, raději jsem využil/a vlastní auto*“ nebo „*ano, raději jsem využil/a vlak*“ nebo „*ne, pokud jsem nemusel/a z důvodu zrušení letu*“. Hojně se u této otázky využila právě možnost jiné, kde respondenti vyplňovali například, že využili autobus nebo raději necestovali. Pro lepší názornost odpovědí je níže uvedený výsečový graf.

Graf 7 Otázka č. 9



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku (2023)

Z grafu je patrné, že téměř polovina dotazovaných stále preferuje cestu letadlem před jiným dopravním prostředkem, a tak ani v době koronavirové krize létali nadále letadlem, pokud let nebyl zrušen. Konkrétně je tato odpověď zastoupena 49,7 %, což je 149 respondentů. Lze pozorovat i zajímavý fakt u této skupiny, kterým je kombinace odpovědí číslo 9 a číslo 8. Ze 149 respondentů totiž 79 reagovalo, že je pandemie Covid-19 neovlivnila při výběru cestováním letadlem i přes to, že byla nastavená určitá cestovní omezení. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí naopak bylo využití vlastního automobilu a vynechání cesty letadlem. Tato možnost byla zodpovězena 119 osobami, tedy 39,70 %. Obecně lze pak stanovit, že více jak 10 % respondentů využilo jiný dopravní prostředek než auto a letadlo, kde je nejvíce zastoupena cesta vlakem, případně autobusem. Objevila se zde i reakce, že dotazovaní raději necestovali, když nemuseli.

Otázka č. 10: Do jaké míry Vás Covid-19 ovlivnil při rozhodování přesunout osobní setkání na schůzku v online prostředí (MS Teams, Zoom atd.)?

Cílem této otázky bylo zjistit, v jakém procentním zastoupení přesunuli dotazovaní osobní schůzky do online prostředí díky koronavirové pandemii. K výběru byly pouze 3 odpovědi bez možnosti vlastní reakce a byly určeny následovně: „přesunul/a jsem méně než 20 % do online prostředí“ nebo „přesunul/a jsem 20 % až 50 % do online prostředí“ nebo „téměř většinu svých schůzek řeším online“. Výsledkem bylo stanoveno, že polovina účastníků výzkumu přesunula méně než 20 % svých schůzek do online prostředí, a tedy stále preferují osobní setkání nad těmi virtuálními. Dále 27,30 % z 300 osob využívá online schůzky u 20 % až 50 % svých jednání a nakonec 22,30 % přešlo do setkávání téměř vždy pomocí aplikací MS Teams či jiných. Může to tedy vypovídat o tom, že i přes utlumení osobních styků během pandemie, se lidé zpět vrátili k jednání z očí do očí, ale nějaké procento těchto setkání zůstalo právě v online prostředí.

U zaměření na 67 respondentů, kteří přesunuli téměř všechny své schůzky do online prostředí, je 47 z nich zařazeno do skupiny, která létá pravidelně, minimálně 1 nebo vícekrát ročně. Z tohoto počtu je pak 23 osob, tedy téměř 50 %, u kterých se frekvence létání po Covidu nezměnila, ale téměř většinu svých schůzek řeší online. Nejčastějším důvodem cesty letadlem je pro ně dovolená, což také vyplývá z dotazníkového šetření.

Otázka č. 11: Létali jste častěji...?

Otázka směřována na vývoj frekvence létání, do kterého vkročila omezení spojená s koronavirovou pandemií. Bylo zjištěno, že téměř u 168 osob se frekvence létání nijak nezměnila. To může být způsobeno tím, že část dotazovaných, co létají pouze 1 během několika

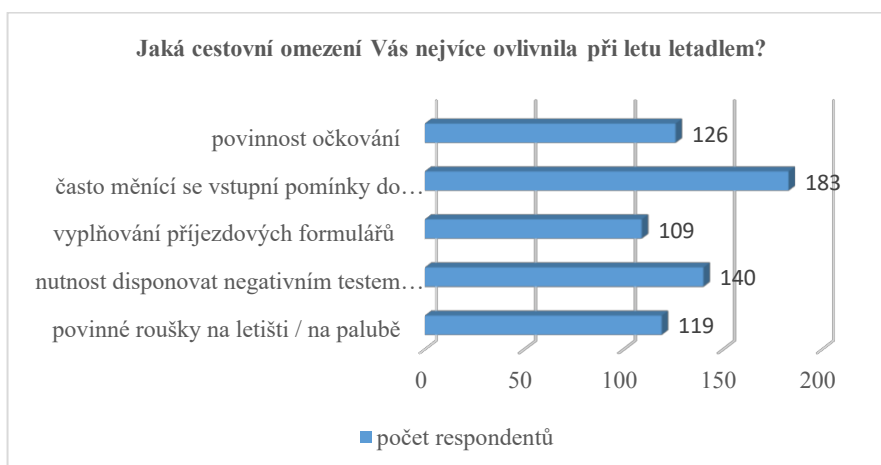
let, prostě v průběhu této pandemie nelétali, a tak to jejich frekvenci neovlivnilo. Na druhou stranu to potvrzuje fakt, že i přes různá nastavená omezení spojená s nemocí Covid-19 nijak neovlivnila cestující obyvatelstvo a vždy si raději vybrali cestu letadlem. Naopak 31 % tázaných létalo více před pandemií, což může znamenat, že přes nastolené restriktce si vybrali jiný prostředek k cestování a u něj zůstali. Může to také vypovídat o tom, že někteří lidé přišli během pandemie o svojí práci, a tak přestali pracovně cestovat a omezili letecké dovolené. U 13 % se pak frekvence létání zvýšila po uplynutí koronavirové krize, což může vypovídat například o touze po cestování, kterou si nemohli plnit během této globální situace, a tak se snaží dohnat, co zameškali.

Z dotazníku bylo také možno zjistit, kolik lidí změnilo frekvenci létání a z jaké byly skupiny. V případě 106 osob, které létají nepravidelně, ale alespoň 1 během více let, bylo 71 dotazovaných zařazeno do skupiny, kdy se frekvence létání nezměnila. To je téměř 67 % z této skupiny a potvrzuje to fakt uvedený výše. Naopak pouze u 6 osob z této části dotazovaných, se pravidelnost využívání letecké dopravy zvedla po koronavirové pandemii. Druhý pohled nabízí možnost odpovědi, kdy dotazovaný cestuje vícekrát, než 1 ročně a jak se tento stav změnil po pandemii. Z výsledků, kdy vícekrát do roka létá 101 respondentů, bylo pouze 26 z nich, u kterých byla tato frekvence vyšší před vypuknutím koronavirové krize. 52 účastníků pak odpovědělo, že se jejich frekvence létání nezměnila, a u 23 osob se pravidelnost využití letecké dopravy zvedla po této krizi.

Otázka č. 12: Jaká cestovní omezení Vás nejvíce ovlivnila při letu letadlem?

Otázka č. 12 si kladla za záměr zjistit, jaké restriktce nejvíce ovlivnily dotazované při cestování během pandemie, a proto mohli respondenti vybrat z více předepsaných odpovědí, případně přidat svojí vlastní. Nejčtetěji byla zaškrtnuta odpověď týkající se **často se měnících vstupních podmínek do různých zemí**, kam chtěli cestovat. Tuto možnost zvolilo 183 osob. Druhá, nejvíce se opakující odpověď, byla **nutnost disponovat negativním testem (antigenní nebo PCR)**, tu zvolilo 140 tázaných. Pro ucelenější pohled na tuto otázku je níže přiložený sloupcový graf s výčtem těchto odpovědí.

Graf 8 Otázka č. 12



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku (2023)

Z grafu je patrné, že téměř každý dotazovaný využil více odpovědí na tuto otázku, v průměru to vychází na dvě možnosti na jednoho respondenta. To vypovídá i o tom, že všechny nastavené restriktce do určité míry ovlivňovaly cestující veřejnost, ale i přes to nadále využívali leteckou dopravu. U této otázky byla opět možnost využít možnost vlastní odpovědi, kde se nejvíce oběvovala možnost, že nelétali nebo je nic z výše zmíněných neovlivnilo.

Otázka č. 13: Při zavádění cestovních omezení, byly pro Vás nové "restrikce" spíše přínosem nebo jste je všechny vnímaly jako negativní (nežádoucí)?

Cílem této otázky bylo zjistit, kdo z dotazovaných vnímal zaváděné restriktce jako přínosné či zbytečné. Jednalo se o polouzavřenou otázku s možnostmi odpovědí „ano, vnímal/a jsem je jako přínosné“ nebo „ne, byly z mého pohledu spíše zbytečné“ nebo „jiné“. Výsledkem je zjištění, že přes 59 % dotazovaných vnímalo zaváděná omezení jako spíše zbytečná. Dalších 36,7 % z nich reagovalo opačnou variantou a to, že byly tyto restriktce přínosné. Z 300 respondentů bylo 11, kteří využili vlastní odpověď s tím výsledkem, kdy velká většina reagovala jen jiným způsobem na to, že pro ně byla tato omezení zbytečná či omezující.

Otázka č. 14: Některé letecké společnosti zaváděly speciální pravidla pro nástup a výstup cestujících, kdy se snažily omezit vzájemný kontakt. V praxi to vypadalo tak, že lidé po X hodinách společného letu byli nuceni vystupovat jednotně, po konkrétních řadách, ve kterých seděli. Jaký je Váš názor na tento postup při ohlédnutí do minulosti?

Otázka č. 14 implementovala doporučení, které vydala společnost IATA pro letecké společnosti, a to pravidlo pro nástup a výstup cestujících z letadla. Opět se jednalo o uzavřenou otázku s třemi možnostmi odpovědí. Na výběr bylo „s tímto pravidlem se ztotožňuji, bylo velmi přínosné“ nebo „nemám konkrétní názor na tento postup“ nebo „s tímto pravidlem zcela nesouhlasím a přišlo mi zbytečné“. Z této otázky vyplývá výsledek, že více jak 50 % dotazovaných se s tímto postupem neztotožňuje a bere ho spíše jako zbytečný. Celých 40 % z nich vyjádřilo neutrální postoj k tomtu pravidlu a pouze 9 % z 300 osob s tímto procesem souhlasí a bere ho jako přínosný. Mezi těmito 9 % se nachází více žen a z hlediska věku je nejvíce zastoupena skupina 15–25 let.

Otázka č. 15: Vzhledem k neustálým změnám cen letenek; jakou částku jste ochotni zaplatit za zpáteční let v rámci Evropy? (v Kč)

Poslední položenou otázkou v dotazníkovém šetření bylo mířeno na získání přehledu o tom, kolik jsou ochotni účastníci zaplatit za let v rámci Evropy. Jednalo se o uzavřenou otázku s pěti možnostmi odpovědí. Z dotazu vychází, že jsou lidé ochotni utratit za zpáteční letenku v průměru 2 000 až 3 000 Kč, tuto možnost zvolilo 38 %, tedy 114 dotazovaných. Na druhé pozici skončila odpověď s rozmezím 3 500 až 5 000 Kč, kdy tuto možnost vybralo 70 lidí, tedy 23,3 %. O pouhé 3 % méně lidí je ochotno koupit letenku v rámci Evropy pouze v rozmezí 1 000 až 1 990 Kč a naopak 14 % tázaných zaplatí ze zpáteční let 5 000 Kč a více. Tuto možnost volilo nejvíce lidí s příjmem 56 000 a více, ale objevují se zde i osoby, které mají nižší příjem než 15 000 Kč, ale řadí se mezi studenty, tedy se předpokládá, že tyto letenky platí jejich rodiče. Nejméně lidí si vybralo možnost částky méně než 1 000 Kč. Je pravdou, že tak levné letenky je možné sehnat pouze u nízkonákladových leteckých dopravců a ve většině případů nemáte v ceně letenky ani příruční zavazadlo. Dle webu Statista (2023) se průměrná cena letenek vybraných dopravců v Evropě v roce 2021 pohybuje v rozmezí 27,3 EUR až 253 EUR, kdy nejnižší sazbu zastupuje low-cost dopravce Ryanair, a naopak nejvyšší sazbu zkoumaná letecká společnost Lufthansa. Průměrná cena vyplývající z této statistiky za cenu letenky 7 evropských leteckých společností je 126 EUR, což odpovídá v přepočtu 3 200 Kč, tedy souhlasí i s variantou odpovědi, kterou nejvíce vybírali respondenti v tomto šetření.

Shrnutí dotazníkového šetření

Na základě získaných odpovědí od 300 respondentů bylo provedeno sociodemografické rozdělení, kdy se celého výzkumu zúčastnilo 196 žen a 104 mužů. Ve věkovém rozptylu byly zastoupeny všechny věkové kategorie, rozdělené od 15 do 24 let, dále 25 až 39 let, následovala možnost 40–55 let a jako poslední bylo možné zvolit 56 let a více. Nejpočetnější byly skupiny

25–39 let a 40–55 let. Respondenti byli dotazováni na čistý měsíční příjem, podle kterého byli následně rozděleni. Nejvíce byla zastoupena skupina s příjmem 15 000 – 29 000 Kč.

Celý kvantitativní výzkum byl zaměřený na osoby, které alespoň jednou během více let cestující letadlem a do jaké míry tyto lidi ovlivnila pandemie Covid-19. Bylo zjištěno, že hlavním záměrem využití letecké dopravy je cesta na dovolenou, méně zastoupená byla možnost pracovní cesty. Také se častěji opakovala odpověď, že dotazovaní létají spíše v rámci Evropy, než mimo ni a téměř polovinu z celkového počtu ovlivnila koronavirová pandemie.

Dotazník přinesl informaci, že se lidé po omezení osobních styků kvůli restrikcím, opět navrátili k praktikám osobních schůzek. Nejpočetnější skupina respondentů přesunula pouze 20 % a méně svých jednání do online prostředí. Dále byly určovány cestovní omezení, které nejvíce omezovaly respondenty. Zde se v hojném počtu opakovalo více možností, mezi které patřilo používání roušek na letišti i v letadle nebo vyplňování příjezdových formulářů. Nejvíce zastoupená možnost, která dotazované omezovala při cestování letadlem byl fakt, kdy se často měnily vstupní podmínky do různých zemí.

Ve finální části došlo k rozdělení zkoumaného vzorku dle ceny, kterou jsou ochotni zaplatit za zpáteční let v rámci Evropy. Zde se na prvním místě umístila možnost cenového rozpětí od 2 000 Kč do 3 500 Kč. Tato varianta pak byla potvrzena i faktem, že se v tomto rozmezí pohybovaly ceny letenek v rámci Evropy za rok 2021.

4 Závěr

Tato diplomová práce se soustředila na tři základní úkoly, a to sestavení finanční analýzy, následné provedení benchmarkingu důležitých ukazatelů a vyhodnocení kvantitativního výzkumu. Z práce bylo možné získat cenné informace, které vypovídají o finanční situaci zkoumané letecké společnosti Lufthansa a uvést závěry, jak si společnost vede ve srovnání s jednou z nejperspektivnějších a nejlepších leteckých společností světa. Zkoumané období dat je započato rokem 2018 až do roku 2022, tedy je soustředěno i na dopad koronavirové pandemie na leteckou dopravu a konkrétně německého dopravce Lufthansa. Posledním informačním přínosem této práce jsou vyhodnocené otázky, které byly položené v rámci dotazníkového šetření a zaměřily se na cestující obyvatelstvo, konkrétně jak je ovlivnila pandemie Covid-19 a jaké názory mají na tuto situaci.

Teoreticko-metodologická část byla členěna do pěti základních podkapitol. První z nich se věnovala popisu letecké dopravy a jejich specifických vlastností, kam lze zařadit fakt, že se jedná o nejbezpečnější druh přepravy osob, nákladu a pošty. Také je zde shrnutý vývoj tohoto odvětví od 2. tisíciletí př. n. l., přes 2. světovou válku až k deregulaci leteckých přepravců, která měla za následek privatizaci aerolinek a zahájení konkurečního boje o zákazníky. Dále jsou v této podkapitole rozdělení dopravci dle různých specifických ukazatelů, mezi které lze zařadit například rozdílnost v délce přepravy a charakteru sítě linek. V teoretické části jsou také obsažené informace týkající se pandemie Covid-19, její příznaky a zaváděná opatření. Nechybí ani popis dopadů na tento dopravní segment, kdy došlo k poklesu poptávky o téměř 98 %, což vedlo k průměrným hrubým ztrátám leteckých společností ve výši 372 miliard USD oproti roku 2019. Není opomenuta ani zmínka o současných krizích, které leteckou dopravu zužují. Je to válka na Ukrajině a s ní spojený růst cen paliva. Následující podkapitoly teoreticko-metodologické části se věnovaly teorii finanční analýzy, metodice benchmarkingu a dotazníkového šetření.

V rámci analytické části byla představena společnost Lufthansa. Bylo uvedeno, že je součástí skupiny Lufthansa Group, kam patří i jiní národní dopravci jako rakouských Austrian nebo švýcarský Swiss. Dále byla představena letadlová flotila dopravce, síť linek a nabízené cestovní třídy na palubě.

Následující podkapitola se již věnuje finanční analýze, kde jsou prvně zobrazeny absolutní ukazatele, mezi které patří výnosy, výsledek hospodaření a provozní náklady. Součástí představení a popisu těchto ukazatelů byly sestavené i grafy, ve kterých jsou zjištěné výsledky za německého dopravce srovnávány i s celou skupinou Lufthansa Group. Bylo zjištěno, že téměř 45 % výnosů celé skupiny Lufthansa Group tvoří právě samotná Lufthansa. Také jsou patrné dopady koronavirové krize ve sledovaných obdobích 2020, 2021 a 2022 u všech absolutních ukazatelů. Tento trend je stejný v průběhu celé finanční analýzy, kdy jsou patrné značné propady ukazatelů právě kvůli nastoleným cestovním opatřením a omezení cestování široké veřejnosti.

Ukazatele likvidity, tedy ať už okamžité, běžné nebo pohotové jsou spíše pod uvedenými normami citovaných autorů, avšak při srovnání těchto ukazatelů s podobnými dopravci z amerického trhu, bylo možné sledovat, že ukazatele běžné a pohotové likvidity v oboru letectví byly téměř totožné v průběhu sledovaného období. V rámci dalších výpočtů hodnot následovaly ukazatele zadluženosti. U věřitelského rizika bylo zjištěno, že německý dopravce financuje svoji činnost téměř v poměru 1:1 a neměl by mít problém při žádání o různé typy úvěrů.

V rámci finanční analýzy byl provedený rozpad ROE, zvaný Du Pontův nebo pyramidový rozpad, který poskytl náhled na výpočet hodnoty ROE, a co na ni nejvíce působilo. Bylo

zjištěno, že od roku 2020 do roku 2022 vykazovala společnost ztrátu, což značně ovlivnilo výsledek hodnoty rentability tržeb (ROS), a tím pádem i celý ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE). Bylo provedeno vyhodnocení této hodnoty za pomoci srovnání s americkou leteckou společností Delta Airlines, kde bylo zjištěno, že v první dva roky si německý dopravce nevedl úplně nejlépe při nakládání s penězi akcionářů a dopad koronavirové krize to ještě značně zhoršil. Naopak americká Delta Airlines si první dvě sledovaná období vedla lépe než zmiňovaná Lufthansa, ovšem během udeření pandemie Covid-19 se naopak hodnota ROE popradla do -177,63 %, což byl obrovský rozdíl, oproti sledovanému dopravci. Roky 2021 a 2022 byly opět v normálu a Delta vykazovala kladná čísla ukazatele ROE. V tomto případě je patrný dynamický vývoj celého leteckého průmyslu, který se dokáže velmi rychle měnit.

K finanční analýze byly také přidány výpočty bonitního a bankrotního modelu. Konkrétně Altmanovo Z-skóre a Kralickův rychlý test. Obě tyto prověření finančního zdraví firmy prokázaly, že se společnost Lufthansa nachází buďto v šedé zóně nebo v zóně bankrotu. Nebyly opomenuty ani specifické ukazatele pro letecké odvětví, kam patří nabízené místo-kilometry a využití místo-kilometry nebo nákladový faktor vyjádřený v procentech.

Třetí podkapitola analytické části práce se věnovala posouzení ekonomické výkonnosti společnosti Lufthansa prostřednictvím benchmarkingu. V tomto případě se jednalo o výkonový vnější benchmarking, kde se za srovnávaného partnera vybrala letecká společnost Emirates ze Spojených arabských emirátů, protože se jedná o jednu z nejlepších aerolinek na světovém trhu. V rámci benchmarkingu byly srovnány klasické ekonomické hodnoty jako EBITDA nebo debt-to-equity ratio, ale zároveň byly porovnány specifické ukazatele pro leteckou dopravu, jako množství přepravených cestujících nebo nabízené místo-kilometry. Z průzkumu bylo zjištěno, že Lufthansa disponuje větším počtem letadel ve flotile, konkrétně 386 letouny v roce 2022 a benchmarkový partner pouze 262 kusy. Bylo zjištěno, že ačkoliv je Emirates lídrem na trhu, německý vlajkový dopravce zvítězil, co do počtu kusů letadel, tak i v míře obsazenosti, kdy za celé sledované období neklesnul tento faktor pod 60 %, naopak u arabské společnosti došlo ke snížení až na 44,30 %.

Poslední část diplomové práce byla věnována vyhodnocení kvantitativního dotazníkového šetření na téma Covid-19 a cestování letadlem. Výzkumu se zúčastnilo 300 respondentů, z nichž 65 % byly ženy a 35 % muži ve věkovém rozmezí od 15 let do 56 let a více. Co se týkalo povolání, tak téměř 54 % dotazovaných byli zaměstnanci s velmi širokým rozptylem průměrné čisté měsíční mzdy. V rámci dotazníku byly kladené otázky, které se zabývaly frekvencí létání a nejčastějších destinací. Poté se navázalo na dotazy spojené s onemocněním Covid-19, kde bylo například zjištěno, že více jak 57 % dotazovaných ovlivnila tato pandemie při výběru cestování letadlem. Naopak téměř 50 % tázaných reagovalo, že nedali přednost jinému dopravnímu prostředku než letadlu, pokud nebyl daný let zrušen. Následující otázky se také věnovaly problematice spojené s koronavirovou krizí, avšak poslední se zaměřila na výzkum výšky ceny zpáteční letenky po území Evropy. Bylo zjištěno, že více jak 38 % respondentů je ochotno zaplatit 2 000 až 3 000 Kč za takovýto let, ovšem 23,30 % lidí investuje klidně 3 500 až 5 000.

V průběhu zpracování této diplomové práce došlo k prohloubení teoretických znalostí o letecké dopravě. Také utužení znalostí o praktickém využití modelu finanční analýzy i metodě benchmarkingu, která se jeví jako vhodný nástroj pro motivaci a dosahování vytyčených cílů podniku.

Literatura

Primární zdroje

ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

DILEEP, M.R. et al. *Air transport and tourism: Interrelationship, Operations and Strategies*. Oxon and New York: Routledge, 2022. 466 s. ISBN 978-03-676-8320-7.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

PRUŠA, Jiří, Martin BRANDÝSKÝ, Luboš HLINOVSKÝ, Jiří HORNÍK, Michal PAZOUREK, František SLABÝ, Marek TŘEŠŇÁK a Jiří ŽEŽULA. *Svět letecké dopravy*. II., rozšířené vydání. Praha: Gallileo Training, 2015. 647 s. ISBN 9788026083092.

SAMUNDERU, E. *Air Transport Management: Strategic management in the airline industry*. New York: Kogan Page Ltd, 2019. 384 s. ISBN 978-07-4948-456-9.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, M. et al. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Praha: Grada, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

Monografie

DELERS, A. et al. *Benchmarking for business*. Plurilingua Publishing, 2016, 37 s. ISBN 978-28-062-6841-9.

NOVOTNÝ, Pavel, Věra RUBÁKOVÁ a Pavel HROUDA. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2019*. Praha: Grada Publishing, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-2251-6.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finance (Grada). 172 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

Internetové zdroje

ACI.AERO. *Up to 46 million jobs at risk due to COVID-19 aviation downturn* [online]. 2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://aci.aero/2020/09/30/up-to-46-million-jobs-at-risk-due-to-covid-19-aviation-downturn/>

AIRLINES.ORG. *The State of U.S. Commercial Aviation* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.airlines.org/dataset/state-of-us-aviation/>

ALL I KNOW ABOUT AVIATION. *Fuel Consumption of Popular Aircraft* [online]. 2019 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://alliknowaviation.com/2019/12/14/fuel-consumption-aircraft/>

- AMATI, Giacomina. *US Aviation Fuel Costs Dropped 5.3% In December* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/us-aviation-fuel-costs-dropped-5-percent-december-2023/>
- BAILEY, Joanna a Pranjali PANDE. *What Are Interline Agreements In Airlines?* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/airline-interlining-agreements/>
- BOON, Tom. *Lufthansa Has 2 Shorthaul Widebody Flights Scheduled In April* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/lufthansa-shorthaul-widebody-flights-april-2022/>
- BOYTE-WHITE, Claire. *How to Calculate Return on Assets (ROA) With Examples* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/031215/what-formula-calculating-return-assets-roa.asp>
- BUDINSKI, Kresimir. *A350-900 calculation per hour* [online]. 2021 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/a350-900-calculation-per-hour-kresimir-budinski/>
- CUMMINS, Nicholas. *From Desert To Riches: The History Of Emirates* [online]. 2019 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: https://simpleflying.com/emirates-airlines-history/?newsletter_popup=1
- CURRAN, Andrew. *Emirates Has No Plans To Stop Russia Flights* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/emirates-not-stopping-russia-flights/>
- ČERNÝ, Michal. *Jak na dotazník?* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://kisk.phil.muni.cz/onlife/temata/zkoumani/jak-na-dotaznik>
- DELOITTE. *Standards* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.iasplus.com/en/standards>
- ECDC.EU. *COVID-19* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19?ettrans=cs>
- EMIRATES.COM. *Annual Reports* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.emirates.com/cz/english/about-us/financial-transparency/annual-reports/>
- EVROPSKÁ RADA A RADA EVROPSKÉ UNIE. *Časová osa – opatření Rady týkající se onemocnění COVID-19* [online]. 2019-2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/coronavirus/timeline/>
- FAA.GOV. *Slot Administration – Slot Definition* [online]. 2019 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: https://www.faa.gov/about/office_org/headquarters_offices/ato/service_units/systemops/perf_analysis/slot_administration/slot_definition
- FERNANDO, Jason. *Current Ratio Explained With Formula and Examples* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp>
- FERNANDO, Jason. *Debt-to-Equity (D/E) Ratio Formula and How to Interpret It* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/d/debtequityratio.asp>
- FINANCEVPRAXI.COM. *Finanční analýza podniku* [online]. 2017 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza>
- FORBES.COM. *What Is Leverage?* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-leverage/>

FURHMANN, Ryan. *How to Calculate Return on Equity (ROE)* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/070914/how-do-you-calculate-return-equity-roe.asp>

GEBICKY, Michael. *How do airlines calculate passengers' weight? Tui airline's mistake puts spotlight on weighty issue* [online]. 2021 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.smh.com.au/traveller/reviews-and-advice/how-do-airlines-calculate-passengers-weight-tui-airlines-mistake-puts-spotlight-on-weighty-issue-20210418-h1va4t.html>

HAYES, Adam. *Return on Sales: What ROS Is and the Formula To Calculate It* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>

HAYES, Adam. *What Is Financial Leverage, and Why Is It Important?* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/leverage.asp>

HAYES, Adam. *What Is Financial Leverage, and Why Is It Important?* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/l/leverage.asp>

HAYES, Adam. *What Is Shareholder Equity (SE) and How Is It Calculated?* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/shareholdersequity.asp>

IATA.ORG. *History – Growth and Development* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/about/history/history-growth-and-development/>

IATA.ORG. *Jet Fuel Price Monitor* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/>

IATA.ORG. *Soaring jet fuel prices now trending downward* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/soaring-jet-fuel-prices-now-trending-downward/>

ICAO.INT. *Aircraft Module - Passenger and Crew – General* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.icao.int/covid/cart/Pages/Aircraft-Module---Passenger-and-Crew---General.aspx>

ICAO.INT. *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf

ICAO.INT. *Guidance for Air Travel through the COVID-19 Public Health Crisis* [online]. [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.icao.int/covid/cart/Pages/CART-Take-off.aspx>

JUŘENÍKOVÁ, Petra. *Kvantitativní výzkum* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/07-kvantitativni.html

KADLECOVÁ, Jitka. *Cash pooling a jeho účetní zachycení* [online]. 2018 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/cash-pooling-a-jeho-ucetni-zachyceni/>

KENTON, Will. *Cash Ratio: Definition, Formula, and Example* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/cash-ratio.asp>

LUFTHANSA GROUP: FINANCIAL REPORTS [online]. 2011–2022. Dostupné z: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html#cid12725>

LUFTHANSA GROUP. *Encounter the world* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: https://www.lufthansaexperts.com/shared/files/lufthansa/public/mcms/folder_102/folder_6073/file_153799.pdf

- MACROTRENDS.COM. *American Airlines Group Debt to Equity Ratio 2010-2023* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAL/american-airlines-group/debt-equity-ratio>
- MYTIMI.CZ. *Vezměte si příklad od konkurence: Co je benchmark a jak na něj v 8 krocích* [online]. 2021 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/jak-na-benchmark/>
- MZV.CZ. *Cestování podle tzv. semaforu* [online]. 2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/jnp/cz/udalosti_a_media/tiskove_zpravy/x2020_06_01_cestovani_podle_tzv_semaforu.html
- NICKOLAS, Steven. *Which Is Better: A High or Low Equity Multiplier?* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/042115/which-better-high-or-low-equity-multiplier.asp>
- OECD.ORG. *The supply of critical raw materials endangered by Russia's war on Ukraine* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-supply-of-critical-raw-materials-endangered-by-russia-s-war-on-ukraine-e01ac7be/>
- PANDE, Pranjal a Jake HARDIMAN. *What Is An Airline's Load Factor And Why Does It Matter?* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/load-factor/>
- READYRATIOS.COM. *American Airlines Group, Inc. (AAL) Financial Analysis and Rating* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: https://www.readyratios.com/sec/AAL_american-airlines-group-inc
- READYRATIOS.COM. *Transportation By Air: average industry financial ratios for U.S. listed companies* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.readyratios.com/sec/industry/45/>
- SECRETFLYING.COM. *Airlines running 'ghost flights' to hold on to 'use them or lose them' airport slots* [online]. 2020 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.secretflying.com/posts/airlines-running-ghost-flights-to-hold-on-to-use-them-or-lose-them-airport-slots/?fbclid=IwAR3AhTicwHhIbz9vXq2AcY6GUXdPDCXFUpRM5IcqpVK-rvl6bdQZuQffevI>
- SETH, Shobhit. *Quick Ratio Formula With Examples, Pros and Cons* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/q/quickratio.asp>
- SILLERS, Paul. *Why the sky is still full of empty 'ghost' flights* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://simpleflying.com/airline-interlining-agreements/>
- SKYTRAX. *The World's Best Airlines of 2022* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.worldairlineawards.com>
- STATISTA RESEARCH DEPARTMENT. *Average passenger fare of selected airlines in Europe in 2021* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1125265/average-ticket-price-selected-airlines-europe/#statisticContainer>
- STOKEL-WALKER, Chris. *Thousands of Planes Are Flying Empty and No One Can Stop Them* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.wired.co.uk/article/airplanes-empty-slots-covid>

SŮRA, Jan. *O čtyři hodiny delší a přes severní pól. Finnair obnovil lety do Japonska, vyhýbá se Rusku* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/o-ctyri-hodiny-delsi-a-pres-severni-pol-finnair-obnovil-lety-do-japonska-vyhyba-se-rusku-107491/>

SŮRA, Jan. *Období vzdušných blokád. Do Ruska nesmí česká letadla, Aeroflotu se zavírá přístup na západ* [online]. 2022 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/stopka-pro-lety-do-ruska-105895/>

SZU.CZ. *Zakladni informace Covid-19* [online]. 2021 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: https://szu.cz/uploads/Epidemiologie/Coronavirus/Zakladni_info/zakladni_informace_covid_8_aktualizace_prosinec_2021.pdf

ŠVEC, Jakub. *MAPA: Válka na Ukrajině. Aktuální fronta, počet obětí a další statistiky* [online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/ukrajina-valka-mapa-migrace-armada>

UNWTO.ORG. *COVID-19 RESPONSE: 96% OF GLOBAL DESTINATIONS IMPOSE TRAVEL RESTRICTIONS, UNWTO REPORTS* [online]. 2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.unwto.org/news/covid-19-response-travel-restrictions>

UNWTO.ORG. *TOURISM AND COVID-19 – UNPRECEDENTED ECONOMIC IMPACTS* [online]. 2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/coronavirus/timeline/>

VLADA.CZ. *Vláda pomůže sportovním organizacím miliardou korun, cestovat do zahraničí se bude podle tzv. semaforu* [online]. 2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-pomuze-sportovnim-organizacim-miliardou-korun--cestovat-se-bude-podle-tzv--semaforu-181760/>

WHO.INT. *Advice for the public: Coronavirus disease (COVID-19)* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

WHO.INT. *Coronavirus disease (COVID-19)* [online]. 2023 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

WHO.INT. *Statement on the second meeting of the International Health Regulations (2005) Emergency Committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)* [online]. 2020 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: [https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))

WSJ.COM. *Deutsche Lufthansa AG* [online]. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.wsj.com/market-data/quotes/XE/LHA/financials/annual/cash-flow>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Rozvaha letecké společnosti Lufthansa za rok 2022	I
Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty společnosti Lufthansa v roce 2022.....	III
Příloha 3 Finanční dokumenty společnosti Emirates (2022).....	IV
Příloha 4 Dotazníkové šetření	IV

Přílohy

Příloha 1 Rozvaha letecké společnosti Lufthansa za rok 2022

FINANCIAL STATEMENTS
Balance sheet

DEUTSCHE LUFTHANSA AG - FINANCIAL STATEMENTS 2022 1

Balance sheet as of 31 December 2022

T01 BALANCE SHEET - ASSETS

in €m	Notes	31.12.2022	31.12.2021
Intangible assets		348	348
Aircraft	3	6,425	5,892
Property, plant and other equipment		80	55
Financial investments	4	16,376	16,062
Non-current assets	3	23,229	22,357
Inventories	5	157	114
Trade receivables	6	423	229
Other receivables and other assets	6	1,896	1,625
Securities	7	6,300	5,084
Cash and cash equivalents	7	1,072	1,479
Current assets		9,848	8,431
Prepaid expenses	8	91	84
Deferred tax assets	9	4,161	3,908
Total assets		37,319	34,780

Zdroj: Lufthansa Group – annual report (2022)

Balance sheet as of 31 December 2022

T02 BALANCE SHEET - SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

in €m	Notes	31.12.2022	31.12.2021
Issued capital ¹⁾	10	3,060	3,060
Capital reserve	11	306	1,010
Retained earnings	11	1,448	6,498
Balance sheet result	29	-	-3,090
Shareholders' equity		4,814	7,478
Provisions for pensions and similar obligations		4,570	2,752
Tax provisions		384	526
Other provisions ²⁾		3,628	5,207
Provisions	12	8,582	8,485
Bonds		6,807	6,804
Liabilities to banks		1,432	1,813
Advanced payments on flight documents ³⁾		2,814	-
Payables to affiliated companies		7,026	4,641
Other liabilities		5,716	5,542
Liabilities	13	23,905	18,800
Deferred income		18	17
Total shareholders' equity and liabilities		37,319	34,780

¹⁾ Contingent capital as of 31 December 2022 amounts to EUR 426m (previous year: EUR 275m)

²⁾ Change of disclosures as of 31 December 2022

Zdroj: Lufthansa Group – annual report (2022)

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty společnosti Lufthansa v roce 2022

FINANCIAL STATEMENTS
Income statement

DEUTSCHE LUFTHANSA AG – FINANCIAL STATEMENTS 2022 3

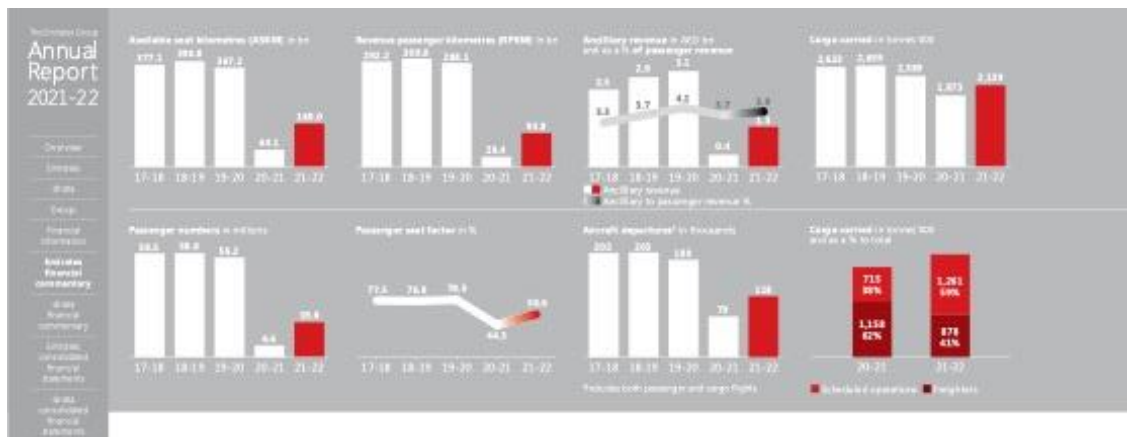
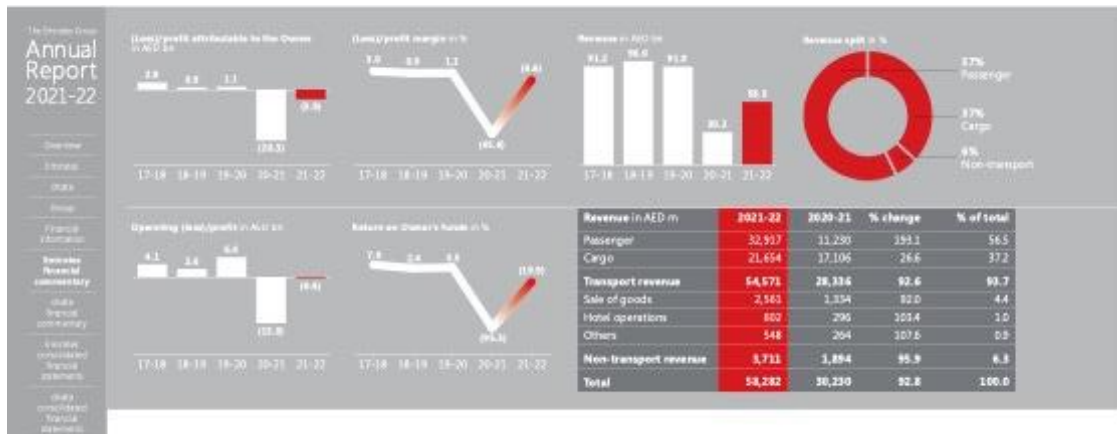
Income statement for the financial year 2022

103 INCOME STATEMENT

in €m	Notes	2022	2021
Traffic revenue	17	11,720	4,480
Other revenue	18	1,107	684
Total revenue		12,827	5,164
Other operating income	19	1,483	875
Cost of materials and services	20	-9,346	-4,776
Staff costs	21	-3,075	-2,408
Depreciation, amortisation and impairment	22	-401	-398
Other operating expenses	23	-2,766	-1,780
Result from operating activities		-1,278	-3,323
Result from equity investments	24	754	1,008
Net interest	25	-1,797	-634
Impairment on investments and current securities	26	-535	-23
Financial result		-1,578	351
Current income taxes	27	-23	-8
Deferred income taxes	27	242	701
Result after income taxes		-2,637	-2,279
Other taxes	27	-27	-31
Net loss for the year		-2,664	-2,310
Loss carried-forward	11	-3,090	-780
Withdrawals from capital reserves	12	704	-
Withdrawals from statutory reserves	12	26	-
Withdrawals from other reserves	12	5,024	-
Balance sheet result	29	-	-3,090

Zdroj: Lufthansa Group – annual report (2022)

Příloha 3 Finanční dokumenty společnosti Emirates (2022)



Zdroj: Emirates Group – annual report (2022)

Příloha 4 Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jsem studentem magisterského studia a chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku k mojí diplomové práci, který se zaměřuje na **cestování letadlem** v době pandemie Covid-19.

Předem děkuji za Váš čas.

1. Vaše pohlaví?
 - žena
 - muž
2. Váš věk?
 - 15-24 let
 - 25-39 let
 - 40-55 let
 - 56 let a více
3. Jaké je Vaše povolání?
 - student nebo studentka
 - zaměstnanec

- podnikatel nebo podnikatelka
 - nezaměstnaný
 - jiné:
4. Váš průměrný čistý měsíční příjem? (v Kč)
- méně než 15 000
 - 15 000 – 29 000
 - 30 000 – 39 000
 - 40 000 – 55 000
 - 56 000 a více
5. Jak často létáte letadlem?
- pravidelně, minimálně 1 ročně
 - vícekrát než 1 ročně
 - nepravidelně, minimálně 1 během více let
6. Jaký je Váš nejčastější důvod pro využití letecké dopravy?
- pracovní cesta
 - dovolená
 - jiné:
7. Do jakých destinací nejčastěji létáte?
- létám v rámci Evropy
 - létám spíše mimo Evropu
8. Ovlivnila Vás pandemie Covid-19 při výběru cestování letadlem?
- ano
 - ne
9. Dal/a jste v době koronavirové krize v nějakém případě raději přednost před cestou letadlem jinému cestovnímu prostředku?
- ano, raději jsem využil/a vlastní auto
 - ano, raději jsem využil/a vlak
 - ne, pokud jsem nemusel/a z důvodu zrušení letu
 - jiné:
10. Do jaké míry Vás Covid-19 ovlivnil při rozhodování přesunout osobní setkání na schůzku v online prostředí (MS Teams, Zoom atd.)?
- přesunul/a jsem méně než 20 % do online prostředí
 - přesunul/a jsem 20 % až 50 % do online prostředí
 - téměř většinu svých schůzek řeším online

11. Léтали jste častěji...?

- před pandemií koronaviru
- po pandemií koronaviru
- frekvence létání se nezměnila

12. Jaká cestovní omezení Vás nejvíce ovlivnila při letu letadlem? (více možných odpovědí)

- povinné roušky na letišti / na palubě
- nutnost disponovat negativním testem (antigenní nebo PCR)
- vyplňování příjezdových formulářů
- často měnící se vstupní podmínky do různých zemí
- povinnost očkování
- jiné:

13. Při zavádění cestovních omezení, byly pro Vás nové „restrikce“ spíše přínosem nebo jste je všechny vnímaly jako negativní (nežádoucí)?

- ano, vnímal/a jsem je jako přínosné
- ne, byly z mého pohledu spíše zbytečné
- jiné:

14. Některé letecké společnosti zaváděly speciální pravidla pro nástup a výstup cestujících, kdy se snažily omezit vzájemný kontakt. V praxi to vypadalo tak, že lidé po X hodinách společného letu byli nuceni vystupovat jednotně, po konkrétních řadách, ve kterých seděli. Jaký je Váš názor na tento postup při ohlédnutí do minulosti?

- s tímto pravidlem se ztotožňuji, bylo velmi přínosné
- nemám konkrétní názor na tento postup
- s tímto pravidlem zcela nesouhlasím a přišlo mi zbytečné

15. Vzhledem k neustálým změnám cen letenek; jakou částku jste ochotni zaplatit za zpáteční let v rámci Evropa? (v Kč)

- méně než 1 000
- 1 000 – 1 990
- 2 000 – 3 500
- 3 500 – 5 000
- 5 000 a více

OBHAJOBA



DIPLOMOVÉ
PRÁČE

Dopady pandemie Covid-19 na finanční situaci letecké společnosti Lufthansa

Bc. Dominik Huňka, KEMMA04

Řešená problematika

úvod

Diplomová práce se primárně zabývá teorií letectví a získání výsledků, k zhodnocení finanční situace zkoumaného podniku.

Je provedena finanční analýza a následně výkonový benchmarking.

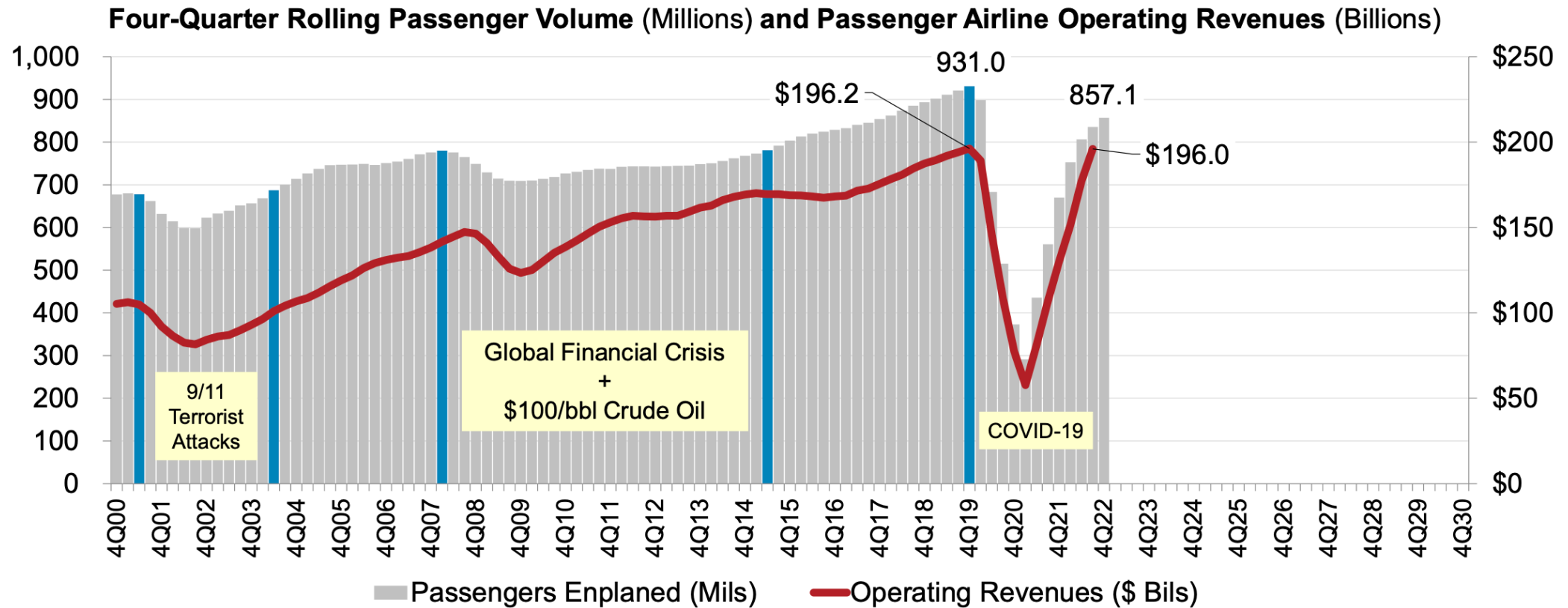
problém

V roce 2020 zasáhla celý svět pandemie Covid-19, která ovlivnila téměř všechny podniky. Jedním z nejvíce zasažených odvětví byl **letecký průmysl**, na který se soustředí tato diplomová práce.

přístup

Za pomoci teoretických poznatků a dat, získaných z veřejně přístupných účetních výkazů, se sestavila finanční analýza. Díky tomu bylo možné zkoumat vliv globální pandemie na společnost Lufthansa.

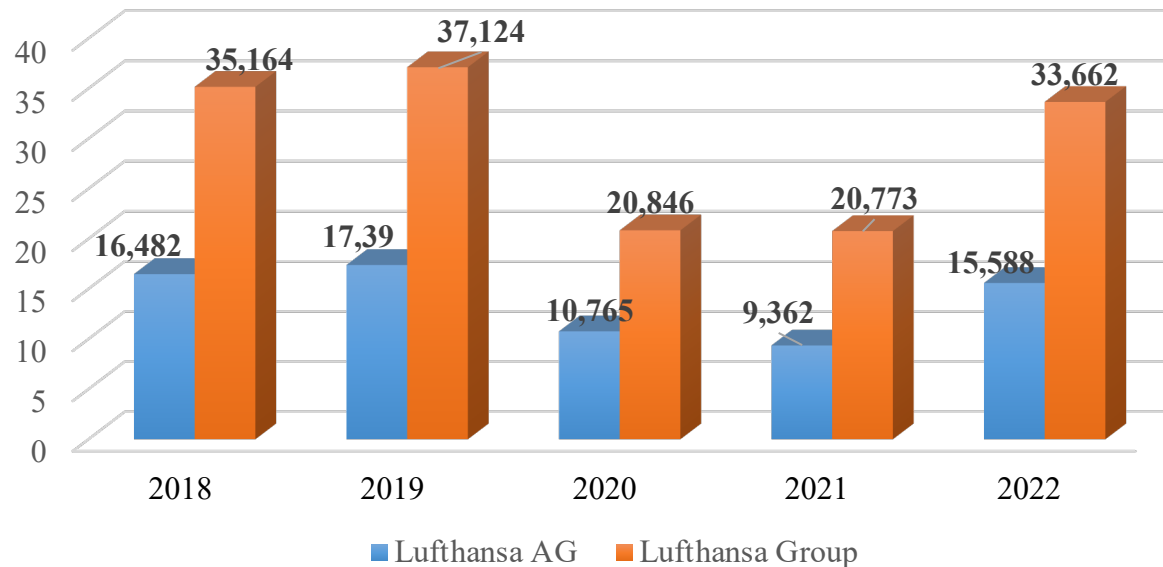
Globální krize a jejich dopad na letecký průmysl



Zdroj: www.airlines.org

Příklady výsledků finanční analýzy

Provozní náklady společnosti Lufthansa a Lufthansa Group
(v mld. EUR)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Lufthansa financial reports

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \underbrace{\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}}_{\text{ROS}} \times \underbrace{\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}}_{\text{ROA}} \times \underbrace{\frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}}_{\text{FIN. PÁKA}} \rightarrow (11)$$

Tabulka 13 Pyramidový rozklad ukazatele ROE

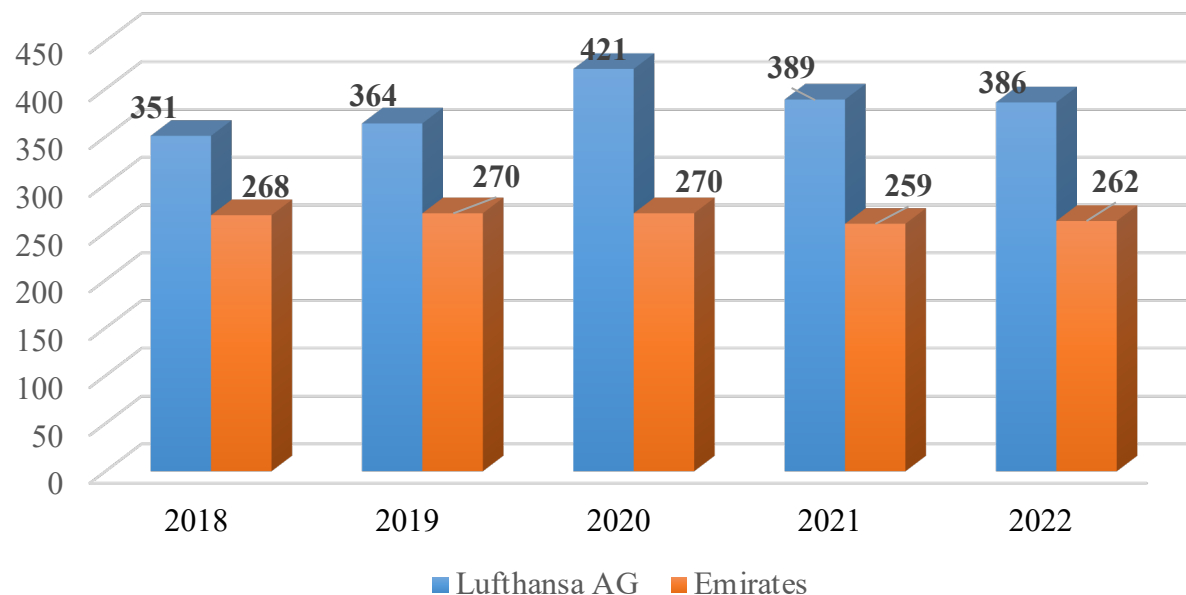
	Rentabilita tržeb	Obrat aktiv	Finanční páka	ROE
2018	0,0211	0,5856	3,50	0,04325
2019	0,0366	0,5586	3,60	0,07360
2020	-0,1822	0,1326	4,23	-0,10219
2021	-0,4470	0,1485	4,65	-0,30866
2022	-0,2076	0,3437	7,75	-0,55298

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných hodnot v této práci

Zdroj: vlastní zpracování na základě získaných hodnot v této práci

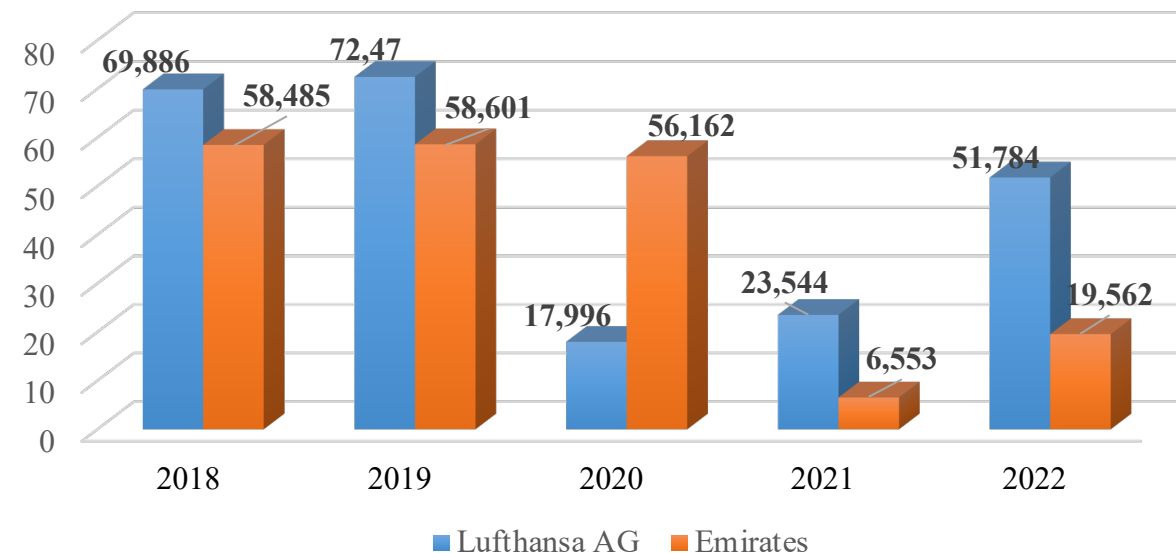
Příklady výsledků finanční analýzy - specifické

Srovnání počtu letadel ve flotile Lufthansa a Emirates



Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

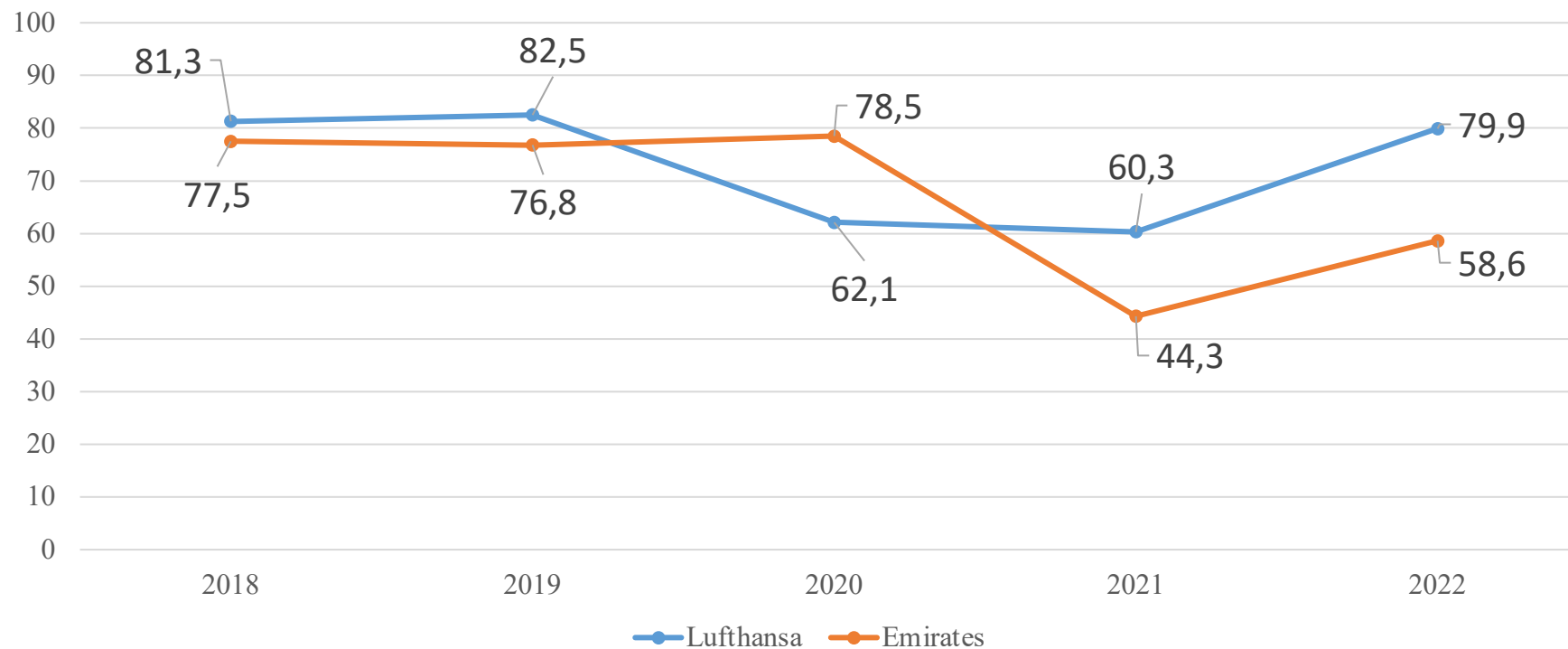
Vývoj množství přepravených cestujících ve sledovaném období (v milionech)



Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

Vývoj obsazenosti letadel společností Lufthansa a Emirates

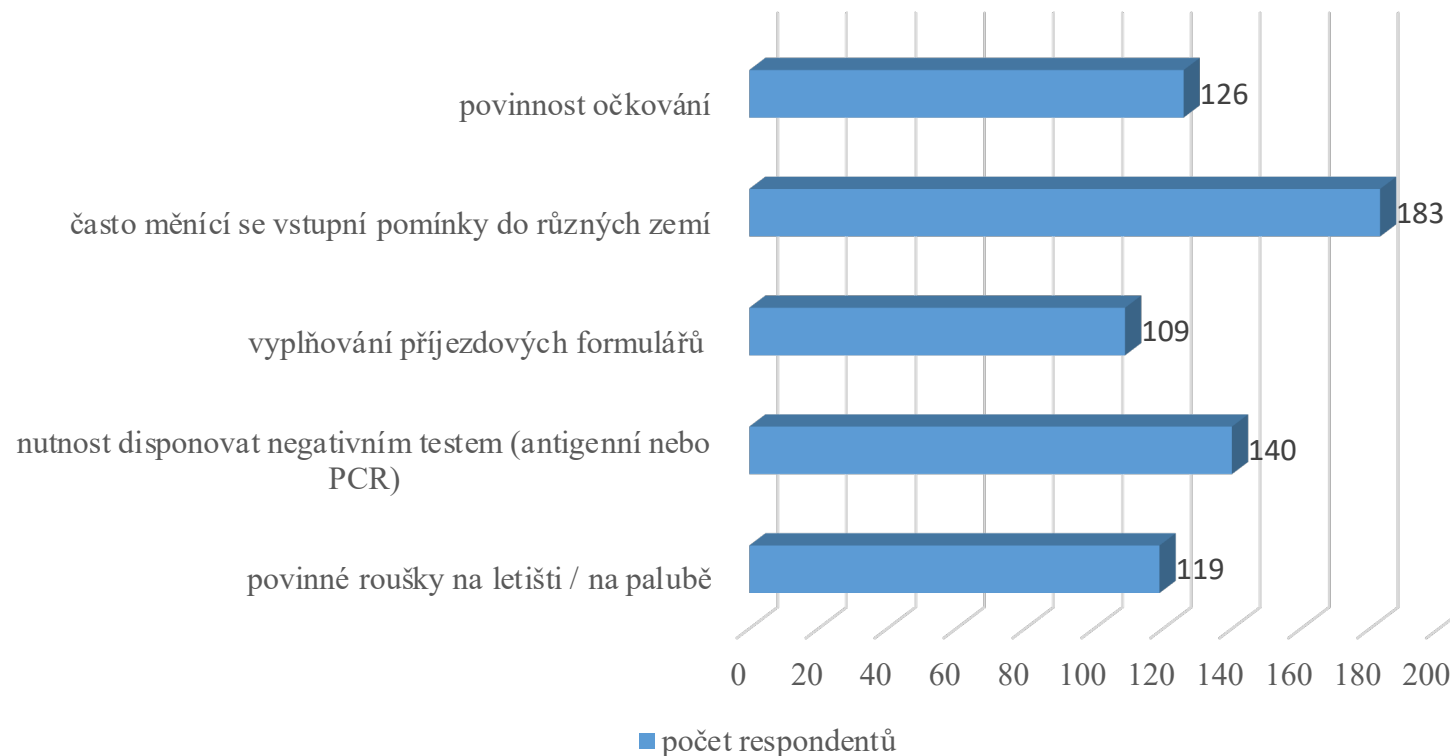
Vývoj obsazenosti letadel společností Lufthansa a Emirates



Zdroj: Lufthansa Group – annual reports (2018–2022), Emirates Group – annual reports (2018–2022), vlastní zpracování.

Jaká cestovní omezení Vás nejvíce ovlivnila při letu letadlem?

Jaká cestovní omezení Vás nejvíce ovlivnila při letu letadlem?



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku (2023)

Závěr



Práce přinesla komplexní pohled na finanční situaci letecké společnosti Lufthansa včetně srovnání s lídrem na trhu.



Kvantitativní výzkum přinesl závěr, že lidé ze zkoumaného vzorku využívají leteckou dopravu spíše k cestě na dovolenou. Také bylo zjištěno, že více jak polovinu respondentů ovlivnila pandemie Covid-19 při cestování letadlem.



Pandemii Covid-19 lze vnímat jako jednu z nejrozsáhlejších v historii letectví, která zanechala velký, nejen ekonomický, dopad.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**