

**UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA**

**Struktura a řízení chodu společnosti provozující
regionální letiště**

Bc. Jakub Komárek

**Diplomová práce
2008**

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra technologie a řízení dopravy
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub KOMÁREK**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Technologie a řízení dopravy**

Název tématu: **Struktura a řízení chodu společnosti provozující regionální letiště**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

Analýza právních a ekonomických aspektů společnosti provozující regionální letiště

Analýza činností souvisejících s provozováním letiště

Návrhy na změnu struktury společnosti

Závěr

Rozsah grafických prací: 2 - 5
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Wells, A. T. - Young, S. B.: Airport planning & management

De Neufville, R. - Odoni, A. R.: Airport systems: planning, design, and management

Ministerstvo dopravy a spojů: Letiště: předpis L 14

Kerner, L. - Kulčák, L. - Sýkora, V.: Provozní aspekty letišť

Vedoucí diplomové práce: **Ing. David Šourek**
Katedra technologie a řízení dopravy

Datum zadání diplomové práce: **31. prosince 2007**

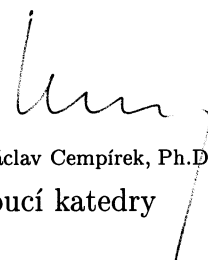
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2008**



prof. Ing. Bohumil Čulek, CSc.

děkan

L.S.



doc. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 17. dubna 2008

SOUHRN

Tato diplomová práce analyzuje strukturu a řízení některých společností provozujících regionální veřejná mezinárodních letiště v České republice a podává návrhy na jejich změnu.

KLÍČOVÁ SLOVA

regionální letiště; provozovatel letiště; odbavení cestujících; odbavení letadel

TITLE

Structure and Operation Management of a Company Running a Regional Airport

ABSTRACT

This thesis is aimed to analyze the structure of some companies running regional public international airports in the Czech Republic and submit proposals for their possible changes.

KEYWORDS

regional airports; airport operators; passenger check-in; aircraft ground handling

Obsah

Obsah.....	5
Úvod	6
1 Regionální letiště v České republice.....	7
1.1 Letiště Brno – Tuřany	7
1.2 Letiště Leoše Janáčka Ostrava.....	9
1.3 Letiště Pardubice	11
1.4 Letiště Karlovy Vary	13
1.5 Letiště České Budějovice	14
1.6 Letiště Vodochody	16
1.7 Shrnutí.....	17
2 Analýza činností společnosti provozující letiště.....	19
2.1 Podmínky pro provozování letiště	19
2.2 Plánování provozu	20
2.3 Činnosti související s odbavením cestujících	21
2.3.1 Odbavení cestujících na pravidelných linkách a charterových letech.....	21
2.3.2 Odbavení cestujících na letech všeobecného letectví	22
2.4 Činnosti související s odbavením letadla.....	23
2.4.1 Činnosti před přistáním letadla	23
2.4.2 Činnosti po přistání letadla.....	24
2.4.3 Činnosti před odletem a odlet.....	26
2.5 Ostatní činnosti	27
2.6 Shrnutí.....	28
3 Struktura a řízení chodu společnosti provozující regionální letiště	29
3.1 Řízení akciové společnosti	29
3.2 Společnost Letiště Brno, a.s.....	30
3.2.1 Struktura a řízení společnosti Letiště Brno, a.s.....	30
3.2.2 Příklad operativního řízení	33
3.3 Společnost Letiště Ostrava, a.s.	34
3.4 Společnost East Bohemian Airport a.s.	37
4 Návrhy na změnu struktury společnosti.....	42
4.1 Společnost Letiště Brno, a.s.....	42
4.2 Společnost Letiště Ostrava, a.s.	44
4.3 Společnost East Bohemian Airport a.s.	44
Závěr.....	46
Seznam použitých zdrojů.....	47
Seznam obrázků.....	49
Seznam zkratk.....	50

Úvod

Názory na vývoj dopravního letectví v příštích letech jsou – alespoň podle největších výrobců letadel – dva: Hub to Hub a Pint to Point. První předpokládá využití letadel s velkou sedadlovou kapacitou pro lety mezi několika velkými letišti – huby – a svoz a rozvoz cestujících na tyto huby nejen menšími letadly z regionálních letišť, ale i pomocí železniční a silniční dopravy. Druhý předpokládá využití letadel střední velikosti přímo z místa na místo, tedy z letiště (i regionálního) na letiště. V prvním případě je úskalím kapacita hubů a vzdušného prostoru v jejich okolí, v druhém případě velikost přepravních proudů, která přes stále rostoucí zájem o leteckou dopravu nemusí být dostačující pro rentabilitu linek. Nakolik se která vize naplní, to ukáže budoucnost, v obou případech se ale počítá s větším využitím regionálních letišť.

Cílem této práce je analyzovat strukturu některých společností provozujících regionální veřejná mezinárodní letiště v České republice a podat návrhy na jejich případnou změnu. Pro účely této práce bude termínem regionální letiště míněno především veřejné mezinárodní letiště s IFR provozem (IFR – Instrument Flight Rules, pravidla pro let podle přístrojů), respektive – po vstupu České republiky do Schengenu – veřejné mezinárodní letiště s vnější hranicí a IFR provozem.

1 Regionální letiště v České republice

Struktura společnosti provozující letiště je ovlivněna mnoha faktory. Mezi nejvýznamnější patří poloha letiště, infrastruktura letiště, jeho vlastník, právní forma provozovatele nebo velikost a struktura provozu. Proto před samotnou analýzou společností provozující regionální letiště uvedu stručný popis a porovnání regionálních letišť v České republice.

Veřejná mezinárodní letiště s vnější hranicí a IFR provozem regionálního významu jsou v České republice v současnosti čtyři. Jedná se o letiště:

- Brno – Tuřany
- Letiště Leoše Janáčka Ostrava
- Pardubice
- Karlovy Vary

K těmto možná v blízké době přibudou i letiště České Budějovice a Vodochody, jejichž vlastníci o statut veřejného mezinárodního IFR letiště s vnější hranicí usilují. Naopak letiště Kunovice změnilo v dubnu 2008 statut z veřejného na neveřejné.

Následují stručné charakteristiky jednotlivých letišť.

1.1 Letiště Brno – Tuřany

Vlastník:	Jihomoravský kraj
Provozovatel:	Letiště Brno, a.s.
Počet odbavených cestujících za rok 2007:	415 000
Počet pohybů za rok 2007:	22 000
Rozměry hlavní VPD ¹ v metrech:	2 650 x 50

Letiště Brno – Tuřany je nejúspěšnějším regionálním letišťem v České republice, měřeno podle počtu pohybů a počtu odbavených cestujících. Postaveno bylo v padesátých letech jako státní letiště s vojenským provozem, které mělo sloužit nejen jako záložní pro Prahu a Bratislavu, ale i jako důležitý dopravní uzel pro spojení s ostatními městy republiky. To hlavně kvůli absenci kvalitního silničního spojení. Roku 1982 bylo letiště předáno do správy ministerstva obrany. V tomto období probíhal civilní letecký provoz pouze v době konání veletrhů. Přesto probíhala i přestavba odbavovací haly a pro velký zájem o letiště pro

¹ VPD - vzletová a přistávací dráha

mezinárodní lety byl v roce 1989 udělen letišti statut veřejného mezinárodního civilního letiště. V roce 1991 v Tuřanech definitivně končí vojenský provoz a letiště přechází pod správu České správy letišť. Ta provozuje letiště až do roku 2002, kdy vzniká akciová společnost Letiště Brno, a.s. Vlastníkem letiště byl v té době stát, od roku 2004 pak Jihomoravský kraj.

V roce 2006 je z Brna – Černovic do Tuřan přestěhována stanice letecké záchranné služby Kryštof 4, provozována Policií České republiky. V témže roce byl dostavěn a zprovozněn nový odletový terminál. Původní byl mírnými úpravami přestavěn na příletový tak, aby vyhovoval Schengenské dohodě.



Obrázek 1.1 Interiér nové odletové haly brněnského letiště

Zdroj: www.planes.cz, autor

V areálu letiště sídlí kromě stanice Kryštof 4 i několik leteckých škol, hangár opravny letadel a další subjekty provozující letecké práce. Letecké školy spolu s ostatními lety všeobecného letectví mají hlavní podíl na počtu pohybů na letišti. Jedná se jak o obchodní lety businessmanů, tak především o lety aeroklubů a soukromníků. Ti zde buďto cvičí lety na řízené letiště, nebo se zde nechávají odbavit před odletem do zahraničí, hlavně na Slovensko a do Rakouska. Bude jistě zajímavé sledovat, jestli tento počet klesne po vstupu České republiky do Schengenského prostoru, protože do okolních států bude možno létat i z menších letišť, jestliže budou mít statut letiště s vnitřní hranicí. Nezanedbatelné jsou na počtu pohybů samozřejmě pravidelné linky a charterové lety, ale i výcvikové lety leteckých společností.

Hlavní podíl na počtu odbavených cestujících mají letní charterové lety do Bulharska, Egypta, Řecka, Španělska, Tuniska, Turecka a dalších destinací. Tento podíl se ale postupně

zmenšuje ve prospěch několika pravidelných linek, jejichž počet stále stoupá. V současné době se z Brna létá pravidelnými linkami do Prahy, Londýna, Gerony a Moskvy.

Linka Praha – Brno – Praha je zajímavá. Mohlo by se zdát, že je tato linka vzhledem k existenci dobrého silničního i železničního spojení mezi oběma městy nevýhodná, a to nejen cenově, ale i časově. Cesta z centra Brna do centra Prahy trvá vlakem necelé 3 hodiny. Letadlem, budeme-li uvažovat cestu z centra na letiště 20 minut, 60 minut na odbavení, 45 minut let, 20 minut na vystoupení, vyzvednutí zavazadel a docházku před terminál v Praze a 45 minut na cestu z Ruzyně do centra, dostáváme se na 190 minut, tedy více, než tři hodiny. Je ale nutné si uvědomit, že linka Praha – Brno – Praha slouží především těm cestujícím, kteří z Ruzyně pokračují na další lety, nebo naopak do Prahy z jiných letů přilétli. Takovým cestujícím odpadá například v případě cesty z Brna průjezd Prahou na letiště a dvouhodinové odbavení.

Kromě pravidelných linek osobních je do Tuřan zavedena i pravidelná linka nákladní (cargo). Mimo pravidelnou nákladní dopravu jsou Tuřany nezdávka využívány i pro nepravidelné cargo lety.

1.2 Letiště Leoše Janáčka Ostrava

Vlastník:	Moravskoslezský kraj
Provozovatel:	Letiště Ostrava, a.s.
Počet odbavených cestujících za rok 2007:	332 000
Počet pohybů za rok 2007:	16 000
Rozměry hlavní VPD v metrech:	3 500 x 63

Druhým v pořadí, co se týká výkonů regionálních letišť, je Letiště Leoše Janáčka Ostrava, dříve Ostrava – Mošnov. Práce na výstavbě letiště začaly v druhé polovině padesátých let minulého století. Letiště mělo sloužit primárně pro potřeby armády, s civilním provozem se však počítalo také. Letiště Mošnov tak převzalo veškerý provoz z již nevyhovujícího letiště Ostrava – Hrabůvka, nacházejícího se přímo v městské aglomeraci. Převládaly hlavně lety na pravidelných vnitrostátních linkách, ale objevovaly se i nepravidelné lety zahraniční. Značnou měrou se na výkonech podílely lety aerotaxi, nejvíce rozšířené v šedesátých a sedmdesátých letech.

V roce 1993 skončila na letišti provoz armáda a letiště přebrala Česká správa letišť. To se změnilo až v roce 2004, kdy letiště přechází do vlastnictví Moravskoslezského kraje

a provoz zajišťuje společnost Letiště Ostrava, a.s. Od roku 2006 nese letiště název Letiště Leoše Janáčka Ostrava.

V roce 2006 byla dokončena výstavba nové odletové haly, která spolu s menšími úpravami starého terminálu na příletovou halu plně vyhovuje požadavkům Shengenské dohody. V současnosti probíhají stavební práce na osazení nových světelných a elektroenergetických systémů dráhy. Cílem uprav je zvýšení kategorie dráhy na CAT II, tzn. provádění přesnějšího přístrojového přiblížení a přistání za nízkých dohledností.

Podobně jako v Tuřanech i v Mošnově sídlí v areálu letiště několik dalších firem, mezi nimi aeroklub, letecká škola, opravna letadel, a další. Asi nejvýznamnější bude spolupráce se společnostmi, jež od roku 2007 provozuje cargo terminál a hodlá přilákat do Ostravy nejenom asijské dopravce.

Hlavní podíl na počtu odbavených cestujících mají letní charterové lety do Bulharska, Egypta, Řecka, Španělska, Tuniska, Turecka a dalších destinací. Pravidelné linky létají z ostravského letiště zatím dvě, do Prahy a do Vídně, a to několikrát denně. Moravskoslezský kraj sice vypsal veřejnou zakázku na výběr leteckého dopravce pro poskytování pravidelné letecké dopravy formou závazku veřejné služby do Bruselu, Londýna, Amsterdamu a Moskvy, nicméně dodnes neprojevila žádná letecká společnost o tato spojení zájem.



Obrázek 1.2 Nová hala letiště v Mošnově

Zdroj: www.airport-ostrava.cz, autor

Pravidelné nákladní linky jsou do Mošnova zavedeny dvě, obě poštovní. Nepravidelné nákladní lety nejsou na letišti také žádnou výjimkou.

Co se počtu pohybů týče, je poměr mezi pravidelnými linkami, charterovými lety a lety všeobecného letectví vyrovnaný. Podobně jako v Tuřanech i zde probíhají výcviky leteckých společností.

1.3 Letiště Pardubice

Vlastník:	Armáda ČR
Provozovatel:	East Bohemian Airport a.s.
Počet odbavených cestujících za rok 2007:	93 000
Počet pohybů za rok 2007:	1 500 (civilních)
Rozměry hlavní VPD v metrech:	2 500 x 75

Letiště Pardubice má oproti ostatním regionálním letištím jednu zásadní odlišnost, která vede k mnohým dalším – letiště je vojenské se smíšeným civilním provozem.

Letiště se nachází nedaleko místa, odkud roku 1911 Ing. Jan Kašpar provedl slavný „dálkový“ let aeroplánu z Pardubic do Prahy. Poté v Pardubicích působily různé letecké spolky první republiky, od roku 1937 pak Československá armáda, kterou během okupace vystřídala německá Luftwaffe. Po válce na letišti ještě krátce působil Východočeský aeroklub Pardubice. V roce 1950 se letiště ujala armáda, díky které dostává v padesátých letech pardubické letiště betonovou vzletovou a přistávací dráhu, jednu z nejširších v republice, určenou pro hromadné starty stíhacích letounů. Od té doby nebyl na pardubickém letišti žádný civilní provoz, letiště bylo čistě vojenské.

To se změnilo roku 1993, kdy byla soukromými subjekty založena společnost East Bohemian Airport a.s. (EBA a.s.). Ta jednala s ministerstvem obrany o využití letiště i pro civilní účely. Výsledkem těchto jednání byly ojedinělé lety civilních letadel po předchozím povolení od velení letecké základny. Ke změně tohoto stavu došlo v roce 1995, kdy bylo ministrem obrany vydáno společnosti EBA a.s. povolení k využívání dosud výhradně vojenského letiště pro civilní účely. Ve stejném roce bylo Úřadem pro civilní letectví uděleno společnosti EBA a.s. oprávnění k provozování letiště.

Armáda ČR zajišťuje na letišti letové provozní služby, technické zabezpečení a spojení, letištní službu, leteckou službu pátrání a záchrany, požární a záchrannou službu. Společnost EBA a.s. za to platí Armádě ČR poplatky za přiblížovací a letištní služby řízení, poplatky přistávací, poplatky za výcvikové lety a poplatky parkovací, pokud je letoun po předchozím souhlasu poskytovatele (tj. Armády ČR) parkován na ploše, kterou nemá EBA a.s. pronajatou.

Oproti ostatním letištím je v Pardubicích relativně malý počet pohybů civilních letadel. Je to dáno jednak tím, že zde nesídlí žádný aeroklub ani letecká škola, ale také tím, že má letiště přísnější režim a letadla musí mít podaný letový plán pro přílet i odlet. Kromě toho armáda, vlastník letiště, zrušila slevy na poplatcích pro výcvikové lety, a proto sem letadla aeroklubů a soukromníků prakticky nelétají. Obchodní lety businessmanů tak jsou více méně jediné lety všeobecného letectví, které se na pardubickém letišti vyskytují. Pohyby jsou tedy tvořeny hlavně charterovými lety a pravidelnými linkami.

V současné době tvoří hlavní podíl na počtu odbavených cestujících podobně jako v předchozích případech letní charterové lety do Bulharska, Egypta, Řecka, Tuniska, Turecka a dalších destinací. Podobnou měrou se na těchto počtech však podílejí i celoroční „pravidelné charterové“ lety z Ruska, které na přelomu roku vždy gradují a vytvářejí tak v Pardubicích podobnou provozní špičku, jako je ta letní. Několik těchto „pravidelných charterových“ letů bylo povýšeno na pravidelné linky. Všechny tyto lety vozí většinou turisty ruských cestovních kanceláří do České republiky. Důvody, proč přistávají v Pardubicích a ne až v Praze, mohou být tyto: nižší přistávací, parkovací, handlingové a jiné poplatky, není zde slotová koordinace (tj. přidělování volných letištních časů), nehrozí kongesce na provozních plochách. V případě provozu letounů Tu-154 může svou roli hrát i palivo za minimálně dvě stě ušetřených kilometrů oproti letu do Prahy.

Ani nepravidelná cargo doprava není v Pardubicích výjimkou, i když ne všechny tyto lety jsou civilního charakteru.



Obrázek 1.3 Odbavovací hala letiště Pardubice

Zdroj: www.planes.cz, autor

Relativně palčivým problémem civilní části pardubického letiště jsou prostory pro cestující. Odletový terminál je umístěn v budově původně zamýšlené pro muzeum Ing. Jana Kašpara. Prostory pro cestující, kteří do Pardubic přiletí, jsou v bývalých armádních administrativních a jiných budovách.

V současnosti se stále zvažuje, zda by bylo výhodné vystavět zcela nový terminál. Mezitím provozovatel letiště zvyšuje kapacitu úpravou dalších bývalých armádních budov, aby bylo možné odbavovat najednou jak lety do Schengenu, tak i mimo něj.

1.4 Letiště Karlovy Vary

Vlastník:	Karlovarský kraj
Provozovatel:	Letiště Karlovy Vary s.r.o.
Počet odbavených cestujících za rok 2007:	64 000
Počet pohybů za rok 2007:	6 800
Rozměry hlavní VPD v metrech:	2 150 x 30

Letiště Karlovy Vary narozdíl od předchozích letišť vojenským účelům (nepočítáme-li období druhé světové války a přítomnost Luftwaffe) nesloužilo. Provoz v oblasti Olšová Vrata začal v roce 1931. Během třicátých let bylo letiště zařazeno do sítě evropských letišť. Během války bylo letiště sice značně poškozeno, obnovení linky Praha – Karlovy Vary – Praha však nastalo už v roce 1946.

V padesátých letech byla realizována výstavba cementobetonové vzletové a přistávací dráhy a výstavba a oprava letištních objektů. Od začátku šedesátých do konce sedmdesátých let prožívalo letiště Karlovy Vary své vrcholné období, pravidelné linky sem zavedené byly vnitrostátní i mezinárodní. Státní opatření směřující k úspoře pohonných hmot a prudký nárůst cen letenek na konci sedmdesátých let však zapříčinily značné omezení provozu, letiště bylo provozováno jen v letní sezóně.

Od roku 1991 přechází letiště pod Českou správu letišť, která realizuje mnohé investice na rozvoj letiště, například na světelná a radionavigační zařízení. V roce 2004 přechází letiště do vlastnictví Karlovarského kraje a provozovatelem se stává firma Letiště Karlovy Vary s.r.o.

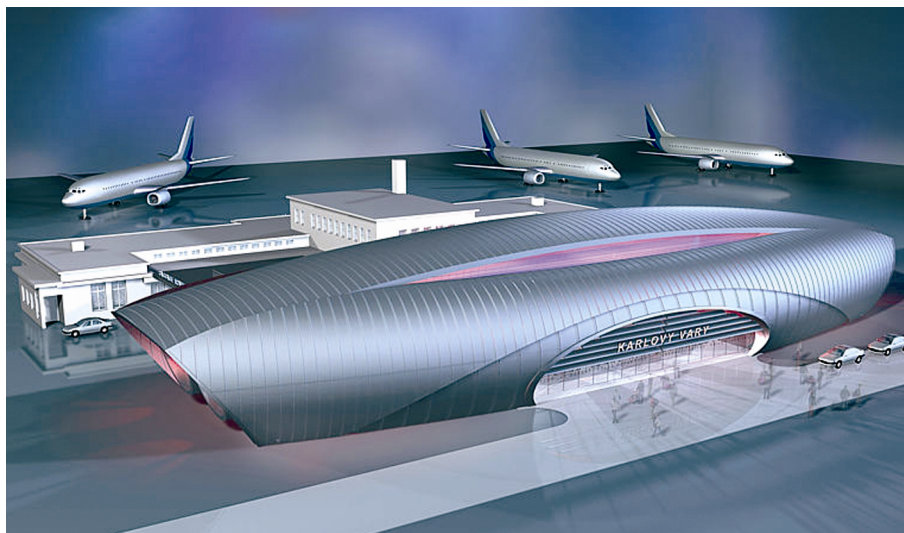
Karlovarský kraj spolu s provozovatelem letiště nyní financují rozsáhlou modernizaci letiště, která je rozdělena do tří etap. První etapa zahrnuje rekonstrukci stávající vzletové a přistávací dráhy v současných rozměrech. Druhá zahrnuje kompletní rekonstrukci

světelného zabezpečovacího zařízení vzletové a přistávací dráhy, včetně výstavby nové přibližovací řady se zábleskovým světelným systémem a kompletní rekonstrukci energetického zázemí letiště.

Třetí etapa se týká terminálu. Nyní probíhá rekonstrukce současných prostor tak, aby vyhovovaly Schengenské dohodě, později se počítá s výstavbou zcela nového terminálu, která by měla začít v roce 2008.

V areálu letiště sídlí několik dalších společností, jako aeroklub, letecká škola apod. Tyto a ostatní lety všeobecného letectví, ať již aerokluby, soukromníci nebo business lety se hlavní měrou podílí na počtu pohybů na tomto letišti.

Hlavní podíl na počtu odbavených cestujících má, stejně jako u ostatních letišť, letní turistická sezóna se svými charterovými lety do Egypta, Řecka, Tuniska a Turecka. Vedle těchto letů jsou do Karlových Varů zavedeny i pravidelné linky do Ruska a jednou týdně do Prahy.



Obrázek 1.4 Vizualizace karlovarského terminálu

Zdroj: www.airport-k-vary.cz, autor

1.5 Letiště České Budějovice

Vlastník:	Jihočeský kraj
Provozovatel:	Jihočeské letiště České Budějovice a.s.
Počet odbavených cestujících za rok 2007:	společnost informaci neposkytla
Počet pohybů za rok 2007:	6 000
Rozměry hlavní VPD v metrech:	2 500 x 45

Letiště České Budějovice má v současnosti statut veřejného vnitrostátního a neveřejného mezinárodního VFR (VFR – Visual Flight Rules, pravidla pro let podle viditelnosti) letiště s vnější hranicí, nicméně vlastníci i provozovatel letiště plánují průběžné modernizace a rozšiřování služeb až k získání statusu veřejného mezinárodního letiště s IFR provozem. To hlavně pro provoz charterových letů a letů všeobecného letectví.

Oficiální otevření letiště v Plané u Českých Budějovic proběhlo roku 1937, ale již před tím zde působil Aeroklub České Budějovice. V průběhu okupace využívali letiště němečtí piloti k výcvikům, po válce zde byli paradoxně cvičeni piloti nově vzniklého státu Izrael. Jeden rok fungovala letecká linka Praha – České Budějovice – Praha, ale v roce 1948 přebírá letiště armáda a dělá z něj jednu ze svých největších a nejdůležitějších základen. Za dobu působnosti armády, tj. do roku 2005, nebyl na letišti žádný civilní provoz. Nyní je letiště postupně převáděno do vlastnictví Jihočeského kraje a provozovatelem je nově založená společnost Jihočeské letiště České Budějovice a.s.

V současnosti probíhá plánování a řešení způsobu financování přeměny bývalého armádního areálu v moderní civilní regionální letiště a pro modernizaci světelných a ostatních zařízení pro získání certifikátu pro IFR provoz. Optimistické varianty počítají s rokem 2009.

Zajímavostí letiště České Budějovice je zúžení vzletové a přistávací dráhy z původních 80 metrů na 45 metrů. Tato změna neproběhla stavebně, ale pouze formálně, značně se tak zmenšila plocha, kterou je nutno udržovat.



Obrázek 1.5 Zúžení VPD v Českých Budějovicích

Zdroj: www.airport-cb.cz, autor

1.6 Letiště Vodochody

Vlastník:	Aero Vodochody a.s.
Provozovatel:	Aero Vodochody a.s.
Počet odbavených cestujících za rok 2007:	400
Počet pohybů za rok 2007:	1 700
Rozměry hlavní VPD v metrech:	2 500 x 45

Letiště Vodochody je v současnosti neveřejné mezinárodní letiště s IFR provozem. Jeho transformací na veřejné mezinárodní letiště by se mohlo stát volbou pro nízkonákladové aerolinky, charterové lety a lety všeobecného letectví mířící z a do Prahy.

Slavná a úspěšná letecká továrna Aero se do Vodochod přestěhovala z Prahy v roce 1953 a ve stejné době vzniklo i vodochodské tovární letiště. To bylo a stále ještě je využíváno jednak továrnou pro testovací lety, ale i aerolinkami pro lety výcvikové – proto ten relativně vysoký počet pohybů. V poslední době přibývá i letů všeobecného letectví, především business letů.



Obrázek 1.6 Výcvik posádek ve Vodochodech

Zdroj: www.planes.cz, autor

Provoz letiště je omezen zejména minimální infrastrukturou potřebnou pro odbavení cestujících na jedné straně a nízkou únosností vzletové a přistávací dráhy na straně druhé. Proto se připravuje vyčlenění části podniku do nově vzniklé společnosti Letiště Vodochody a.s., jež by byla dceřinou společností Aero Vodochody a.s. Ta by pak byla jak vlastníkem, tak provozovatelem letiště, a mohla by se jeho rozvoji plně věnovat.

Podaří-li se vodochodské letiště upravit tak, jak by si provozovatel přál, tj. dosáhnout kolem roku 2011 provozu nízkonákladových a charterových společností a všeobecného letectví, mohlo by to mít vliv na provoz v Pardubicích. Tam totiž naprostá většina turistů přilétajících z Ruska přestoupí do zájezdových autobusů a pokračují do Prahy. Vodochody by tak svojí menší vzdáleností od Prahy mohly Pardubicím konkurovat.

1.7 Shrnutí

Výše uvedená letiště mají několik shodných znaků. Všichni vlastníci a provozovatelé využívají dřívějších vojenských nebo civilních letišť, žádné není postaveno „na zelené louce“. To nebylo třeba především díky velkému počtu letišť, která v České republice, respektive v tehdejší Československu, vznikla, v naprosté většině pro potřeby armády.

Všechna letiště také mají jen jednu zpevněnou vzletovou a přistávací dráhu, žádné neuvažuje o výstavbě další. Některá z nich mají kromě hlavní zpevněné VPD i travnaté dráhy, především pro aerokluby a výcviky pilotů – žáků. Jedná se o Brno – Tuřany a Karlovy Vary.

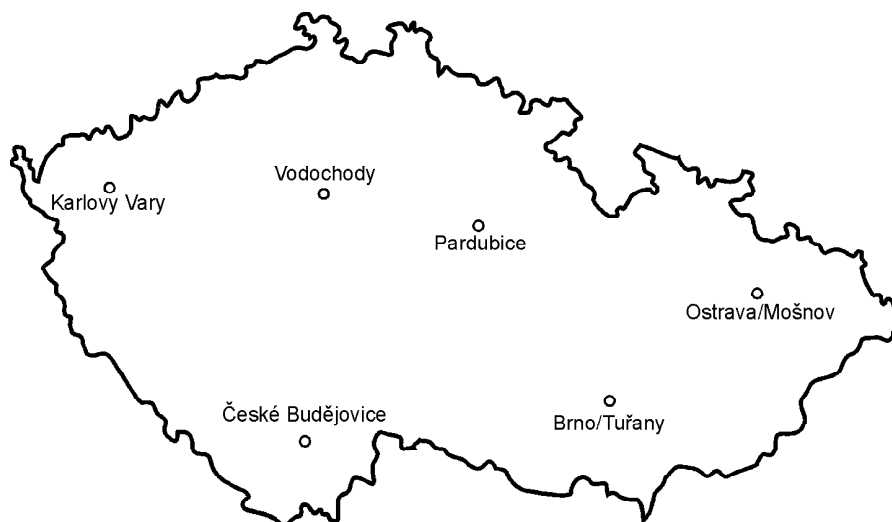
Všichni provozovatelé výše uvedených letišť jsou soukromé subjekty, v naprosté většině akciové společnosti. Je tedy třeba brát v úvahu, že provozovatelé budou chtít dosahovat zisku. Všichni vlastníci a provozovatelé počítají s větším či menším rozvojem a vystavěli, staví, nebo v nejbližší době chystají vystavit nové terminály.

Největším zdrojem v počtu odbavených cestujících bývají letní charterové lety, největším zdrojem počtu pohybů bývají lety všeobecného letectví. Všechna uvedená letiště jsou z hlediska koordinace provozu letiště bez statutu – nekoordinovaná, letiště Brno – Tuřany zvažuje získání statutu letiště s plánovaným provozem.

Z prostorového hlediska jsou regionální letiště v České republice rozmístěna poměrně výhodně. Asi jedinými dalšími místy, kde by ještě mohla být provozována regionální IFR letiště s vnější hranicí je liberecko a plzeňsko. Letiště v Liberci nebo Hodkovicích nad Mohelkou jsou travnatá, nejbližší letiště se zpevněnou vzletovou a přistávací dráhou jsou buď opuštěné vojenské Hradčany, nebo Mnichovo Hradiště. Obě jsou ale od Liberce značně vzdálená. Vybudování letiště se zpevněnou VPD v okolí Liberce by bylo v tamním terénu dosti náročné. Vzhledem k relativně velké nadmořské výšce by byla náročná i údržba, především v zimním období. Časté mlhy a okolní kopce by si také pravděpodobně vyžádaly instalaci několika radionavigačních a jiných prostředků.

V Plzni je situace díky letišti Plzeň – Líně lepší. Armáda toto neveřejné mezinárodní VFR letiště již kromě provozu stanice Kryštof 7 Letecké záchranné služby téměř nevyužívá.

Od roku 2001 má letiště v dlouhodobém pronájmu společnost PlaneStation Pilsen s.r.o., která má s letištěm podobné plány jako České Budějovice nebo Vodochody, tzn. vybudování infrastruktury pro cestující a vybavení pro IFR provoz. Zatím ale žádné výrazné práce neprobíhají.



Obrázek 1.7 Regionální veřejná mezinárodní letiště s vnější hranicí a IFR provozem, včetně plánovaných

Zdroj: autor

2 Analýza činností společnosti provozující letiště

Před samotnou analýzou činností společnosti provozující letiště nastíním podmínky pro provozování letiště, jak jsou dány současnou legislativou.

2.1 Podmínky pro provozování letiště

Podle zákona 49/1997 Sb. o civilním letectví je vlastník veřejného letiště povinen zajistit jeho provozování. Provozovat letiště může právnická osoba se sídlem v ČR nebo fyzická osoba s trvalým pobytem v České republice na základě povolení, které může vydat Úřad pro civilní letectví (ÚCL) na základě písemné žádosti.

Povolení může být vydáno za podmínek, že všechny fyzické osoby nebo členové statutárního orgánu právnické osoby jsou zletilí, způsobilí k právním úkonům, bezúhonní a alespoň jeden z nich je odborně způsobilý. Bezúhonnost znamená, že dotyčná fyzická osoba nebyla pravomocně odsouzena pro trestný čin související s provozováním letiště, nebo ta, která byla pravomocně odsouzena pro jiný trestný čin, ale nehrozí, že spáchá podobný čin i při provozování letiště. Odborná způsobilost spočívá v ukončeném středoškolském nebo vysokoškolském vzdělání ekonomického, dopravního, technického nebo právního zaměření a nejméně pětileté odborné praxi v civilním letectví.

Veškeré tyto skutečnosti musí být doloženy k žádosti o povolení provozovat letiště. Ta musí navíc obsahovat i doklad, který osvědčuje, že žadatel je vlastníkem letiště nebo souhlas vlastníka letiště.

Provozovatel veřejného mezinárodního letiště musí mít navíc osvědčení způsobilosti letiště. To vydává opět ÚCL na základě písemné žádosti, jejíž přílohou je letištní příručka. Ta má podle prováděcího předpisu, kterým je L-14, mimo jiné obsahovat podrobnosti letištních provozních postupů a bezpečnostní postupy, mapové podklady letiště, informace o letišti předávané Letecké informační službě, letištní pohotovostní plán, administrativu letiště nebo odchylky od standardů Mezinárodní organizace pro civilní letectví – ICAO (International Civil Aviation Organization).

Samotným provozováním letiště se podle zákona rozumí činnosti, kterými se zajišťuje:

- možnost pro přistávání a vzlety letadel a pohyb letadel s tím související,
- ochrana a ošetřování letadel,
- uskutečňování leteckých činností,
- pořádek, bezpečnost, záchranná a hasičská služba na letišti,

- ochrana před protiprávními činy ohrožujícími bezpečnost civilního letectví,
- údržba a rozvoj letiště, podle podmínek stanovených pro provozování letiště.

V další části této kapitoly jsou popsány jednotlivé činnosti, které by měl provozovatel letiště zajistit, ať již jsou dány zákonem, jinými předpisy nebo jsou nutné nebo výhodné čistě z ekonomických důvodů. V letectví, podobně jako i v jiných oborech, existuje vzájemná propojenost činností, není proto snadné jednotlivé činnosti dobře roztrždit. Proto následuje popis jednotlivých činností nejdříve v souvislostech, na konci kapitoly je pak uveden jejich výčet pro použití v dalších částech této práce.

2.2 Plánování provozu

Jak již bylo zmíněno, veškerá uvedená letiště jsou z hlediska koordinace bez statutu, tzn. nekoordinová. Znamená to, že jakékoli letadlo může kdykoli na letišti přistát bez předešlého oznámení, samozřejmě za podmínek stanovených v Letecké informační příručce – AIP (Aeronautical Information Publication) a dalších platných předpisech. V praxi to většinou probíhá takto:

Lety všeobecného letectví soukromníků nebo aeroklubů nebývají hlášeny vůbec. Letí-li letadlo bez podaného plánu, dozví se o něm provozovatel letiště přibližně deset minut před přistáním. Tuto informaci mu poskytne řídicí věž poté, co přistávající letadlo vstoupí do řízeného okrsku letiště a nahlásí své úmysly.

Má-li letadlo podaný letový plán, provozovatel letiště se o jeho příletu dozví buď z pracoviště briefingu společnosti, která poskytuje na letišti letové provozní služby, nebo, má-li přístup, z Letecké pevné telekomunikační sítě AFTN (Aeronautical Fixed Telecommunication Network).

Dopravci všeobecného letectví, kteří chtějí mít jistotu, že jim bude na letišti věnována dostatečná pozornost nebo vyžadují-li nějaké speciální služby, zpravidla oznamují svůj přílet pomocí žádosti o handling. Tato žádost bývá zaslána na letiště faxem, e-mailem, telefonicky, nebo přes síť SITA (SITA – společnost provozující specializované informační systémy pro potřeby letectví, v tomto případě síť pro komunikaci mezi letišti, dopravci a dalšími subjekty). Kromě ohlášení data a časů příletu a odletu zpráva zpravidla obsahuje typ letadla a imatrikulaci, počet cestujících a členů posádky, požadavky na palivo, catering, objednání hotelu a odvozu do něj apod. Žádosti o handling se týkají především business letů, ale i nepravidelných nákladních nebo jednorázových charterových letů.

Dopravci, kteří mají zájem o provozování pravidelné linky, pravidelného charteru nebo i častějších sezónních charterových letů, zpravidla oznamují svůj požadavek na data a časy letů přes síť SITA zasláním zprávy SCR (Slot Clearance Request – žádost na přidělení slotu).

V případě koordinovaného letiště by se touto zprávou zabýval koordinátor – nezávislý prostředník mezi provozovatelem letiště a dopravcem – který může navrhované časy přijmout, nebo navrhnout jiné a dopravce musí koordinátora respektovat. Na letišti s plánovaným provozem koordinátor může, ale nemusí být nezávislý na provozovateli letiště a funguje zpravidla v sezónních špičkách. Dopravce případné změny akceptovat nemusí.

U nekoordinovaných letišť je SCR zpráva v podstatě jen jakýmsi upozorněním o záměru létat na letišti. Provozovatel letiště sice může dopravce upozornit, že v navrhovaných časech již létají jiní dopravci a doporučit jiné časy, dopravce ale nemusí na tato upozornění brát zřetel. Samozřejmě tím riskuje, že jeho letu nebude věnována taková pozornost, jakou by chtěl, protože jak technické prostředky, tak zaměstnanci mohou být využíváni na odbavení ostatních letů. To lze ale vyřešit smluvně mezi dopravcem a provozovatelem letiště. Po těchto zprávách začíná samotná komunikace mezi letišti a dopravcem, například o cenách, o požadovaných službách, o způsobu odbavení atd.

Konečnou fází bývá zanesení informací o naplánovaných letech do informačních systémů jak vnitřních, pro potřeby provozovatele letiště, tak vnějších, pro cestující.

2.3 Činnosti související s odbavením cestujících

Činnosti související s odbavením cestujících pro pravidelné linky, charterové lety a pro lety všeobecného letectví jsou sice v podstatě podobné, ale pro lepší přehled je uvedu zvlášť.

2.3.1 Odbavení cestujících na pravidelných linkách a charterových letech

V případě pravidelných linek a charterových letů je důležitý seznam cestujících. Ten není podstatný pouze pro jejich odbavení, ale například i pro catering, aby mohl připravit dostatek občerstvení. Ze seznamu cestujících by také mělo být jasné, zda-li některý cestující nepotřebuje speciální asistenci, jako například vozíčkáři, slepí, hluchoněmí apod. Tyto informace je pak potřeba předat dále složkám, které mají asistenci těmto cestujícím na starosti.

Seznam poskytuje dopravce, případně jeho zástupce (např. cestovní kancelář) a to nejpozději v den letu. V případě pravidelných linek bývá seznam již přímo v odbavovacích systémech, jako je např. SITA DCS (Departure Control Services) a podobné. V případě charterových letů to může být stejné, nebo je seznam poslán e-mailem a zpracován do systému, který se na daném letišti k odbavení používá. Při ručním odbavení bývá seznam pouze vytištěn pro další potřebu.

Před odbavením a v celém jeho průběhu zajišťuje určená složka letiště aktuální informace pro cestující na informačních systémech. Tyto informace zpravidla obsahují číslo letu, pravidelné a aktuální časy příletů a odletů, status letu (čas zahájení odbavení, odbavení, konec odbavení, nástup do letadla, poslední výzva apod.).

Odbavení cestujících začíná zpravidla dvě hodiny před plánovaným odletem letadla. Ještě před samotným odbavením může probíhat proclení zboží nebo vrácení daně z přidané hodnoty občanům třetích zemí. Samotné odbavení probíhá tak, že je cestujícímu u odbavovací přepážky při prokázání totožnosti a oproti letovému kupónu z letenky nebo letového vouchery (nebo kódu v případě elektronické letenky) vydán palubní lístek. Má-li cestující zavazadla, která mají být uložena do zavazadlového prostoru letadla, odevzdá tyto zde oproti zavazadlovému lístku. Zavazadla procházejí bezpečnostní kontrolou a poté jsou naložena do vozíku, který je po ukončení odbavení přepraven k letadlu. Cestující po odbavení u odbavovací přepážky prochází přes kontrolu dokladů (více či méně důkladnou podle destinace) a bezpečnostní kontrolu do odletové haly.

Odbavení probíhá buď ve specializovaných odbavovacích systémech, nebo ručně. V obou případech je ale nutné určit cestujícímu místo v letadle a zjistit váhu zavazadel pro pozdější výpočet loadsheetu².

2.3.2 Odbavení cestujících na letech všeobecného letectví

Odbavení cestujících na letech všeobecného letectví bývá oproti odbavení cestujících na pravidelných linkách a charterových letech jednodušší. Jedná-li se o vnitrostátní let nebo let v rámci Schengenského prostoru, jde ze strany provozovatele letiště pouze o zjištění počtu cestujících a o jejich doprovod k letadlu. Důležitým krokem je i vyúčtování s dopravcem. Při letu mimo Schengenský prostor předchází letu ještě kontrola dokladů, případně celní kontrola. V obou případech je podle potřeby zajištěno naložení zavazadel do letadla.

² Loadsheet je důležitý dokument obsahující hmotnosti letadla (vzletovou, přistávací, celkovou bez paliva, ...), počet a rozmístění cestujících a zavazadel v letadle a další údaje.

2.4 Činnosti související s odbavením letadla

Činnosti související s odbavením letadla lze rozdělit na činnosti prováděné před přistáním, po přistání a před vzletem letadla.

2.4.1 Činnosti před přistáním letadla

Před samotným odbavením letadla jsou důležité informace o jeho pohybu. Má-li přilétající letadlo podaný a schválený letový plán, podá tuto informaci pracoviště briefingu příslušným složkám. Informace obsahuje plánovaný čas příletu, imatrikulaci a typ letadla, číslo letu a výchozí letiště. Podobné informace lze získat i z Letecké pevné telekomunikační sítě AFTN. Plánovaný čas příletu se může lišit od času v letovém řádu, je-li výchylnka velká – řádově o půl hodiny – vloží se tato informace v případě pravidelných linek a charterových letů do informačního systému pro cestující.

Přesnější informace může dostat určené oddělení letiště přes síť SITA. Odletové letiště posílá zprávy typu LDM (Load Message), kde je uveden počet cestujících a rozmístění nákladu (zavazadel) v letadle. Z příchodu zprávy LDM lze usoudit, že je již let odbaven. Přesný čas vzletu letadla a předpokládaný čas jeho příletu obsahuje zpráva MVT (Movement). Tyto zprávy se týkají především pravidelných linek, charterových a nákladních letů, někdy i business letů (záleží na tom, má-li dopravce přístup k síti SITA a zájem tyto informace dostávat).

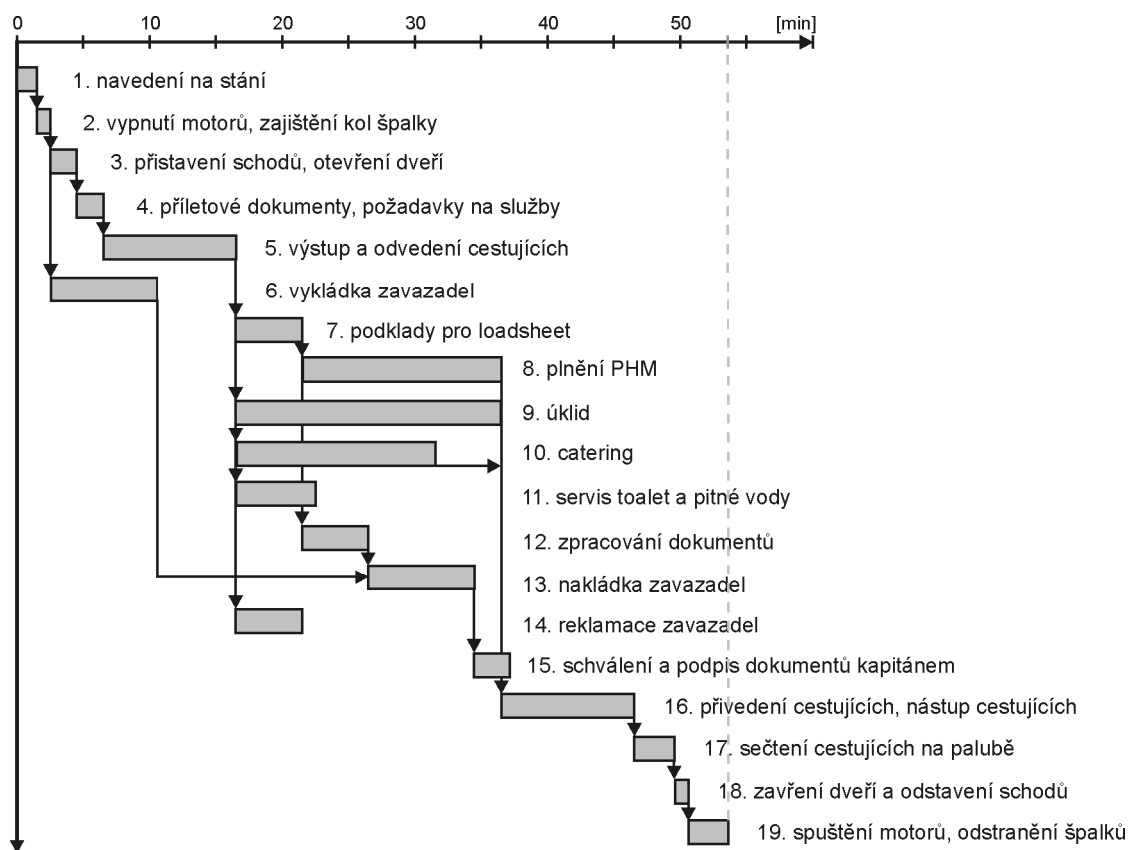
Další zprávou, kterou může letiště obdržet, je SOM (Seat Occupied Message), což je zpráva o obsazených sedadlech cestujícími do různých destinací. V případě regionálních letišť se používá hlavně u tzv. půlených charterových letů. Příkladem může být let Heraklion – Karlovy Vary – Pardubice – Heraklion, kdy z Heraklionu letí cestující jak do Karlových Varů, tak do Pardubic. V Karlových Varech vystoupí karlovarští cestující a nastoupí noví, kteří letí do Heraklionu. V Pardubicích obdobně pardubičtí. Aby mohli v Karlových Varech a Pardubicích odbavit cestující tak, aby nebyli dva cestující posazeni na jedno místo v letadle, měl by Heraklion poslat oběma letišťům SOM zprávu. Letiště Karlovy Vary tak může odbavovat na místa, kde sedí cestující, kteří v Karlových Varech vystoupí a ne na místa, kde jsou cestující pokračující do Pardubic. V Pardubicích obdobně. Samozřejmě Karlovy Vary posílají ještě svoji SOM zprávu do Pardubic, protože počet vystupujících a nastupujících cestujících nemusí být stejný.

Poslední informace o čase příletu letadla je obdržena telefonicky z řídicí věže, většinou 5 – 20 minut před dosednutím letadla. Tento čas se uvádí i všem ostatním složkám letiště vysílačkou, aby se mohly připravit.

Některá letiště mají svoji vlastní „handlingovou“ frekvenci, přes kterou má posádka letadla možnost kontaktovat oddělení, které má odbavení na starosti. Toto spojení slouží především pro vyžádání si speciálních služeb, k informacím o přítomnosti cestujících vyžadujících asistenci, nebo pro oznámení výcvikového letu. Letištím bez takovéto frekvence by měly být tyto informace předány jinak, nejčastěji v některé ze SITA zpráv.

2.4.2 Činnosti po přistání letadla

Odbavení běžného charterového letu je graficky znázorněno na obrázku 2.1. Úmyslně je vynecháno, kdo jednotlivé činnosti provádí, protože to se na jednotlivých letištích může lišit. Stejně tak se mohou lišit i časy jednotlivých úkonů, proto jsou zde naznačeny pouze orientačně. Obvyklý obrat takového letu bývá mezi padesáti a šedesáti minutami.



Obrázek 2.1 Graf odbavení letadla

Zdroj: autor

Skutečnost, že letadlo v pořádku přistálo, může dát pověřené oddělení výchozímu letišti vědět zasláním času přistání zprávou MVT přes síť SITA. Čas přistání nahlašuje buď řídicí věž nebo pracovník na stojánce.

Letadlo může pojíždět na stání buď samo, nebo s pomocí naváděcího vozu follow me. Záleží na přání posádky, situaci na pojezdových drahách a stojánkách a na předpisech daného letiště. Závěrečné navedení na stání je vždy s pomocí řídicího plochy nebo jím pověřeným pracovníkem (marshallerem). Automatické parkovací systémy na regionálních letištích v České republice nejsou.

Po vypnutí motorů nastává samotné technické odbavení letadla: zajištění kol letadla špalky, rozestavení kuželů, případně jiných prostředků kolem letadla, přistavení schodů pro výstup cestujících, vykládka zavazadel a jejich přemístění do příletové haly, připojení pozemního zdroje elektrické energie, doplnění pitné vody, servis toalet, úklid paluby letadla, plnění pohonnými hmotami a catering. Jednotlivé úkony provádějí většinou zaměstnanci provozovatele letiště. Nicméně bývá časté, že nakladačům vypomáhají brigádníci – vždy pod dohledem určeného zaměstnance, catering a úklid na palubě většinou provádějí externí firmy. Doplnování paliva může provádět jak samotný provozovatel letiště, tak externí firma. Je-li palivo doplňováno během vystupování a nastupování cestujících, nebo za přítomnosti cestujících na palubě, musí při plnění asistovat hasiči. Zajištění kol špalky, přistavení schodů a vykládka zavazadel je prováděna automaticky, ostatní podle požadavků posádky. S tou komunikuje handlingový agent, který veškeré požadavky předává vysílačkou potřebným složkám. Sám přebírá příletové dokumenty (příletový loadsheet, seznam cestujících), případně ještě podklady pro loadsheet na další let.

Přesun cestujících do příletové haly probíhá buď pěšky, nebo autobusy. To záleží na vzdálenosti letadlo – terminál, na počasí a na počtu a typu proudů cestujících (Schengen a non-Schengen). Ve všech případech je ale pohyb cestujících na ploše kontrolován, především z bezpečnostních důvodů. Cestující jsou dovedeni nebo odvezeni do příslušné části příletové haly, tzn. do Schengenské nebo non-Schengenské, kde podle toho prochází pasovou kontrolou. V příletové hale bývá většinou pracovník, který řeší případné problémy se zavazadly, jako je jejich poškození nebo ztráta. Po převzetí zavazadel může dojít k celní kontrole zavazadel cestujících, kteří přilétli ze zemí mimo EU.

V případě „půlených letů“ záleží na posádce, zda-li nechá tranzitní cestující na palubě letadla, nebo jestli je nechá vystoupit. Většinou to záleží na tom, jestli je na daném letišti objednan catering. Na témže letišti pak většinou probíhá i úklid a doplňování paliva.

U letů všeobecného letectví je postup jako takový v podstatě totožný, pouze úkonů bývá méně, hlavně co se týká úklidu na palubě, servisu toalet, připojení pozemního zdroje a cateringu, ale u větších letadel je i toto možné.

2.4.3 Činnosti před odletem a odlet

Před nástupem cestujících je nezbytné připravit potřebné dokumenty, kterými jsou především loadsheet, trimsheet nebo balancesheet³, seznam odbavených cestujících, NOTAMy⁴ a informace o počasí, případně podklady a přípravy pro let. Loadsheet a trimsheet/balancesheet připravují většinou určení pracovníci letiště, buď ručním výpočtem na předtištěné tiskopisy nebo v různých počítačových programech. V některých případech, hlavně u nepravidelných nákladních letů, si loadsheet a trimsheet/balancesheet vypočítává sama posádka, stejně tak u letů všeobecného letectví. Ve chvíli, kdy je loadsheet hotov, je možno začít s nakládkou zavazadel, protože z loadsheetu je jasné, kam mají být zavazadla pro správné vyvážení letadla naložena. Na některých letištích je zhotoven speciální doklad pro nakladače – plán nakládky. Jeho podpisem osoba zodpovědná za nakládku potvrzuje, že zavazadla byla naložena tam, kam podle loadsheetu naložena být měla. Informace z loadsheetu jsou také přes zprávu LDM rozeslány dál, například příletovému letišti a dopravci.

Seznam cestujících se tiskne z odbavovacích systémů. NOTAMy tiskne buď pracoviště briefingů, nebo přímo pracovníci letiště, jestliže k nim mají přes briefing přístup. S informacemi o počasí to bývá podobné, buďto je dodává Český hydrometeorologický ústav (ČHMÚ) přímo, tzn. posádka nebo pracovníci si je pro daný let vyzvednou již připravené, nebo je pracovníci letiště ve spolupráci s ČHMÚ tisknou sami. Existují ale i firmy, přes které lze jak NOTAMy, tak informace o počasí na určitý čas objednat přes internet a poté si je vytisknout.

Podklady a přípravy pro let mívá posádka letadla většinou již s sebou. Letiště je po obdržení faxem, e-mailem nebo přes síť SITA tiskne pouze v případě změn, nebo když se posádky na letišti střídají a nebylo možné nové posádce doručit podklady a přípravy jiným způsobem.

Loadsheet s trimsheetem/balancesheetem se vyhotovuje v několika kopiích, které musí kapitán letadla podepsat. Jedna kopie je pro kapitána, jedna pro vedoucího kabiny a minimálně jedna zůstává na letišti. Kapitán rovněž obdrží NOTAMy a informace o počasí. Seznam cestujících je předán vedoucímu kabiny.

Povolení k nástupu cestujících do letadla uděluje kapitán. Stejně jako při výstupu i při nástupu je třeba dbát na bezpečný pohyb cestujících po provozních plochách. Po usazení

³ Trimsheet, balancesheet – dokument s výpočtem, podle kterého se nastavuje vyvážení vodorovných ocasních ploch

⁴ NOTAM – Notice to Airman, upozornění pro letce. Zpráva, obsahující informace o stavu letišť (omezení délek drah, uzavřené pojezdové dráhy apod.), radionavigačních zařízení atd.

všech cestujících následuje jejich přepočtení, většinou prováděný palubními průvodčími. Je-li vše v pořádku, dává kapitán svolení k zavření dveří, a přípravě letadla na odlet. Tou dobou bývají veškerá servisní a jiná vozidla již od letadla pryč, zbývá odstavení schodů, odebrání kuželů, odstranění špalků zpod kol, spouštění motorů a v případě potřeby navedení letadla z odbavovací plochy na pojezděcí dráhu. Ve výjimečných případech, například při poruše palubního zdroje elektrické energie a stlačeného vzduchu, může kapitán požádat o spuštění motoru za pomoci vzduchového startéru. V zimním období anebo na přání kapitána se také provádí odmrazování.

Po vzletu letadla a získání informace o aktuálním čase vzletu z řídicí věže nebo od pověřeného pracovníka je tato odeslána ve zprávě MVT příletovému letišti, případně dalším subjektům.

U letů všeobecného letectví je příprava na odlet z hlediska provozovatele jednodušší. Jak již bylo uvedeno v části 2.3.2, jde především o zjištění počtu cestujících, vyúčtování, v případě potřeby pasovou a celní kontrolu a doprovod nebo odvoz k letadlu, ve výjimečných případech může být potřeba naložit zavazadla. Pověřený zaměstnanec asistuje při spouštění motorů a odklidí špalky zpod kol. Z dokumentů jsou většinou potřeba pouze předpověď počasí a NOTAMy.

2.5 Ostatní činnosti

Mezi ostatní činnosti, které provozovatel letiště musí nebo může zajišťovat patří především:

- Hasičská a záchranná služba, ostraha letiště, biologická ochrana letiště.
- Správa a údržba movitého i nemovitého majetku, tzn. údržba a oprava provozních ploch, budov, technických zařízení, vozidel, radionavigačních zařízení, informačních technologií a systémů apod.
- Činnosti související se samotným řízením společnosti, ekonomický provoz, vztahy s veřejností, pronájem komerčních prostor v terminálech (restaurace, obchody, zástupci dopravců nebo cestovních kanceláří), reklamních ploch, prostor v areálu letiště (sklady, parkoviště) apod.
- Spolupráce s ostatními složkami působícími na letišti, jako je celní správa (celní kontrola), cizinecká policie (pasová kontrola), Policie České republiky (detekce výbušnin, další ostraha), řízení letového provozu, meteoslužba a dalšími podle toho,

jestli výše uvedené činnosti při odbavování provádí přímo provozovatel letiště, nebo je zprostředkovává přes externí firmy.

2.6 Shrnutí

Informace o tom, kdo a jak bude jednotlivé činnosti na letišti provádět, je uvedeno v letištní příručce, zmíněné v kapitole 2.1. To v podstatě i velmi ovlivňuje samotnou strukturu a řízení společnosti. Jak konkrétně probíhají činnosti na vybraných letištích je uvedeno v kapitole následující. Pro lepší orientaci jsou výše popsané činnosti shrnuty do několika bodů.

- Činnosti týkající se cestujících: informace pro cestující (hlášení, informační systémy) odbavení cestujících, bezpečnostní kontrola zavazadel, bezpečnostní kontrola cestujících a kontrola jejich dokladů, přeprava cestujících mezi terminálem a letadlem, asistence potřebným cestujícím, reklamace zavazadel.
- Činnosti týkající se odbavení letadla: technické odbavení letadla (zajištění kol letadla špalky, přistavení schodů, připojení pozemního zdroje, atd.), nakládka a vykládka zavazadel, nakládka a vykládka nákladních (cargo) letadel, doplňování pohonných hmot, úklid letadla, doplňování cateringu, zpracování dokumentace pro let, včetně opatření NOTAMů a meteorologických informací.
- Činnosti týkající se samotného provozování letiště: plánování provozu, obsluha sítě SITA, správa majetku, ekonomika, management, marketing.
- Ostatní činnosti: hasičská a záchranná služba, biologická ochrana letiště, ostraha letiště, údržba a oprava provozních ploch, budov, technických zařízení.

3 Struktura a řízení chodu společnosti provozující regionální letiště

Obecným problémem při řízení chodu společnosti provozující letiště je značná nerovnoměrnost v letecké dopravě. Špičky jsou jak roční, tak týdenní a denní.

Roční špičky způsobují hlavně letní charterové lety, ale i lety všeobecného letectví, kterých je v letním období vždy více, než v zimním. Počet letů v letní špičce je zhruba dvakrát až pětkrát vyšší, než počet letů v zimním období. Týdenní špička bývá patrná opět hlavně přes letní sezónu, kdy charterové lety mají tendence vytvářet jakési „silné“ dny, kterými bývají hlavně úterý a sobota. Souvisí to mimo jiné s délkami turnusů dovolených.

Vzniku denních špiček, tedy nahromadění více letů do jednoho okamžiku, lze zabránit tak, že se při plánování letů snaží provozovatel o rovnoměrné rozložení letů na celý den. Nicméně jak je uvedeno v kapitole 2.2, nemá provozovatel nekoordinovaného regionálního letiště příliš nástrojů, jak to ovlivnit. Navíc, i když se podaří domluvit s dopravci takové časy příletů a odletů, aby nedocházelo ke sletům více letadel najednou, různé náhody (dřívější odlet nebo naopak zpoždění) často zapříčiní opak.

V této práci je pozornost věnována společnostem Letiště Brno, a.s., Airport Ostrava, a.s. a East Bohemian Airport a.s. Jelikož se jedná o akciové společnosti, je struktura jejich strategického plánování a řízení podobná.

3.1 Řízení akciové společnosti

Řízení akciové společnosti probíhá na úrovni představenstva akciové společnosti, které je volena valnou hromadou, to znamená akcionáři. Pravomoci představenstva jsou kromě Obchodního zákoníku (513/1991 Sb.) zakotveny ve stanovách společnosti, jeho činnost je kontrolována dozorčí radou. Protože provozovatel letiště v těchto případech není zároveň vlastníkem letiště, rozhodování představenstva je také ovlivněno dohodami a smlouvami s vlastníkem.

Taktické plánování a řízení je pak u jednotlivých společností různé, většinou se ale jedná o ředitele letiště, management společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení.

Svou roli při plánování a řízení chodu společnosti může hrát také to, nakolik jsou členové představenstva zároveň i členy managementu či jinými vedoucími pracovníky společnosti. Obecně, jsou-li představenstvo a management společnosti z větší části titíž lidé, bývá plánování, rozhodování a řízení společnosti pružnější a operativnější, než v opačném

případě. Naopak, jsou-li představenstvo a management společnosti dvě různé skupiny, může být plánování a rozhodování na strategické úrovni inovativnější, protože představenstvo není na rozdíl od managementu a vedoucích oddělení letiště zatíženo každodenními provozními problémy. V praxi ale samozřejmě o efektivnosti a úspěšnosti řízení rozhodují hlavně schopnosti a nasazení jednotlivých osob.

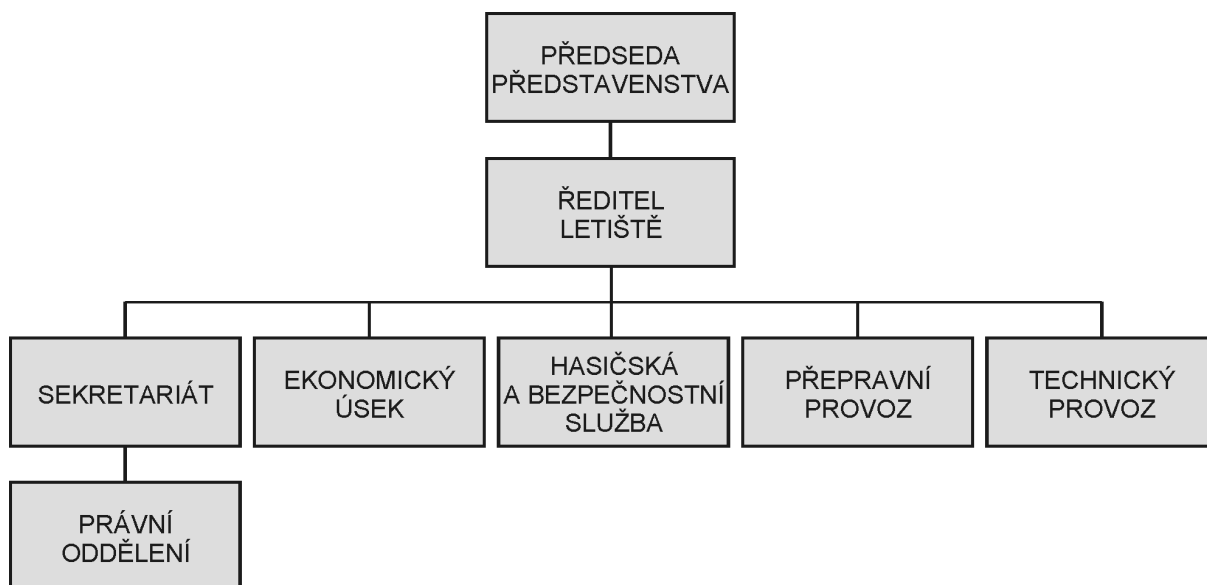
V následující části jsou uvedeny a popsány struktury a způsoby řízení výše zmíněných společností. Diagramy jsou převzaty z letištních příruček nebo organizačních řádů jednotlivých letišť.

3.2 Společnost Letiště Brno, a.s.

Jak bylo uvedeno v části 1.1, letiště Brno – Tuřany má jeden z nejpestřejších provozů z regionálních letišť v České republice. Jsou sem zavedeny pravidelné linky běžné, nízkonákladové i nákladní, je tu silný provoz charterových letů, letů všeobecného letectví a zanedbatelné nejsou ani nepravidelné nákladní linky.

3.2.1 Struktura a řízení společnosti Letiště Brno, a.s.

Strukturu společnosti Letiště Brno tak, jak je v současnosti uvedena v letištní příručce, znázorňuje obrázek 3.1:



Obrázek 3.1 Struktura společnosti Letiště Brno, a.s.

Zdroj: Letištní příručka společnosti Letiště Brno, a.s.

Tento diagram je ale poměrně zjednodušen. Není zde uveden úsek marketingu, ani dělení úseků hasičské a bezpečnostní služby, přepravního a technického provozu. Dělení úseku přepravního provozu na výpravnu, handling a odbavení cestujících není zcela jednoznačné, protože se v podstatě jedná o tytéž zaměstnance v různých funkcích. Dělení technického provozu na směnové vedoucí a letecké mechaniky, nakladače zavazadel a správu budov je již zřetelnější. Rozdělení úseku hasičské a bezpečnostní služby na hasičskou a záchrannou službu a bezpečnostní službu je však zcela evidentní. Tito lidé se totiž vzájemně zastoupit nemohou. Celkový počet zaměstnanců společnosti se pohybuje kolem sto dvaceti.

Na řízení společnosti se podílí představenstvo, ředitel letiště a vedoucí jednotlivých oddělení. V současnosti nejsou členové představenstva zároveň v řídicích pozicích samotné společnosti, strategické a taktické plánování a řízení jsou tedy odděleny. Operativní řízení většinou probíhá na úrovni vedoucích oddělení, ale i v rámci samotných oddělení, která si určují vedoucí směny a rozdělují jednotlivé posty. Důležitou funkcí je směnový vedoucí – osoba z oddělení technického provozu, která má hlavní odpovědnost za průběh celé směny, zvláště na provozních plochách či při mimořádných událostech.

Jednotlivé činnosti zajišťuje Letiště Brno, a.s. takto:

- Informace pro cestující poskytují formou hlášení a zobrazením na informační systémy pracovníci přepravního oddělení, a to buď vedoucí odbavení (informace o odbavení) nebo zaměstnanec výpravny (hlášení o přistávajících letadlech, předpokládaných zpožděních apod.).
- Odbavení cestujících má na starosti oddělení přepravního provozu. Probíhá v novém terminálu a to na třech různých systémech, což znesnadňuje vedoucímu odbavení přidělení pracovníků na jednotlivé lety. Odbavovací systém na charterové lety si vytvořila společnost sama. Jeho obsluha je jednoduchá a nevyžaduje žádné zvláštní školení, proto na něm často pracují i brigádníci. Druhým systémem je SITA DCS, určený hlavně pro pokračovací lety. Pro jeho obsluhu je nutné projít školením, které je relativně finančně náročné. Poslední typ odbavení je ruční odbavení nízkonákladové společnosti, nicméně pro tisk seznamu cestujících a další úkony je nutné mít přístup k vlastnímu systému letecké společnosti.
- Bezpečnostní kontrolu cestujících, posádek i vlastního personálu, který prochází z veřejné do neveřejné části terminálu provádí bezpečnostní služba, naproti tomu bezpečnostní kontrolu zavazadel provádí hasiči.

- Přeprava cestujících mezi terminálem a letadlem probíhá díky malé vzdálenosti mezi stojánkou a terminálem většinou pěšky, za doprovodu pracovníka přepravního provozu. V případě špatného počasí nebo potřeby oddělit proudy cestujících na Schengen a non-Schengen letech se používají vlastní autobusy, řízené hasiči. O nasazení rozhoduje přepravní provoz společně se směnovým vedoucím.
- Asistenci potřebným cestujícím provádí podle náročnosti buď pracovník přepravního provozu, nebo hasičské a bezpečnostní služby.
- Reklamaci zavazadel zajišťuje přepravní provoz. V případě poškození nebo ztráty zavazadla je s dotyčným cestujícím sepsán protokol PIR (Property Irregular Report, protokol o poškození nebo ztrátě majetku během letecké dopravy). V případě poškození toto probíhá na vlastním systému letiště. V případě ztráty záleží na letecké společnosti, se kterou cestující letěl – některé totiž spolufinancují na letišti vyhledávací systém WorldTracer, do kterého se informace pro nalezení vkládají přímo. U ostatních společností je opět pouze v místním systému sepsán PIR, informace z něj jsou pak dále přeposílány do Prahy do vložení do vyhledávacích systémů.
- Technické odbavení letadla provádí technický provoz.
- Nakládka a vykládka zavazadel je povinností technického provozu, hojně se na tuto činnost (hlavně o letních špičkách) využívají brigádníci. Oproti tomu nakládku a vykládku carga, tedy nakládání a vykládání nákladních a transportních letadel, zajišťuje provozovatel letiště zprostředkovaně přes externí firmu B.A.W.D.F., s.r.o., která však používá letištní techniku, jako vysokozdvizné vozíky a highloadery.
- Plnění pohonných hmot zajišťuje firma Shell Czech Republic a.s.
- Catering, konkrétně doplňování jídla, nápojů, novin a jiných spotřebních materiálů na palubu letadel zajišťuje firmou B.A.W.D.F., s.r.o., která rovněž provozuje restauraci a bar v terminálu letiště.
- Úklid letadel a budov letiště zajišťuje firma Cleanic Partner.
- Obsluhu sítě SITA, plánování provozu co se týče žádostí o handling a vyúčtování letů provádí přepravní provoz, konkrétně kancelář handlingu. Ta velice úzce spolupracuje s kanceláří výpravny, která je hned ve vedlejší místnosti. Kancelář výpravny má v kompetenci odbavení letadel z hlediska posádek a cestujících všeobecného letectví, přípravu dokumentů a částečně i vztahy s veřejností. V neposlední řadě má i jakousi komunikační funkci, kdy zjišťuje a předává informace potřebné k jednotlivým

činností ostatním složkám, například časy příletů a odletů letadel, časy zahájení odbavení apod.

- NOTAMy zpracovává pro letiště oddělení briefingu Řízení letového provozu České republiky, s.p., meteorologické informace poskytuje přímo na letišti Český hydrometeorologický ústav.
- Účetnictví, kontrolu finančních toků společnosti, faktur a plateb prováděných handlingem apod. provádí ekonomický úsek. Svým způsobem se podílí i na taktickém řízení, především stanovováním cen.
- Hasičskou a záchrannou službu zajišťuje hasičská a bezpečnostní služba. V současnosti má letiště z hlediska záchranné a protipožární služby kategorii 7, to znamená že běžně vyskytované letouny mohou mít délku až 49 metrů a šířku trupu až 5 m.
- Údržbu a opravu provozních ploch, budov, technických i jiných zařízení zabezpečuje technický provoz.
- Biologickou ochranu letiště zajišťuje provozovatel letiště pomocí svého sokolníka.
- Ostraha letiště spadá do kompetence hasičské a bezpečnostní služby.

Problém letních špiček řeší společnost pomocí brigádníků. Ti jsou na postech bezpečnostní kontroly cestujících, nakladačů zavazadel, jako pracovníci odbavení charterových nebo nízkonákladových letů a jako handlingoví agenti, primárně pro letadla všeobecného letectví, ale i pro charterové lety. Jelikož pracují na směny, týdenní špičky se řeší přidělením služby více brigádníkům (ale samozřejmě i stálým zaměstnancům) na silné dny. Tím, že je mnoho postů zabezpečováno brigádníky, mohou být stálí zaměstnanci využiti pro náročnější posty. Například zaměstnanec, který by mimo špičku šel jako handlingový agent k letadlu, může nyní pomoci s větším počtem loadsheetů.

3.2.2 Příklad operativního řízení

Jak již bylo naznačeno, oddělení přepravního provozu slouží jako jakési informační centrum pro ostatní složky letiště, proto má v operativním řízení důležitou roli.

Na začátku každé směny, tj. dvakrát denně, se v kanceláři výpravny uskutečňuje briefing pro zástupce ostatních složek (bezpečnostní služba, hasiči, celníci, policie, úklid). Na něm se probírají časy příletů a odletů letadel podle letového řádu, změny těchto časů, počty cestujících na jednotlivých letech a případně informace o cestujících, kteří budou potřebovat asistenci. Na základě těchto údajů se například stanoví časy zahájení odbavení, hlavně ale

tento briefing slouží k tomu, aby si jednotlivé složky mohly naplánovat využití svých pracovníků.

To se týká i samostatného přepravního provozu, kdy je třeba určit, kdo bude vedoucí výpravny, handlingu a odbavení a kolik bude na jednotlivých pracovištích potřeba pracovníků. Toto rozdělení probíhá podle toho, kdo z pracovníků je vyškolen odbavovat na jakém systému, kdo může vypočítávat loadsheety, obsluhovat handlingový systém a provádět vyúčtování apod. Vzhledem k pozdějšímu vývoji situace se samozřejmě určená pozice může během dne měnit. Záleží na tom, kolik se bude odbavovat letů najednou (větší potřeba pracovníků odbavení) a na provozu na ploše (větší potřeba pracovníků výpravny, kteří chodí k letadlům na odbavovací plochu – handlingoví agenti).

Výpravna a její handlingoví agenti jsou v průběhu směny dále v kontaktu například s:

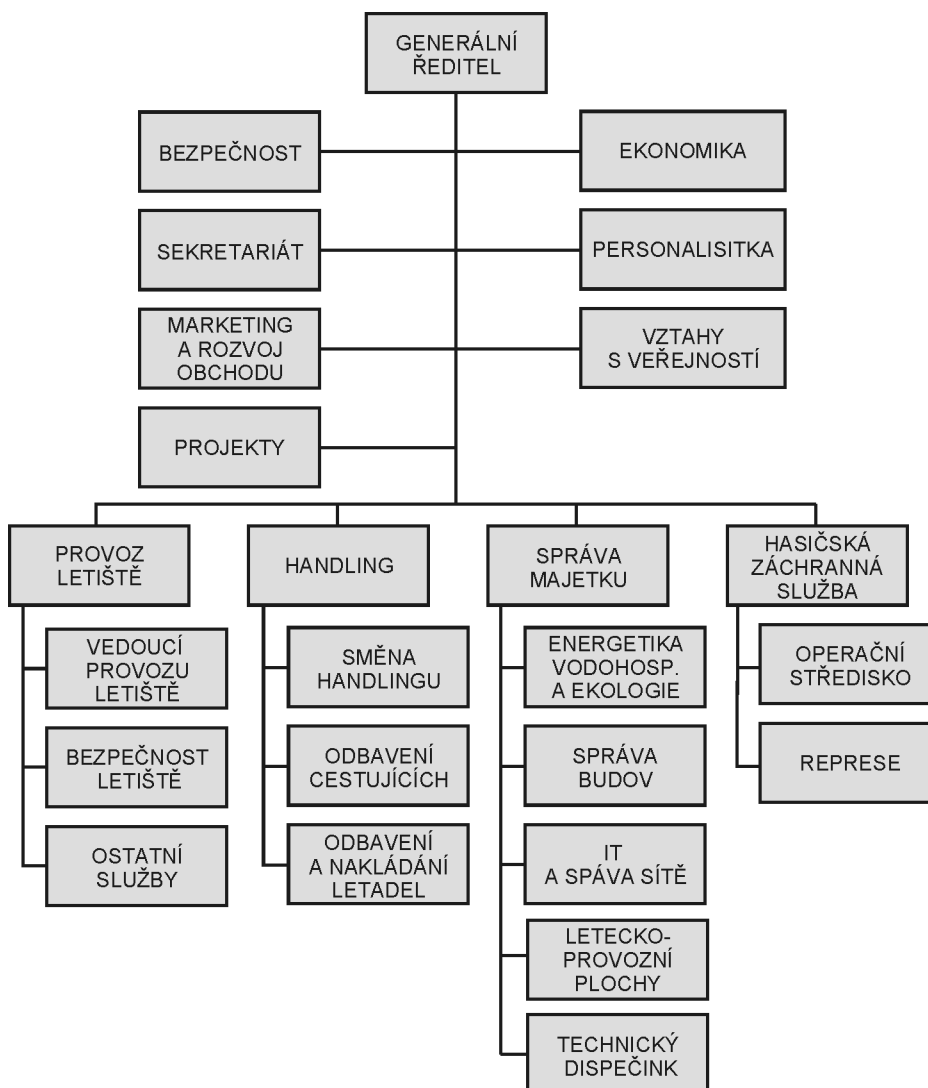
- Pracovištěm briefingu a meteoslužby, kde objednává NOTAMy a informace o počasí.
- Řídící věží, která výpravnu informuje o přilétajících letadlech.
- Leteckými mechaniky, kterým předává informaci z řídicí věže anebo je informuje o požadavcích na technické odbavení (servis vody a toalet) a speciální služby (např. vzduchový startér).
- Plniči pohonných hmot, kterým předává požadavky na plnění.
- Hasiči, kterým předává požadavky na požární asistenci při plnění paliva do letadla s cestujícími na palubě.
- Nakladači, kterým podle loadsheetu nahlásí, kam mají být naložena zavazadla.
- Vedoucím odbavení. S ním si předává informace o počtech cestujících nebo rozestavení letadel na stojánce. To je důležité, aby mohl vedoucí odbavení určit východy z odletového terminálu k letadlům tak, aby se nekřížily proudy cestujících.
- Směnovým vedoucím, se kterým dojednává detaily průběhu odbavení letadel.

Tím, že má výpravna přehled o tom, co se na kterém místě letiště zrovna děje, má nejlepší možnost vše operativně řídit a přizpůsobovat daným situacím.

3.3 Společnost Letiště Ostrava, a.s.

Struktura provozu na ostravském letišti je podobná té v Brně, na rozdíl od ní sem ale nelétá žádná nízkonákladová společnost. Vzhledem k tomu, že z čistě ekonomického hlediska nebývá pro letiště a jeho provozovatele nízkonákladová linka vždy přínosem, nedá se říci, že by to byl pro společnost Letiště Ostrava, a.s. nějaký nedostatek.

Organizační řád Letiště Ostravy, a.s. zobrazuje organizační schéma letiště takto:



Obrázek 3.2 Struktura společnosti Letiště Ostrava, a.s.

Zdroj: Organizační řád Letiště Ostravy, a.s.

Uvedená struktura se sice oproti předchozí zdá na první pohled složitější, v podstatě je ale velmi podobná struktuře společnosti Letiště Brno, a.s. Rozdíly jsou v detailnosti uvedených schémat, a v uspořádání jednotlivých úseků. Celkový počet zaměstnanců společnosti je zhruba sto padesát.

Členové představenstva jsou zároveň ve vedoucích funkcích letiště, strategické a taktické plánování a řízení je tedy velice úzce spojeno. Operativní řízení probíhá na úrovni vedoucích oddělení a odděleních samotných.

Jednotlivé činnosti zajišťuje Letiště Ostrava, a.s. takto:

- Informace pro cestující formou hlášení a zobrazením na informační systémy provádí oddělení odbavení cestujících.

- Odbavení cestujících má na starosti stejnojmenné oddělení. Na rozdíl od ostatních letišť probíhá odbavení všech letů (kromě letů všeobecného letectví) na systému SITA DCS. Je to dáno tím, že obě pravidelné linky, jak do Prahy, tak do Vídně, jsou určeny hlavně pro pokračovací lety.
- Bezpečnostní kontrolu cestujících i zavazadel a ostrahu letiště provádí úsek bezpečnosti letiště.
- Přeprava cestujících terminál – letadlo probíhá buď pěšky, nebo vlastními autobusy, které řídí pracovníci hasičské záchranné služby. O nasazení autobusů rozhoduje vedoucí provozu letiště buď podle aktuálního počasí, nebo podle potřeby oddělit proudy cestujících mířících do zemí Schengenu a mimo něj. Přepravu posádek a cestujících letů všeobecného letectví provádí handlingový agent.
- Asistence potřebným cestujícím provádí hasičská záchranná služba.
- Reklamací zavazadel vyřizují pracovníci odbavení cestujících. Pro poškozená zavazadla vydávají dokument PIR, informace o ztracených zavazadlech zadávají přímo do systému WorldTracer, který je na ostravské letiště zaveden.
- Technické odbavení letadla je v kompetenci oddělení odbavení a nakládání letadel.
- Nakládka a vykládka zavazadel je zajišťována oddělením odbavení a nakládání letadel. Je to jediný úsek, na kterém na ostravském letišti vypomáhají brigádníci. Ti ještě v průběhu odbavení provádí službu balení zavazadel do ochranné fólie.
- Nakládku a vykládku nákladních letadel provádí rovněž pracovníci oddělení odbavení a nakládání letadel, v současné době i smluvně pro společnost Aircargo Operations, a.s., která vlastní cargo terminál na jižní stojánce. Po vyškolení potřebného počtu pracovníků budou naopak zaměstnanci Aircargo Operations, a.s. odbavovat nákladní letadla jak vlastní, tak pro Letiště Ostrava, a.s.
- Plnění pohonných hmot provádí firma Shell Czech Republic a.s.
- Jedním z dodavatelů cateringu je v současnosti firma Gastro Air J+R s.r.o., nicméně se v současnosti vyhledávají i jiné alternativy.
- Obsluhu systému SITA, plánování provozu, zpracování dokumentace pro let, vyúčtování letů a jiné činnosti provádí oddělení handlingu. Zpracování loadsheetů probíhá na rozdíl od ostatních letišť na systému SITA DCS. Přímou v něm bývají i seznamy cestujících. Seznamy, které přichází na letiště jinou cestou, např. e-mailem, jsou většinou do SITA DCS snadno exportovatelné.

- NOTAMy získává letiště od pracoviště briefingu Řízení letového provozu České republiky, s.p., meteorologické informace od Českého hydrometeorologického ústavu.
- Účetnictví, kontrolu finančních toků společnosti, faktur a plateb prováděných handlingem apod. provádí ekonomika.
- Hasičská a záchranná služba je zajišťována samotným provozovatelem letiště, a to stejnojmenným oddělením. Z tohoto hlediska spadá letiště do kategorie 6, což znamená délku trupu běžně odbavovaných letounů do 39 metrů a šířku do 5 metrů. Navíc je součástí integrovaného záchranného systému Moravskoslezského kraje, to znamená, že zasahuje i při nehodách v okolí letiště, které nesouvisí s leteckým provozem.
- Údržbu a opravy provozních ploch, budov, technických a jiných zařízení a systémů zajišťuje úsek správy majetku.
- Biologická ochrana letiště spadá pod oddělení ostatních služeb provozu letiště.

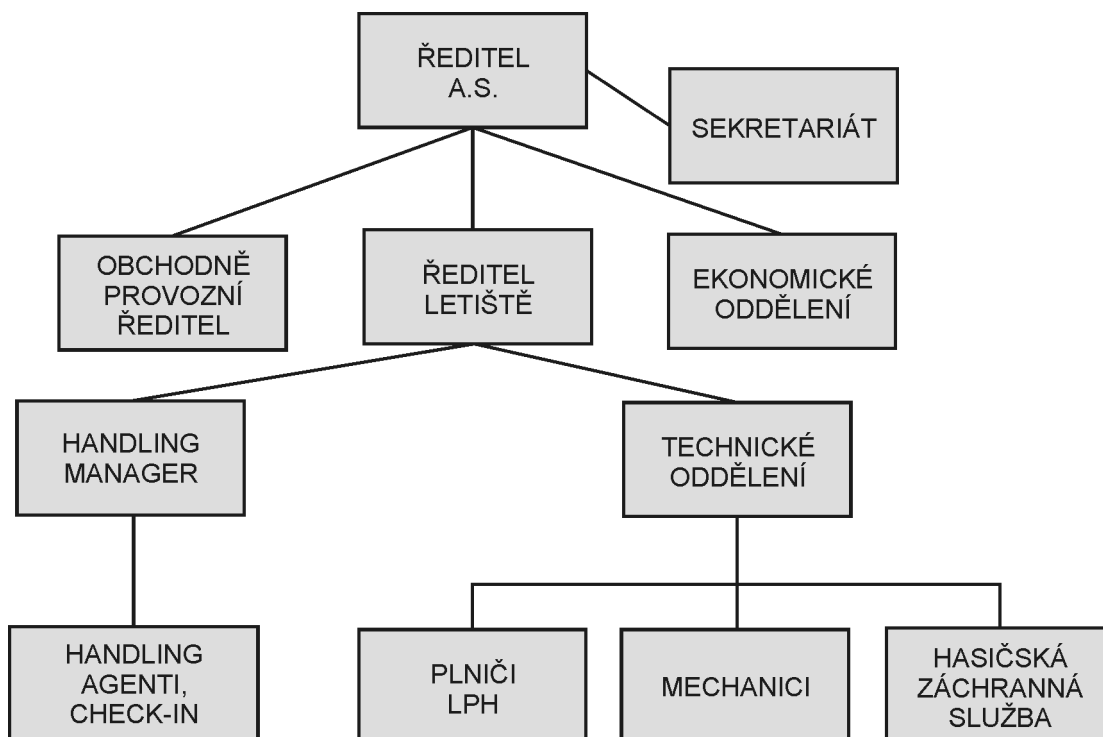
Problém letních špiček společnost řeší tak, že na místa nakladačů zavazadel přijme brigádníky, takže zaměstnanci, kteří mimo špičku nakládají zavazadla, mohou být využiti k technickému odbavení letadla. Jelikož je na odbavování cestujících používán ve všech případech stejný odbavovací systém, kryje společnost větší potřebu pracovníků na odbavování relativně snadno z vlastních zdrojů. To je možné díky tomu, že školením na odbavování v systému SITA DCS prošla řada pracovníků handlingu, včetně těch, kteří za normálních okolností neodbavují.

Operativní řízení je díky vnitřnímu informačnímu systému, který společnost používá, relativně zjednodušeno. Není potřeba využívat některé oddělení jako informační základnu, vše potřebné lze do systému jak vložit, tak i vyhledat. Samotné řízení pak spadá do kompetence vedoucího provozu letiště.

3.4 Společnost East Bohemian Airport a.s.

Civilní provoz na letišti v Pardubicích bývá co se struktury letů týče relativně jednotvárný. Jedná se sice o pravidelné linky, pravidelné chartery a sezónní chartery, ale jak je ukázáno níže, z hlediska činností a technologií to pro společnost East Bohemian Airport a.s. nepředstavuje žádný rozdíl.

Struktura společnosti East Bohemian Airport a.s. před změnami, které mají ve společnosti proběhnout během roku 2008, je zachycena na obrázku 3.3:



Obrázek 3.3 Struktura společnosti East Bohemian Airport a.s.

Zdroj: interní materiály společnosti East Bohemian Airport a.s.

Oproti předešlým strukturám se relativně liší. Je to dáno jednak tím, že se jedná o menší společnost – více činností tak provádí jedno oddělení – ale také tím, že část činností související s provozem letiště provádí buď vlastník letiště, Armáda České republiky, nebo externí firmy. Celkový počet zaměstnanců společnosti se pohybuje okolo čtyřiceti.

Ředitel akciové společnosti je v současnosti i místopředsedou představenstva, jinak představenstvo s vlastním provozováním společnosti provázáno není. Strategické a taktické plánování a řízení je tedy téměř odděleno. Taktické a operativní řízení je více méně v kompetenci jednotlivých složek. Handlingové oddělení má svého vedoucího, stejně tak technické. Plniči pohonných hmot, mechanici a hasičská záchranná služba jsou v podstatě titíž lidé. Hasičskou záchrannou službu zajišťuje East Bohemian Airport a.s. na letišti Pardubice jen asi z jedné třetiny, zbytek je smluvně dohodnut s Armádou ČR. Dohromady tvoří záchranné a protipožární služby kategorii 7. Co na diagramu uvedeno není, je vedoucí bezpečnostní složky, který má na starosti spolupráci a školení personálu agentury, která na letišti zabezpečuje bezpečnostní kontrolu cestujících a zavazadel.

Jednotlivé činnosti zajišťuje East Bohemian Airport a.s. takto:

- Odbavení cestujících je v kompetenci handlingu. Odbavení probíhá ručně, žádné odbavovací systémy zde nejsou. SITA DCS a její provoz by byl vzhledem k počtu

cestujících, který je zde odbavován, příliš nákladný a svým způsobem i zbytečný, protože hlavní výhoda DCS – odbavení do navazujících destinací – by v Pardubicích nebyla využita. Odbavení provádí buď přímo pracovníci handlingu, nebo brigádníci. To je možné díky tomu, že ruční odbavení je poměrně jednoduché, navíc jsou brigádníci vždy pod dozorem někoho z handlingu.

- Službu bezpečnostní kontroly cestujících a zavazadel zabezpečuje agentura Group 4 Securicor. Ta také kontroluje vjezd mezi veřejnou a neveřejnou částí letiště a provádí kontrolu palubních vstupenek při nástupu cestujících z terminálu do autobusu.
- Přepravu cestujících mezi terminálem a letadlem zajišťuje svými autobusy i řidiči Dopravní podnik města Pardubic, a.s. Vždy zhruba půl hodiny před plánovaným příjezdem přijede potřebný počet autobusů, většinou dva. Autobusy jsou nejdříve bezpečnostní složkou zkontrolovány, poté v doprovodu vozidla handlingu jedou ke stojánce. V každém autobusu je navíc pracovník bezpečnostní služby. Autobusy jsou na pardubickém letišti nezbytné, protože vzdálenost mezi terminály a stojánkou je téměř jeden kilometr. Přepravu posádek a cestujících letů všeobecného letectví provádí handlingový agent.
- Asistenci potřebným cestujícím provádí buď členové hasičské záchranné služby, nebo brigádníci, kteří nakládají a vykládají zavazadla – to podle míry požadované asistence.
- Reklamaci zavazadel vyřizuje po přiletu buď volný zaměstnanec handlingu, nebo jiná poučená osoba, včetně obchodně provozního ředitele. Systém WorldTracer na letišti zaveden není, protože by se jeho provoz nevyplatil. S poškozeným cestujícím je sepsán PIR, údaje z něj jsou pak přeposlány dál, aby byly vloženy do vyhledávacího systému.
- Technické odbavení letadla a plnění pohonných hmot zajišťují mechanici a plniči provozovatele letiště.
- Nakládku a vykládku zavazadel i nákladů provádí na pardubickém letišti brigádníci, s pomocí a za dohledu mechaniků. Stálí zaměstnanci určení pouze pro tuto činnost na letišti nejsou, v případě potřeby zajišťuje nakládku a vykládku technické oddělení. Brigádníci navíc v průběhu odbavení provádí službu balení zavazadel do ochranné fólie.
- Catering do letadel dodává společnost Gastro-Hroch s.r.o.
- Úklid letadel i terminálů má na starosti společnost Stasis.

- Plánování provozu, zpracování dokumentace pro let, obsluhu sítě SITA, opatřování NOTAMů a meteorologických informací, poskytování informací cestujícím formou hlášení zobrazením na informační systémy a vyúčtování letů má za úkol kancelář handlingu. Plánování provozu, respektive získávání informací o přilétajících letadlech je podobné, jako na ostatních letištích. To znamená přes handlingové žádosti, ze zpráv SCR, ze sítě AFTN apod. Navíc, díky povinnosti mít při letu do Pardubic podaný jak příletový, tak odletový plán, nehrozí, že se objeví VFR let bez plánu s úmyslem přistát. Zpracování dokumentů pro let probíhá na specializovaných programech, nebo ručně. NOTAMy a informace o počasí získává handling zprostředkovaně přes společnost NAV Flight Services, s.r.o.
- Účetnictví, kontrolu finančních toků společnosti, faktur a plateb prováděných handlingem apod. provádí ekonomické oddělení.
- Údržbu a opravu provozních ploch, radionavigačních, světelných a jiných zařízení provádí vlastník letiště, tj. Armáda ČR.
- Správa budov a veškerého ostatního majetku společnosti EBA a.s. nebo majetku pronajatého od Armády ČR spadá do kompetence obchodně provozního ředitele.
- Biologickou ochranu letiště zajišťuje sokolník Armády ČR.
- Ostraha letiště je v kompetenci dvou složek, a sice cizinecké a vojenské policie.

Problém letních a zimních špiček společnost řeší tím, že zvýší počet brigádníků na posty nakladačů zavazadel a pracovníků odbavení. Provoz v Pardubicích zatím není natolik velký, aby bylo potřeba přijímat brigádníky i na jiné posty, například na handlingové agenty. Situace, že se na letišti setká více letadel najednou, nejsou příliš časté. Lety všeobecného letectví, jak bylo zdůvodněno v části 1.3, v Pardubicích moc časté nejsou.

Podobně jako v Brně přepravní oddělení, potažmo výpravna, zde hraje důležitou roli v operativním řízení handling. Opět funguje jako informační středisko pro ostatní letištní složky, od kterých přebírá a naopak kterým předává potřebné informace, nejčastěji vysílačkou. I tady je potřeba rozhodnout, kdo z handlingu bude odpovědný za odbavení, kdo za přípravu dokumentů, kdo bude handlingový agent na ploše apod. Jelikož až na nováčky, kteří se zaučují, umí všichni provádět všechny činnosti, je rozhodování o jednotlivých postech pouze věcí dohody. Je to dáno tím, že se v Pardubicích nevyskytuje příliš mnoho specializovaných systémů, na které je třeba zvláštní školení nebo výcvik.

Podobné je to u technického oddělení. Tam je ale situace ovlivněna tím, kdo má školení a výcvik jako hasič, mechanik nebo plnič. Na rozdíl od ostatních letišť, pardubické nemá funkci směnového vedoucího, nebo jiného vedoucího plochy.

4 Návrhy na změnu struktury společnosti

Uvedené odlišnosti ve strukturách společností provozujících regionální letiště jsou dány především velikostí a strukturou provozu na daném letišti a počtem činností, které nezajišťuje sama společnost, ale které získává zprostředkovaně od externích firem. To, že jsou uvedené společnosti (podle svých výročních zpráv) ziskové a provoz na letištích, které provozují stoupá, znamená, že i když má každá společnost strukturu jinou, pro dané letiště je vyhovující. Na to, jestli budou dostatečné i při dalším nárůstu provozu a jestli se na uvedených strukturách a způsobech řízení dá něco zlepšit, se pokusí odpovědět tato kapitola.

4.1 Společnost Letiště Brno, a.s.

Ačkoliv struktura a řízení společnosti Letiště Brno, a.s. je pro současný provoz vyhovující, prostor pro zlepšení tu je. Týká se oddělení přepravního provozu a spočívá v rozdělení tohoto úseku na handling, odbavení cestujících a reklamaci zavazadel a vytvoření nového pracoviště pro poskytování informací veřejnosti. Zatímco dříve bylo možné, aby jakýkoli pracovník přepravního provozu prováděl jakoukoli činnost, dnes je to pro počet a různorodost činností a systémů velice obtížné.

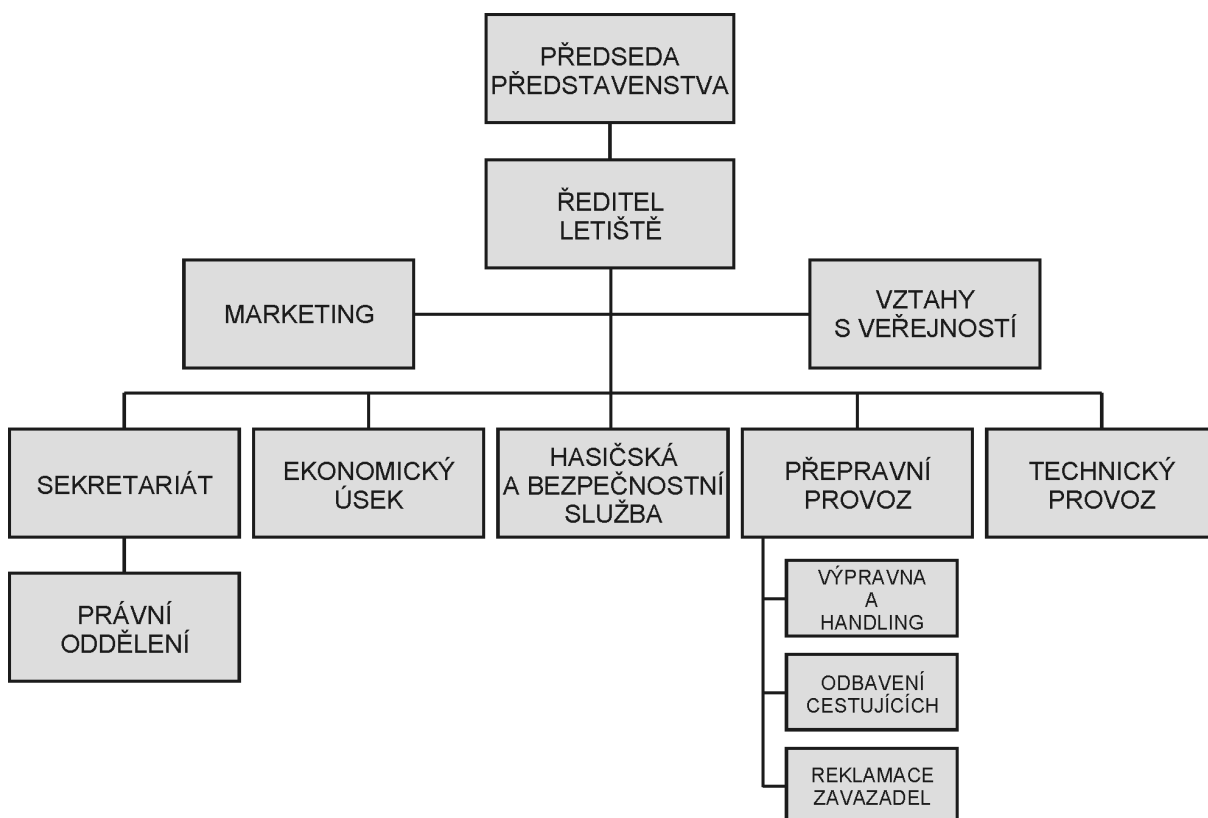
Handling by měl být tvořen dnešní kanceláří výpravny a handlingu. Jeho pracovníci by měli stejně jako dnes za povinnost odbavení letadel z hlediska posádek a cestujících, přípravu dokumentů pro let, přijímání a potvrzování žádostí o handling, vyúčtování letů, obsluhu sítě SITA a částečně i operativní řízení. Pracoviště, které by poskytovalo informace veřejnosti, by od handlingu přebralo starost o vyřizování telefonátů. Jen malá část telefonátů, které na výpravnu přicházejí nyní (myšleno „zvenku“, nikoli v rámci letiště) jsou handlingové žádosti nebo jiné věci týkající se provozu. Většina z nich jsou dotazy na letový řád, zpoždění, povolené rozměry a hmotnosti zavazadel apod. Na takovéto telefonáty by měl odpovídat pracovník informací a ne pracovník výpravny, který buď vypočítává loadsheet nebo odchází k letadlu. V novém terminálu již pracovník informací je, stačilo by tedy jen převést telefonáty na jeho pracoviště. Případné žádosti o handling nebo jiné provozní záležitosti by na výpravnu přepojil.

Oddělení odbavení cestujících již dnes v podstatě vyčleněno je. Kromě samotného odbavování cestujících provádí kontrolu palubních vstupenek při východu z odletové haly k letadlu a doprovod cestujících k letadlu. Také poskytuje informace cestujícím formou hlášení a zobrazením na informační systémy. Otázkou je rozšíření odbavovacího systému SITA DCS na odbavování charterových letů. Na jednu stranu by to snížilo počet

odbavovacích systémů na dva, na druhou stranu by ale tím ušetřeným systémem byl ten nejvyužívanější a nejjednodušší na obsluhu. Navíc je pro obsluhu systému SITA DCS třeba projít relativně náročným školením, což by v případě brigádníků, kteří odbavují na nynějším systému, asi nepřicházelo v úvahu. Bylo by tedy nutné přijmout nové stálé zaměstnance, což by zase nemuselo být výhodné z ekonomického hlediska.

Oddělení reklamace zavazadel by bylo nutné od přepravního provozu oddělit nejenom proto, že některé letecké společnosti požadují (a spolufinancují) vyhledávací systém WorldTracer, který je složitější a časově náročnější na obsluhu, než místní systém, ve kterém se provádějí ostatní reklamace, ale také proto, že s rostoucím provozem neroste pouze počet poškozených a ztracených zavazadel, ale i počet zavazadel nalezených, u kterých je třeba zařídit, aby se v časových limitech stanovenými dopravci dostala k majiteli. Navíc by zaměstnanec mohl odvádět cestující od letadla do příletové haly, kde se reklamace zavazadel provádí a nahradit tak pracovníka výpravy, který má tuto činnost na starosti nyní. Tím by nedošlo ke zvýšení počtu zaměstnanců.

Navrhovaná struktura je zobrazena na obrázku 4.1:



Obrázek 4.1 Navrhovaná struktura společnosti Letiště Brno, a.s.

Zdroj: autor

Oddělení marketingu není nově navržené, je pouze oproti původnímu diagramu zobrazené.

Dalším návrhem na změnu je zlepšení stávajícího vnitřního informačního systému tak, aby měla kterákoli složka možnost do něj vložit, nebo naopak z něj získat potřebné informace, jako jsou časy zahájení odbavení, počty přilétajících a odlétajících cestujících apod.

4.2 Společnost Letiště Ostrava, a.s.

Z uvedených společností má asi nejpropracovanější strukturu Letiště Ostrava, a.s. Přístup provozovatele letiště je takový, že se snaží o vysoký standard a co největší vzájemnou kompatibilitu systémů. Je to dáno tím, že na rozdíl od ostatních letišť do Ostravy od roku 1959 téměř bez přestání létala pravidelná linka ČSA z Prahy, a letiště se tak přizpůsobovalo jejím standardům. Samozřejmě, že provozovat systémy SITA DCS, WorldTRacer a podobné je nákladnější, než provoz vlastních, nebo dokonce vůbec žádných systémů, nicméně právě díky pravidelným linkám a tedy i pravidelným příjmům bylo možné tyto náklady pokrýt.

Společnost se zaměřuje spíše na budoucí vývoj než pouze na aktuální situaci, proto se může zdát, že je její struktura a v podstatě i infrastruktura letiště předimenzovaná, a že v obdobích mimo špičku nemohou být všechny systémy ani pracovníci plně využity. To, že je společnost zisková a to, že nemusí provozní špičky řešit nabíráním sezónních pracovníků, však toto zdání popírá. Naopak tím, že má společnost pro další nárůst provozu kapacitní rezervy, může být do budoucna důležitou výhodou. Navíc Severomoravský kraj vypisuje pobídky pro dopravce, kteří by měli zajistit pravidelné letecké spojení mezi Ostravou a Bruselem, Londýnem, Amsterdamem a Moskvou. Podle mého názoru je jen otázkou času, než se některý objeví. Pro společnost v takovém případě nebude v podstatě představovat zvýšení provozu žádný problém, nanejvýše zvýší počet pracovníků na potřebné posty, ale nebude muset upravovat ani strukturu ani způsob řízení.

4.3 Společnost East Bohemian Airport a.s.

Struktura společnosti East Bohemian Airport a.s. je pro chod civilní části letiště se současným provozem dostačující. Problém s případným nárůstem provozu by nečinila ani tak struktura společnosti nebo systém jejího řízení, jako spíše omezená infrastruktura letiště. Po dokončení úpravy další bývalé armádní budovy na odletový terminál bude sice možné odbavovat najednou až čtyři lety (dva v této nové a dva v nynější budově), ale pouze za podmínky, že každý bude mít jen jednu odbavovací přepážku. Za ideálních podmínek to stačit

může, protože ruční odbavení je mnohdy rychlejší, než některé odbavovací systémy. Jakákoli provozní odchylka by pak znamenala výrazné zdržení.

Za zvážení jistě stojí vytvoření funkce vedoucího plochy, případně celé směny. V současnosti tato pozice není úplně nutná, protože na odbavovací ploše většinou stojí jen jedno letadlo. Všichni na ploše tak mají přehled o tom, které úkony již proběhly a které se teprve musí provést. Nicméně v případě více letadel na ploše by mohlo být výhodné zřídit pozici, která bude mít na stojánce přesný přehled o situaci. To jak z hlediska bezpečnosti, tak z pohledu efektivního využití pracovníků.

Jestliže bude rozhodnuto o vybudování zcela nového terminálu v blízkosti nynější východní stojánky, změna struktury by asi byla nutná. Její podoba by závisela jak na konkrétním vnitřním uspořádání terminálu, tak na použitých vnitřních informačních a jiných systémech.

Zajímavou otázkou je, jaký by byl další vývoj pardubického letiště, kdyby ho opustila Armáda ČR. Samozřejmě by nejvíce záleželo na tom, komu a za jakých podmínek by letiště prodala, a jestli by nový vlastník ponechal jako provozovatele letiště společnost East Bohemian Airport a.s. a za jakých podmínek.

V případě, že by EBA a.s. zůstala provozovatelem, je pravděpodobné, že by díky vyšším příjmům z provozu dokázala zajistit veškeré činnosti související s údržbou a opravou provozních ploch, radionavigačních zařízení a provozu hasičské záchranné služby. Zvýšení těchto příjmů by spočívalo v tom, že některé poplatky (například přistávací), které nyní odvádí společnost armádě, by jí zůstaly. Tak to alespoň tvrdí rozvaha, kterou si společnost vypracovala.

Problém by ale mohl nastat v případě poskytování letových provozních služeb. Nezáleželo by ani tak na tom, zda by službu řízení letového provozu poskytovalo tak jako na ostatních regionálních letištích Řízení letového provozu České republiky, s.p., nebo jiný poskytovatel, ale hlavně na tom, nakolik by požadoval spolufinancování potřebného vybavení pro řídicí věž v případě, že by jej tam armáda neponechala. To by sice byla záležitost spíše vlastníka letiště, než provozovatele, ale provozovatel by byl na výsledku existenčně závislý.

Jelikož je ale pardubické letiště záložním letištem pro čáslavskou základnu a probíhá zde základní a pokračovací letecký výcvik posluchačů Univerzity obrany v Brně a pilotů Armády České republiky, není pravděpodobné, že armáda letiště opustí.

Závěr

Ačkoli jsou činnosti spojené s provozováním letiště v podstatě totožné, struktura společností a způsob jejich řízení jsou rozdílné, protože jsou ovlivněny příliš mnoha faktory, které jsou závislé na místních podmínkách. Proto není možné stanovit nějakou obecnou strukturu, která by fungovala u všech provozovatelů.

Kdyby měly být faktory ovlivňující strukturu a řízení společnosti nějak shrnuty, jednalo by se o tyto: velikost a struktura provozu na letišti, infrastruktura letiště včetně používaných systémů, smluvní vztahy s vlastníkem letiště, ekonomické možnosti provozovatele a vlastníka a výhodnost zajistit některé činnosti související s provozováním letiště zprostředkovaně od externích firem. Tyto faktory se navíc ovlivňují i navzájem.

Tím je dáno, že pro každé letiště může být výhodná jiná struktura i způsob řízení, a to, co může být výhodné pro jednoho provozovatele, nemusí být výhodné pro jiného. Jelikož jsou provozovatelé letišť obchodní společnosti, které chtějí dosahovat zisku, plánují si svoji strukturu velice pečlivě tak, aby na stanovenou kvalitu poskytovaných služeb nebyly poskytovány zbytečně vysoké finanční prostředky.

Navrhované změny sice nejsou nijak zásadní, přesto by jejich aplikace mohla vést k zefektivnění provozu letišť.

Seznam použitých zdrojů

- [1] *Letecký předpis Letiště L14* [online]. c2008, poslední revize 20. 3. 2008 [cit 2008-24-03]. Dostupné z: <http://lis.rlp.cz/predpisy/predpisy/dokumenty/L/L-14/data/print/L-14_cely.pdf>
- [2] *Zákon č. 49/1997 Sb. o civilním letectví.* [online]. c2006, poslední revize 18. 3. 2008 [cit 2008-24-03]. Dostupné z: <http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/DBFE6B7E-815D-4F11-94D2-601262631A71/0/zakon_o_cl_uplne_zneni.pdf>
- [3] *Vyhláška Ministerstva dopravy a spojů č. 108/1997 Sb.* [online]. c2006, poslední revize 18. 3. 2008 [cit 2008-24-03]. Dostupné z: <http://www.mdcr.cz/NR/rdonlyres/1C2912A8-4F8C-4027-8307-FB5520B4DC83/0/vyhl_108_1997.pdf>
- [4] *AIP of the CR* [online]. c2008, poslední revize 20. 3. 2008 [cit 2008-24-03]. Dostupné z: <http://lis.rlp.cz/ais_data/www_main_control/frm_cz_aip.htm>
- [5] *Letiště Brno, mezinárodní letiště Brno Tuřany* [online]. c2005, poslední revize 22. 1. 2008 [cit 2008-03-03]. Dostupné z: <<http://www.airport-brno.cz/>>
- [6] *Letiště Ostrava, a.s.* [online]. c2008, poslední revize 19. 2. 2008 [cit 2008-03-03]. Dostupné z: <<http://www.airport-ostrava.cz>>
- [7] *Letiště Pardubice* [online]. c2007, poslední revize 2. 1. 2008 [cit 2008-04-03]. Dostupné z: <<http://www.airport-pardubice.cz>>
- [8] *Letiště Karlovy Vary* [online]. c2008, poslední revize 16. 2. 2008 [cit 2008-04-03]. Dostupné z: <<http://www.airport-k-vary.cz>>
- [9] *AERO Vodochody a.s.* [online]. c2004, poslední revize 9. 1. 2008 [cit 2008-07-03]. Dostupné z: <<http://www.airport-k-vary.cz>>
- [10] *Letiště České Budějovice LKCS* [online]. c2008, poslední revize 7. 2. 2008 [cit 2008-07-03]. Dostupné z: <<http://www.airport-k-vary.cz>>

- [11] SOCHOVÁ, Zdenka. *Výroční zpráva 2006 Letiště Leoše Janáčka Ostrava*. Letiště Ostrava, a.s. Mošnov, 2007
- [12] FILIP, Jiří. *Výroční zpráva LETIŠTĚ BRNO a.s. za účetní období 1. 5. 2006 - 30. 4. 2007*. Letiště Brno, a.s. Brno, 2007
- [13] *PlaneStation chce investovat do letiště Líně miliardy Letectvi.cz* [online]. c2002, poslední revize 4. 5. 2007 [cit 2008-14-03]. Dostupné z:
<<http://www.letectvi.cz/letectvi/Article63613.html>>
- [14] *Informační server českého soudnictví* [databáze online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit 2008-14-03]. Dostupné z:
<<http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>>
- [15] *Infoservis posádka Chrudim a Pardubice* [online]. c2006, poslední revize 18. 3. 2008 [cit 2008-30-03]. Dostupné z:
<http://www.army.cz/images/id_8001_9000/8459/047.doc>
- [16] *Nariadení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 793/2004* [online]. c2006, poslední revize 18. 3. 2008 [cit 2008-30-03]. Dostupné z:<http://www.mdcz.cz/NR/rdonlyres/65863434-67A0-43F2-8281-BFFD3E93A221/0/nar_793_2004_CS.pdf>
- [17] *Zákon 513/1991 Sb. Obchodní zákoník* [online]. c2003-2008, poslední revize 16.4.2008 [cit 2008-25-04]. Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=513/1991>

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Interiér nové odletové haly brněnského letiště	8
Obrázek 1.2 Nová hala letiště v Mošnově	10
Obrázek 1.3 Odbavovací hala letiště Pardubice	12
Obrázek 1.4 Vizualizace karlovarského terminálu	14
Obrázek 1.5 Zúžení VPD v Českých Budějovicích	15
Obrázek 1.6 Výcvik posádek ve Vodochodech	16
Obrázek 1.7 Regionální veřejná mezinárodní letiště s vnější hranicí a IFR provozem, včetně plánovaných	18
Obrázek 2.1 Graf odbavení letadla	24
Obrázek 3.1 Struktura společnosti Letiště Brno, a.s.	30
Obrázek 3.2 Struktura společnosti Letiště Ostrava, a.s.	35
Obrázek 3.3 Struktura společnosti East Bohemian Airport a.s.	38
Obrázek 4.1 Navrhovaná struktura společnosti Letiště Brno, a.s.	43

Seznam zkratk

AFTN	Aeronautical Fixed Telecommunication Network	Letecká pevná telekomunikační síť
AIP	Aeronautical Information Publication	Letecká informační příručka
ČHMÚ	Český hydrometeorologický ústav	
DCS	Departure Control Services	odbavovací systém společnosti SITA
ICAO	International Civil Aviation Organization	Mezinárodní organizace pro civilní letectví
IFR	Instrument Flight Rules	pravidla pro let podle přístrojů
LDM	Load Message	zpráva o počtu a rozložení cestujících a nákladu v letadle
MVT	Movement	zpráva o pohybu letadla
PIR	Property Irregular Report	protokol o poškození nebo ztrátě majetku během letecké dopravy
SCR	Slot Clearance Request	žádost na přidělení slotu
SOM	Seat Occupied Message	zpráva o obsazených sedadlech
ÚCL	Úřad pro civilní letectví	
VFR	Visual Flight Rules	pravidla pro let za viditelnosti
VPD	vzletová a přistávací dráha	