

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

Patrik Kudláček

**ANALÝZA FINANČNÍ VÝHODOSTI TIME SHARINGU  
PRO BIZJET**

Bakalářská práce

**ROK ODEVZDÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní  
d ě k a n

Konviktská 20, 110 00 Praha 1

**K621..... Ústav letecké dopravy**

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Patrik Kudláček**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**B 3710 – LED – Letecká doprava**

Název tématu (česky): **Analýza finanční výhodnosti time sharingu pro bizjet**

Název tématu (anglicky): Analysis of Advantages Gained by Timesharing Business Jet

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování bakalářské práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Úvod
- Business aviation
- Možnosti nákupu a financování letadla
- Time sharing
- Analýza rentability time sharingu
- Přínos time sharingu pro majitele
- Závěr

- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: European business aviation association  
ABS Jets: Interní dokumentace společnosti  
Zákon o civilním letectví - č. 49/1997 Sb.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Dvořák**  
**Ing. Bc. Jakub Hospodka, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **24. října 2014**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **24. srpna 2015**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

  
.....  
doc. Ing. Daniel Hanus, CSc.  
vedoucí  
Ústavu letecké dopravy

  
.....  
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

  
.....  
Patrik Kudláček  
jméno a podpis studenta

V Praze dne..... 24. října 2014

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování této práce. Zvláště pak děkuji ing. Jakubovi Hospodkovi Ph.D. za odborné vedení a konzultování bakalářské práce a za rady, které mi poskytoval po celou dobu mého studia a dále bych chtěl poděkovat panu ing. Michalovi Dvořákovi za umožnění přístupu k mnoha důležitým informacím a materiálům. V neposlední řadě je mou milou povinností poděkovat svým rodičům a blízkým za morální a materiální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

### **Prohlášení**

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

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

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

V Praze dne 23. Srpna 2015



.....  
podpis

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
Fakulta dopravní

**ANALÝZA FINANČNÍ VÝHODNOSTI TIME SHARINGU PRO BIZJET**

bakalářská práce

srpen 2015

Patrik Kudláček

**ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Analýza finanční výhodnosti time sharingu pro bizjet“ je zjistit, zda je možné výhodně charterovat pomocí principů time sharingu bizjet, soukromé osoby. Prostřednictvím jednoduchého výpočtu se zohledněním fixních a variabilních nákladů se pokusím jednoznačně vyjádřit přínos time sharingu pro majitele.

**ABSTRACT**

The subject of the bachelor thesis „Analysis of advantages gained by timesharing Business Jet“ is to determine whether it is possible to profitably charter Business Jet of private person by using the principles of timesharing. Through a simple calculation, také into account fixed and variable costs to try clearly express the benefits of timesharing to the owner.

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
Fakulta dopravní

**ANALÝZA FINANČNÍ VÝHODNOSTI TIME SHARINGU PRO BIZJET**

bakalářská práce  
srpen 2015  
Patrik Kudláček

KLÍČOVÁ SLOVA

business aviation, bizjet, Embraer Legacy 600, leasing, time sharing, podílové vlastnictví, analýza, Conklin and de Decker, charterování

KEY WORDS

business aviation, business jet, Embraer Legacy 600, leasing, timesharing, fractional ownership, analysis, Conklin and de Decker, chartering

## Obsah

Obsah.....	5
1 Úvod.....	7
2 Business aviation.....	9
2.1 Definice .....	9
2.2 Charakteristika business aviation.....	9
2.2.1 Business aviation a evropská konektivita.....	12
2.2.2 Ekonomický dopad business aviation .....	14
2.3 Shrnutí vlivu business aviation na evropském území .....	17
3 Možnosti nákupu a financování letadla .....	18
3.1 Nákup v hotovosti, nákup prostřednictvím úvěru.....	18
3.2 Leasing.....	18
3.2.1 Finanční leasing .....	19
3.2.2 Operativní leasing.....	20
3.3 Porovnání nového a starého bizjetu.....	20
3.3.1 Záruka .....	21
3.3.2 Dostupnost a spolehlivost.....	22
3.3.3 Pořizovací cena .....	25
3.3.4 Rozpočet na obnovu.....	25
3.3.5 Stárnutí.....	25
3.3.6 Fixní náklady .....	26
3.4 Pět věcí, které je potřeba vzít v úvahu před nákupem bizjetu .....	27
4 Time sharing.....	29
4.1 Time sharing z pohledu federálních leteckých předpisů.....	29
4.2 Time sharing a majitelé letadel .....	30
4.3 Podílové vlastnictví .....	31
4.3.1 The DiamondShare program .....	32
4.3.2 Současnost podílového vlastnictví .....	33
4.3.3 Porovnání time sharingu a podílového vlastnictví .....	34

5	Analýza rentability time sharingu .....	35
5.1	Conklin and de Decker .....	35
5.2	Metodika .....	36
5.3	Specifikace nákladů .....	37
5.3.1	Fixní náklady .....	38
5.3.2	Variabilní náklady .....	39
5.4	Roční náklady na provoz letounu Embraer Legacy 600 .....	40
6	Přínos time sharingu pro majitele .....	43
6.1	Charterování .....	43
6.1.1	Charterování letadla společnosti .....	44
6.1.2	Charterování v praxi .....	45
6.2	Zhodnocení analýzy .....	46
7	Závěr .....	48
8	Použité zdroje .....	51
8.1	Literatura .....	51
8.2	Internetové zdroje .....	51
9	Seznam Obrázků .....	55
10	Seznam tabulek .....	56
11	Seznam příloh .....	57



# 1 Úvod

Je asi nesmysl, abych začínal úvod své práce notoricky známou pravdou o tom, jak vypadaly počátky letectví, kdy bratři Wrightové v roce 1903, poprvé vzlétli s těžším předmětem, než je vzduch a jak posléze došlo k dynamickému vývoji v tomto odvětví. Tím spíš, že se má práce dotýká především oboru business aviation, což je mnohem mladší obor letectví.

Jak už sám název napovídá, tématem mé bakalářské práce je finanční analýza, která by měla být v základní formě v současnosti základní dovedností úspěšného manažera. Výpočty ekonomických ukazatelů jsou součástí jeho každodenní rutiny a analýza jako taková, je zcela nezbytná k úspěšnému zvládnutí výkonného vedení společnosti. Může sloužit jako nástroj pro strategické rozhodování o financích a investicích nebo jako zpětná vazba majitelům.

V první polovině práce se zaměřím na popis business aviation, její vývoj v nedávné minulosti a předpoklady, za jakých se bude pravděpodobně vyvíjet. Zároveň se pokusím zachytit některá makroekonomická data. Dále bych rád popsal možnosti financování nákupu bizjetu, neboť to k tomuto tématu patří, nehodlám ale zabředávat do zbytečných podrobností, protože cíl práce leží někde jinde.

Cílem práce je provedení analýzy rentability time sharingu pro bizjet. Nejdříve si definuji tento relativně neznámý pojem a poté provedu samotnou analýzu. Na začátku analýzy bude potřeba si určit, za jakých podmínek bude analýza prováděna. Budu vycházet z předpokladu, že potenciální majitel má zájem investovat do nákupu bizjetu, jelikož by rád využil výhod, které jsou s jeho vlastnictvím a používáním spojeny. Dopředu je mu ovšem známo, že nedokáže využít veškerý potenciál, který mu tento stroj nabízí. Proto chce zjistit, za jakých podmínek by pro něho bylo využívání letounu nejvýhodnější. Nevytížené letadlo se dá využít k charterování, což může provádět buď přímo nějaký operátor, nebo lze vyhledat služeb brokera.

Pro analýzu jsem si vybral letoun Embraer Legacy 600, což je super mid-size bizjet se zajímavým doletem a kapacitou 13 sedadel. Fotografie letounu budou zahrnuty v přílohách této bakalářské práce. Má volba není náhodná, tento letoun se těší celkem velké oblibě a navíc tvoří celou flotilu letadel u společnosti ABS Jets, z jejichž cenných informací z praxe budu čerpat v průběhu psaní práce. Mým úkolem bude co možná nejtrefněji popsat veškeré náklady spojené s provozem bizjetu.

Budu vycházet z dat poskytovaných společnostmi Conklin and de Decker. Postupovat budu formou jednoduchého výpočtu se zohledněním fixních a variabilních nákladů tak, aby bylo možné jednoznačně vyjádřit přínos time sharingu a z něj vyplývajícího charterování pro majitele letounu. Mým úmyslem je shrnutí výsledků finanční analýzy a zhodnocení výpočtů

plynoucích z nákladových dat. Zkrátka bych rád vyhodnotil výhodnost mnou zamýšleného business plánu, případně šanci na jeho realizaci v praxi.

Druhým cílem, ke kterému bych chtěl dospět, je zjištění ideálního poměru času mezi obchodním využitím daného letounu a jeho soukromým využitím. Předpokladem mi bude maximální spokojenost majitele s jeho využitím a maximalizace příjmu, případně minimalizace ztrát. Nicméně si již na začátku práce uvědomuji, že to je velice individuální věc s celou řadou vlivů.

## 2 Business aviation

V první části práce bych rád nepříliš obsáhle, avšak výstižně popsal business aviation jako celek. Nastíním, jakou oblastí vlastně business aviation je a jaký byl a v současnosti je její ekonomický dopad na evropské hospodářství. Také shrnu výhody, které z jejího využívání plynou.

Zaměřil jsem se na popis evropského trhu, neboť se nás blízce týká, jsme jeho součástí. Druhou velkou oblastí, kde se business aviation prosazuje mezi ostatními druhy dopravy, je trh severoamerický, který se díky svými tržním mechanismům oproti tomu evropskému velmi liší. Jsou to už ze své podstaty dvě velmi náročně porovnatelné veličiny.

### 2.1 Definice

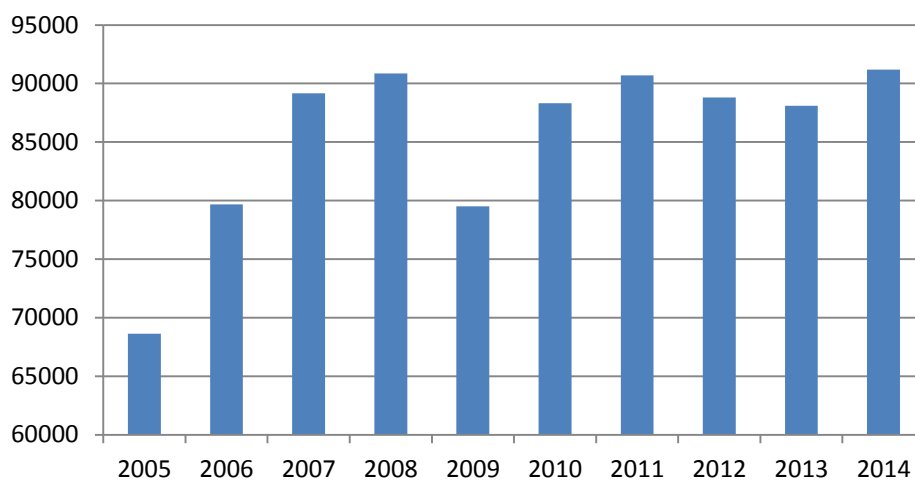
I přesto, že neexistuje žádná oficiální definice pro business aviation, tak je jedna uznávána Mezinárodní radou pro business aviation a ta zní: „Business aviation je odvětví letectví, které se týká provozování nebo užívání letadel společnostmi pro přepravu zboží nebo cestujících na objednávku, za účelem usnadnění jejich podnikání, pilotovaných osobami, které mají minimálně platný průkaz způsobilosti obchodního pilota s přístrojovou kvalifikací.“ [1]

### 2.2 Charakteristika business aviation

Pojem business aviation je poměrně obsáhlý výraz. Za svým názvem ukrývá celou řadu operátorů, jiných leteckých společností a služeb, jež tyto společnosti poskytují. V oblasti se objevují různé obchodní modely od nabízení jednorázových charterových služeb, přes podílové vlastnictví letounů až po správu a údržbu letounů pro velké světové korporáty. Pro všechny modely je ale společná jedna důležitá vlastnost a to reagovat velice flexibilně a rychle, na rozdíl od pravidelných leteckých služeb. Business aviation je speciálně přizpůsobena potřebám klienta. [2]

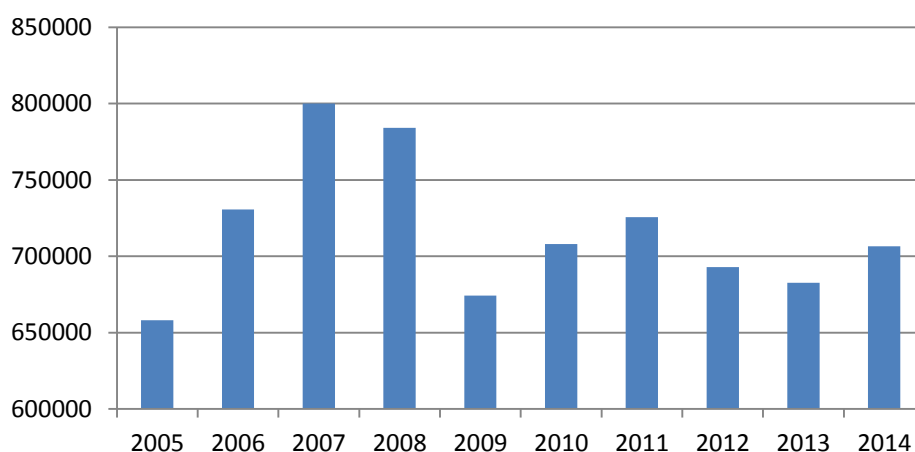
Flexibilita skutečně business aviation silně odlišuje od klasické letecké dopravy. Zatímco klasická letecká doprava spojuje pouze velká města a jejím hlavním cílem je co nejvíce ušetřit, business aviation nabízí úzké spojení mezi městy s malým objemem cestujících, navíc do mnohem většího počtu destinací. Až do loňska platilo, že největší počet městských párů bylo provozováno v roce 2008 a to téměř 91 tisíc. V dalším roce došlo právě vinou recese k razantnímu poklesu až na 79,5 tisíc městských párů. Jak můžete vidět na obrázku číslo 1, od roku 2009 se toto číslo neustále drželo na hodnotách mezi 88 – 91 tisíci a maxima bylo dosaženo právě loni, kdy bylo provozováno téměř 92 tisíc městských páru. Tato úzká provázanost hraje důležitou roli v budování větší provázanosti a celistvosti uvnitř Evropské unie. Neméně důležitou roli hraje business aviation také v budování hospodářských vztahů

mezi Evropou a rozvíjejícími se trhy, jako je například Indie nebo trhy rozvinutými a rychle rostoucími jako je Čína, jihovýchodní Asie nebo střední východ. [3]



**Obrázek 1.** – vývoj počtu městských párů [4]

Business aviation zažívala zlaté časy v období před hospodářskou krizí v roce 2008. Obrázek číslo 2 zobrazuje, že v letech 2001 – 2007 vzrostl počet pohybu v tomto odvětví z 500 tisíc pohybů až na 800 tisíc pohybů za rok. Globální ekonomická krize však toto odvětví poměrně silně zasáhla. V letech 2009 až 2014 dochází ke stabilizaci a stagnaci situace a v roce 2014 tak toto číslo stále dosahuje pouze hodnoty 706 tisíc. Na předkrizové hodnoty se tedy stále navázat nepodařilo. Celkově lze však konstatovat, že business aviation v posledních letech generuje poměrně značnou a stabilní zaměstnanost a výrazně přispívá k ekonomickému oživení. [5]



**Obrázek 2.** – počet pohybů [4]

Jak už název napovídá, business aviation se snaží vyhovět především potřebám businessu, což ji předznamenává k tomu, že ji využívají hlavně podnikatelé, zejména za účelem ušetření drahocenného času, případně i jako dopravní prostředek ve volném čase.

To, co nám business aviation přináší, je však často přehlíženo a to z důvodu mnohem většího počtu běžných plánovaných letů. Druhým důvodem potom je menší obecná povědomost o tomto druhu letecké dopravy. Jedním z oceňovaných atributů, který umožňuje tento druh dopravy, je možnost, být při jednání s klienty, zákazníky či spolupracovníky v kontaktu tváří v tvář. Tento kontakt hraje velmi důležitou roli při vyjednávacím procesu při uzavírání důležitých obchodů a smluv. Takto napomáhá business aviation klientům generovat mnohem větší zisky, než jaké tvoří samotné náklady na let.

Business aviation umožňuje rychlý kontakt na dlouhé vzdálenosti, tak jako žádný jiný způsob dopravy a tím se například odlišuje od jiných forem letectví, pravidelné letecké dopravy nevyjímaje. Pravdou nicméně je, že business aviation přináší značné výhody nejenom přímým uživatelům, ale i nepřímo pomáhá k pozvednutí místních ekonomik v okolí letišť, kam se létá, případně kde i přímo do sídel společností. Hraje také významnou roli při vytváření poptávky po mnohem širším okruhu služeb, jako jsou údržba, výzkum a vývoj nebo i restaurátérství. V roce 2008 vytvářela business aviation celkem 164 tisíc pracovních míst po celé Evropě, k čemuž se v současnosti opět přibližujeme. Ačkoliv jsou vytvářena pracovní místa po celém kontinentu, existují v Evropě místa, kde se činnost business aviation projevuje více než jinde. K nejvýznamnějším letišťům patří letiště Farnborough, pařížské Le Bourget a ženevské Cointrin. Například na letišti Farnborough vytváří business aviation kolem tisíce pracovních míst a kolem čtyř tisíc v okolí letiště. Neméně významnou položkou v lokálních ekonomikách je i zisk plynoucí ze samotné výroby business jetů. [3]

Je třeba také říci, že se v oboru business aviation investuje více do vzdělání spolupracovníků než v jiných oblastech ekonomiky, velmi pravděpodobně to je důsledek vysokých technických a regulačních standardů, které jsou pro letectví typické. Druhým důvodem může být to, že se snaží společnosti udržet náskok před soupeři v tomto vysoce konkurenčním prostředí.

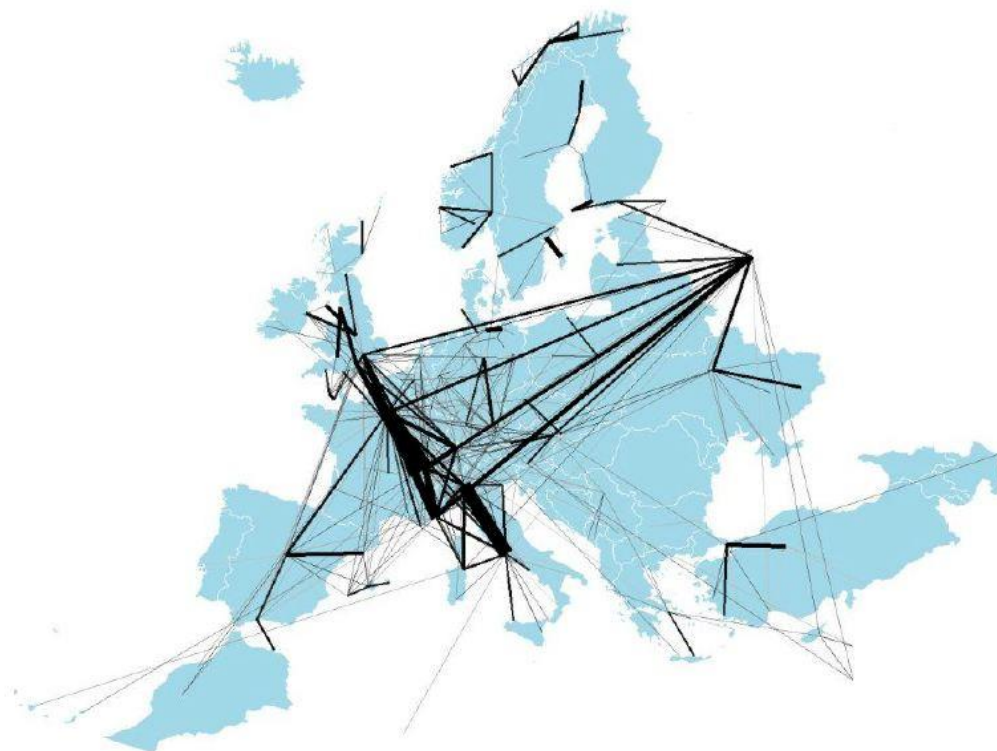
Jak už bylo řečeno, toto odvětví hraje zásadní úlohu při spojování podniků po celé Evropě, poskytuje flexibilitu a možnost rychlé reakce na nově vzniklé požadavky, nároky nebo příležitosti. Doplňuje plánované letecké trasy a generuje značné hospodářské zisky pro Evropu v celkovém kontextu, zároveň vytváří množství pracovních míst a řídí ekonomický růst přímo v oblastech, kde jsou firmy založeny. Hrála také důležitou roli při ožívování ekonomiky po období ekonomické krize. [3]

## 2.2.1 Business aviation a evropská konektivita

Jak je důležitá business aviation pro evropské hospodářství je možno určit tak, že změříme velikost odvětví, což můžeme udělat pomocí několika hledisek. Pokud vezmeme v potaz celkový počet míst, který generuje, tak se jedná o 66 tisíc pracovních míst přímo souvisejících s odvětvím a zároveň podporuje vznik dalších 98 tisíc pracovních míst v jiných částech evropského hospodářství. Z jiné strany se můžeme na business aviation podívat jako na jednu část širší evropské dopravní letecké infrastruktury. [3]

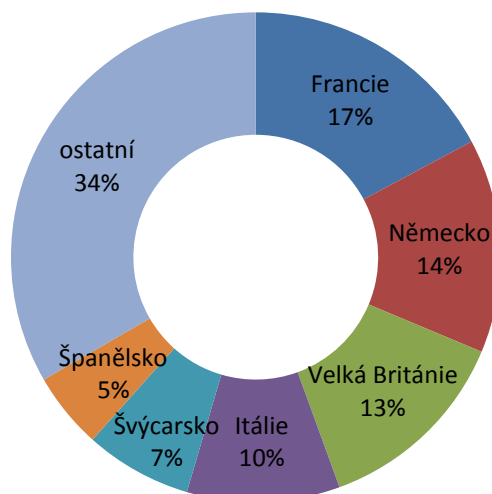
V roce 2014 bylo v Evropě zaznamenáno více než 706 tisíc business letů, což představuje 7,35 % veškerých letů, avšak společnosti provozující business aviation létají na 3x větší počet letišť, než společnosti létající pravidelně. Business aviation umě vyplňuje mezeru v evropské letecké síti, protože celkem 96 % městských párů, mezi kterými se provozuje, nemá pravidelné letecké spojení. 500 nejfrekventovanějších tras sice představuje jednu třetinu všech letů, ale zbylé dvě třetiny jsou právě důkazem šíře její dopravní sítě. [6]

Nejvýznamnější letecké trasy jsou na obrázku 3. Lety business aviation propojují ekonomicky nejsilnější evropské státy a konkrétně jejich hlavními obchodními centra. To se odráží na distribuci letů po celé Evropě. Francie, Německo, Itálie, Velká Británie a Švýcarsko dohromady představují asi 60 % všech letů. [3]



**Obrázek 3.** – tmavé úsečky označují nejfrekventovanější trasy a jejich šíře četnost pohybů [4]

Na obrázku 4 je znázorněn podíl zemí, které se podílejí na provozu. Graf jenom dokládá, že dvě třetiny pohybu se odehrávají mezi šestici států Evropy.



**Obrázek 4.** – podíl zemí na provozu [4]

Business aviation využívá z valné většiny menší regionální letiště. Letiště se sto nebo méně odlety denně, představují 70 % letišť využívaných pro činnost business aviation. Naopak u plánované letecké dopravy to je pouze 40 %. To znamená, že business aviation podporuje efektivní využití stávající evropské letištní infrastruktury a poskytuje využití pro regionální letiště, která se nemohou spoléhat pouze na plánovaný provoz. Pravdou ovšem je, že existují i klienti, kteří musí létat také na větší letiště včetně silně ucpaných hubů, takže i lety na tato letiště jsou poměrně častým úkazem. [3]

Business aviation nabízí kromě flexibility i celou řadu dalších výhod. Podle průzkumu si zákazníci kromě ní nejvíce cení, pohodlí a úspory času. Letenky je možné zajistit ve velmi krátké době, s dobou letu přímo zasazenou do denního programu uživatele. Cílové letiště je vybíráno tak, aby se cestující dostal k požadovanému místu určení tak blízko, jak jen to je možné. Výhodou malých letišť je také to, že se tam člověk vyhne možnému zpoždění, ke kterému by mohlo dojít na více frekventovaných letištích. Kromě toho je také možné uspořádat několik letů během jednoho dne, přičemž se šetří náklady vznikající při čekání na návazné lety. Díky těmto výhodám využívá business aviation celých 18 % vedoucích pracovníků ve Velké Británii. [7]



**Obrázek 5.** – důvody pro využívání business aviation [7]

Na obrázku číslo 5 je znázorněno, co hraje hlavní roli při rozhodování pro výběr business aviation mezi britskými vedoucími pracovníky a vysoce postavenými manažery.

Tak jako v podnikání i při rozhodování, zda si vybrat pro cestu bizjet, hraje hlavní roli porovnání možných výnosů a nákladů. Časová úspora dokáže snadno převážit i zvýšené náklady spojené s cestováním tímto dopravním prostředkem. Nejvíce se role business aviation projevuje ve chvílích, kdy by možné zpoždění způsobené špatně zvoleným druhem dopravy mohlo ohrozit existenci potenciální dohody. Vzhledem k tomu, že business aviation právě usnadňuje vznik důležitých obchodních dohod, existuje zde předpoklad, že největší část zákazníků, budou tvořit pracovníci firem, jenž stojí za vznikem těchto důležitých smluv. Zejména proto, že se dá očekávat, že tito vedoucí pracovníci si cení času více než běžný pracovník. Pracovníci, kteří se rozhodnou využívat business aviation pravidelně potom využívají její služby 8 krát – 15 krát častěji než běžnou leteckou dopravu. [3]

Pokud vyčíslíme příjem generovaný business aviation do evropské ekonomiky, dojdeme k podílu 9% z celkové hodnoty příjmů z letecké dopravy. Tento podíl zahrnuje business class na pravidelných linkách a business aviation. Pokud vezmeme v úvahu, že to představuje asi 7% pohybů, ovšem na daleko menších letadlech, dojdeme k závěru, že zisk na jednoho cestujícího je asi 9 krát větší než u cestujících na pravidelné lince. [2]

### 2.2.2 Ekonomický dopad business aviation

V desetiletí před hospodářskou krizí odvětví rostlo dvouciferným tempem a nic nenasvědčovalo opaku. V letech 1998 – 2008 rostla business aviation třikrát rychlejším tempem než pravidelná letecká doprava, navíc byla oceňována Evropskou unií pro svůj



přínos ekonomice. Z výročních zpráv, které vypracovala Evropská asociace pro business aviation se dá jasně vyčíslit přínos business aviation ekonomice a to podle počtu pracovních míst, počtu městských párů nebo investic, který tento sektor zajišťuje. [2]

V loňském roce stále business aviation zajišťovala spojení mezi 91 tisíci městy s celkovým počtem 706 tisíc ročních pohybů a vytvářela více než 160 tisíc pracovních míst. Kromě tohoto všeho je business aviation především služba, která umožňuje interakci mezi podniky a nabízí alternativu ke klasickým leteckým společnostem. Hlavní devízou je, že poskytuje spojení mezi hospodářsky významnými společnostmi s politickým přesahem a to jak na místní a národní tak i na evropské úrovni. Hlavní centra business aviation v Evropě rovněž vyvolávají ekonomické dopady v pohostinství, cestovním ruchu nebo na trhu zábavy. [5]

Letectví je zcela po právu vysoce regulované odvětví a požadavky na bezpečnost, kterým musí operátoři vyhovět, vyvolávají poměrně značné výdaje na údržbu. Vzhledem k tomu, že jednou ze základních charakteristik business aviation je její flexibilita na poptávku zákazníka, je potřeba, aby byla letadla k dispozici ke startu ve velmi krátké době. To znamená, že operátoři musí být velcí pružní v údržbě zařízení a proto jsou méně schopní lokalizovat tuto činnost centralizovaně, na rozdíl od klasických leteckých společností. Z tohoto důvodu často spoléhají na místní firmy, které poskytují tyto služby na letištích, kam se v rámci business aviation létá. Kromě toho průmysl také vyžaduje široký rozsah dovedností a odborných znalostí, které se týkají údržby, protože business aviation využívá celou škálu typů letadel. Proto je právě například letiště Paříž Le Bourget schopno zvládnout údržbu letadel od vrtulníku až po Boeing 747. [3]

Vzhledem k ekonomické situaci v Evropské unii je pochopitelné zaměření na vytváření pracovních míst pro mladé pracovníky. Business aviation samozřejmě nebyla imunní vůči ekonomické recesi, naopak byla tvrdě zasažena. Letecká doprava je však klíčovou součástí prosperujícího hospodářství a tak neustále vytváří velký počet pracovních míst. Operátoři si většinou najímají zaměstnance v okruhu do 15 kilometru od letiště. Letadla je nutno kvůli maximální flexibilitě pokud možno opravit na letišti tak, aby mohla znovu vzlétnout v relativně krátké době. To klade vysoké nároky na zúčastněné společnosti, což se promítá do poptávky po místních pracovnících. Na rozdíl od plánovaných služeb, kdy nejsou pracovníci zdaleka v takovém počtu z lokality blízko letiště. Například na letišti Heathrow to není ani polovina, přitom v bezprostředním okolí letiště žije okolo jednoho milionu lidí. [3]

Zajímavé je, že navzdory velké technické náročnosti oboru si většina operátorů vybírá zaměstnance bez předchozí zkušenosti a raději jim poskytuje vlastní školení, což zvýrazňuje

potenciál těchto leteckých společností pro mladé lidi. Tento přístup je velice pozitivní a v rozporu s tím, co se děje v rámci Evropské unie, neboť nezaměstnanost mladých lidí v rámci Evropy roste.

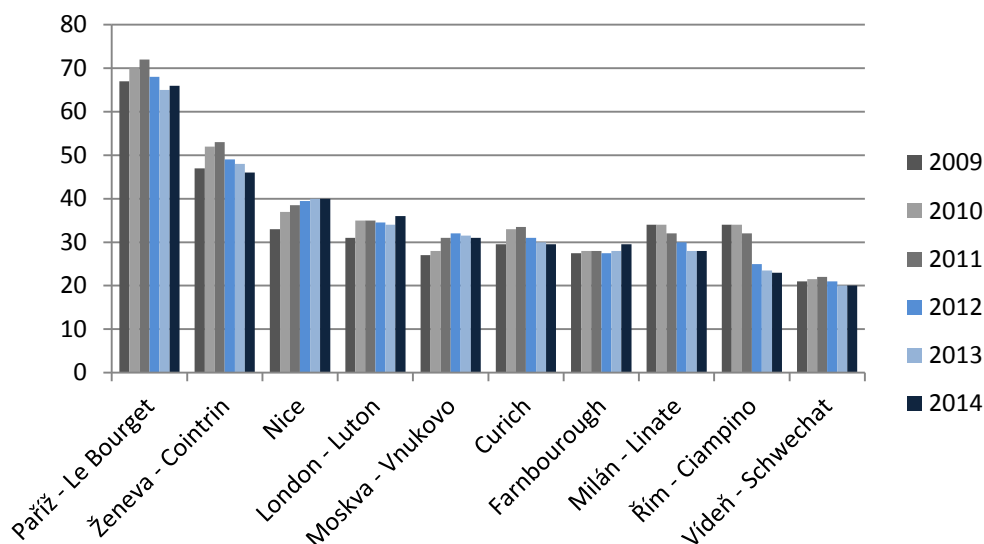
Rychlý růst business aviation za posledních pár desetiletí vyvolal značné investice do zařízení a infrastruktury po celé Evropě a je pravděpodobné, že tento trend bude pokračovat i v letech následujících. V mnoha případech byla předělávána původní vojenská letiště. V jiných případech bylo potřeba zastaralé civilní letiště přizpůsobit podmínka business aviation, což se řešilo například přidáním terminálů, modernizací stávajících terminálů nebo financování zvýšení údržbových a hangárových kapacit.

Letiště TAG Farnborough v Anglii bylo zmodernizováno investicí v celkové hodnotě asi 100 milionů liber včetně 10 milionů, které byly použity na hlavní budovu terminálu. V dnešní době je na letišti 25 tisíc pohybů ročně a díky úpravám je letiště připraveno až na 50 tisíc pohybů, což je číslo, kterého by letiště rádo dosáhlo do roku 2019. [3]

Většina vynaložených investic je daná provozovateli na nákup letadel samotných. Ty jsou ovšem často financovány prostřednictvím třetí strany, například leasingové společnosti. Většina operátorů potvrzuje, že bude financovat rozvoj infrastruktury i v následujících letech. Klíčovými oblastmi potom jsou posílení zařízení na údržbu a zlepšení postupu pro řízení letadel. Očekává se, že se zvýší produktivita a navýší kapacita stávajícího vozového parku asi o 20 %. [3]

#### Letiště s nejvyšším počtem odletů

Pokud jde o odlety z deseti letišť s nejvyšším počtem odletů, pak v letech 2009 – 2014 zaznamenala malý růst pouze letiště Londýn Luton a Farnborough. Největší letiště Paříž Le Bourget zaznamenává střídavě růst a pokles. Počet pohybů na druhém největším letišti v Ženevě ovšem od roku 2011 pouze klesá, podobně vypadá i situace na druhém švýcarském letišti v Curychu. Tento trend kopírují i oba italské zástupci s tím rozdílem, že v roce 2014 u nich došlo k růstu.



**Obrázek 6.** – 10 největších letišť podle odletů [8]

### 2.3 Shrnutí vlivu business aviation na evropském území

Business aviation hraje důležitou katalytickou roli v podpoře evropského obchodu. Spojuje průmysl a obchod v evropských regionech a v jejich hlavních obchodních centrech, nabízí značné úspory času a hraje důležitou roli při uzavírání obchodních dohod. Ochota cestujících platit za časové úspory je užitečným ukazatelem toho, jaký ekonomický důraz přikládají svým cestám.

Business aviation hraje klíčovou roli při vytváření poptávky v mnohem širším souboru aktivit, včetně údržby, výzkumu a vývoje, vzdělávacích služeb a pohostinnosti. Kombinovaných dopadů na místní hospodářství může být mnoho, přímými jsou potom samotné lety. Využíváním business aviation vznikají nová obchodní spojení, která jsou rychlá a efektivní, což usnadňuje budování obchodních vztahů. Obchody tak probíhají rychleji a dále do ciziny. Kromě výhod pro zákazníky výše diskutovaných, business aviation přispívá k lepšímu výkonu evropských ekonomik a to prostřednictvím výroby letadel, poskytováním letů, servisu až generálních opravy.

Přímý dopad souvisí s výrobou, provozem a údržbou. To odráží viditelnou přítomnost tohoto odvětví v Evropě. Nepřímý dopad na evropské hospodářství je vytvořen prostřednictvím nákupu zboží a služeb ze strany podniků přímo se podílejících na podnikání v leteckém průmyslu. Jsou to například nákupy materiálu na výrobu letadel výrobci. Indukovaný dopad je dodatečný přínos pro hospodářství vyplývající ze zvýšených výdajů na pracovní sílu zaměstnanou přímo i nepřímo v leteckém průmyslu. Příjem je utrácen těmito zaměstnanci za různé zboží a služby, což vede k další hospodářské aktivitě a zaměstnanosti. [2]

### **3 Možnosti nákupu a financování letadla**

V této části práce popíšu, jaké jsou momentálně možnosti financování nákupu bizjetu. Jaké výhody a nevýhody přináší jednotlivé možnosti a krátce je porovnáám. Rovněž se zmíním o tom, jaké hlavní věci je třeba brát v úvahu a nad čím se zamyslet před nákupem. Také nastíním rozdíly, které přináší nákup nového a koupě již použitého letounu. Nerad bych zabředával do podrobností, neboť to není cílem této práce.

#### **3.1 Nákup v hotovosti, nákup prostřednictvím úvěru**

Nákup v hotovosti je nejjednodušší možnost, jak financovat pořízení nového letadla. Je to také nejrychlejší způsob, jak se stát jeho majitelem. Pravdou ovšem je, že investice do bizjetu střední velikosti se pohybuje nad hranicí šesti set milionů korun, což si nemůže každý dovolit. Co se týče například amerického trhu, je hotově financováno celých 74 % případů nákupu bizjetu. [9]

Úvěr je formou dočasného postoupení zboží nebo peněžních prostředků věřitelem na principu návratnosti dlužníkovi, který je ochoten za tuto půjčku po uplynutí nebo v průběhu doby splatnosti zaplatit určitý úrok ve formě peněžité prémie. [10]

Úvěrové společnosti obnovují zvyklosti panující před vypuknutím ekonomické krize a tak akvizice v hotovosti jsou stále nejčastější možností nákupu letadla. Hotovostní platba má několik výhod, její bezprostřednost zajišťuje nejlepší cenu, nejrychleji se stáváte majitelem letadla a výhodou také je, že přitahuje nejmenší pozornost z vnějšku, neboť diskrétně udržuje všechny informace o obchodní dohodě mezi kupujícím a prodávajícím. [11]

#### **3.2 Leasing**

Leasing je smlouva, kde majitel nějakého aktiva, pronajímatel, garantuje jiné osobě, nájemci, výlučné právo na užívání aktiva po sjednanou dobu, na oplátku za periodickou platbu nájemného. Rozdíl mezi leasingem na letadlo a automobil není v zásadě žádný.

Letecká společnost může nebo mít nemusí možnost získat letadlo, které bylo v nájmu. Rovněž nemusí mít nárok na podíl z výnosů z prodeje letadla na konci doby leasingu.

Leasingová smlouva na letadlo je tedy smlouva mezi pronajímatelem a nájemcem, kde platí, že nájemce:

- vybírá specifikaci letadla
- provádí zadané platby za období, tak jak je určeno
- je mu poskytnuto výhradní používání letadla za dané období

- během doby leasingu letadlo nevlastní, vlastníkem se stává až po zaplacení poslední platby

Charakteristika leasingu vychází z těchto širších definic:

- pronajímatel nemůže vypovědět leasing poskytovaný nájemci, pokud splnil smluvně zadané podmínky
- pronajímatel není zodpovědný za vhodnost letadlo pro podnikání nájemce
- leasing může být na konci období prodloužen do dalšího období

Výhody leasingu

- množstevní slevy na nákup
- zachování investičního kapitálu jedince nebo letecké společnosti
- poskytování až 100 % financí, bez vkladů nebo záloh
- snížení rizika zastarávání letadlového parku
- není potřeba zkušenost z předchozího obchodování s letadly
- možnost vyloučení leasingových nákladů z rozvahy

Možné nevýhody leasingu

- vyšší cena z důvodu financování na dluh
- zisk z případného prodeje letadla náleží pronajímateli

Leasing je výhodnější pro výrobce i pronajímatele, jelikož zvyšuje počet podnikatelských příležitostí. Dokumentace je obvykle jednodušší než v případě úvěru nebo financování vlastním kapitálem. Za předpokladu, že po ukončení leasingu se nestane pronajímatel jeho majitelem, vyvstává riziko, že by mohlo docházet k nedostatečné péči a údržbě letadla. [12]

Leasing je výhodný pro společnosti, které vědí, že využití jejich letadel bude stabilní po celou dobu pronájmu a jsou přesvědčené, že budou letadlo držet po celou dobu leasingu. Leasing také může být celkem smysluplnou možností pro společnosti, které chtějí uplatňovat daňové odpisy. V případě leasingu operativního je možné si po skončení leasingu letadlo odkoupit za tržní hodnotu nebo vrátit letadlo leasingové společnosti. [11]

### **3.2.1 Finanční leasing**

Finanční leasing je dlouhodobější dohoda, která zahrnuje složitější transakci, ve které pronajímatel, často pomocí specializované společnosti, kupuje letadlo prostřednictvím kombinace dluhu a vlastního jmění a pak ho pronajímá provozovateli. Provozovatel může mít

v rámci leasingu opci na koupi letadla nebo ho může dostat automaticky po uplynutí doby leasingu.

#### Formy finančního leasingu:

- Prodloužený operativní leasing – je to druh finančního leasingu, kde má nájemce obecně možnost vypovědět nájemní smlouvu po určitém období, tak jak je to definováno ve smlouvě. Pronájem může být koncipován i jako operativní leasing, což závisí i na tom, jaká jsou účetně platná pravidla společnosti.
- Japonský spekulativní leasing – tento druh leasingu vyžaduje vytvoření zvláštní společnosti za účelem nabytí letadla a alespoň 20 % vlastního kapitálu ve společnosti. Ta musí být v držení japonských státních příslušníků. Při pronájmu využívá letecká společnost daňové odpočty ve své domovině a japonsští investoři jsou osvobozeni od daní na jejich investici.
- Americký spekulativní leasing
- Hong Kongský spekulativní leasing [12]

### **3.2.2 Operativní leasing**

Operativní leasingy jsou obvykle krátkodobé, do deseti let trvání, což je atraktivní, pokud potřebujete letadlo k založení podniku, nebo na provizorní rozšíření letadlového parku zavedeného dopravce. Krátké trvání chrání nájemce před zastaráním letadla, což je důležitý faktor, neboť se neustále mění normy na hlukové a emisní limity. Letecké společnosti původem z méně bonitních zemí, jako jsou například země bývalého Sovětského svazu, často ani nemají jinou možnost pořízení letadla. Kromě toho také poskytuje flexibilitu, protože společnosti tak mohou pružně reagovat na poptávku a optimalizovat tak velikost a složení flotily.

Naopak zbytková hodnota letadla na konci leasingu je důležitým aspektem pro majitele. Ten může požadovat, aby bylo letadlo navráceno do stavu stejné údržby jako před dodáním. Což může využít k urychlení následného obratu k dalšímu operátorovi. [12]

### **3.3 Porovnání nového a starého bizjetu**

Bizjety jsou certifikovány podle stejných standardů jako letadla komerčních společností a přesto jsou obvykle v provozu pouze zlomek nalétaných hodin oproti běžným dopravním letadlům. Dopravní letadla jsou životaschopná i více než 50 000 letových hodin. Je tedy pochopitelné, že použitý bizjet, který je řádně udržovaný s požadovanou avionikou a bezpečnostními prvky, je pravděpodobně jedna z možností pro společnosti nebo podnikatele, kteří zvažují mnohamilionovou investici do nákupu letadla.

Při hodnocení bizjetu je nejlepší radou vybrat stroj, který odpovídá vašim úmyslům a který je možné získat i operovat v rámci vašeho rozpočtu. Obecná pravda říká, že použité letadlo stojí více peněz za provoz a nové letadlo bude naopak dražší získat. Jako v mnoha případech je i toto pouze jedna strana mince. Je potřeba si uvědomit, že letadla nejsou jako automobily, které jsou po 15-ti letech používání blízko konce své životnosti. Letadla, přestože jsou nucena k provozování za minimální tolerance, mají životnost trvající i 50 let. [13]

Existuje však mnoho důvodu pro to, abychom považovali koupi nového letadla za lepší volbu. Nová letadla mohou být výkonnější a větší než jejich předchůdci, což je třeba případ letadla Gulfstream G650, který má o třetinu větší kabinu a větší dosah než Gulfstream G550. Novější Gulfstream také poskytuje pokročilejší systém přetlakování kabiny, který dělá dlouhé několikahodinové cesty snesitelnější. Zkrátka pokud potřebujete vlastnosti Gulfstreamu G650, vlastnosti staršího typu nejsou dostačující. Nová letadla také přicházejí s novými vyspělými technologiemi, které činí provoz méně nákladným, přičemž je letadlo využitelné mnohem univerzálněji na trasách různých délek.

U nového letadla také máme možnost si vybrat interiér a vnitřní uspořádání podle vlastního uvážení. Což může být důležité v situaci, kdy se má bizjet používat k firemním účelům a je nutné, aby jeho barva odpovídala korporátním barvám, což u letadla z druhé ruky nemusí být přizpůsobitelné.

Systém údržby, který mají k dispozici některé dnešní modely letadel, také značně ulehčuje opravu poškozených částí letadla. Provádíme-li výměnu zařízení, rovná se to dnes svojí obtížností takřka výměně pevného disku ve stolním počítači. Navíc se palubní připojení pomocí vysokorychlostního internetu, stejně jako protihlukové a antivibrační technologie stávají běžnou součástí takzvaných chytrých kabin. Ty už v současné době mohou představovat takovou externí kancelář. [13]

### **3.3.1 Záruka**

Při nákupu bizjetu máme samozřejmě právo na plnou záruku. Nový letoun má tendenci být více spolehlivý. Navíc v případě selhání je jeho náhrada velice nákladná a záruka dává majiteli klid, že v případě selhání komponenty v záruce bude bezplatně opravena nebo vyměněna. Nová letadla také mají nižší náklady na údržbu. Není to pouze z důvodu lepších technologií, ale také proto, že dochází k neustálému zdokonalování údržbových programů, které se také zaměřují na zvyšování spolehlivosti. Z důvodu zachování bezpečnosti letadla,

je vyžadována více intenzivní péče o starší letadla a to zejména o ta, která tráví hodně času ve vzduchu. [13]

### **3.3.1.1 Záruka v praxi**

U každého typu letadla je to jinak, nicméně mohu popsat, jak je to se zárukou na Embraer Legacy 600. Toto letadlo má trojí typ záruk.

Záruky na systémy a jejich součásti tzv. "Aircraft Limited Warranty"

- 2 roky na vnější nátěr a na interiér
- 3 roky na komponenty
- 5 let na díly draku vyráběné přímo Embraerem
- 5 let na avioniku vyráběnou společností Honeywell (seznam 25 konkrétních položek)
- 5 let na motory Rolls Royce

Tato záruka kryje práci i materiál, pokud se záruční plnění děje v autorizovaném servisu.

Záruka na dodané díly

- záruka do zbytku výše uvedených záruk letounu (pokud je tato doba delší než hodnoty níže uvedené a díl je dodán jako plnění záruky na letoun)

nebo

- tzv. "parts warranty"
  - 6 měsíců na nové náhradní díly
  - 3 měsíce na opravené nebo repasované díly

Parts warranty v pozáručním období (nebo její část přesahující Aircraft Limited Warranty) je pouze na dodání náhradního materiálu, ne na práci.

Záruky na opravy náhradních dílů bývají podle dodavatelů 3 nebo 6 měsíců. U oprav formou "Advanced exchange" jsou obvyklé záruky platící pro parts warranty.

U spotřebního zboží ještě existuje výjimka v tom, že materiálové plnění záruky může být pouze díl servisovaný a provozuschopný nikoliv nový. [14]

### **3.3.2 Dostupnost a spolehlivost**

Dostupnost letadla je definovaná jako procento dnů v roce, kdy je letadlo k dispozici pro let. Pokud probíhá na letadle údržba, znamená to, že není k dispozici k letu. Čím více času stráví letadlo na údržbě nebo čekáním na ni, tím méně času je k dispozici k naplánování letů.



Spolehlivost letadla je posléze definována jako procento odletů, které jsou vykonány ve stanovené lhůtě a podle plánu. Znamená to, že je letadlo ve stanoveném čase připravené k odletu. Standardem bývá hodnota spolehlivosti okolo 98 %. Aby letadlo setrvalo takto vysoce spolehlivé, je třeba, aby bylo ve výborném technickém stavu. Vedení spolehlivého letadla vyžaduje pravidelnou údržbu. [15]

Se vzrůstajícím věkem letadla se zvyšují náklady na neplánovanou údržbu. Zvýšená údržba je většinou potřeba k zachování vysoké míry spolehlivosti. Je jasné, že čas strávený v hangáru nebo obchodě, snižuje dostupnost letadla pro letový provoz.

V tabulce xx vidíme, jak klesá dostupnost letadla s jeho vzrůstajícím stářím.

**Tabulka 1.** – vztah stáří letadla a jeho dostupnosti

stáří letadla	maximální dostupnost
0-20 let	do 95 %
25 let	do 70 %
30 let	do 55 %

zdroj: [16],

Z tohoto důvodu by provozovatelé business aviation měli pečlivě přemýšlet nad tím, zda se vyplatí držet ve flotile letadla starší dvaceti let. Řada operátorů postupuje podle strategie vyměňovat letadlo do šesti let od nákupu. Tato politika přináší dvě výhody, jednak jsou jejich letadla stále v záruce a první časově nejnáročnější D-check se odehrává v šestém roce životnosti letadla. Toto opatření vede k tomu, že jsou společnosti schopné využívat letadla i na 600 až 700 letových hodin za rok. [13]

### 3.3.2.1 Měření spolehlivosti a dostupnosti

Společnost Conklin and De Decker prováděla dvoutměsíční průzkum mezi dvěma tisíci provozovateli business aviation a došla k závěru, že průměrná spolehlivost jejich letadel byla 99,6 %. Této spolehlivosti bylo dosaženo díky tomu, že každé letadlo strávilo v průměru 25 dní v roce údržbou, což odpovídá asi 5,75 dne na 100 letových hodin. Toto číslo se ovšem u provozovatelů měnilo, v závislosti na stáří letadla. Čím mladší letadlo bylo, tím byl nižší počet dní nutný k údržbě.

Důležitost spolehlivosti je právě v letectví velmi vysoká, protože fixní náklady vznikají bez ohledu na to, zda letadlo letí nebo ne. Kromě toho poskytovatelům vznikají dodatečné ztráty, pokud letadlo stojí na zemi z důvodu údržby. Z průzkumu také vyplynulo, že operátoři, kteří se více věnovali sledování spolehlivosti a dostupnosti vykazují vyšší využití a nižší počet dní údržby na 100 letových hodin než operátoři, kteří se věnování spolehlivosti nevěnovali. [17]

### **3.3.2.1.1 Měření spolehlivosti**

Spolehlivost odletů je vyjádřena jako procentní podíl letů, které se neodchylují ve stanoveném čase od plánovaného odletu. Klasické letecké společnosti používají 15-ti minutové rozpětí nicméně v případě business aviation se doporučuje 30 minut. Je to z toho důvodu, že zde jsou odlety více ovlivněny osobními plány klienta, kromě toho 15 minut navíc dává šanci k opravení drobných mechanických problémů.

Po určení časového rozpětí je dalším krokem při měření spolehlivosti definování nejčastějších příčin zpoždění. Mezi nejčastější příčiny patří:

- mechanické poruchy
- špatné počasí
- jiné problémy (včetně nedostatečného cateringu nebo posádky)
- cestující (vyjma případu, kdy cestující volá z důvodu přeplánování letu)

Následujícím krokem je vytvoření formálního odletu času odletu, od kterého se počítá čas zpoždění. Výjimku tvoří právě případ, kdy cestující volá a oznamuje přeplánování letu z osobních důvodů.

Posledním krokem je zaznamenání důležitých informací o letu jako plánovaný a skutečný čas odletu a důvody zpoždění. Tento krok dává dopravcům zpětnou vazbu tak, aby mohli analyzovat, co je potřeba zlepšit k větší spolehlivosti letadla. [17]

### **3.3.2.1.2 Měření dostupnosti**

Prvním krokem měření dostupnosti je její určení. Letadlo je dostupné k letu, pokud není nutná údržba a letadlo je způsobilé k letu tak, jak je to definováno předpisem. K letu naopak k dispozici není, pokud probíhá plánovaná nebo neplánovaná údržba, opravy poškození nebo vnitřní či vnější rekonstrukce.

Druhým krokem je stanovení kategorie údržby, což je právě rozdělení podle výše zmíněného, plánovaná údržba, neplánovaná údržba, opravy poškození nebo vnitřní a vnější rekonstrukce.

Posledním krokem potom je zaznamenání informací o každém letadle, každý den v roce. Je potřeba o každém letadle zaznamenat počet hodin, po které nebylo k dispozici, detailní příčinu a zda to nebylo ovlivněno pravidelnými lety.

Stejně jako u spolehlivosti odletů je klíčem k úspěchu zaznamenávání dat a to důsledně a přesně. Výsledkem je přínos informací, které mohou být analyzovány a směřují tak k efektivnějšímu programu údržby letadla. [17]

### 3.3.3 Pořizovací cena

Pořizovací cena je asi hlavním důvodem, proč dát přednost ve výběru bizjetu v již jednou vlastněné letadlo. Kvůli ekonomické recesi v roce 2008 se rozdíl v cenách nových a použitých bizjetů ještě zvětšil. V tabulce můžeme vidět, jak vypadá současná cena Legacy 600 a za jakou cenu se prodává jeho model z roku 2009 a 2004.

**Tabulka 2.** – cena Legacy 600, vzhledem k jeho stáří

cena - Embraer Legacy 600		
nový	6 let starý	11 let starý
665 milionů Kč	262 milionů Kč	160 milionů Kč

zdroj: [18], [19]

Další výhodou u použitého letadla je čas, za který je možné ho uvést do provozu. Populární nová letadla mají čekací doby dvanáct i více měsíců mezi objednávkou a dodáním. I v případě, že je nové letadlo na skladě, výběr interiérů a zařízení bude nějakou dobu trvat. Použité letadlo může být uvedeno do provozu relativně rychle, v závislosti na čase, který je nutný k vyřízení právních a smluvních postupů. Při hotovostní platbě je možnost zavedení letadla do provozu už během několika týdnů.

### 3.3.4 Rozpočet na obnovu

Co se týká renovace staršího letadla, je investice okolo 300 až 500 tisíc dolarů v normě. Představuje to investici do nové avioniky, ačkoliv ta, která je vyrobena v posledních letech, stále splňuje letové a navigační požadavky a financování obnovy interiéru. Tyto úpravy však můžeme brát i jako přidanou hodnotu, v případě, že se budeme snažit letadlo znovu prodat.

Co se týče provozních nákladů, budou u použitého letadla vyšší ve srovnání s novým letounem. Použitý letoun už také pravděpodobně nebude v záruce. Z toho vyplývá, že pokud by mělo dojít na nějakou neplánovanou opravu nebo výměnu součástí, majitel bude muset nést celé náklady. Nové díly už jsou se zárukou, ta je ale mnohem kratší než záruka u kompletně nového letadla. Život letadla se dá vyjádřit pomocí cyklů nebo letových hodin, lze říci, že i desetileté letadlo se 4000 hodinami je ještě relativně mladé, za předpokladu, že bylo řádně udržováno. [20]

### 3.3.5 Stárnutí

Jak letadlo stárne, vyžaduje stále větší údržbu, jak pravidelnou, tak hrozí i větší výskyt nepravidelné údržby. Podle Conklin and de Decker mohou být náklady na údržbu pro starší letadla o čtvrtinu nebo až o polovinu větší v závislosti na délce provozu. To představuje paušální navýšení nákladů na údržbu u Legacy 600 asi o 4800 – 9600 korun na letovou

hodinu. Takže při nákupu 6 let starého Legacy ušetříme 403 milionů korun, ale musíme připočítat v průměru 200 dolarů na údržbě za letovou hodinu a počáteční náklady na renovaci 500 tisíc dolarů. Avšak částka ušetřená za samotný nákup pokryje renovační náklady i dodatečné náklady na údržbu během více než dalších deseti let.

Rozdíl v pořizovacích nákladech samy o sobě nevylučují možnost zakoupení nového letadla, neboť část vyšších nákladů na nákup nového letadla je vrácena při jeho prodeji. Na druhé straně bychom si měli uvědomit, že dobře udržované použité letadlo neztrácí tak výrazně ze své hodnoty. Pokud tedy vezmeme v úvahu všechna pro a proti, tedy náklady na pořízení, provoz a likvidaci letadla, nákup použitého letadla může často vyjít výhodněji než nového. [21]

### **3.3.6 Fixní náklady**

Některé fixní náklady, jako jsou platy posádky, hangárování, pojištění odpovědnosti za škodu a havarijní pojištění nemusí souviset s otázkou, zda je letadlo nové nebo z druhé ruky. Co se ale týká financování pořízení, tam už se to liší a nabízí se několik otázek:

- Existují výhodnější podmínky pro nová letadla?
- Jaká je zůstatková hodnota letadla na konci vašeho vlastnictví?
- Jakým způsobem fungují daně a daňové odpisy? [22]

#### **3.3.6.1 Financování**

Při pohledu na náklady na nákup, provoz a likvidaci letadla, může mít používané letadlo nakonec i náhradu. Nová letadla ale mají výhodu v tom, že lze u nich zajistit lepší financování případně leasingové sazby než u letadel již jednou vlastněných. Od roku 2008 hodnota letadel klesla dolů a trh se v tomto směru stále pořádně nezotavil. Novější letadla zůstávají na trhu kratší dobu, než starší. Odborníci se také domnívají, že věk letadla na konci leasingu by neměl přesáhnout dvacet let, aby byla zachována malá rizikovost obchodu. I když je to velmi zobecněná myšlenka, finanční podmínky leasingu a výše úrokových sazeb vůči věku tuto myšlenku potvrzují.

Finanční instituce se nebojí riskovat a poskytovat finance na pěti či desetiletá letadla i kvůli jejich zbytkové hodnotě. Jsou ale mnohem více na pozoru před dvacetiletými a staršími letadly. Pro nákup nových bizjetů platí při 100 % financování nízké jednociferné sazby. U starších letadel mají banky tendenci požadovat akontaci od 20 % do 50 % dle věku kupovaného letadla.

Leasingové sazby a jejich podmínky také upřednostňují nové bizjety. Pro nové není problém sehnat leasing na 10 let, zatímco u bizjetů kolem patnácti let věku neposkytují delší pěti let.

Tento fakt o financování jenom potvrzuje, že je prodej novějšího letadla ve výborném stavu jednodušší než prodej mnohem starších letadel a to i když jsou ve velmi dobrém stavu. [23]

### **3.3.6.2 Kdy prodávat**

Existují v podstatně dvě možnosti, kdy prodat v závislosti na vašich následných opatřeních. Bude vznikat daň z výnosu, která vznikne z rozdílu mezi prodejní cenou a zůstatkovou hodnotou bizjetu, což může do značné míry negovat významnou část raného odpočtu. Aby se potenciální kupec vyhnul dani z kapitálových výnosů z prodeje letadla, může odepisovat menší hodnoty z pořizovací hodnoty letadla. Je možné si platbu daně odložit a použít zisk z prodeje starého letadla na nákup náhradního a potom o tuto částku ponížíte hodnotu odepisovatelnou. Nicméně tato praktika není úplně jednoduchá a vyžaduje asistenci zkušeného daňového experta.

Stručně řečeno, při porovnání plusů a minusů, by se měly brát v úvahu především požadavky na účetnictví, schopnosti letadla, preference majitele a provozní náklady. [22]

## **3.4 Pět věcí, které je potřeba vzít v úvahu před nákupem bizjetu**

Každé letadlo má svoji specifickou způsobilost, se svými pozitivy i negativy a úspěšný nákup je ten, když jste spokojení vždy, když do letadla nastoupíte. Dosažení tohoto pocitu vyžaduje vybrání správného typu letadla tak, aby splňoval cestovní potřeby i finanční požadavky potenciálního majitele.

První věc, na kterou je potřeba brát zřetel, je, jaké lety bude majitel pravidelně provozovat. Měl by prozkoumat nedávné cesty a poznamenat si, jak často létal do každého místa, jak dlouho tyto lety trvaly a kolik cestujících s ním létalo. Důležité pro kupujícího je zjistit, zda si přeje letadlo, které je schopno zvládnout většinu jeho letů s vyššími náklady nebo letadlo, které zvládne nejvíce frekventované lety s nižšími náklady. Je to věcí názoru, ale správně vybrané letadlo by mělo být to, které nejlépe sedí na nejčastější lety. Chybou je, pokud se člověk snaží vybrat letadlo, které vyhovuje požadavkům všech letů.

Další aspektem je velikost letounu, proto by se měl majitel zamyslet nad tím, kolik lidí předpokládá, že s ním bude létat. Podle toho se rozhodnete pro velikost letadla. Jsou velké cenové rozdíly mezi bizjety, které pojmu 6 lidí, 9 lidí nebo více než 9.

Následuje otázka doletu letadla. Dolet bude ovlivněn počtem lidí na palubě. Každý pasažér navíc snižuje množství paliva, které je možné natankovat. Pouze málo letadel má tu schopnost být jak plně obsazeno tak plně natankováno. Nejvíce se to projevuje

u nejmenších letadel. Je lepší počítat s doletem letadla, který je založen na tom, jaký bude na palubě průměrný počet pasažérů se zavazadly a jaké jsou převládající meteorologické podmínky na nejméně frekventovaných trasách, než se spoléhat na garantovaný dolet výrobcem. Pečlivá analýza předem může ušetřit mnoho zklamání.

Potencionální majitel se také musí zamyslet nad tím, jaká je délka přistávací dráhy na letišti, kam chcete létat. Pokud má letiště krátkou přistávací dráhu, měl by zvážit, zda musí létat přímo tam, nebo jestli se někde v blízkosti nenachází nějaké vhodnější.

Hlavní věc, kterou je ale potřeba pochopit při koupi bizjetu je, že žádný není perfektní. Navzdory stovkám modelů neexistuje jeden, který by splňoval všechna přání, ale vždycky to bude kompromis přání. Pravděpodobně to bude kompromis mezi cenou, provozními náklady, dráhovými možnostmi a případnou kapacitou. Kupující se ale musí sám rozhodnout v tom, které z jeho priorit jsou skutečně potřeby a co pouze touhy.

Jakmile začne proces vybírání letadla, je dobré si sednout se svým poradcem, kterému kupující důvěřuje a prodiskutovat s ním svá přání a potřeby. Je důležité mít při tomto rozhodování objektivní pohled a nenechat se strhnout emocemi. Letadlo by mu mělo vydržet několik možná desítek let a byla by škoda, kdyby měl po tomto čas litovat svého unáhleného rozhodnutí. [24]

#### Schéma nákupu letadla:

Schéma nákupu letadla, tak jak to probíhá v ČR podle Úřadu pro civilní letectví je k nalezení mezi přílohami, jako příloha 1. [25]

## 4 Time sharing

Time sharing vznikl v šedesátých letech, jako koncept sdílení kapacity výpočetní techniky za účelem zvýšení její celkové výkonnosti. Jednotlivci a společnosti měli možnost spouštět a testovat programy ve společné síti na základě zaplacení poplatku. Posléze jim bylo umožněno sdílet síť. Byla to možnost, jak vytvořit sofistikovaný a drahý software více ekonomicky, s menšími nároky na kapitál. [26]

V následujících letech se time sharing stal populární v USA, kde si lidé zajišťovali podíly v prázdninových rezortech. Protože by si málokdo z nich mohl dovolit vlastnění těchto nemovitostí po celý rok, začaly vznikat programy, kdy se například 52 lidí zavázalo členstvím v tomto programu a na základě členství jim náležela poměrná část roku, v tomto případě týden, ve které mohli prázdninové sídlo navštěvovat. V dnešní době se ovšem stává populárnější podílové vlastnictví, pro které je typický daleko menší počet členů. [27]

Pokud se podíváme na letectví, pro dnešní dobu platí, že jsou bizjety, stejně jako auta případně domy, drahé, finančně náročné závazky, které nejsou dostatečně využité. Ovšem time sharing je služba poskytována na vyžádání, která umožňuje přístup právě k těmto věcem a která dává alespoň na chvíli pocit vlastnictví. Oproti nákupu a s tím souvisejícím závazkem k rokům spotřeby, může člověk využívat těchto věcí pouze na denní bázi. Mimo jiné to umožňuje lidem dopravit si věci, které by si nemohli dovolit ani v nejděvotějších snech, mohou si je ale dovolit třeba na jednu cestu nebo den či týden.

Ne každý, kdo se v oblasti time sharingu pohybuje delší dobu, souhlasí, že je tam i místo pro time sharing bizjetů. Nicméně existuje již mnoho společností, na trochu odlišné bázi podílového vlastnictví, které poskytují tento druh možnosti létání. [28]

### 4.1 Time sharing z pohledu federálních leteckých předpisů

Time sharing je podle nařízení federálních leteckých předpisů uspořádání, kde jedna osoba pronajímá svoje letadlo včetně posádky jiné osobě s tím, že je tento letoun, pro lety prováděné v rámci této dohody a tohoto uspořádání, poskytován bezplatně.

Využitím této dohody o time sharingu, získává za sebe provozovatel letadla náhradu, když sám letět nemůže a letadlo by zbytečně nebylo ve vzduchu. V rámci této dohody je společnosti povoleno pronajmout svá letadla i s posádkou jiné osobě nebo společnosti. Na oplátku je provozovateli letadla povoleno přijímat náhradu za konkrétní seznam nákladů spojených s letem, včetně částky rovnající se dvojnásobku nákladu na pohonné hmoty používané za letu. Tyto náhrady jsou:

- poplatky za pohodné hmoty oleje maziva a další přísady

- poplatky za cestovní výdaje členů posádky, včetně potravin, ubytování a pozemní dopravy.
- náklady na hangárování mimo domovské letiště
- poplatek za pojištění pro specifický let
- přistávací a letištní poplatky
- poplatky celní správy, zahraniční povolení a podobné poplatky spojené přímo s letem
- poplatky za let s potravinami a nápoji
- poplatky za pozemní dopravu
- poplatky za plánování letu a smluví meteorologické služby.

Letadla musí podle federálních leteckých předpisů splňovat:

- maximální vzletová hmotnost minimálně 12 500 liber
- nebo je letoun vícemotorový, proudové letadlo,
- nebo je letadlo v podílovém programu. [29]

## 4.2 Time sharing a majitelé letadel

Největší překážkou pro vlastnictví letadel byly vždy vysoké náklady a to jak provozní tak pořizovací. AOPA, asociace pilotů a majitelů letadel, se pokusila tuto překážku snížit v rámci programu partnerství AOPA Aircraft .

Tato online služba je provozována jako time sharingové uspořádání pro potencionální vlastníky letadel. Tím, že jsou tisíce kupujících a prodávajících společně na jednom webu, pomáhá tato služba hledat pro sebe navzájem napříč oblastmi vhodné partnery pro time sharing, kromě toho poskytuje i online nástroj pro nákup, financování, pojištění, plánování a údržbu letadel.

Registrace i vyhledávání je zdarma a umístění letadla na online listu stojí 10 dolarů za měsíc. Cílem asociace je, aby lidé létali častěji. Ti, kteří participují na této službě, dostávají klíč k řešení problému vysokých nákladů, neboť jim služba pomáhá s vyhledáváním, vytvářením a provozováním úspěšného partnerství.

David Kruger, spolupracoval s AOPA při vývoji softwaru, říká:“Vlastnictví by nemělo stát více než nákup letounu a protože je většina flotily všeobecného letectví v USA nevyužitých, sdílení letadel a jejich souvisejících nákladů dává finanční smysl. Většina majitelů letadel létá méně než 100 hodin za rok a každý rok se přitom skládá z 8766 hodin, takže potenciál pro tato letadla létat mnohem více tu je. Více létání snižuje náklady na hodinu, navíc člověku pomáhá vyhýbat se problémům s údržbou, které vznikají vlivem nepoužívání. Navíc majitelé, kteří tvoří skupinu, jsou schopni dohromady koupit více letounů než každý zvlášť.“



Registrační formulář se ptá na podrobné otázky. Jaké náklady jsou schopni piloti nést, v jakých zeměpisných oblastech hledají účastníci, jaké mají cenové rozpětí a v neposlední řadě i na jejich plánované využití. Otázky jsou navrženy tak, aby potencionální partneři měli přesný obraz o jejich možných budoucích spoluvlastnících. Celé je to koncipováno k co největšímu zajištění kompatibility. [30]

### **4.3 Podílové vlastnictví**

Podílové vlastnictví vychází z time sharingu, neboť jde o sdílení jednoho letadla více majiteli. Jako účastník podílového vlastnictví letadel si nekupujete celé letadlo, ale pouze takovou jeho část, která efektivně pokryje vaše cestovní potřeby. Investice i následné provozní náklady se tak rozdělí mezi jednotlivé spoluvlastníky, přičemž jsou uspokojeny cestovní potřeby každého z nich. Spoluvlastníci přitom nemají s provozem letadla žádné starosti, protože se o vše stará správce programu, který také garantuje spravedlivý přístup k využití letadla a rozdělení provozních nákladů. [31]

První úspěšný koncept podílového vlastnictví pochází ze začátku druhé poloviny 20. století. Základy byly položeny již v šedesátých letech minulého století, i když pouze u malých letadel. První úspěšné příklady tak byly společnosti OurPlane a AirShares.

Základní myšlenkou podílového vlastnictví, i přesto, že se objevují nové obchodní modely, je vzít letadlo a rozdělit ho mezi několik majitelů. Například můžeme vzít letadlo v hodnotě 400 000 dolarů, to je rozděleno mezi 8 lidí, tudíž se jeden díl rovná 50 000 dolarů. Nicméně zákazník zaplatí víc než to, protože společnost si bude účtovat více jako součást na pokrytí svojí režie a zajištění vlastního výdělků. Postupem času se podíloví vlastníci samozřejmě dělí i o fixní a variabilní náklady na provoz. [32]

Investice do nákupu a fixní náklady letadla se tedy rozdělí mezi více spolumajitelů, kteří letadlo společně užívají. Každý spolumajitel se poměrně podílí na těchto fixních nákladech a k tomu si platí provozní náklady na vlastní lety. Výsledná úroveň nákladů je pro majitele výrazně nižší, než kdyby měl svoje vlastní letadlo. Spolumajitel může platit pouze část nákladů na jedno letadlo, ale ve skutečnosti může mít k dispozici celou flotilu. Nezáleží na tom, zda je jeho letadlo zrovna volné. Kdykoliv potřebuje letět, může využít kteréhokoli z úplně stejných letadel. Dokonce může využít i dvou letadel najednou. Mnoho nákladů vzniká bez ohledu na to, zda letadlo stojí nebo létá. Proto je vlastnictví letadla efektivní, pouze pokud je dostatečně vytíženo. V podílovém vlastnictví nemá spoluvlastník žádné starosti se svým letadlem. Zatímco vlastníků soukromého letadla se musí starat o pojištění, servis, hangár, piloty, certifikace a mnoho dalšího, v případě podílového vlastnictví se o to

stará podílová společnost. Veškerá péče o letadla je pak účtována do pravidelného měsíčního poplatku.

Když byl v roce 1986 v USA zahájen provoz prvního systému podílového vlastnictví letadel na světě, nikdo netušil, jaký to bude mít úspěch. Z podílových programů se stal samostatný, dynamicky se rozvíjející obor letectví.

V České republice začala společnost NetFlight pracovat na programu podílového vlastnictví již v roce 1995, ale teprve v roce 2004 začal dostávat konkrétnější podobu. První letadlo NetFlight mělo své první podílníky v roce 2006. V jejich programu je možné si vybrat některý z pěti typů podílů, podle toho kolik potřebuje zákazník cestovat. Každý typ podílu má stanovenou roční využitelnost v letových hodinách. [31]

Průkopníkem podílového vlastnictví letadel v USA je v roce 1986 založená společnost NetJets, největší společnost provozující přepravu bizjetů. Její flotila zahrnuje 800 bizjetů všech kategorií. V případě NetJets Europe je to 165 různých letadel. Z nich potom 45 malých, 85 středních a 35 velkých letadel. Podle statistik společnosti je firma v oblasti zisková, pokud tam její služby využívá více než 25 zákazníků. Již nyní má v České republice asi 30 klientů a výhledově počítá, že jich bude 300. Hlavní koncept NetJets je jednoduchý. Průměrně může malé proudové letadlo nalétat asi 800 hodin ročně. To však většina cestujících nevyužije ani z jedné pětiny. Firma i jednotlivci si tak může u NetJets zakoupit nárok na část letadla, která je mu pak k dispozici nejpozději do deseti hodin po objednání. Další variantou je zaplatit počet hodin, které klient ročně procestuje. V nejlevnější variantě je 10 letových hodin za zhruba 1,75 milionu korun. [33]

Důležité je poznamenat, že musí být sepsána dokonalá smlouva mezi provozní společností a jednotlivými podílníky, aby nemohlo dojít k blokaci ostatních členů v případě problémů jednoho spoluvlastníka. Pro řádné fungování tohoto způsobu vlastnictví je potřeba více letadel a více podílníků. [34]

#### **4.3.1 The DiamondShare program**

Je to jednoduchý program, který se skládá z vlastníků a ostatních členů. Vlastník koupí letadlo a tým společnosti DiamondShare nastaví strukturu a fungování programu, tak aby bylo možno využít všechny jeho výhody. Podíl z hodin se potom nabízí jednomu až třem členům, kteří se zaváží k ročnímu pronájmu s pevnými platbami. Majitel zpravidla platí zálohu na letadlo a první dva členové programu většinou pokryjí měsíční leasingové platby.

Vlastník sám vybere počet členů programu a další základní atributy, jako např. umístění letadla. Členské poplatky poskytují přístup k celoročnímu využití. Poplatky zahrnují fixní suchý pronájem a další poplatky z množství využitých pohonných hmot, podíl v hangáru a poplatky za předplatné. Nájemní ceny jsou založené na maximálním počtu hodin a mohou se lišit místo od místa základny a také na základě různých provozních nákladů na zvoleném letadle.

Prvním krokem při vybírání programu je dozvědět se o výhodách konkrétního vlastníka, při správném posouzení situace se zjistí, který se pro vás hodí nejvíce. Při pohledu na program bude možno určit, která cesta je pro každého nejlepší na základě vyhodnocení osobních cílů a preferencí spolu s investičními požadavky a ekonomickými a daňovými výhodami. [35]

### **4.3.2 Současnost podílového vlastnictví**

Je potřeba si uvědomit, že sdílet náklady zároveň znamená i sdílet využití. Nevýhodou je situace, když potřebuje více podílníků letadlo ve stejnou dobu. Právě dostupnost je výzvou pro tyto společnosti. Z toho důvodu dává podílové vlastnictví smysl, pokud je zaručena dostupnost a to znamená, že je vyžadována celá flotila na podporu této koncepce, aby byla realizovaná efektivně.

Hlavními hráči na podílovém trhu jsou už zmínění NetJets, které podporuje jejich bývalý klient Warren Buffet a další společnosti s podporou výrobců jako jsou CitationAir nebo Flexjet.

Členství v programu nabízí možnost získat všechny vlastnické výhody, aniž byste měli obavy o požadavky na údržbu, posádky, plánování a hangárování. Členství garantuje, že znáte náklady předem, navíc eliminujete operativní řízení a odpovědnost, v neposlední řadě můžete využívat výhodu odpisů. Navíc prostřednictvím jednoho hovoru nebo mobilní aplikace můžete letět kdykoliv chcete, máte letadlo doslova na dosah ruky, kdykoliv je budete potřebovat.

Poskytovatelé nabízejí celkové řešení, které umožňuje využití i velkých jetů, navíc je možné hodiny vyměňovat za hodiny v menších letadlech v případě, že vědí, že by to nevyužili. To umožňuje majiteli zvolit efektivní řešení pro každou jedinečnou misi.

Poskytovatelé také nabízejí možnost vyzkoušet si program pomocí jet karty, nebo ji také mohou využít jako doplněk k již existujícímu. Tyto karty umožňují jeden nákup na časový úsek na rozdíl od nákupu aktiva. Nicméně tyto karty se ukázaly jako slabé místo trhu, protože poskytují výhody pro kupujícího, ale nejsou udržitelnou možností pro provozování společnosti. [36]

### 4.3.3 Porovnání time sharingu a podílového vlastnictví

Filosofie time sharingu a podílového vlastnictví je totožná. Sdílet drahý statek s dalšími lidmi s tím, že náklady na pořízení, případně jeho provoz, se budou rozdělovat mezi podílníky na základě velikosti jejich vlastnického podílu. Z právního hlediska spadá podle americké legislativy veškeré podílové vlastnictví pod definici time sharingu. To znamená, že z pohledu amerického práva se tyto dva výrazy rovnají.

Nejdůležitějším faktorem, který odlišuje time sharing od podílového vlastnictví, je počet spoluvlastníků. V případě podílového vlastnictví jich bývá zpravidla méně. Méně vlastníků s sebou nese určité výhody, za nevýhodu můžeme požadovat fakt, že větší podíl více stojí. Naopak si ovšem budeme moci užívat většího využití. Více majitelů s sebou nese větší opotřebení, vlastnictví je více anonymní, což s sebou logicky nese menší osobní vztah ke spoluvlastněnému aktivu, kterým může být buď letadlo nebo, jak tomu bývalo v minulosti, tak například nemovitosti.

Pokud toto pravidlo aplikuji na problematiku, kterou řeším v této práci, jedná se skutečně o time sharing. Sice je tady jenom jeden majitel v pravém slova smyslu, nicméně mým plánem je, že bude nabízet svůj letoun prostřednictvím charterování velkému množství potencionálních klientů. Nejde tak o time sharing v pravém slova smyslu, ale svůj letoun bude sdílet s mnoha lidmi. Otázka většího opotřebení je potom řešena, jak již bylo jednou zmíněno, tím, že se letoun pronajímá i s posádkou, která by měla zajistit způsobné chování zákazníků k majetku. [37]

## 5 Analýza rentability time sharingu

Z celé řady možností, jak analýzu provést, jsem se rozhodl, že nejužitečnější bude k výpočtu rentability využít porovnání nákladů a potenciálního zisku. Analýzu budu provádět prostřednictvím výpočtu se zohledněním fixních a variabilních nákladů, přičemž posléze budu fixní náklady porovnávat s potenciálním ziskem, který by budoucímu majiteli vznikl jako rozdíl mezi variabilními náklady a výnosy z charterovaných hodin. Tímto výpočtem se mi podaří jednoznačně vyjádřit finanční přínos, který bude potenciálnímu majiteli z time sharingu plynout. Záměrně píšu finanční přínos, protože tato výhoda přináší i určitý handicap.

Zdrojem dat pro analýzu mi budou interní dokumenty společnosti ABS Jets. Jedna z možností, jak tato benchmarková data v praxi zjistit, je software společnosti Conklin and de Decker. Tento software poskytuje širokou škálu informací a přehledný rozpis jednotlivých nákladových položek. K těmto informacím mám ale přístup pouze prostřednictvím ABS Jets, neboť je tento software v plné verzi zdarma nepřístupný. Jeho volně dostupná internetová verze nabízí možnost získání základní informace o variabilních nákladech na hodinu provozu vámi vybraného letounu. O jednotlivých položkách, jako jsou náklady na palivo a údržbu nebo fixní náklady, se z této zprávy žádnou informaci nedozvíte. Přístup k volně dostupné kalkulačce variabilních nákladů je zde: [38]

### 5.1 Conklin and de Decker

Conklin and de Decker poskytuje informace leteckému průmyslu a to tak, že dává k dispozici obecná a objektivní data, která je potřeba brát v úvahu při nákupu letadla. Společnost naskýtá svým zákazníkům možnost prostřednictvím placených softwarů získat spolehlivé a odborné znalosti tak, aby na nich mohli zakládat svá rozhodnutí při uvažovaném nákupu letadla. Tato data dokážou poradit s čímkoliv od pořízení letadla, přes údržbu až po řízení provozu. Rozhodnutí založené na faktech má mnohem větší šanci na úspěch než to, které je založené na subjektivním názoru.

Veškerá činnost společnosti se snaží dosáhnout toho, aby zákazník získal celkový obraz o tom, co stojí akvizice a provozování letadla. Poskytuje nástroje, znalosti a data, která umožňují zlevnit celý životní cyklus vlastnění letadla od jeho pořízení až po prodej. Základem podnikání společnosti Conklin and de Decker je poskytování doplňkových nástrojů zákazníkům tak, aby minimalizovali své náklady.

Volně přístupné kalkulátory neposkytují konkrétní informace. Kalkulačka nákladů zvládne pouze porovnat celkové variabilní náklady až šesti letounů najednou. Konkrétnější informace však nenabízí. Dalším volně nabízeným kalkulátorem je CO<sub>2</sub> kalkulátor, který zvládne po zadání základních dat o letu spočítat uhlíkové emise, další z kalkulátorů například dokáže filtrovat letadla podle jejich maximálního doletu. [39]

## 5.2 Metodika

Než bude možné přistoupit k samotné analýze, je nutné si definovat, jaké druhy nákladů nám vlastně při provozu letadla vznikají a za jakých podmínek budeme analýzu řešit. Počáteční podmínky nám nejenom určí ráz celé analýzy, ale umožní také, aby byla samotná analýza vůbec proveditelná. Analýza je postavená na předpokladu, že majitel, který má dostatečné finanční prostředky na nákup bizjetu, není schopen plně využít potenciál, který mu držba letadla nabízí. Při správném plánování je reálné naplánovat ročně takovému bizjetu i více než 500 letových hodin. Toto poměrně vysoké číslo ovšem není snadno dosažitelné, pokud letoun bude využívat pouze majitel. Je ale škoda tento potenciál nevyužít, neboť platí všeobecná pravda, že letadlo je nejdražší, když stojí na zemi.

První z předpokladů je existence osoby s dostatečnými finančními možnostmi. Kapitál nutný pro zakoupení vlastního bizjetu velikosti Embraer Legacy 600 se nachází v řádech stovek miliónů korun, navíc je třeba uvést, že tento potencionální kupec, musí být schopný zakoupit letoun hotově, neboť započítáním leasingu do analýzy, by se stala neproveditelnou. Mým záměrem je započítat pouze fixní náklady, které jsou spojené s ročním provozem letadla. V opačném případě by narostly do takové výše, že by je nebylo možné umořit charterováním. Nebylo by možné naplánovat dostatečný počet hodin.

Je také potřeba počítat s dostatečnou poptávkou na trhu, jinak by celý plán nebylo možné realizovat. Je třeba nalézt na trhu dostatečné množství zákazníků, kteří by měli zájem o charterované hodiny. V dnešní době je ovšem poptávka po bizjetech opět na vysoké úrovni.

Rovněž je potřeba uvést, že více než 500 hodin je za rok reálně možné naplánovat, ale není to proveditelné pouze s jednou posádkou. Proto budou v analýze uvedeny náklady na jeden a půl posádky, což představuje započtení nákladu na mzdu pro dva kapitány. I přes tento fakt, že budeme počítat se dvěma kapitány, jsme už na hraně plánování posádek, pokud chceme létat v komerčním režimu.

Další podmínkou je určité omezení flexibility. Ta spolu s časovou úsporou a možností využívat palubu k práci, bývá často hlavní důvodem, proč se lidé rozhodují pro investici do nákupu bizjetu. Flexibilita spočívá především v tom, že má majitel absolutní svobodu v rozhodování, kdy poletí a kam poletí. Je potřeba si uvědomit, že rentabilita a flexibilita nejdou ruku v ruce, ale právě naopak. Čím větší flexibilitu bude majitel požadovat, tím bude vznikat méně možností k charterování a tedy menšímu zisku z pronájmu. Na druhou stranu, pokud bude chtít majitel vytěžit z charterování maximum, bude ho to omezovat v tom, že nebude moci využít letadlo právě, když bude chtít, čímž se vlastně připraví o hlavní devízu využívání bizjetu..

Vyčíslení a přiřazení nákladů není v případě bizjetu snadná záležitost a hodně se odvíjí od pohledu jednotlivých společností na věc. Jsou položky, jako je například spotřeba paliva, která je jasně přiřaditelná, ale naopak existují i náklady, jako třeba navigační poplatky, které už tak snadno přiřaditelné nejsou. Fixní náklady a variabilní náklady uvedené v tabulce jsou určeny jako průměrné hodnoty nákladů na Embraer Legacy 600. Byly získány průzkumem mezi americkými společnostmi. Tato čísla poskytuje veřejně dostupný software Conklin and de Decker.

#### **předpoklady analýzy:**

- osoba s dostatečným kapitálem
- nákup v hotovosti
- dostatečná poptávka na trhu
- jeden a půl posádky
- omezení flexibility

### **5.3 Specifikace nákladů**

Je potřeba zdůraznit, že existuje mnoho významných proměnných, které ovlivňují náklady spojené s vlastněním a provozováním bizjetu. Protože jsou data získávána z různých zdrojů, nelze reálně docílit toho, aby všichni operátoři sledovali náklady přesně stejným způsobem. Conlin and de Decker se snaží eliminovat vliv těchto strategií, jak jen to je možné. V konečném důsledku je ovšem celkový obrázek částečně zkreslený. Data však nejsou nijak optimalizována. Je zde snaha o co nejrealističtější výsledek. Nikdo by však neměl stoprocentně spoléhat na jejich software, protože při provozu konkrétního letadla vždy vznikají nějaké nepředpokladatelné odchylky.

Veškeré fixní náklady na letadla jsou odhadovány použitím metody peněžních toků. Tyto odhady vycházejí z předpokladu 10-ti ročního období používání letadla tak, aby bylo zaručeno vyvážení vzrůstajících fixních nákladů se vzrůstajícím stářím letadla. Co se týče

hodinového využití, tak se vypočítá vydělením ročního využití v námořních mílích průměrnou rychlostí, přičemž se předpokládá u bizjetů roční nálet 175 000 NM.

Náklady na údržbu předpokládají, že ji provádí kvalifikovaný servisní technik, pokud není uvedeno jinak. U bizjetů se také předpokládá, že letoun je řízen profesionálním pilotem, letoun musí mít vysokou spolehlivost a úroveň výbavy je považována za vhodnou pro přepravu vedoucích pracovníků. U nových letadel dodává údaje o nákladech výrobce a u starší jsou dodávány jak od výrobce tak zároveň z praxe od operátorů. Zdrojem dat mi je PDF dokument, který přikládám jako přílohu bakalářské práce. [16]

Ačkoliv jsou data, která použiju v analýze, platná pro společnosti sídlící v USA, na konzultacích se společností ABS Jets jsem si ověřil, že jak výše fixních, tak variabilních nákladů téměř odpovídá realitě business létání v ČR. Jednotlivé položky se mírně liší, ale v celkové součtu hodnoty odpovídají. [14]

### **5.3.1 Fixní náklady**

Tyto náklady nejsou závislé na počtu odlétaných hodin. Vznikají majiteli nebo provozovateli bez ohledu na to, jak často letadlo využíval. Jsou to zkrátka náklady, které musí potenciální majitel platit, i když letadlo stojí na zemi a nelétá. Na rozdíl od provozních nákladů jsou poměrně dobře spočitatelné. Fixní náklady v mojí analýze zahrnují náklady na mzdy posádky, management letadla, hangárování, pojištění, havarijní pojištění, výcvik, lehkou údržbu a meteorologické služby. Lze sem také uvést těžkou údržbu nebo odpisy, které vyjadřují snižování hodnoty majetku vlivem opotřebení. Odpisy jsou ale natolik velké, že by moji analýzu posunuly do nesmýslných čísel. Ve stručnosti popíšu největší položky fixních nákladů. [40]

Co se týče jednotlivých nákladových položek, tak je níže shrnuta metodika, jak k nim dospívají ve společnosti Conklin and de Decker.

#### **5.3.1.1 Platy posádky**

Pokud porovnáme práci v letectví s jinými odvětvími, tak v letectví je vysoce specializována navíc s vysokou odpovědností za výkon, proto zaměstnanci musí být náležitě honorováni. Hned po nákladech na palivo tvoří druhou největší položku. Skládají se z nákladu na dva kapitány, kopilota a stewarda, zahrnují také různé benefity od uniformy až po nejrůznější druhy léčiv. Náklady na platy získává společnost Conklin and de Decker pomocí uznávaných průzkumů platů.



### **5.3.1.2 Hangárování**

Náklady na hangár se liší podle velikosti letadla. Roční náklady na pronájem letadla jsou vypočteny vynásobením plochy letadla a taxou za metr čtvereční. U Embraeru Legacy 600 to rozhodně není zanedbatelné číslo.

### **5.3.1.3 Pojištění**

Zde se počítá s pojištěním na všechna rizika, přičemž jeho cena závisí na hodnotě letadla. Číslo, které je použito v kalkulaci, je zprůměrováno z hodnot získaných od hlavních pojistitelů. Výše konkrétního povinného pojištění se může lišit, protože je založena na využití historie pilota a společnosti. Každé letadlo musí být ze zákona pojištěno proti škodám způsobeným provozem letadla třetím subjektům, tedy i cestujícím. Volitelným pojištěním je pak havarijní pojištění letadla, které se odvíjí od tržní ceny letadla, spoluúčasti a způsobu využití letadla. Pokud s letadlem nelétá pouze jeho majitel, je uzavření tohoto pojištění vhodné.

### **5.3.1.4 Výcvik**

Existují dva typy výcviku, jednorázový a celkový. V kalkulaci nákladů je počítáno s náklady na jednorázový opakovací výcvik letové posádky, včetně nákladů na cestování a ubytování. Kompletní servisní smlouva na opakovací výcvik zahrnuje výcvik dvakrát za rok na jednom letadle nebo jednou za rok na jednom a jednou za rok na dalším levnějším letadle.

### **5.3.1.5 Renovace**

Jedná se o náklady na zachování vzhledu interiérů a exteriéru, včetně čištění a opravy pilotní kabiny. Pro výpočet se používá vzorec, kde je každý úkon hodinově ohodnocen, přičemž hodina je peněžně ohodnocena.

## **5.3.2 Variabilní náklady**

Jsou to náklady, které přímo souvisí s provozem letadla. Jsou to částky vztažené k jednotce času, což je v tomto případě klasicky hodina. Variabilní náklady nejsou snadno přiřaditelné, ale s větší flotilou stejných letadel nebo delším obdobím sledování se dají poměrně přesně odhadnout. Opět stručně nastíním, co představují hlavní nákladové položky. [40]

### **5.3.2.1 Náklady na palivo**

Cena za palivo je založena na průzkumu mezi provozovateli, kteří mají stálou základnu, v USA jde o průměrnou cenu. Hodinové náklady na palivo tvoří více než třetinu ze všech variabilních nákladů. Jsou vypočteny na základě průměrné hodinové spotřeby. Ta v sobě zahrnuje spotřebu paliva potřebného pro pojíždění, vzlet, stoupání do cestovní hladiny, let, sestup a přistání. U letů na delší vzdálenost se sníží průměrná hodinová spotřeba paliva díky

delšímu času strávenému letem v cestovní hladině, na druhou stranu kratší lety zvýší průměrnou hodinovou spotřebu díky úměrně delšímu času strávenému ve stoupání vůči letu v hladině. Můj vybraný letoun je ale využíván spíše ke kratším letům v rámci Evropy.

### **5.3.2.2 Údržbové práce**

Je to průměr odhadovaných nákladů na roční údržbu v prvních deseti letech používání, což představuje délku záruky. Se zvyšujícím se stářím postupně náklady na údržbu rostou. V nákladech je zahrnut paušál na neplánovanou údržbu a plánovanou údržbu, což představuje všechny povinné kontroly, které se vyskytují v průběhu deseti let. Naopak neobsahuje údržbu motorů, generální opravy komponent, programy na prodloužení životnosti a nahrazení křídelních komponent po dosažení životnosti.

### **5.3.2.3 Údržba dílů**

V této části je zahrnuta údržba veškerých dílů draku, avioniky, menší motorové spotřební díly a díly spojené se směrnicemi letové způsobilosti. Obnova motoru je zahrnuta v desetiletém programu na podporu údržby motorů.

### **5.3.2.4 Těžká údržba**

zahrnuje mnoho jednotlivých úkolů, které jsou plánovány pro provedení v jednom časovém úseku odstavení letadla na základně. Velký počet naplánovaných úkolů k provedení údržby může znamenat dlouhý časový prostoje letadla a sejmutí většiny komponentů z něj. Tato údržba je částečně zohledněna v údržbových pracích a údržbě dílů, ale jinak není v kalkulaci od Conklin and de Decker zohledněna.

Nicméně díky informacím, kterých se mi dostalo od společnosti ABS Jets, vím, že těžká údržba přijde u tohoto letadla v průměru na 6 050 000 Kč za rok. Tento údaj je spočítán na základě dat získaných z flotily letounu Embraer Legacy 600.

## **5.4 Roční náklady na provoz letounu Embraer Legacy 600**

V tabulce 2. můžeme vidět, že hlavní položku fixních nákladů tvoří náklady mzdy posádky. Ačkoliv se jedná o hodnoty, které odpovídají společnosti sídlící v USA, podle informací z nejmenované letecké společnosti mohu říci, že se mzdy v tomto sektoru u nás pohybují na podobné úrovni. Společnost Conklin and de Decker ve svých výpočtech neuvádí částku, kterou je třeba ročně uhradit na těžkou údržbu. Protože se mi ale tato částka podařila zjistit z věrohodného zdroje, provedu výpočet rentability dvakrát. Jednou bez započtení těžké údržby a podruhé s ní, což by mělo přinést také věrohodnější výsledek, neboť podle mého názoru nelze tento náklad opomínat, tak jak to dělá právě Conklin and de Decker.

**Tabulka 3. - roční fixní náklady na provoz letounu**

<b>roční fixní náklady</b>		<b>[Kč]</b>
mzdy posádky	2 x kapitán	6 561 000
	kopilot	2 184 000
	steward	2 041 200
	benefity (uniformy, léčiva, kancelářské potřeby)	2 252 610
hangárování		1 914 840
pojištění		821 194
havarijní pojištění		400 950
výcvik		1 215 000
navigační poplatky		444 082
lehká údržba - měsíční paušál, celkem za rok		3 894 755
meteorologické služby		17 000
<b>celkové fixní náklady za rok:</b>		<b>21 746 631</b>

zdroj: [16]

těžká údržba	6 050 000
--------------	-----------

zdroj: [14]

**Tabulka 4. - variabilní náklady na hodinu provozu**

<b>variabilní náklady na hodinu provozu</b>	<b>[Kč]</b>
palivo	55 147
údržbové práce	2 034
údržba dílů	2 649
obnova motoru	13 227
údržba APU	1 860
výdaje posádky	6 789
catering	3 582
<b>celkové variabilní náklady na hodinu:</b>	<b>85 288</b>

zdroj: [16]

<b>cena letové hodiny Embraer Legacy na trhu</b>	<b>151 250</b>
--	----------------

zdroj: [14]

Výše uvedené tabulky samozřejmě ukazují, že nejdražší letadlo je to, které stojí na zemi. V tomto případě to vychází, že i když letadlo bude celý rok jen v hangáru, zaplatíme za jeho „provoz“ 21 746 631 Kč.

Z dostupných hodnot nyní není problém dopočítat, jaký zisk nám plyne z jedné letové hodiny. Podílem fixních nákladů a zisku z jedné letové hodiny vypočítáme bod rozhodnutí. V tomto bodě se budou fixní náklady rovnat zisku z time sharingu a další hodiny charterování navíc už budou pouze znamenat zisk pro majitele letadla.

Výpočet zisku z letové hodiny:

$$\text{cena letové hodiny na trhu} - \text{celkové variabilní náklady na hodinu} \\ 151\,250 \text{ Kč} - 85\,288 \text{ Kč} = 65\,962 \text{ Kč}$$

	[Kč]
<b>zisk z letové hodiny</b>	65 962

počet hodin, které je nutné charterovat:

$$\text{celkové fixní náklady za rok bez těžké údržby/zisk z letové hodiny} \\ 21\,746\,631 \text{ Kč} / 65\,962 \text{ Kč} = 330 \text{ hodin}$$

$$\text{celkové fixní náklady za rok s těžkou údržbou/zisk z letové hodiny} \\ (21\,746\,631 \text{ Kč} + 6\,050\,000 \text{ Kč}) / 65\,962 \text{ Kč} = 421 \text{ hodin}$$

<b>počet hodin, které je nutné charterovat</b>	330
--	-----

<b>počet hodin, které je nutné charterovat s těžkou údržbou</b>	421
---	-----

Jak vidíme, tak bez započítání těžké údržby by mohl být provoz tohoto velmi rentabilní, ale i s jejím započtením jsme se dostali na poměrně zajímavá čísla, neboť ze zkušeností společnosti ABS Jets vyplývá, že je možné naplánovat za rok i více než 560h, což představuje časovou rezervu 139 hodin a případný potenciální zisk 9 168 718 Kč.

O tom, do jaké míry výhodný by byl time sharing pro majitele za těchto podmínek v celkovém kontextu, bychom mohli uvažovat až ve chvíli, kdy bychom věděli, za jakou cenu by kupoval majitel letoun a případně za jakou ho prodával. Rozdílem v cenách a vydělením počtem měsíců bychom zjistili, o jakou částku měsíčně tratil na hodnotě letounu a mohli bychom to porovnat se ziskem, který by plynul z time sharingu.

Pokud ale vyjdu z příkladu v bodě 3.3.3, kdy nový letoun během 72 měsíců ztratil na své hodnotě 403 milionů Kč, což dělá téměř 6 milionů korun měsíčně, tak je jasné, že tuto ztrátu nemůže time sharing pokrýt. Zajímavější to je při nákupu 6 let starého letounu a následného prodeje po 5 letech, protože během těchto let ztratil letounu na hodnotě o 102 milionů, což znamená měsíční ztrátu 1,7 milionu korun. To už jsme se přiblížili ziskům z time sharingu

výrazně více. Na druhé straně v tuto chvíli vstupují do úvahy otázky vyšších nákladů na údržbu a většího opotřebení letounu.

## **6 Přínos time sharingu pro majitele**

Sdílení letadla má samozřejmě svoje stinné, ale i světlejší stránky. Jak už bylo uvedeno, málo kdy dokáže jedna osoba dostatečně využít potenciál svého bizjetu a využívat ho na dostatečný počet hodin, tak aby to bylo ekonomicky výhodné. Podle NetJets se skýtá tento potenciál na hranici 800 letových hodin. V praxi to je ovšem téměř nadlidský výkon a u NetJets je tento potenciál naplnitelný jenom díky jejich koncepci a největší síti klientů na Zemi. Počet klientů jim podstatně snižuje procento neobsazených letů a celkově zvyšuje efektivnost společnosti.

Proto se moje počty budou pohybovat kolem reálnějších 600 hodin. I toto číslo je poměrně těžce naplánovatelné a vyžaduje velkou dávku umu. Pakliže ale můj potenciální majitel se není schopen k tomuto číslu přiblížit, pak je pro něj time sharing a potažmo z něj vyplývající charterování letu nejlepší volbou.

### **6.1 Charterování**

Průmysl leteckého charterování je velice rozmanitý. Charteroví operátoři a brokeři mají různé velikosti i kvality. Noví brokeři se objevují neustále s nabídkami uspořádání charterů vaším jménem. Důležité je vědět, že žádné překážky ve vstupu na trh nestojí a každý může inzerovat a nazývat se jako charterový broker. Níže bych stručně napsal pár informací o charterovém brokerovi a operátorovi.

Pokud jde o pronájem, tak je pronajímáno jak letadlo, tak i doplňkové služby. Pokud jde o charterování jetu, dostanete jednak možnost ho využít, ale protože je velká pravděpodobnost, že zákazník nesplňuje požadavky, které obnáší let jetem, dodává s jetem v rámci služeb charterová společnost i posádku. Ta se často skládá z pilota, kopilota, případně z páru letušek. Kromě toho že vám posádka usnadňuje cestování, má také za úkol chránit jet před vaším nevhodným používáním.

Soukromé jety se pronajímají z různých důvodů, včetně romantických pobytů, rodinných dovolených a služebních cest. Zatímco výše uvedené cesty se mohou všechny uskutečnit nejenom bizjetem, nejčastěji ho používají lidé, kteří cestují služebně. Není neobvyklé, že si lidé pronajmou letoun z důvodu vyšší profesionality, elegance a k vyvolání wow efektu u klientů. [41]

Broker – nevlastní, neprovozuje ani neřídí letadla. Dokáže zařídit lety pro cestující, nebo provozovatele charterů. Broker reprezentuje buď klienta nebo provozovatele letadla při realizaci charterového letu. Má typicky velký dosah v celém odvětví a je spojen s řadou možností charterovaných letadel pro každý jeden let.

Operátor – operuje letadla v rámci platných předpisu a to charterová, osobní nebo jiného druhu. Provozovatelé musí získat osvědčení leteckého provozovatele. Operátoři mohou vlastnit nebo pronajímat letadlo nebo mohou řídit letadla soukromých vlastníků a provozovat je buď jemu osobně nebo provádět charterové lety s letadlem.

Zdroj: 5 klíčových otázek o charterovém brokerovi

### **6.1.1 Charterování letadla společnosti**

Uspořádání, které může přinést výhody oběma stranám, jsou letadla společností řízena charterovými společnostmi, které je nabízejí k pronájmu. Majitel letadla má příjmy od správcovské společnosti, což mu buď může přinášet finance navíc jako v mém případě nebo mu to může umožnit přístup k dodatečnému letadlu pro jeho charterové služby. Navíc se dá díky charterování využívat poměrně značných slev na daních, které záleží na podílu času, po který je vaše letadlo charterováno. Níže popíši na dvou příkladech.

V prvním příkladě využívá společnost letadla ve 100 % času k pronájmu k obchodním účelům, bez ohledu na to, kolik letových hodin to je za rok, majitel bude oprávněn k tomu využít všechny odpisové odpočty. Navíc jsou fixní náklady i provozní náklady kompenzovány příjmy z charterování.

V druhém příkladě, což je podobný případ jako můj potenciální majitel, majitel umístí své letadlo do správy certifikované charterové společnosti, která následně letadlo pronajala na 200 hodin. Majitel kromě toho využil letadlo na 100 hodin ve svém podnikání, což znamená, že v pasivním pronájmu bylo letadlo pouze 2/3 času. V tomto případě budou dvě třetiny odpočtu klasifikovány jako pasivní a vytvoří daňovou výhodu pro vlastníka, v případě, že měl majitel dostatečný pasivní příjem. Ačkoliv příjmy z pronájmu jsou považovány za pasivní příjem, bude to nepochybně nedostatečné k využití všech pasivních daňových ztrát, neboť dvě třetiny ročních odpočtů jsou rovněž klasifikovány jako pasivní ztráty.

Stručně řečeno, zatímco charterování letadla může generovat pozitivní cash flow, daňové odpisy by se výrazně zmenšily, což má za následek případný celkový negativní hospodářský výsledek pro majitele. Daňová analýza pasivních ztrát a jejich omezení by měla řídit rozhodnutí o tom, zda charterovat letadlo třetím stranami. [42]

Ve třetím příkladu majitel využívá 40% z využití letadla pro osobní zábavu, což znamená, že 40% srážek je zakázáno. V prvním roce využití letadlo celkem nalétá 200 hodin. Toto představuje 80 hodin strávených osobním cestováním, poté majitel také poskytne letadlo charterové společnosti, která ho pronajme na dalších 200 hodin. Přidáním 200 hodin provozu charterování pro třetí strany vzrostlo celkové roční využití letounu na 400 hodin a pouze 20% z celkové doby jsou hodiny pro osobní zábavu. Tím pádem došlo ke snížení daňových ztrát a možnost zvýšení daňových odpočtů. [43]

## 6.1.2 Charterování v praxi

Zájemci o charter mají nejkratší cestu k letadlu pomocí internetu. Charterové lety nabízí online několik společností. Nejznámější z nich je asi společnost Avinode, já sám jsem si zkusil objednání takového letu u společnosti PrivateFly

### 6.1.2.1 PrivatFly

PrivateFly je celosvětový rezervační systém pro charterování bizjetu a pronajímání letadel. Jeho provoz byl zahájen v roce 2007. Je to rychle rostoucí soukromá letecká společnost se sídlem v Evropě, která využívá rezervační aplikaci spolu s týmem leteckých odborníků, kteří pracují 7 dní v týdnu, 24 hodin denně.

Online platforma a aplikace je integrovaná s globální sítí s více než 7000 letadly a jejím cíle je učít co nejlepší dostupné letadlo s co možná nejnižší cenou. PrivateFly je schopno sjednat charterový let už za 90 minut, ať jste kdekoliv na světě.

Platforma funguje ve 4 krocích:

- 1) Zadání své letové trasy spolu se všemi zvláštními požadavky.
- 2) Všichni relevantní provozovatelé jsou okamžitě vyzváni, aby se ozvali online.
- 3) Porovnání cen, zobrazení podrobností o letadlech a výběr a koupení letu.
- 4) Organizace letu společností PrivateFly offline pomocí mobilního telefonu a emailu.

Sám jsem se rozhodl platformu vyzkoušet. Po zadání požadovaných informací:

- letiště odletu - LKHK – Hradec Králové
- letiště příletu - LKMN/NCE – Nice
- počet pasažéru
- den a čas odletu,

mi platforma doporučila vhodný typ letounu, který jsem si následně vybral a poté mi bylo oznámeno, že moje žádost o let byla zaregistrována pod svými specifickým číslem a výsledky mi budou zaslány na email.

Po asi osmdesáti minutách mi skutečně dorazil doplňující mail s otázkami k letu. Otázky zněly:

- Jedná se pouze o jednosměrný let nebo máte zájem o zpáteční?
- Máte nějaký ideální čas odletu?
- Jaký je váš přibližný rozpočet na cestu?
- Máte nějaký preferovaný letoun?
- Kolik přibližně zavazadel bude každý pasažér mít?
- Kdy očekáváte rezervaci a potvrzení tohoto letu?

Po zaslání těchto otázek jsem se společností omluvil za to, že mi jejich rezervační systém posloužil pouze jako experiment pro moji práci.

Fotografie celého procesu jsou k nalezení mezi přílohami této práce. [44]

### **6.1.2.2 Avinode**

Avinode je jedním z předních světových nástrojů pro nákup a prodej charterových letů. Jejich aplikace poskytuje přístup k více než 3000 letadlům. Jejich aplikace se snaží vyhledat nejlepší řešení pro každou cestu, které je založené na reálných cenách a dostupných informacích poskytnutých provozovateli. Od roku 2002, kdy společnost Avinode vstoupila na trh, pomohla ke změnám, které v tomto odvětví proběhly, k pomalému přecházení od procesů na bázi papíru a telefonu k internetu. Původní myšlenka byla jednoduchá, soustředit na jedno místo jak kupující tak prodávající charterové lety.

Společnost začínala v roce 2001 a po dvou letech příprav odstartovala provoz svého systému. Na začátku obsahoval 45 společností, ale během 10-ti let se společnosti podařilo obsáhnout 80 % světového charterového trhu. [45]

## **6.2 Zhodnocení analýzy**

Jak vyplývá z analýzy, nejenže by mohlo charterování potenciálně umožnit fixní náklady, ale zároveň majiteli plyne z time sharingu jednoznačný ekonomický přínos a už by záleželo jenom na něm, jak často by s letounem létal, případně na jaké dny by k timesharingu letoun uvolnil.

Možností, jak poskytnout letoun k charterování, je na trhu hned několik, ať už prostřednictvím nějakého brokera, kterých je mnoho a let je u nich možný zarezervovat opravdu pomocí pár kliknutí myší, případně přes operátora business aviation, který tyto služby nabízí.

Shrnu-li analýzu, tak z ní vyplývá, že bez započtení těžké údržby, tak jak to dělá Conklin and de Decker, by bylo třeba charterovat 330 hodin. Společnost NetJets dokáže ročně bizjetu



naplánovat i 800 letových hodin, to je ovšem příklad téměř ideálního systému plánování s velkou poptávkou po letounech. Ale i na trochu bližším příkladu ABS Jets, kteří jsou schopni naplánovat až 560 hodin měsíčně vidíme, že zde vzniká dostatečná rezerva pro soukromé aktivity majitele. A to i za předpokladu, že započteme těžkou údržbu, protože s ní v součtu by bylo třeba charterovat 421 hodin. Stále tedy zbývá 139 hodin majiteli.

## 7 Závěr

Tato bakalářská práce je věnována problematice spadající do oblasti business aviation a to time sharingu a následného charterování bizjetu. Tato otázka mě při studiu business aviation zaujala a dala důvod ke vzniku této bakalářské práce.

Při zpracování této klasifikační práce jsem se snažil postupovat podle cílů zadání, které zahrnovaly bližší seznámení čtenáře s danou problematikou a obory s ní blízce související. Proto jsem v prvních dvou částech převážně teoreticky zpracoval problematiku business aviation, kterou jsem se snažil vztáhnout hlavně k evropskému trhu, což nebylo z jiného důvodu, než-li proto, aby to pro nás mělo nějakou vypovídající hodnotu a možnosti nákupu a financování bizjetu. Tam jsem zpracoval přehled celkem známých možností financování. Dotkl jsem se tématu rozdílů mezi pořízením nového a starého letounu. V této části jsem také představil, jak v praxi funguje záruka na letoun Embraer Legacy 600. Posléze jsem se přesunul k tématu time sharing.

Při studiu této problematiky jsem došel k závěru, že time sharing není v našich končinách příliš známým pojmem. K mému názoru přispělo i to, že je tato oblast zpracována pouze legislativním orgánem USA, kde je o něm zmínka ve federálních leteckých předpisech. Proto v práci nechybí jeho charakteristika. Zmíněny jsou také první počátky time sharingu a v práci nechybí ani zmínka o jeho známější verzi a to podílovém vlastnictví. Také se mi podařilo představit příklad od společnosti DiamondShare, která zprostředkovává time sharing na americkém trhu.

Myslím, že si mohu dovolit napsat, že je time sharing převážně výdobytek západní civilizace a k nám si zatím marně snaží najít cestu. Více méně se u nás prosazuje pouze v omezené míře cestou podílového vlastnictví prostřednictvím společnosti NetJets, která má u nás asi 30 klientů. V USA jsou jeho principy využívány již dlouho. Úplně na začátku se ho využívalo ke zvyšování kapacit výpočetní techniky, postupem času se prosadil především při obchodování s nemovitostmi. Dnes už je to v letectví v podstatě zavedená záležitost a podílové vlastnictví si získává stále více příznivců. Potenciál pro jeho větší prosazení u nás vidím také, neboť tím, že snižuje jak pořizovací tak provozní náklady bizjetu, tak právě u méně movitých občanů České republiky vidím šanci, jak by se mohli přiblížit k tomuto na první pohled exklusivnímu zboží za rozumnou cenu.

Co se týče pochopení problematiky analýzy rentability...bylo třeba dopodrobna prostudovat, jaké druhy nákladů nám při provozu bizjetu a letadel všeobecně vznikají. Díky odbornému vedení ze strany ABS Jets, nebylo příliš složité poodhalit její tajemství. Co se týče nákladů na provoz letadla Embraer Legacy 600, tak k nim jsem se dostal prostřednictvím softwaru

společnosti Conklin and de Decker. Tato společnost poskytuje svým odběratelům přístup k benchmarkovým datům, které jim dává k dispozici pomocí placeného softwaru. Já jsem se k těmto datům dostal právě díky společnosti ABS Jets, která mi je byla schopna zajistit. Co se týče původu těchto dat, tak jsou získávána z průzkumů mezi společnostmi působícími v business aviation na americkém území. Dalo by se namítnout, že nejsou tato data vhodná pro mou analýzu, neboť se jedná o data ze zámoří. Nicméně na odborných konzultacích mi bylo potvrzeno, že se tato data ve většině podstatných ukazatelích shodují s realitou na poli business aviation u nás.

Samotná analýza probíhala tak, že jsem definoval počáteční podmínky analýzy, za kterých byla analýza proveditelná. Posléze jsem specifikoval jednotlivé náklady a určil jejich původ. Náklady byly rozděleny podle své podstaty mezi fixní a variabilní a následně jsem se snažil dopočítat, zda je možné ziskem, který plyne charterování, určit tzv. bod rozhodnutí nebo-li počet nutných charterovaných hodin k umoření fixních nákladů, které jsou spojeny s vlastněním letadla. Výsledkem byla dvě čísla. Co je pozitivní, je dosažení hlavního cíle práce, neboť bylo spočítáno, že je možné naplánovat dostatek letových hodin tak, aby byly umořeny fixní náklady a zároveň zůstala rezerva pro soukromé účely majitele letounu. Pouze je třeba doplnit, že tak, jak bylo uvedeno v počátečních podmínkách, je třeba vycházet z předpokladu, že potenciální majitel zaplatil nákup bizjetu v hotovosti, neboť po přičtení úvěrových splátek k fixním nákladům by nebylo možné žádným způsobem naplánovat dostatek hodin tak, aby bylo možné tyto náklady umořit. Také by se ale měla vzít v úvahu zůstatková hodnota letadla a v tom případě by se stala analýza dosti těžko spočítatelnou. Z tohoto důvodu byla pro účely této práce zjednodušena právě definováním počátečních podmínek.

Shrnu-li analýzu, tak z ní vyplývá, že bez započtení těžké údržby, tak jak to dělá Conklin and de Decker, by bylo třeba charterovat 330 hodin. Společnost NetJets dokáže ročně bizjetu naplánovat i 800 letových hodin. To je ovšem příklad téměř ideálního systému plánování s velkou poptávkou po letounech. Ale i na trochu bližším příkladu ABS Jets, kteří jsou schopni naplánovat až 560 hodin měsíčně vidíme, že zde vzniká dostatečná rezerva pro soukromé aktivity majitele. A to i za předpokladu, že započteme těžkou údržbu, protože s ní v součtu by bylo třeba charterovat 421 hodin. Stále tedy zbývá 139 hodin majiteli.

Rád bych také uvedl, že druhého cíle v podstatě dosáhnout nelze, protože dosažení maximální spokojenosti majitele je velmi subjektivní hledisko a pro každého potenciálního majitele leží toto hledisko někde jinde.

Také si uvědomuji, že existuje možnost klienta, který je schopen zaplatit několik set milionů korun za nákup nového letounu, jen za cenu dobrého pocitu exkluzivity, který neposkytne

svůj bizjet k charterování vůbec a bude schopen uhradit roční milionové ztráty z jeho nedostatečného využití.

Nicméně otázka time sharingu a jeho většího rozšíření u nás mě velmi zaujala a věřím, že poznatky nabyté během studia k této bakalářské práci, využiji i během své budoucí činnosti. Podle mého názoru je time sharing potažmo podílové vlastnictví cesta, jak přiblížit luxus privátního leteckého cestování širšímu okruhu lidí.

## 8 Použité zdroje

### 8.1 Literatura

[12] MORRELL, Peter S. *Airline finance*. Gower House, Croft Road Aldershot, Hampshire GU11 3HR, England: Ashgate Publishing Limited, 2012. third edition. ISBN 978-0-7546-7134-3

[14] ABS JETS. *Interní dokumentace společnosti*. Praha, 2015..

[20] VASIGH, Bijan, Tom TACKER a Ken FLEMING. *Introduction to air transport economics: from theory to applications*. Burlington, VT: Ashgate Pub., c2008, xxiv, 358 p. ISBN 07-546-7081-3.

[24] STONE, Oliver. So you want to acquire a business jet? *Altitude*. 2015, (June-July): 74-75

[34] MACHALA, Marek. *Provozní aspekty a konkurenceschopnost letounů kategorie VLJ*. Brno, 2010. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně.

[40] O'CONNOR, William E. *An introduction to airline economics*. 6th ed. Westport, Conn.: Praeger, 2001, xvi, 253 p. ISBN 0275969118.

### 8.2 Internetové zdroje

[1] IBAC Definitions of Business Aviation. *International Business Aviation Council* [online]. ©2013 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <http://www.ibac.org/about-ibac/ibac-definitions-of-business-aviation>

[2] PRICEWATERHOUSECOOPERS LLP. *The economic impact of business aviation in Europe* [online]. 2008 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <http://ebaa.org/en/news-publications/publications/busav-economic-impact-in-europe.aspx>

[3] OXFORD ECONOMICS. *The Role of Business Aviation in the European Economy* [online]. 2012 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z: <http://ebaa.org/en/news-publications/publications/busav-economic-impact-in-europe.aspx>

[4] EUROCONTROL [online]. ©2015 [cit. 2015-08-12]. Dostupné z: <https://www.eurocontrol.int/>

[5] EBAA. *Annual Review 2013-2014* [PDF]. 2014 [cit. 2015-08-15]. Dostupné z: <http://ebaa.org/en/news-publications/publications/ebaa-annual-reviews.aspx>

- [6] EUROCONTROL. *ANNUAL REPORT 2014* [online]. 2015 [cit. 2015-08-15].
- [7] SKIDMORE, Jeremy. *UK Business Leaders 2011 Travel Survey* [online]. 2011 [cit. 2015-08-15]. Dostupné z: <http://www.privatefly.com/export/PrivateFly/.content/images/UK-Business-Leaders-Travel-Survey-2011-PrivateFly.pdf>
- [8] EBAA. *Annual Review 2014-2015: Business Aviation in Europe: State of the Industry 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-08-15]. Dostupné z: <http://ebaa.org/en/news-publications/publications/ebaa-annual-reviews.aspx>
- [9] JETNET. *Presentation and Analysis by Chase & Associates* [online]. 2011 [cit. 2015-08-16]. Dostupné z: [http://www.faa.gov/news/conferences\\_events/aviation\\_forecast\\_2011/agenda/media/GA/Mike%20Chase.pdf](http://www.faa.gov/news/conferences_events/aviation_forecast_2011/agenda/media/GA/Mike%20Chase.pdf)
- [10] Paul Grignon: *Money as Debt*, časový kód 00:18:30,672
- [11] WYNDHAM, David. How Should you Purchase your Next Business Jet?: Should you cash buy, finance or lease your next jet? In: *AvBuyer* [online]. 2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.avbuyer.com/articles/business-aviation-finance/how-should-you-purchase-your-next-business-jet/>
- [13] WYNDHAM, David. Should I Buy New or Used Aircraft?: Choosing the Option That's Best for You. In: *AvBuyer* [online]. 2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.avbuyer.com/articles/business-aircraft-ownership/should-i-buy-new-or-used-aircraft/>
- [15] DAVID, Wyndham. Reliability and Availability. In: *Globalair* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <https://blog.globalair.com/post/Reliability-and-Availability.aspx>
- [16] *Conklin & de Decker: Aviation information* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <https://www.conklindd.com/Default.aspx>
- [17] DE DECKER, Bill. MEASURING RELIABILITY AND AVAILABILITY. In: *Conklin & de Decker: Aviation Information* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <https://www.conklindd.com/t-measuringreliabilityandavailability.aspx>
- [18] Embraer Legacy 600. *Axleageeks* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://planes.axleageeks.com/l/57/Embraer-Legacy-600>
- [19] EMBRAER LEGACY 600 For Sale. In: *Controller* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.controller.com/list/list.aspx?manu=EMBRAER&mdltxt=LEGACY+600>

- [21] WYNDHAM, David. Buying New or Used Aircraft? Pt 2: How can you Know which Option is best for You...? *AVBuyer* [online]. 2002 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.avbuyer.com/articles/business-aircraft-ownership/buying-new-or-used-aircraft-pt-2/>
- [22] WYNDHAM, David. Business Aircraft: Buying New or Used?: Choosing the option that's best for you. In: *AvBuyer* [online]. 2002 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.avbuyer.com/articles/business-aircraft-ownership/business-aircraft-buying-new-or-used/>
- [23] COLLINS, Richard L. Why You Should Buy a New Airplane. In: *Flying* [online]. 2007 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.flyingmag.com/pilot-reports/pistons/why-you-should-buy-new-airplane>
- [25] Úřad pro civilní letectví [online]. ©2011 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: [www.caa.cz/download/pdf/Schema\\_procesu\\_nakupu\\_letadla.pdf](http://www.caa.cz/download/pdf/Schema_procesu_nakupu_letadla.pdf)
- [26] MILLER, James. Time Sharing. In: *James Miller* [online]. 2013 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.jamesmiller.com/timesharing001.html>
- [27] DISICK, David M. Fractional Ownership vs. Timeshare: Explaining the Differences to Your Banker. In: *The fractional consultant* [online]. 2011 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.thefractionalconsultant.com/fractional-ownership-vs-timeshare/fractional-ownership-vs-timeshare-differences/>
- [28] CAVE, Andrew. Share My Plane: Can XOJet Join Uber and Airbnb In The Sharing Economy? In: *Forbes* [online]. 2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/andrewcave/2015/02/15/share-my-jet-can-xojet-ever-join-uber-and-airbnb-in-the-sharing-economy/>
- [29] TIME SHARING AGREEMENTS. In: *NBAA* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <https://www.nbaa.org/admin/options/timeshare/>
- [30] HIRSCHMAN, Dave. Timeshare for aircraft owners. In: *AOPA* [online]. 2011 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.aopa.org/News-and-Video/All-News/2011/July/1/Timeshare-for-aircraft-owners>
- [31] NetFlight. *NetFlight* [online]. ©2009 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: [http://www.netflight.cz/cz/podilove\\_vlastnictvi.html](http://www.netflight.cz/cz/podilove_vlastnictvi.html)

- [32] GOYER, Robert. Shared Ownership. In: *Flying* [online]. 2007 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.flyingmag.com/pilot-reports/pistons/shared-ownership>
- [33] Tiskové centrum. *NetJets Europe* [online]. 2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <https://www.netjetseurope.com/cs/Tiskove-centrum/Press-Releases//>
- [35] The Program. *DiamondShare* [online]. 2011–2012 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://diamondshare.com/our-program/>
- [36] Ups And Downs Of Fractional Aircraft Ownership. In: *Forbes* [online]. 2013 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/businessaviation/2013/10/08/ups-and-downs-of-fractional-aircraft-ownership/>
- [37] SIRKIN, Andy. Fractional Ownership: Timeshare With A Makeover? In: *SirkinLaw* [online]. ©2013 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.andysirkin.com/HTMLArticle.cfm?Article=121&Hit=1>
- [38] Aircraft Cost Evaluator. *Conklin & de Decker* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <https://www.conklindd.com/CDALibrary/ACCostSummary.aspx>
- [39] CO2 CALCULATOR. *Conklin & de Decker* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <https://www.conklindd.com/CDALibrary/CO2Calc.aspx>
- [41] Chartering: A Basic Overview. *Avantair* [online]. ©2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: [http://www.avantair.com/1352485\\_chartering-a-basic-overview](http://www.avantair.com/1352485_chartering-a-basic-overview)
- [42] NEWFLIGHT CHARTERS. *FIVE QUESTIONS FOR YOUR AIR CHARTER SERVICE* [online]. 2011 [cit. 2015-08-22].
- [43] SWIRSKY, Keith. Chartering your Aircraft: Have you considered the Tax Issues. In: *AvBuyer* [online]. 2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.avbuyer.com/articles/business-aviation-charter/chartering-your-aircraft-part-3-of-3/>
- [44] PRIVATEFLY. *PrivateFly* [online]. 2015 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.privatefly.com/about/about.html?flightSearch=1851786&OpenLogin=true>
- [45] *Avinode* [online]. 2001 [cit. 2015-08-22]. Dostupné z: <http://www.avinode.com/>



## 9 Seznam Obrázků

- Obrázek 1.            vývoj počtu městských párů
- Obrázek 2.            počet pohybů
- Obrázek 3.            tmavé úsečky označují nejfrekventovanější trasy a jejich šíře četnost pohybů
- Obrázek 4.            podíl zemí na provozu
- Obrázek 5.            důvody pro využívání business aviation
- Obrázek 6.            10 největších letišť podle odletů

## 10 Seznam tabulek

- Tabulka 1. vztah stáří letadla a jeho dostupnosti
- Tabulka 2. cena Legacy 600, vzhledem k jeho stáří
- Tabulka 3. roční fixní náklady na provoz letounu
- Tabulka 4. variabilní náklady na hodinu provozu

## **11 Seznam příloh**

- Příloha I.                      Fotografie letounu Embraer Legacy 600
- Příloha II.                     Schéma nákupu letadla podle ÚCL
- Příloha III.                    Conklin and de Decker – podklady k tvorbě analýzy
- Příloha IV.                    Private fly – foto objednání letu