



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA DOPRAVNÍ

Ústav letecké dopravy

Frakční vlastnictví a jeho dopady v letecké dopravě

Bakalářská práce

Daniela Kolbová

Vedoucí práce: doc. Ing. Peter Vittek, Ph.D.

Praha 2021



K621 **Ústav letecké dopravy**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Daniela Kolbová

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – LED – Letecká doprava

Název tématu (česky): **Frakční vlastnictví a jeho dopady v letecké dopravě**

Název tématu (anglicky): Fractional Ownership and its Consequences in Air
Transport

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- Cílem je popsat podstatu frakčního vlastnictví letadel v letecké dopravě, popsat principy fungování a různé varianty praktického využití. Zakončení práce je stanoveno jako případová studie pro konkrétního provozovatele letecké dopravy.
- Popis základního rozdělení typů vlastnictví v letecké dopravě s důrazem na frakční vlastnictví
- Struktura, podmínky a proměny a modely v systémech frakčního vlastnictví v jednotlivých lokalitách - USA - EU - ČR
- Případová studie existující letecké společnosti, která využívá frakční vlastnictví
- Návrh modelu založení a fungování letecké společnosti postavené na frakčním vlastnictví



- 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: Worrells S., NewMyer D. A., Ruiz J. R., - The Evolution of Fractional Ownership: A Literature Review
Yufeng Y., - Strategic planning in fractional aircraft ownership programs
Karaesmen I. Z., - Scheduling Multiple Types of Time Shared Aircraft

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Peter Vittek, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **9. října 2019**
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **9. srpna 2021**
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

doc. Ing. Jakub Kraus, Ph.D.
vedoucí
Ústavu letecké dopravy



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

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Daniela Kolbová
jméno a podpis studenta

V Praze dne..... 3. prosince 2020

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu zákona § 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 8. srpna 2021



.....
Daniela Kolbová

Abstrakt

Frakční vlastnictví letadel je jedním z druhů vlastnictví business letadel. Bakalářská práce popisuje jeho princip a zmiňuje také další druhy vlastnictví letadel. Práce dále obsahuje rozlišení legislativy frakčního vlastnictví na území USA a Evropy včetně příkladů fungujících společností nabízející frakční vlastnictví. Následuje popis proměnných v modelu frakčního vlastnictví. Součástí práce je případová studie největší společnosti zaměřené na programy frakčního vlastnictví NetJets. V závěru práce je vytvořen fiktivní model založení společnosti nabízející frakční vlastnictví zahrnující nastínění nákladů a výnosů této společnosti.

Klíčová slova: frakční vlastnictví, vlastnictví letadel, NetJets

Abstract

Fractional aircraft ownership is a type of owning a business aircraft. The bachelor thesis is describing its principal and also mentions other types of aircraft ownership. The thesis contains differentiation of legislation on fractional ownership in the USA and Europe including examples of working companies offering the fractional ownership. The following is the variables description in a model of fractional ownership. The thesis includes the case study of the biggest company that focuses on fractional ownership programs, NetJets. In the conclusion of the thesis the model of founding a company offering fractional ownership was created, including outline of costs and profit of that company.

Keywords: Fractional ownership, aircraft ownership, NetJets

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Peteru Vittekovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a za podnětné návrhy. Stejně tak bych chtěla poděkovat JUDr. Ing. Radoslavu Zozulákovi, Ph.D. za poskytnuté odborné konzultace a rady. V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé své rodině a blízkým, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

OBSAH

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek	11
Seznam zkratk	12
Úvod	13
1 Základní rozdělení typů vlastnictví	15
1.1 Úplné vlastnictví	15
1.2 Frakční (podílové) vlastnictví	15
1.2.1 Vývoj	16
1.2.2 Popis fungování	17
1.2.3 Náklady	17
1.3 Leasingové programy	18
1.4 „Jet card“ programy	18
1.5 Timeshare	19
1.6 Charterové služby	19
2 Struktura frakčního vlastnictví ve světě	20
2.1 Struktura v USA	20
2.2 Struktura v Evropě	21
2.3 Poskytovatelé ve světě	23
2.4 Poskytovatel v České republice – OK Aviation Wings s.r.o.	24
3 Proměnné v modelu frakčního vlastnictví	26
4 Případová studie společnosti NetJets	29
4.1 Rozdělení programů NetJets	29
4.1.1 Program – NetJets Share	30
4.1.2 Program – NetJets Lease	31
4.1.3 Program – NetJets Marquis Card Program	31
4.2 Flotila NetJets	32
4.2.1 Flotila NetJets v Evropě	34

4.2.2	Flotila NetJets v USA	34
4.2.3	Využití flotily v období pandemie Covid-19	35
4.3	Zaměstnanci.....	35
5	Návrh modelu společnosti poskytující služby frakčního vlastnictví.....	38
5.1	Výhody frakčního vlastnictví.....	38
5.2	Flotila společnosti	39
5.3	Ekonomické parametry společnosti.....	40
5.3.1	Pořízení letadel na úvěr.....	40
5.3.2	Provozní náklady společnosti	41
5.3.3	Stanovení tarifů podílů.....	43
5.3.4	Koncepce ekonomiky společnosti po dobu úvěru	45
5.4	Tvorba modelu měsíčního plánu letů	46
5.4.1	Výběr destinací	46
5.4.2	Měsíční plán letů.....	47
5.4.3	Analýza nákladů a výnosů fiktivního modelu.....	50
5.4.4	Zhodnocení modelu	52
6	Diskuse.....	53
	Závěr.....	55
	Zdroje.....	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Jeden z největších modelů business letadel Boeing Business Jet [22].....	26
Obrázek 2 – Proměnné modelu frakčního vlastnictví	28
Obrázek 3 – Rozdělení programů NetJets v USA a Evropě	30
Obrázek 4 – Flotila NetJets	33
Obrázek 5 – Modely letadel a jejich výdrž v grafu.....	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Příklad investičního ceníku na letadlo Piper Meridian (upraveno z [22])	25
Tabulka 2 – Flotila NetJets v Evropě [26]	34
Tabulka 3 – Flotila NetJets v USA [24].....	34
Tabulka 4 – Specifikace letadla Cessna Citation XLS+ [32].....	39
Tabulka 5 – Specifikace úvěru na letadla	41
Tabulka 6 – Provozní měsíční náklady	42
Tabulka 7 – Náklady Cessny Citation XLS+	43
Tabulka 8 – Stanovení cen podílů letadla	43
Tabulka 9 – Porovnání ceny letové hodiny	44
Tabulka 10 – Stanovení tarifů frakčních podílů	44
Tabulka 11 – Tabulka ekonomiky společnosti.....	45
Tabulka 12 – Rozdělení frakčních vlastníků letadel.....	46
Tabulka 13 – Nejvíce využívaná letiště soukromými letadly	46
Tabulka 14 – Průměrný počet letových hodin za měsíc	47
Tabulka 15 – Model měsíčního plánu letů (letadlo 1).....	48
Tabulka 16 - Model měsíčního plánu letů (letadlo 2).....	49
Tabulka 17 – Náklady na palivo.....	50
Tabulka 18 – Zjednodušený ekonomický výkaz (v tis. Kč).....	51
Tabulka 19 – Měsíční výnosy podle modelu.....	52
Tabulka 20 – Měsíční náklady podle modelu	52

SEZNAM ZKRATEK

AOC	Osvědčení leteckého provozovatele Air Operator Certificate
CEO	Výkonný ředitel společnosti Chief Executive Officer
ČR	Česká republika
Et al.	A další
EUR	Euro
FAA	Federální letecká správa Federal Aviation Administration
FAR	Federální letecká nařízení Federal Aviation Regulations
FOARC	Fractional Ownership Aviation Rulemaking Committee
hod	hodina
Inc.	Označení veřejné obchodní společnosti v USA Incorporated
Kč	Korun českých
l	litr
Sb.	Sbírka
SEČ	Středoevropský čas
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
USA	Spojené státy americké United States of America
USD	Americký dolar United States Dollar

ÚVOD

Letecká doprava je jednou z nejvíce rozvíjejících se možností přepravy. A jelikož patří mezi nejrychlejší, stává se stále oblíbenější. Dělí se na dva hlavní druhy, kterými jsou obchodní letecká doprava (commercial air transport) a neobchodní letecká doprava a zvláštní provoz (general aviation). Do obchodní letecké dopravy patří komerční lety klasických aerolinek, kdy si zákazník zakoupí pouze místo v letadle. Oproti tomu neobchodní letecká doprava je zaměřena nejenom na jedno místo v letadle, ale na letadlo celé. Zákazník má zakoupené nebo pronajaté letadlo jako takové. Jde tedy vlastně o způsob vlastnictví nebo využití letounů. Do neobchodního letectví spadá také například sportovní a volnočasové letectví. Druhů vlastnictví letadla je více, každý zákazník má ale jiné požadavky, proto pro každého z nich může být vhodný jiný druh vlastnictví.

Úplné neboli tradiční vlastnictví, které je tím nejznámějším, je také zároveň finančně nejnáročnějším druhem. Zákazník si zakoupí letadlo a spravuje si vše sám nebo si pronajímá na provozování letadla jinou společnost. Dalším druhem je frakční (sdílené) vlastnictví, kdy si vlastník zakoupí na letadle pouze podíl. Služby provozování a údržby letadla zákazníkovi poskytuje společnost nabízející frakční vlastnictví. Dalším typem je leasingový program, který zahrnuje pravidelné měsíční poplatky, a i když zajišťuje flexibilitu jako vlastnictví frakční, je o něco méně finančně náročný, čímž je svým způsobem ekonomicky výhodnější pro zákazníky, kteří si nemohou dovést právě zakoupení podílu letadla. „Jet card“ programy jsou dalším typem a fungují na obdobný způsob jako leasingové programy – rozdíl je v tom, že u „jet card“ programů není nutný dlouhodobý závazek a jedná se o menší balíčky nabízených letových hodin. Nakonec existují charterové služby, známé jako aerotaxi, kdy si zákazník zaplatí jednorázově pouze za daný let. Většina si pod charterovými lety představí letní dovolenkové lety (tedy sezónní lety) – zde se také jedná o služby pronajímání letadla cestovní agenturou pro potřebné lety.

Úvodní část bakalářské práce se bude zabývat detailnějším popisem výše zmíněných druhů vlastnictví se snahou přiblížit rozdíly mezi danými typy.

Následně se práce zaměří na fungování sdíleného vlastnictví v USA a v Evropě. V každé lokalitě je frakční vlastnictví ustanoveno jinak. Například v USA je ustanoveno mnohem pevněji, ať už kvůli tomu, že se zde začalo vyvíjet dříve, nebo také proto, že má pro frakční programy již dlouhodobě definovanou legislativu – vytvořený specifický předpis věnující

se frakčnímu vlastnictví (podčást K přidanou k již existujícím regulacím zaměřeným na neobchodní letectví – FAR Part 91), který obsahuje i definici frakčního vlastníka. Díky tomu je pak frakční vlastnictví vnímáno jako neobchodní letecká doprava a není tak přísně regulováno. Vlastník je zapsán v leteckém rejstříku u daného letadla, tím pádem se nejedná o cestujícího, ale o vlastníka přepravujícího sebe samého ve vlastním letadle.

V další části jsou popsány proměnné v modelu frakčního vlastnictví, na které navazuje čtvrtá kapitola se zaměřením na reprezentativní společnost, která programy sdíleného vlastnictví nabízí. Jako taková společnost byla vybrána původem americká společnost NetJets, která již v dnešní době nabízí své služby také na území Evropy. Tato společnost je tou největší, která se zabývá frakčním vlastnictvím a je tudíž nejvhodnějším příkladem fungující firmy. NetJets nabízí tři rozdílné programy přizpůsobené na míru požadavkům zákazníků. Prvním programem je NetJets Share, který nabízí zákazníkům koupi podílu na letadle a jeho následné využívání dle rozsahu podílu s nutností uzavřít smlouvu minimálně na 3 roky. Oproti tomu leasingový program NetJets Lease nabízí stejné množství ročních letových hodin, minimální délka smlouvy je však rovna 2 rokům. Poslední program NetJets Marquis Card je mířený na zákazníky, kteří nepotřebují letoun využívat tak často a mimo jiné ušetří zákazníka od uzavírání dlouhodobého závazku. Flotila NetJets nabízí více než 750 letadel a zaměstnává více než 6 000 lidí.

Závěr bakalářské práce se bude věnovat založení fiktivní společnosti, která se bude zaměřovat na poskytování služeb frakčního vlastnictví. Toto založení bude provázet samotná koupě letadel včetně příkladu podmínek a kalkulace úvěrového programu, stanovení provozních nákladů společnosti včetně příjmů od potencionálních zákazníků – frakčních podílníků. Podle toho se následně vymodeluje fiktivní měsíční plán letů, ze kterého bude možné vyčíst, zdali potřebný počet potencionálních zákazníků bude možno v tomto měsíčním letovém plánu rozmístit a zvládnout tak efektivně požadavky naplánovaných letů, ze kterých se následně stanoví přesnější měsíční výše nákladů a výnosů. Pro lepší odhad business jet letů byla získána reálná data od Eurocontrolu.

V práci se bude objevovat jak obchodní, tak i neobchodní část letecké dopravy se zaměřením na frakční vlastnictví využívající malá letadla pro účely business letectví.

1 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ TYPŮ VLASTNICTVÍ

Možností nebo způsobů, jakým způsobem vlastnit letadlo, existuje více. Tím nejzákladnějším je úplné vlastnictví. Avšak jsou uživatelé, kterým by se takový typ vlastnictví nevyplatil. Proto se objevují také jiné druhy vlastnictví, mezi které patří frakční vlastnictví, „jet card“ programy, leasingové programy a charterové služby. Tyto programy jsou vhodnější pro uživatele, kteří nemají tak velkou potřebu či nutnost létat tak často, koupě celého letadla by pro ně byla zbytečná, ale využívají s určitou pravidelností služby leteckých společností.

1.1 Úplné vlastnictví

Tradiční vlastnictví je jedním z nejstarších a nejzákladnějších druhů vlastnictví soukromých letadel. Zákazník si jednoduše zakoupí letadlo a sám si ho provozuje a udržuje, popř. jej může nechat provozovat jinou firmu.

V publikaci Starryho a Bernsteina [1] jsou zmíněny výhody tohoto způsobu provozování letadla, kterou je nejenom dostupnost vlastněného letadla – je dostupné kdykoliv jej zákazník bude chtít, ale vyzdvihují také další výhody, jako jsou flexibilita a to, že má vlastník úplnou kontrolu nad letadlem.

Následně také může majitel zařizovat využití letadla, když jej sám nevyužívá. Tohoto dosáhne například vytvořením podmínek pro možnost čerpání letových hodin pro potenciální zákazníky v rámci jakýchkoliv výše zmíněných programů (v tomto případě musí mít osvědčení AOC, které by mu umožnilo letadlo využívat pro obchodní létání).

Mezi nevýhody patří velmi vysoké náklady spojené nejen se zakoupením letounu, ale také s jeho správou a provozováním. A právě kvůli finanční náročnosti existuje mnoho jiných druhů vlastnictví, které nabízejí podobnou flexibilitu, avšak bez toho, aby bylo nutné nést všechny náklady charakteristické pro tento druh vlastnictví.

1.2 Frakční (podílové) vlastnictví

Frakční vlastnictví se začalo rozvíjet nejvíce od počátku 21. století v průběhu posledních dvaceti let. Starry a Bernstein ve svém článku [1] podotýkají, že tento druh vlastnictví nabízí mnoho stejných výhod jako úplné vlastnictví letadla – flexibilitu, soukromí a garantovanou dostupnost. Díky nižším počátečním nákladům, kdy je zakoupen pouze podíl na letadle a obecně nižším hodinovým nákladům, které jsou závislé na rozsahu vlastnictví, je rovněž finančně dostupnější než úplné vlastnictví pro větší množství lidí.

Gleimer ve svém článku [2] popisuje povinnosti společnosti nabízející frakční vlastnictví, která vlastníkovi kromě provozování a údržby letadla zajišťuje i další služby jako zajišťování nájmu posádky k danému letu a další administrativní aspekty spojené s provozem soukromého letadla.

Yufeng Yao et al. [3] vyzdvihují rovněž další významnou výhodu frakčního vlastnictví, kterou je zlepšení časového managementu jednotlivých úkonů na letištích, zejména check-inů, bezpečnostních kontrol, nebo také záležitostí ohledně ztraceného zavazadla.

Podstatou frakčního neboli sdíleného vlastnictví je tedy nabízení sdíleného vlastnictví letadla více zákazníkům. Nejdůležitějšími položkami, které ovlivňují výši ceny programu frakčního vlastnictví, jsou jeho rozsah (počet letových hodin ročně) a velikost samotného letadla. Rozsah tohoto programu se pohybuje v pevně daném intervalu – „nejmenším“ je šestnáctinové vlastnictví, kdy má zákazník možnost nalétat 50 letových hodin ročně. Naopak „největším“ možným sdíleným vlastnictvím je poloviční vlastnictví, které nabízí vlastníkovi nalétat až 400 letových hodin ročně.

Příkladem jednoho z největších poskytovatelů frakčních programů je společnost NetJets [4], která uvádí rozdíly mezi úplným vlastnictvím a tím frakčním na svých webových stránkách – například že vlastníkovi zaručuje velmi vysokou úroveň bezpečnosti, o kterou se zákazník nemusí vůbec starat. Nebo jde-li o přemístovací lety, v rámci úplného vlastnictví musí vše vlastník hradit sám, zatímco společnost NetJets tyto lety zařizuje sama a na své náklady.

1.2.1 Vývoj

Frakční vlastnictví letadel v podobě, která funguje dodnes, se poprvé objevilo v roce 1987. Úplně první náznak podobného typu vlastnictví je připsán k roku 1964, ve kterém společnost Executive Jet Airways začala provozovat 10 letounů typu Learjet 23 s myšlenkou prodávat takzvané „užívané bloky“ těchto letadel zákazníkům a umožňovat jim tím soukromou přepravu na základě jejich požadavků. Letouny Learjet 23 byly navrženy pro šest cestujících a dvě osoby z posádky. Jednalo se o dvoumotorové letouny. [5]

Když letoun doletěl do požadované destinace, zůstal zde, dokud nebyl potřebný na jiný let. Následující let měl v ideálním případě začínat na tomto místě, pokud to ale nebylo možné, byl letoun přesunut do místa požadovaného letu. V původní podobě frakčního vlastnictví hradila všechny přemístovací náklady provozující společnost a zákazník platil

pouze za využití letové hodiny. Dnes záleží na velikosti společnosti a na tom, co nabízí. Objevují se tedy takové společnosti, které vlastníkově přemístovací lety hradí, ale také existují společnosti, které mohou po zákazníkovi chtít úhradu nákladů těchto letů.

Společnost rozšířila svou flotilu a působnost, v roce 1986 byla zakoupena RTS Capital Services a přejmenována na Executive Jet, Inc. A právě tato společnost je mateřskou společností NetJets nabízející program frakčního vlastnictví, jak jej známe dnes. Cílem konceptu frakčního vlastnictví byla kombinace flexibility charterových letů s výhodou vlastnictví letadel. Změnou v konceptu bylo přidání tzv. core fleet (nebo také core aircraft). Došlo-li například ke konfliktu v rozvrhu přidělování letounů a bylo to nevyhnutelné, byla tahle flotila využívána. Worrells et al. [5] ve svém článku popsali, že jádrem flotily se rozumí skupina letadel vlastněná přímo poskytovatelem frakčního vlastnictví, která není rozprodána uživatelům. Dle jejich názoru aplikace konceptu jádra flotily dokázala, že je základem úspěchu frakčního vlastnictví, jelikož tak umožňuje společností v případě nedostupnosti letadla, jehož podíl zákazník vlastní, využít letadlo vlastněné právě provozující společností. [5, 6]

1.2.2 Popis fungování

Obvykle frakční vlastník zažádá o let tím, že specifikuje počáteční destinaci a počáteční čas, cílovou destinaci a cílový čas, a to pouze dny nebo hodiny před tímto plánovaným odletovým časem, jak ve svém článku popisuje Yao et al. [3]. Každá společnost si pak stanovuje nejzazší časový úsek, ve kterém je možno let oznámit. Veškeré další záležitosti již společnost poskytující zákazníkovi programy frakčního vlastnictví zařizuje sama – zajistí posádku, která let bude obsluhovat a dostupný letoun. To vše se snaží vyřešit takovým způsobem, aby optimalizovala náklady, které jsou právě s posádkou a letounem spojeny. Flexibilitu zajišťuje velikostí své flotily. Pokud tedy není k dispozici letoun, kterého je zákazník spoluvlastníkem, společnost mu nabídne letoun jiný, avšak stejné kapacity. Zákazník má také možnost požadovat letoun větší kapacity, musí si za něj však následně připlatit.

1.2.3 Náklady

Nejvyšší položkou v nákladech jsou pro společnost náklady provozní. Spadá mezi ně vše spojené s provozem letadel od hangárování, pojištění a údržbu letadel až po mzdy a školení zaměstnanců. Mezi provozní náklady jsou zařazeny i tzv. mimořádné výdaje, které je však snaha co nejvíce minimalizovat. V publikaci Yao et al. [3] jsou rozlišeny mimořádné výdaje na:

- „repositioning cost“ – náklady, které zahrnují přemístění prázdného letadla na požadované místo odletu nebo naopak. Společnosti mohou vyžadovat jejich proplacení, existují ale i takové (většinou ty větší), které po zákazníkovi tyto náklady zaplatit nechtějí,
- „upgrade cost“ – možnost tzv. rozšíření letadla, kdy je zákazníkem zažádáno o letadlo vyšší kapacity,
- „transportation cost“ – zahrnuje náklady na přepravu posádky na místo odletu nebo následně zpět na základnu komerční linkou,
- „overtime cost“ – zaměřená na posádku a pracování přesčasů,
- „charter cost“ – náklady na nutné nasazení náhradního letounu pro žádaný let.

Oproti tomu frakční vlastník platí tři, předem fixně stanovené, druhy poplatků. První jednorázovou částkou je zakoupení podílu letadla – jeho velikost je ovlivněna rozsahem podílu a typem letadla. Dále hradí pravidelný měsíční poplatek (často nazývaný jako „monthly management fee“). Jsou v něm zahrnuty platy zaměstnanců, ale také poplatek na hangárování letadla. Poslední poplatek se týká vždy samotného letu a jedná se o hodinové náklady, jejichž součástí jsou poplatky za palivo.

1.3 Leasingové programy

Tento program, uzavíraný na daný počet roků, je hrazen na počátku jednorázovým poplatkem, dále pevně stanoveným poplatkem placeným měsíčně, a nakonec zákazník platí za nalétané hodiny. Počet těchto hodin se pohybuje od 100 až do 400. Leasingový program garantuje dostupnost letounu, avšak oproti frakčnímu vlastnictví jsou sníženy finanční nároky o počáteční kapitálové náklady. Tímto kapitálovým nákladem je zakoupení podílu letadla, které je specifické právě pro frakční vlastnictví. [1]

1.4 „Jet card“ programy

„Jet card“ program, dále jen card program, nabízí sice stejnou flexibilitu jako programy frakčního vlastnictví, je však nejenom odlehčeno o náklady zakoupení podílu letadla, ale také nemusí zákazník předem podepisovat dlouhodobou smlouvu, čímž se liší od leasingových programů. U card programů se jedná o menší „balíčky“ letových hodin na rok. Každý vlastník této karty si tak koupí pouze tolik hodin, kolik potřebuje. Obvykle se rozmezí těchto hodin pohybuje mezi 25 až 50 hodinami. [1]

1.5 Timeshare

Další možností je sdílení letových hodin (na podobném principu hojně užívaný u nemovitostí), kdy jde o sdílení letadla s více lidmi. Vlastník letadla může někomu dalšímu nabídnout své letadlo, aby bylo využito, když ví, že jej v daném období nebude využívat. Nebo se může přímo jednat o společnost, která bude timeshare na letadle zprostředkovávat. Ve frakčním vlastnictví se stává zákazník majitelem části letadla a může využívat letadlo jako vlastník. Oproti tomu u timesharingu se nejedná o vlastnictví (vlastníkem je pořád stejná osoba), pouze v daném období roku jej zákazník může využívat jako „vlastník“.

1.6 Charterové služby

Charterové služby mohou být spojovány se službami nazývanými aero taxi, kdy zákazník jednorázově zaplatí pouze za požadovaný let, co zrovna potřebuje. Worrells, NewMyer a Ruiz [5] zmiňují jednoduchou definici takových služeb, a sice že se jedná se o společnosti nabízející letoun a posádku veřejnosti za finanční náhradu či k pronájmu. Zákazníci jsou předem společností informováni o tom, kolik let bude stát, a podle toho se mohou rozhodnout, zda jim takové podmínky vyhovují nebo ne. Proto se často stává, že zákazníci oslovují více společností nabízejících charterové lety a následně podle toho porovnávají dané nabídky služeb. Tato služba je výhodná, jedná-li se opravdu o jednorázovou potřebu, jelikož zákazník neplatí nic, když letadlo nevyužívá. Také nemusí platit žádné měsíční poplatky. [1, 5]

2 STRUKTURA FRAKČNÍHO VLASTNICTVÍ VE SVĚTĚ

Informace pro tuto kapitolu práce čerpá z dokumentů a odborných publikací od Worrellse, NewMyera a Ruize [5], Ratajczyka [6], Kasabyho et al. [7] a Clarka [8], s doplněním informací přímo z legislativního dokumentu FAR Part 91 Subpart K [10].

Vzhledem k odlišným národním zvykostem a legislativě napříč různými legislativními oblastmi, může být v daném místě stejná služba jinak stanovena a aplikována. A přesně tak je to i s frakčním vlastnictvím, které se začalo vyvíjet nejdříve v USA a až s postupem času nachází své uplatnění i v Evropě.

Poskytovatelé frakčního vlastnictví díky tomu mají lepší zázemí právě v USA, ale v současnosti se snaží získat oporu také v Evropě. Rozdíl mezi Evropou a USA je dán tím, že nárůst využívání frakčního vlastnictví v Evropě nebyl tak velký a rychlý, jako v USA. To je způsobeno mnoha potížemi v evropském prostředí, které se v USA nevyskytují, které zaznamenali i Worrells et al. [5] když došli k závěru, že důvodem je Evropská roztržitá právní struktura i firemní kultura, která se liší nejen od té americké, ale i mezi samotnými evropskými zeměmi.

Jak již bylo zmíněno, existují američtí poskytovatelé frakčního vlastnictví, kteří nabízejí služby také na území Evropy. V následující kapitole bude přiblíženo fungování frakčního vlastnictví právě v USA a v Evropě.

Frakční vlastnictví je primárně ovlivňováno globální ekonomikou. V článku od Worrellse et al. [5] je poukázáno na tuto přímou spojitost, kdy konstatují, že je-li ekonomika silná a prosperující, lidé cestují za dovolenou a za prací a tím následně posiluje i letecký průmysl a business letectví.

2.1 Struktura v USA

Federal Aviation Administration, zkráceně FAA, je americký úřad pro civilní letectví, který má za úkol kontrolovat a regulovat všechny činnosti leteckého průmyslu na území USA. FAA vydává Federal Aviation Regulations, zkráceně FAR, které jsou zaměřeny právě na regulaci leteckých činností. Business letectví přesněji regulují jejich části FAR Part 91 a FAR Part 135. FAR Part 91 se věnuje spíše neobchodní části letectví, zatímco FAR Part 135 je zaměřen na obchodní lety. Díky zaměření na tyto komerční činnosti je FAR Part 135 oproti FAR Part 91 více zatěžující, stanoví totiž přísnější pravidla, které je nutné dodržovat. Kasaby, Tarry a Vlasek [7] rozebírají programy frakčního vlastnictví, které jsou

vytvořeny tak, aby se vyhnuly obtížným pravidlům FAR part 135, což je ku prospěchu společnostem vzhledem k možnosti úspor nákladů a flexibilnímu rozvrhu letů. Ale vzhledem ke skutečnosti, že provozující společnost svým zákazníkům nabízela služby jako jsou údržba letadel a pilotní služby, spadaly programy frakčního vlastnictví stále pod regule obchodních letů FAR Part 135, které měly striktnější bezpečnostní požadavky.

Z tohoto důvodu FAA pevně ustanovila Fractional Ownership Aviation Rulemaking Committee, neboli FOARC, specificky zaměřenou komisi zabývající se frakčními programy. V publikaci od Kasabyho et al. [7] je vysvětleno, že FOARC prezentoval návrhy podčásti K (v originále Subpart K), který měl být přidán k FAR Part 91 a který se jako první zaměřoval na vedení frakčních programů. Dle oficiálního webu National Business Aviation Association [9], byly tyto návrhy představeny v únoru roku 2000. Podčást K [10] obsahovala nová bezpečnostní a regulační pravidla, která měla méně striktní, ale stále vysoké bezpečnostní požadavky, a zároveň ulevila provozující společnosti od nutnosti vlastnění Osvědčení leteckého provozovatele (AOC). [6]

Tato pravidla vešla v platnost v září roku 2003. [6] S tím že únor roku 2005 byl podle FAA [9] posledním termínem, do kterého musely být všechny programy frakčního vlastnictví v souladu s pravidly této podčásti K. Kasaby et al. [7] zdůrazňují, že díky těmto pravidlům následně bylo možné narůstající byznys frakčního vlastnictví lépe regulovat.

FAR Part 91 Subpart K [10] přímo zahrnuje koncept frakčního vlastníka. Takového vlastníka definuje jako „provozovatele letadla“, a to i přes to, že provozující společnost provádí téměř všechny činnosti spojené s provozem letadla a dohlíží na způsob, jakým je letadlo provozováno. Proto díky téhle specifické definici frakční vlastnictví spadá do neobchodní oblasti letectví.

2.2 Struktura v Evropě

Evropská legislativa se od americké liší. A stejný problém, se kterým se potýkaly společnosti zabývající se frakčním vlastnictvím v USA, se objevuje i v Evropě. Společnost je provozovatelem zákaznickova letadla, jelikož zajišťuje vše ohledně jeho provozu a je za to finančně odměňována. Díky tomu je frakční vlastnictví považováno za obchodní letectví a tím je tedy přísněji regulováno. V porovnání se zmíněnými americkými pravidly by tedy podléhala pravidlům v FAR Part 135.

Z toho důvodu evropské státy uznávají, že by bylo ideální přijmout pravidla uvedená v FAR Part 91 Subpart K, což lze dohledat i v publikovaných názorech Evropské agentury

pro bezpečnost letectví z roku 2004 [11]. Evropské státy zjistily, že by taková specifická pravidla (podobná těm z podčásti K) zajistila potřebnou úroveň bezpečnosti a mohla by být provozována pod záštitou neobchodních letů. Novější důvěryhodné zdroje a informace věnující se pravidlům frakčního vlastnictví se však nepodařilo nalézt. Proto se vychází z posledních dohledaných zdrojů se závěrem, že na území Evropy specifický předpis věnovaný frakčnímu vlastnictví nebyl doposud vydán.

Evropské společnosti, které nabízejí programy frakčního vlastnictví, jsou ve většině případů mladší oproti těm z USA.

V České republice zkusila nabízet frakční programy letadel pouze jedna společnost (OK Aviation Wings s.r.o.). Všichni vlastníci letadel (ať už frakční nebo úplní) by měli být v České republice dle § 4 zákona č. 49/1997 Sb., zákon o civilní letectví [12], ve znění pozdějších předpisů, dále jen zákon o civilním letectví, zapsáni do leteckého rejstříku. Z toho plyne, že frakční podíl na letadle může být dále předmětem obchodování (odkoupení, prodeje, dědictví, a jiné majetkové záležitosti). Po prozkoumání výše zmíněného leteckého rejstříku a snaze najít letadla vlastněná více vlastníky bylo zjištěno, že v České republice žádné takové není. Právní řád v České republice pojem frakční vlastnictví jako takový nezná, tudíž nemůže být provozováno pod záštitou neobchodních letů, což znamená přísnější regulaci. Společnost nabízející frakční programy by tak v České republice podle § 67 zákona o civilním letectví [12] musela mít Osvědčení leteckého provozovatele. Je tedy možné, že právě z tohoto důvodu společnost OK Aviation Wings s.r.o. aktuálně podílů na letadlech nenabízí. Pořád však možnost jejich zakoupení uvádějí na svých webových stránkách, proto jsou v práci nabízené programy zmíněny (viz kapitola 2.4 Poskytovatel v České republice – OK Aviation Wings s.r.o.).

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník [13], ve znění pozdějších předpisů, dále jen občanský zákoník, obsahuje pouze pojem Spoluvlastnictví. Spoluvlastnictví je právním institutem, díky kterému může více osob vlastnit jedinou věc. Ustanovení § 1121 občanského zákoníku stanoví, že každý ze spoluvlastníků je úplným vlastníkem svého podílu. To znamená mimo jiné to, že každý ze spoluvlastníků může s věcí nakládat, jako by byla jeho vlastní, zároveň však musí respektovat právo ostatních spoluvlastníků na totéž. Podstatným institutem je tak rovněž společná správa věci – dle ustanovení § 1116 občanského zákoníku se vzhledem k věci jako celku považují spoluvlastníci za jedinou osobu a nakládají s věcí jako jediná osoba. V případě frakčního vlastnictví letadel však

správu věci provádí společnost, která frakční vlastnictví zprostředkovává. V tom tak zřejmě spočívá hlavní rozdíl oproti běžnému spoluvlastnictví dle občanského zákoníku.

Po prozkoumání leteckého rejstříku je zřejmé, že frakční vlastnictví není v České republice momentálně používáno. V zahraničí (obzvláště v USA) je legislativa více zpracovaná a rozvinutá, proto je tento druh vlastnictví více zažitý. U nás je ale daná problematika frakčního vlastnictví aktuálně v začátcích a dá se očekávat, že v následujících několika letech by se začala více rozvíjet a mohla by být zajímavou oblastí na investování, podnikání a provozování business letadel.

2.3 Poskytovatelé ve světě

Jednou z největších společností nabízející služby frakčního vlastnictví je americká společnost NetJets. Vývoj společnosti je popsán v podkapitole 1.2.1 Vývoj. Velmi významným navýšením majetku společnosti byla objednávka letadel uskutečněná v roce 2012, která je popsána také na webu společnosti NetJets [14], a to jako největší objednávka letadel v soukromém letectví v historii: 275 letadel Bombardier Challenger a 150 letadel Cessna Citation Latitude v celkové hodnotě 9,6 miliard amerických dolarů. A právě mimo jiné díky všem těmto krokům dnes společnost NetJets vlastní největší flotilu soukromých letadel na světě. Kromě nabídky programu frakčního vlastnictví nabízí také „jet card“ program a program leasingový. Detailněji je tato společnost popsána v kapitole 4 Případová studie společnosti NetJets.

Další významnou společností zaměřenou na programy sdíleného vlastnictví v USA je Clevelandská společnost Flexjet, která byla založena v roce 1995 jako divize výrobce letadel Bombardier [15]. Tato společnost provozuje flotilu business letadel, které patří mezi jedny z nejnovějších. Mimo programů frakčního vlastnictví nabízí zákazníkům také jet card programy. Minimální předstih, který je nutné dodržet při rezervaci letadla, je u frakčního vlastnictví roven 10 hodinám. Na druhou stranu u card programů je nutný předstih minimálně 24 hodin a ve špičkách je navýšen na 48 hodin. Dále nabízí speciální program nazývaný Versatility Plus, který umožňuje frakčním vlastníkům nabídnout své nevyužité hodiny, které nestihli odlétat, ostatním sdíleným podílníkům (frakčním vlastníkům), případně naopak od ostatních vlastníků zakoupit jejich nevyužité hodiny. Mezi další zvýhodnění patří snížení hodinové sazby při mezistátních letech, závislé na délce tohoto letu – čím delší let je, tím více je tato sazba regulována. [16]

Jako další příklad lze uvést společnost Jetfly, která vznikla v roce 1999. Tato společnost se stala průkopníkem frakčního vlastnictví v Evropě tím, že má flotilu složenou z turbovrtulových letounů typu Pilatus PC-12. Na svých internetových stránkách [15] společnost vyzdvihuje výhodu letadel PC-12 v tom, že jsou schopné létat ve vysokých výškách a přistávat jak na velkých mezinárodních letištích, tak i na menších letištních plochách. Dnes tato společnost vlastní největší flotilu v Evropě, jelikož provozuje 40 letadel typu PC-12. Sídli v Lucemburku. [17]

Fractional Jet Europe vznikla v roce 2008 a sídlí v Londýně ve Spojeném Království. Společnost prezentuje svoje služby tak, že zákazníci mají nyní možnost létat se světovou jedničkou na trhu s proudovými letadly (NetJets) bez nutnosti nákupu podílu na letadle a bez dlouhodobého závazku. Tato společnost řídí tedy sekundární trh frakčního vlastnictví – spolupracuje se společností NetJets, která s ní sdílí svou flotilu letadel. Tato společnost nabízí card programy nebo i zakoupení pouze několika hodin letu na rok (od 25 do 150 hodin ročně) bez nutnosti dlouhodobého kontraktu. Společnost tedy není zaměřena přímo na nabízení služeb frakčního vlastnictví, je však specifická tím, že nabízí zákazníkům služby se stejnými benefity, jaké mají frakční vlastníci, jen bez nutnosti dlouhodobého závazku. Výhodou je také šetření velkého množství nákladů a poplatků, když letoun není využíván. Společnost má přístup ke čtyřem modelům společnosti NetJets, mezi které patří Embraer Phenom 300, Cessna Citation Latitude, Bombardier Challenger 350 a Bombardier Global 6000. Jedná se o modely, které patří do evropské flotily společnosti NetJets Europe. [18]

2.4 Poskytovatel v České republice – OK Aviation Wings

s.r.o.

V České republice existuje pouze jediná společnost, která na svých stránkách nabízí programy frakčního vlastnictví, a tou je OK AVIATION Wings s.r.o.

OK AVIATION nabízí na internetových stránkách [19] program podílového vlastnictví nazvaný NetFlight, který byl vyvíjen od roku 1995. Avšak až v roce 2006 byl vykonán první let s frakčními vlastníky. Její flotila je složena ze sedmi letadel – modelů Piper Meridian a Pilatus PC-12.

Tento program NetFlight nabízí zákazníkovi dvě možnosti. Jednou z nich je klasické frakční vlastnictví, druhou je poté leasingový program. NetFlight podíly jsou na webu [20] poskytovány ve třech podobách – první je takzvaný „Basic“ typ, kdy se jedná o 50

letových hodin ročně (což je po přepočítání na silniční vzdálenost rovno cca. 25 000 kilometrům). Dalším typem je „Silver“, kdy je řeč o 100 letových hodinách (cca. 50 000 km). Posledním typem je „Gold“, který nabízí možnost ročně nalétat až 200 hodin.

V případě frakčního vlastnictví zákazník platí pravidelný měsíční poplatek a následně provozní náklady na požadovaný let. Smlouva se uzavírá na délku pěti let. Po skončení smlouvy může vlastník buď pokračovat v tomto frakčním vlastnictví nebo může svůj podíl odprodat společnosti. V tabulce 1 je uveden příklad výše poplatků placených zákazníkem na jedno z nabízených letadel Piper Meridian, který uvádí společnost na svých webových stránkách.

Operativní leasing je oproti tomu uzavírán pouze na jeden rok. Zákazník hradí pouze pravidelný měsíční pronájem, do kterého jsou započítány i provozní náklady. Zákazník využívá stejných práv i benefitů jako frakční vlastník. [21]

Tabulka 1 – Příklad investičního ceníku na letadlo Piper Meridian (upraveno z [22])

Podíl NetFlight	Cena podílu	Měsíční poplatek	Hodinové provozní náklady
Basic	153 345 EUR	890 EUR	449 EUR
Silver	306 699 EUR	1 700 EUR	449 EUR
Gold	613 398 EUR	3 250 EUR	449 EUR

V měsíčních poplatcích je příspěvek na fixní náklady letadla – jako je například pojištění letadla či platy pilotů. Všechny náklady spojené s letem – včetně poplatků za palivo, letištních poplatků a náklady na údržbu, jsou zařazeny do hodinových provozních nákladů. [22]

3 PROMĚNNÉ V MODELU FRAKČNÍHO VLASTNICTVÍ

Skutečností, nebo také proměnných, které ovlivňují zákazníka při výběru nejenom společnosti nabízející frakční vlastnictví, ale také jeho specifického typu, je mnoho.

První a nejspíše také nejdůležitější skutečností je počet hodin, které má zákazník v plánu nalétat za jeden rok. Podle toho si vybere velikost sdíleného vlastnictví, která se pohybuje od nejmenšího šestnáctinového vlastnictví s možností nalétat 50 hodin ročně až po největší možnou volbu frakčního vlastnictví, a tím je vlastnictví poloviční. V této velikosti vlastnictví může zákazník nalétat ročně 400 hodin.

Druhou proměnnou je to, o jaké kapacitě požaduje zákazník letoun. Ta je samozřejmě ovlivněna tím, co nabízí daná společnost. Lepší společnosti mají větší flotilu letadel, díky čemuž nabízí uživatelům větší výběr. Podíl je možno zakoupit nejenom u proudových a turbovrtulových letadel, ale také helikoptér. Jedním z největších business letounů je například Boeing Business Jet – obrázek 1. Samotná společnost Boeing nabízí na svých webových stránkách [23] Business Jet s předpokladem, že zákazníci nejčastěji vyžadují přístup ke stejným vymoženostem ve vzduchu tak jako mají na zemi, včetně kanceláře, ložnice, sprchy, jídelen, zábavních prostorů aj. A to všechno tento letoun může poskytnout.



Obrázek 1 – Jeden z největších modelů business letadel Boeing Business Jet [22]

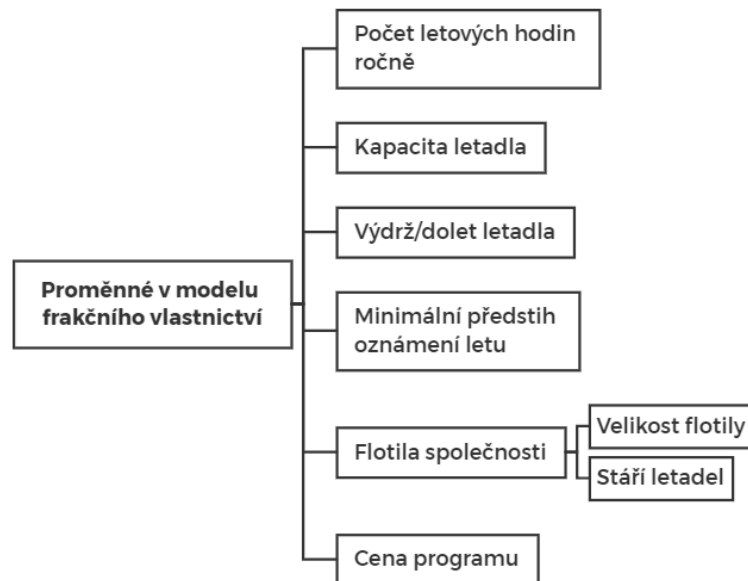
Dále může zákazníka při výběru letadla ovlivnit jeho výdrž, se kterou souvisí také dolet letadla. Není to úplně pravidlem, ale většinou se výdrž (a zároveň i dolet) zvětšuje se zvětšující se kapacitou letadla. Například 7místná Cessna Citation Latitude nabízí výdrž až 7 hodin. Oproti tomu výše zmíněný model Boeingu Business Jet [23] nabízí možnost délky doletu se 75 pasažéry na palubě přesahující až polovinu obvodu Země, čímž nabízí zákazníkům téměř neomezený výběr destinací bez mezipřistání.

Další proměnnou je minimální čas nebo doba, kterou je nutné dodržet při ohlašování zamluvení letadla. Každá společnost nabízí jiná časová minima, která závisí nejenom na velikosti a schopnosti společnosti, ale také na druhu vlastnictví (při leasingových a card programech se časy liší). Jeden z největších poskytovatelů sdíleného vlastnictví, společnost NetJets [24], nabízí garantovaný přístup s krátkým 4 až 6hodinovým upozorněním na let (záleží na velikosti podílu a typu letadla) k více než 750 letadlům v jejich flotile po světě.

Mimo již zmíněné proměnné se může zákazník také rozhodovat podle flotily společnosti. Zaměří-li se na její velikost, má při větší flotile de facto k dispozici větší množství letounů. Rozhodnutí zákazníka však může ovlivnit stáří flotily – jsou společnosti, které nabízí relativně nové letouny, mezi které patří například společnost Flexjet. Oproti tomu NetJets vlastní jednu z největších flotil letadel.

A v neposlední řadě je nutno zařadit mezi proměnné také cenu programu – a to jak měsíčního poplatku, tak i ceny letové hodiny.

Na obrázku 2 jsou znázorněny všechny zmíněné proměnné v modelu frakčního vlastnictví.



Obrázek 2 – Proměnné modelu frakčního vlastnictví¹

Zákazník se tedy při výběru nejvhodnějšího typu programu a společnosti zaměřuje především na množství požadovaných letových hodin. Po vyjasnění tohoto požadavku může zákazníka ovlivnit minimální doba, kterou společnost vyžaduje na ohlášení požadovaného letu. Záleží, s jak velkým předstihem se tento zákazník dovídá například o svých služebních cestách. Dále se rozhoduje podle letadla a toho, jakou nabízí kapacitu, zdali si vystačí s malým letadlem či bude potřebovat letadlo větší kvůli cestování ve větším počtu pasažérů. Při výběru letadla je ovlivněn také jeho výdrž a doletem. S letadly souvisí také samotná flotila společnosti – modely letadel a jejich stáří. Některé však může ovlivnit velikost flotily společnosti, která dává zákazníkovi pocit jistější dostupnosti letadla i v denní špičce. Poslední proměnnou, podle které se zákazník může rozhodnout, je cena podílu a výše poplatků.

¹ Diagram vytvořen v trial verzi programu XMind.

4 PŘÍPADOVÁ STUDIE SPOLEČNOSTI NETJETS

Základna této společnosti sídlí ve městě Columbus v Ohio. Na začátku 21. století však rozšířila svoji působnost také na území Evropy, kde se její základna nachází v Lisabonu v Portugalsku. Mimo jiné má v Evropě podřízené pobočky v Londýně, Paříži a v Mnichově. V roce 1998 si společnost pořídil významný investor Warren Buffett, který je vlastníkem společnosti Berkshire Hathaway. Berkshire Hathaway je nyní mateřskou společností NetJets. [24]

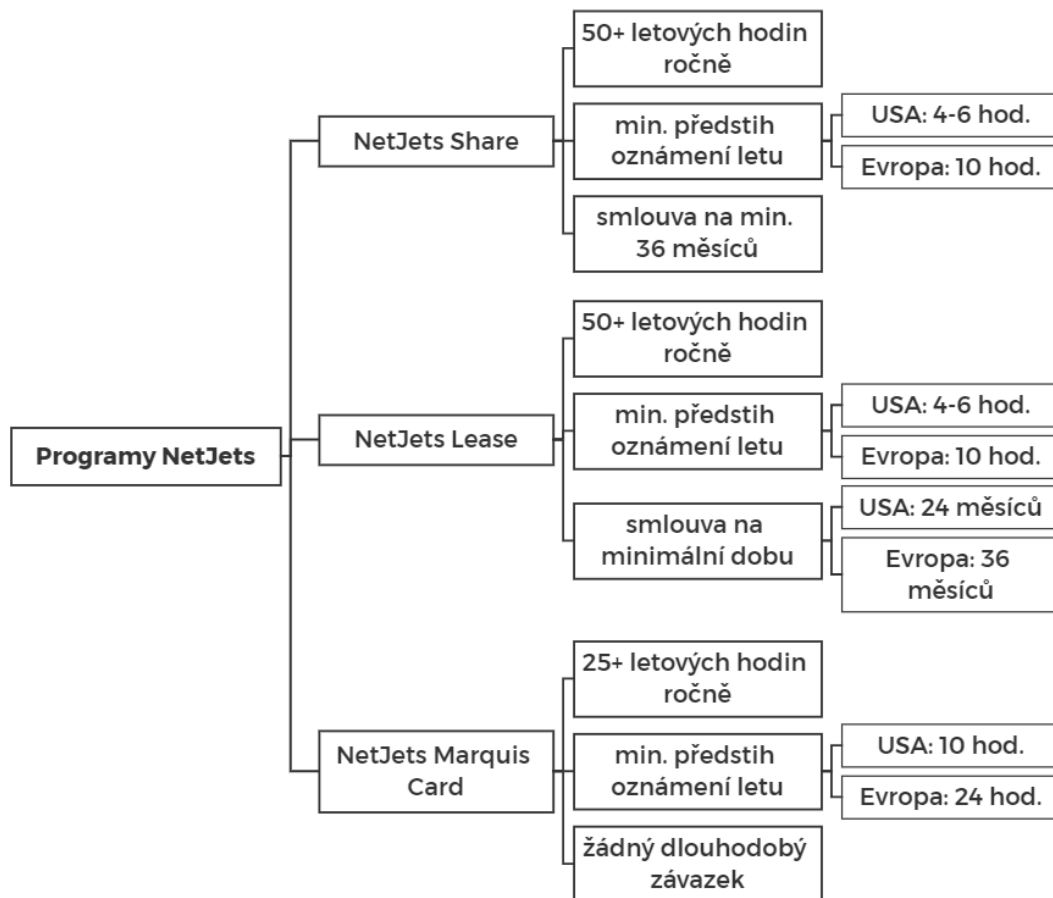
Ve výroční zprávě společnosti Berkshire Hathaway [25] je popisována společnost NetJets Inc. („NetJets“) jako světový vedoucí poskytovatel programů sdíleného vlastnictví v oblasti business letectví.

Většina informací v této kapitole je čerpána ze samotné webové stránky společnosti NetJets [24] a ze zmíněné výroční zprávy [25], pouze pár informací bylo doplněno z jiných veřejně dohledaných zdrojů – konkrétní odkazy uvedené přímo u daných informací.

4.1 Rozdělení programů NetJets

NetJets nabízí tři druhy programů, jejichž specifikace se ale na území USA a Evropy v některých aspektech liší. Těmito třemi programy jsou NetJets Share, NetJets Lease a NetJets Marquis card.

Na následujícím obrázku 3 jsou znázorněny nabízené programy v USA a v Evropě.



Obrázek 3 – Rozdělení programů NetJets v USA a Evropě¹

4.1.1 Program – NetJets Share

Tento program se týká frakčního vlastnictví, které je nejvýhodnější pro soukromé osoby či firmy, které ročně nalétají minimálně 50 hodin nebo více. Rozsahů vlastnictví je více, pohybují se však v 25hodinových intervalech. Let je možno ohlásit s 4 až 6hodinovým předstihem, což je ovlivněno nejenom druhem letadla, ale také rozsahem vlastnictví. Vlastník má přístup ke flotile, která je složena z více než 750 letounů po celém světě. Letadla v této flotile spadají nejenom pod samotnou společnost NetJets, jsou v ní zahrnuta také letadla ve vlastnictví společnosti Executive Jet Management, která je dceřinou společností NetJets. Smlouvu je možné uzavřít minimálně na dobu 36 měsíců. Takové podmínky jsou stanoveny pro USA. [24]

¹ Diagramy vytvořeny v trial verzi programu XMind.

Evropská pravidla se oproti americkým mírně liší. Rozsah vlastnictví je vytvářen stejným způsobem, stejně tak se v ničem neliší minimální délka smlouvy. Rozdíl je však v tom, že je let nutno ohlásit s minimálně 10hodinovým předstihem, čímž je doba ohlášení oproti USA navýšena přibližně o 4 hodiny. [24]

4.1.2 Program – NetJets Lease

Dalším programem je leasingový program, který cílí také na soukromé osoby či firmy, které mají potřebu odlétat ročně 50 a více hodin. I přes to, že nabízí stejné benefity jako program frakčního vlastnictví, je vhodný pro ty, kteří nechtějí mít tak vysoké počáteční výdaje spojené s nákupem podílu letadla. Ceny tohoto programu jsou složeny z předem pevně daných poplatků. Velikost programu je opět odstupňována po 25hodinových intervalech a smlouvu je možné uzavřít v minimální délce 24 měsíců. Je však také stanovena maximální délka smlouvy, která je rovna 60 měsícům. Požadovaný let je opět možno nahlásit pouze se 4 až 6hodinovým předstihem a zákazník má, tak jako frakční vlastník, přístup k celé flotile, kterou tvoří více než 750 letadel. [24, 25]

V Evropě je program opět rozdílný. Potřeba zákazníka létat 50 a více hodin ročně zůstává neměnná, co je ale odlišné, je minimální doba oznámení letu, která se, stejně jako u frakčního programu, zvýšila na 10 hodin. Mimo to lze smlouvy uzavírat minimálně na dobu 36 měsíců. [24]

4.1.3 Program – NetJets Marquis Card Program

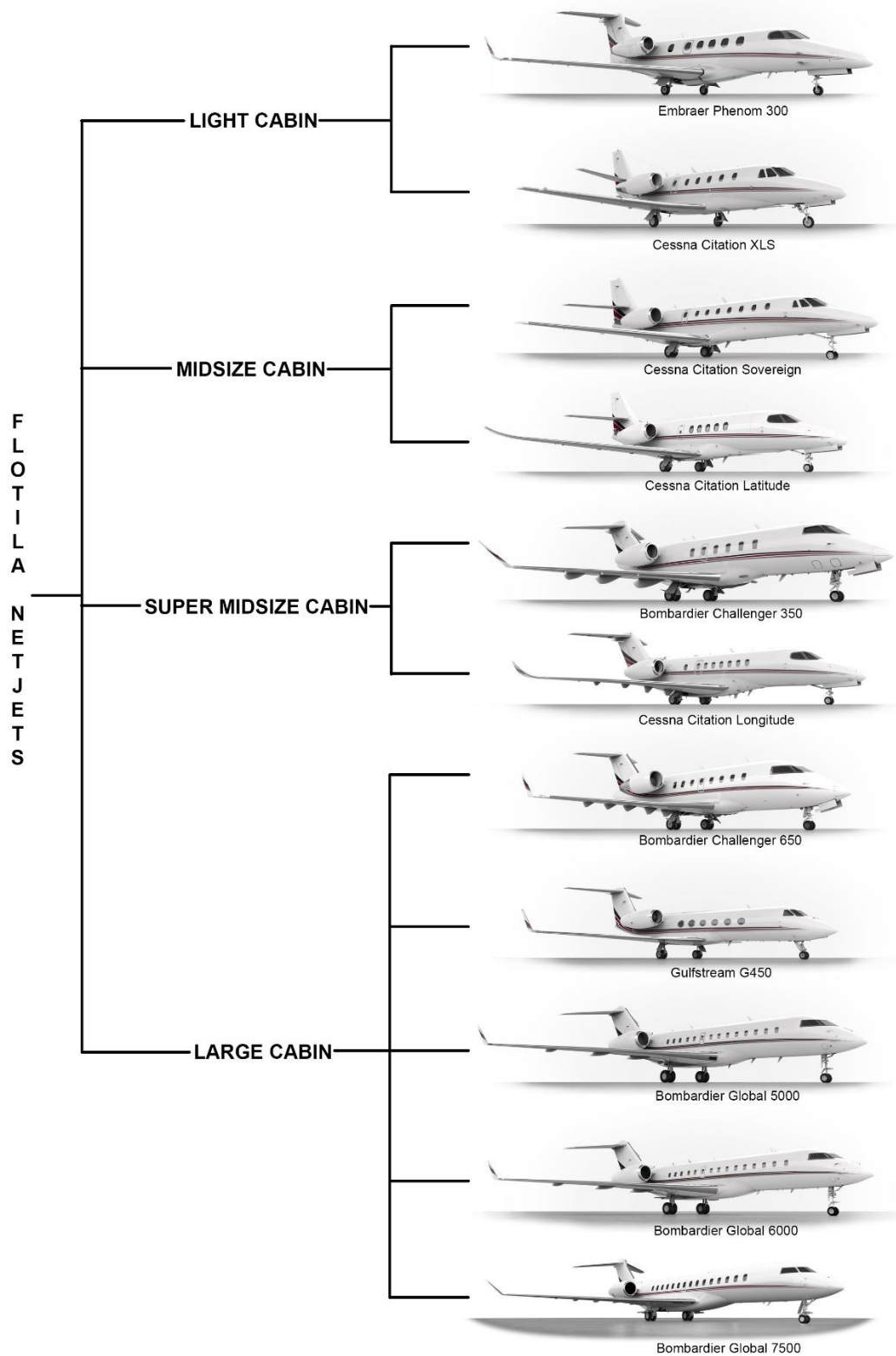
Tento program nabízí benefity NetJets, ale jedná se pouze o krátkodobý závazek. Zákazníkovi je nabízena možnost létat méně než 50 hodin – s hranicí minimálně 25 hodin ročně. Zákazník platí fixní poplatek, ve kterém je zahrnuto všechno, co souvisí se zákaznickovými letovými hodinami. Oznámit let v tomto programu stačí 10 hodin předem. [24]

Pro Evropu je program podobný, liší se pouze v podmínce, kolik hodin předem je nutno ohlásit let. Jedná se o nejdelší dobu ze všech programů, a to 24 hodin.

4.2 Flotila NetJets

NetJets vlastní největší flotilu soukromých letounů na světě. Aktuálně je složena z více než 750 letadel, kam spadají letadla jak společnosti NetJets, tak i dceřiné společnosti Executive Jet Management. NetJets si klade vysoké nároky na svou flotilu, kterou si udržuje nejenom investováním do nových letounů, ale také tím, že udržuje silná partnerství se samotnými výrobci letadel. Aby si společnost udržela naprostou kontrolu nad svou flotilou, nezapůjčuje ani nepronajímá svá letadla žádné jiné společnosti a všechna tato letadla má zabezpečena proti nedovolenému přístupu k nim.

Tak jako všechno ostatní, i samotná flotila se liší nejenom svou velikostí, ale hlavně modely, které na daném území nabízí. NetJets svoje letouny rozděluje do čtyř skupin, které jsou vytvořeny podle velikosti a kapacity. První skupina se nazývá „light cabin“, kam jsou zařazena letadla vhodná pro maximálně 7 pasažérů. Druhou skupinou je „midsize cabin“ (letadla pro maximálně 8 cestujících), dále „super midsize cabin“, která se zaměřuje na letadla pro maximálně 9 pasažérů. A nakonec skupina letounů s maximálním omezením 14 pasažérů - „large cabin“. Grafický náhled na flotilu – viz obrázek 4. [24]



Obrázek 4 – Flotila NetJets¹

¹ Vytvořeno v trial verzi Adobe Photoshop CS6. Obrázky čerpány z webu spol. NetJets [24]

4.2.1 Flotila NetJets v Evropě

Flotila v Evropě je menší a nabízí menší množství modelů letadel. Z každé výše zmíněné skupiny poskytuje pouze jeden model letadla. Tyto modely jsou vyobrazeny v tabulce 2.

Tabulka 2 – Flotila NetJets v Evropě [26]

Skupina letadel	Modely letadel	Výdrž (v hod)
Light cabin	Embraer Phenom 300	4:00
Midsize cabin	Cessna Citation Latitude	7:00
Super midsize cabin	Bombardier Challenger 350	7:45
Large cabin	Bombardier Global 6000	13:30

Do první skupiny „light cabin“ spadá letadlo Embraer Phenom 300 navržené takovým způsobem, aby bylo schopno bezpečně přistávat i na těch nejmenších letištích. [24]

Skupinou větších letadel je „midsize cabin“, do které je zařazeno letadlo Cessna Citation Latitude, v NetJets patří mezi nejprodávanější. [24]

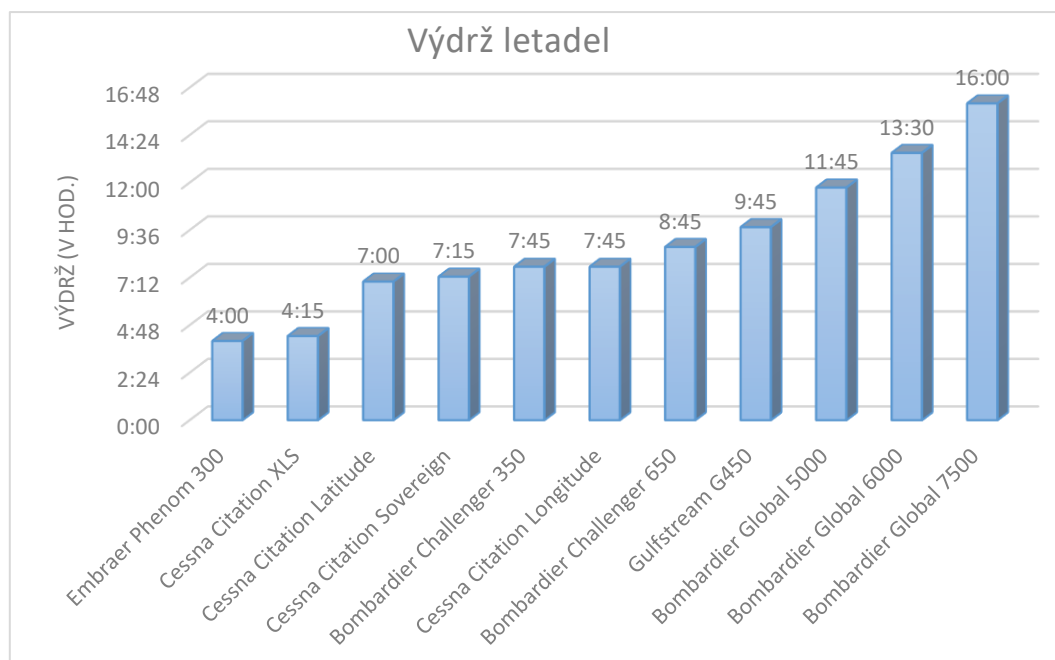
4.2.2 Flotila NetJets v USA

V USA je flotila mnohem pestřejší a nabízí svým zákazníkům 11 modelů letadel (tabulka 3). Nejrozšířenější skupinou je poslední „large cabin“ skupina, která nabízí 5 typů letadel.

Tabulka 3 – Flotila NetJets v USA [24]

Skupina letadel	Modely letadel	Výdrž (v hod)
Light cabin	Embraer Phenom 300	4:00
	Cessna Citation XLS	4:15
Midsize cabin	Cessna Citation Sovereign	7:15
	Cessna Citation Latitude	7:00
Super midsize cabin	Bombardier Challenger 350	7:45
	Cessna Citation Longitude	7:45
Large cabin	Bombardier Challenger 650	8:45
	Gulfstream G450	9:45
	Bombardier Global 5000	11:45
	Bombardier Global 6000	13:30
	Bombardier Global 7500	16:00

Mimo zmíněné čtyři modely, které figurují v Evropě, tj. Embraer Phenom 300, Cessna Citation Latitude, Bombardier Challenger 350 a Bombardier Global 6000, fungují v USA další modely letadel. Posledním modelem, který nabízí společnost NetJets, je Bombardier Global 7500. Letadlo Global 7500 je největší letadlo s největším doletem v business jetech, uvádí na svých internetových stránkách [25] výrobce Bombardier. Pro přehlednost zpracováno i na obrázku 5.



Obrázek 5 – Modely letadel a jejich výdrž v grafu¹

4.2.3 Využití flotily v období pandemie Covid-19

Pro představu využití flotily byla čerpána data z webových stránek flightradar24.com [27], na kterých je možné vyhledat samotnou společnost a webová stránka zobrazuje všechna její letadla. Jak v USA, tak na území Evropy jsou letadla stále využívána a aktuálně se nepředpokládá žádný výraznější pokles letů, ke kterému ale mohlo dojít v období první vlny této pandemie, kdy mnoho států nejenom v Evropě, ale i ve světě úplně uzavřelo své hranice.

4.3 Zaměstnanci

Společnost NetJets je velmi obsáhlá a zaměstnává velké množství lidí. V poslední výroční zprávě za rok 2018 [25] je zapsán celkový počet zaměstnanců, který je roven 6 484 lidem. Všichni tito zaměstnanci jsou rozděleni do mnoha různých oddělení a ve výsledku je

z toho dokonale fungující společnost, díky čemuž si NetJets získala velké množství zákazníků. Společnost za jeden den nalétá kolem 350 letů plus přemístovací lety, ve vytíženější dny zvládne obsloužit až 700 letů. [28]

Flight Center

„Bijícím srdcem“ společnosti, jak je to přirovnáváno na webu Sherpa report [28], je tzv. letové centrum (v originále Flight Center). Jedná se o otevřenou velkou místnost, kde se nachází týmy dispečerů, meteorologů, samostatný tým poskytující služby zákazníkům aj. Všechna tato oddělení pracují dohromady a snaží se zajistit hladký průběh letu. NetJets nabízí služby, které jsou náchylnější na vnější vlivy. Oproti klasickému obchodnímu letectví jsou tyto služby objednávány v podstatě ze dne na den a z hodiny na hodinu. Vlastník si může zažádat o let pouhé čtyři hodiny před požadovaným letem a společnost musí vše zajistit. A má-li společnost takových zákazníků 7 tisíc, může dojít ke komplikacím. Proto v tomto druhu služeb existuje mnohem více proměnných, které mohou provoz ovlivnit, jako například dostupnost letadla, dostupná posádka, která je zaučená na daný typ letadla, počasí, a jiné. Dalšími týmy ve Flight Center jsou například letoví koordinátoři, kteří se zabývají informacemi o letu, plánováním a dokumentací vlastnickova letu. Další skupiny tvoří dispečeri, kteří jsou v neustálém kontaktu s posádkou a piloty, tým zabývající se plánováním posádek a letadel, v logistice jsou zde osoby zaměřené na catering a pozemní přepravu. Ve společnosti působí také zaměstnanci zabývající se monitorováním a analýzou potencionálních problémů na letištích, lidé zaměřeni na údržbu letadel, či tým zabývající se plánováním mezinárodních letů. [28, 29]

- Owner Services Team

Tým poskytující služby zákazníkům, neboli Owner Services Team, komunikuje se zákazníky a zjišťuje jejich preference a požadavky, které zahrnují i detaily jako oblíbené noviny, jídlo a pití. To všechno vede k cíli, aby zákazník získal pocit opravdového vlastníka. Owner Services Team pracuje 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a zabývá se letem, jeho plánováním a koordinováním. Sestává zhruba z 200 zaměstnanců, kteří před vpuštěním do provozu musí projít 6týdenním výcvikem. [28, 29]

- Safety Team

NetJets vlastní software, který mu umožňuje kontrolovat a posuzovat dlouhodobou únavu pilotů. Tento software zpracovává jejich cesty za posledních 7 dní a následně

vytváří specifický model, který stanoví jejich časový harmonogram aktivity a odpočinku. Společnost má nastavená pravidla tak, že stačí, aby sám pilot uvedl, že se cítí unavený, a tím je okamžitě uvolněn ze služby, takže nemusí v danou dobu letět a je nahrazen jiným pilotem. Warren Buffett, CEO společnosti NetJets řekl: „Utraťte tolik peněz, kolik bude potřeba k tomu, aby byla společnost tou nejbezpečnější a nejvíce chráněnou. Poté utraťte tolik peněz, kolik bude potřeba k tomu, aby to tak zůstalo.“ [30] Tým zaměřený na bezpečnost (Safety Team) pomáhá pilotům, kteří se na něj mohou kdykoli obrátit s požadavkem o pomoc, čímž bylo u pilotů sníženo velké množství stresu. [28, 31]

- Tým meteorologů

Jelikož hraje počasí velkou roli v plánování letů a jejich odletů a přistání, je pro NetJets důležité mít svůj vlastní tým meteorologů, kteří zkoumají všechny lety následujícího dne, aby případně mohli odhalit a eliminovat jakékoliv neočekávané následky vlivem počasí. Ty by následně řešili s vlastníky, na jejichž naplánovaný let by to mělo mít vliv, a projednávali s nimi případné změny letového plánu. Zajímavostí jsou například konané „úplňkové lety“, kterých bylo v roce 2017 přibližně 500, jelikož někteří klienti chtěli úplňk také následovat. To zařadilo tyto úplňkové dny k 10 nejvíce vytíženým dnům v roce. [28]

Piloti

V roce 2018 měla společnost NetJets zhruba 2 500 pilotů a neustále nabírá další. Takové množství pilotů mohlo vykonat zhruba 250 000 letů a nalétat okolo 376 000 letových hodin ročně. Každý pilot je držitelem certifikátu a létá pouze s jedním typem letadla, což představuje výhodu, jelikož znají svoje letadlo do posledního detailu a dokážou tak lépe vyřešit možné nečekané situace. Piloti mají povinnost dvakrát ročně absolvovat kondiční lety na simulátoru nazývaným „state-of-the-art“. Jedná se o simulátor, který testuje reakce pilotů na různé scénáře, které byly vytvořeny na základně skutečných letových dat. Program výcviku na simulátoru je neustále vyvíjen a mění se každých 6 měsíců. [28]

5 NÁVRH MODELU SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY FRAKČNÍHO VLASTNICTVÍ

Nejdříve je potřeba si uvědomit, za jakých podmínek bude společnost i v začátcích poskytovat služby frakčního vlastnictví. Aby se opravdu jednalo o frakční vlastnictví, bude potřeba pro začátek pořídit minimálně dvě letadla. To splní podmínku, kdy bude mít vlastník zakoupen na letadlu jen podíl, ale bude mu k dispozici také jiné letadlo z flotily, bude-li to jeho zrovna nedostupné. Samozřejmě ze začátku nebude moci být nabízena tak velká flexibilita a komfort dostupnosti letadla, jako ji nabízí dnes již zavedené společnosti (např. NetJets, FlexJet, aj.)

Ze začátku tak bude muset být nabídka finančně zajímavá s nabídkou případných nadstandardních služeb, aby bylo možné získat první zákazníky, kteří se přesvědčí o kvalitě nabízených služeb a pomalu se budovala důvěra firmy. V první fázi se bude jednat o udržení kvality nastavených služeb a vytvoření pevného místa na trhu.

5.1 Výhody frakčního vlastnictví

Jednou z výhod je pořízení podílu na letadle, který umožní zákazníkovi nejenom přepravu ve „vlastním“ soukromém letadle, jehož úplné vlastnictví by si buďto nemohl dovolit vůbec, případně by ho plně nevyužil anebo si díky pouhé koupi podílu může dovolit letadlo vyšší třídy s plným servisem. Zakoupenou část letadla si může ve svém účetnictví zařadit mezi majetek a podíl následně finančně odepsat. Letadlo patří do 2. odpisové skupiny a je odpisováno 5 let. Odpis je možno provádět buď lineárním způsobem, kdy je každý rok odepsaná 1/5 částky, nebo zrychleným způsobem, který umožňuje vlastníkovi odepsat v počáteční fázi odepisování poměrově větší podíl letadla. Smlouva bude uzavírána na pět let z důvodu zmíněných odpisů s následnou možností odkoupení podílu letadla od zákazníka.

S koupí daného podílu se váže možnost nalétání přiděleného zaručeného počtu letových hodin, se kterou může vlastník naložit dle svého – může s nimi například i dále obchodovat a nabídnout lety třetí osobě.

Společnost zařizuje vše spojené s provozem letadla i se samotnými lety. Zákazník se tedy nemusí starat vůbec o nic, jenom s dostatečným předstihem oznámit požadovaný let a společnost vše obstará. Přemístovací lety budou hrazeny společností.

5.2 Flotila společnosti

Pro společnost byl zvolen model od americké společnosti Cessna, která se zabývá výrobou business letadel. Jedná se o model Cessna Citation XLS+. Cessna na svém webu [32] uvádí, že nejprodávanější model od nejprodávanější značky, letadlo Cessna Citation XLS+, kombinuje transkontinentální dolet a nevšední výkonnost v těle krásného midsize jetu.

Tento model letadla byl vybrán nejenom kvůli tomu, že je z business letadel jedním z nejoblíbenějších. Také byl zvolen kvůli jeho velikosti – nabízí kapacitu až 12 pasažérů. I když bude pravděpodobně finančně nákladnější v provozu než jiný, menší model bizjetu, strategie byla zvolena taková, že se zákazníci stanou spíše společností, které kvůli obchodním záležitostem budou potřebovat větší kapacitu letadla, protože budou cestovat ve větším počtu. Takovou společností může být například velmi rozšířený a úspěšný automobilový výrobce či jiná zaběhlá společnost s pobočkami, kontakty a partnery po Evropě nebo rovnou po celém světě. Mimo jiné je pravděpodobné, že by o tento druh vlastnictví začalo mít zájem větší množství nejenom společností, ale i soukromníků, kteří se dříve přepravovali pravidelně první třídou komerčními aerolinkami, ale aktuálně je mnohem bezpečnější a také pohodlnější doprava soukromá.

Dalším důvodem pro výběr takového modelu je zjištění, že jej u nás provozují fungující společnosti nabízející aerotaxi. I přesto, že náklady na pořízení i provoz letadla Cessna jsou vysoké, jsou tyto společnosti provozující aerotaxi schopny díky nabízeným službám a flexibilitě schopné si nejen udržet svou pozici na trhu, ale i profesně růst.

Níže v tabulce 4 je uvedena technická specifikace letadla, se kterou se musí následně počítat – především s hodnotou maximálního doletu.

Tabulka 4 – Specifikace letadla Cessna Citation XLS+ [32]

Parametr	Hodnota parametru
Délka letadla	16 m
Výška letadla	5,23 m
Maximální dolet	3 889 km

5.3 Ekonomické parametry společnosti

Aby bylo co nejděrněji popsáno ekonomické „know-how“ fungování letecké společnosti, byl navázán kontakt se společností provozující „letecké aerotaxi“. Bohužel jsou to pro ně velice citlivá data, a proto je práce postavena především na datech dohledaných z veřejných zdrojů na internetu.

5.3.1 Pořízení letadel na úvěr

Je více možností, jak pořídit letadlo – nejčastěji využívanou možností je pořízení letadel na leasing. Leasingy na letadla se na českém trhu zabývá pouze menší počet leasingových společností. Mezi takové společnosti patří společnost Raiffeisen Leasing [33], dále IMPEXCAR Leasing a.s. [34] a také společnost SG Equipment Finance [35], která se zabývá financováním letadel. V případě pořízení letadla na leasing však majitelem letadla zůstává leasingová společnost. Jelikož fiktivní společnost bude nabízet podíly na letadlech, musí být pořízení letadel vyřešeno jiným způsobem.

Jednou z možností je využití opcí, díky kterým by se společnost mohla vyhnout pořízení úvěru – se zákazníky se podepíše smlouva s předkupním právem, a díky tomu by se mohla následně pořídit letadla. Také by byla možnost kombinace opcí s úvěrem, čímž by společnost byla stále ušetřena o množství poplatků za úvěr a vyhnula by se placení úroků. Vzhledem k navázání kontaktu s firemní bankéřkou bylo rozhodnuto o pořízení letadel na úvěr. Pro účely této práce byla firemní bankéřkou vytvořena hypotetická nabídka, která bývá vypracovávána pro nákup technologie, ale podle informací od firemní bankéřky ji lze využít i na nákup letadel díky obdobným podmínkám. Dle poskytnutých podrobných informací touto firemní bankéřkou je čerpání úvěru limitováno dobou 1 měsíce na základě předložené kupní smlouvy, přičemž při nedočerpání nejsou uplatněny žádné sankce. Úvěr bude muset být zajištěn zástavou věci movité, k čemuž bude sepsán notářský zápis a dále směnkou s avalem a vinkulací pojistné smlouvy ve prospěch banky. Při sepisování smlouvy na poskytnutí úvěru jsou zde navíc poplatky za jeho poskytnutí ve výši 0,5% z výše úvěru a také měsíční poplatek za vedení úvěrového účtu ve výši 500 Kč po dobu čerpání úvěru.

Vyhledaná cena jednoho letadla Cessna Citation XLS+ je 12,75 milionů dolarů. V přepočtu na Kč (s aktuálním kurzem \$1 = 22,5 Kč ke dni 11.11.2020) je cena rovna 286 875 000 Kč. Na základě předloženého předmětu pořízení a požadavku na předpokládanou měsíční splátku za letadlo ve výši cca 5,1 miliónu Kč byla bankéřkou stanovena při úrokové sazbě

6,4%, která bude zafixována po celou dobu úvěru, měsíční splátka 5 103 467 Kč na jedno letadlo. V níže uvedené tabulce 5 jsou shrnuty základní data k poskytnutému úvěru.

Tabulka 5 – Specifikace úvěru na letadla

Výše úvěru	573 750 000 Kč
Měsíční splátka	10 206 934 Kč
Počet splátek	67

5.3.2 Provozní náklady společnosti

Provozní náklady jsou uvedeny v orientačních částkách, jelikož se liší místo od místa – například co se týče pronájmu prostor základny společnosti, platů zaměstnanců, poplatků za hangár či obyčejné parkování. Také je nutné zajistit průběžné školení personálu jako je například výcvik pilotů, kteří by jej měli absolvovat pravidelně v daných intervalech. Vzhledem k vysoké ceně letadla je potřeba pojistit nejen samotné letadlo, ale i předmět podnikání ve spojení s provozem. Mimo tyto náklady je nutnost platit letištní poplatky, jejichž výše je variabilní a individuální, a mimořádné přemístovací náklady. Z dostupného vyhledaného zdroje [36] se všechny tyto provozní náklady mohou pohybovat u business letadel od 11 250 000 Kč do 22 500 000 Kč na jedno letadlo ročně. Samozřejmě je to svázané nejenom s typem letadla, ale také s tím, jak často společnost létá. Výsledná hodnota, se kterou se bude počítat, se získá vyčíslením základních nákladů na provoz společnosti.

V následující tabulce 6 je znázorněn rozpis provozních nákladů, které jsou složeny jak z nákladů spojených s provozem letadla, tak z nákladů režijních, které jsou placeny nezávisle na množství provozovaných letounů.

Tabulka 6 – Provozní měsíční náklady

		Náklady na 1 letadlo	Režijní náklady
Palivo	Celkem ročně	19 200 000 Kč	
Mzdy (hrubé)	2 kapitáni, 1 pomocný	270 000 Kč	
	Stewardka, mechanik, navigátor	162 000 Kč	
	Ekonom		54 000 Kč
	Manažer zakázek		94 500 Kč
	Úklid prostor		13 500 Kč
	Celkem ročně	5 184 000 Kč	1 944 000 Kč
Nájem	Hangár	45 000 Kč	
	Kancelář		20 000 Kč
	Celkem ročně	540 000 Kč	240 000 Kč
Údržba	Mzda mechaniků	160 000 Kč	
	Materiál	140 000 Kč	
	Celkem ročně	1 200 000 Kč	
Školení	Celkem ročně	240 000 Kč	
Mytí, úklid, catering	Celkem ročně	5 220 000 Kč	
Pojištění	Odpovědnost	250 000 Kč	
	Havarijní se spoluúčastí 1 mil Kč	1 500 000 Kč	
	Celkem ročně	1 750 000 Kč	
Energie (plyn, elektřina)	Celkem ročně		66 000 Kč
	CELKEM ROČNĚ	33 334 000 Kč	2 976 000 Kč

Po 200 letových hodinách bude prováděna pravidelná údržba, kterou zajistí nasmlouvaná servisní firma. Uvažuje se se 4 mechaniky (1000 Kč/hod), kteří budou pracovat 8 hodin denně po dobu pěti dní, a následně s materiálem nutným na údržbu. Započítané školení se nebude platit každý měsíc, proto bude počítáno s celkovou roční částkou. Na mytí, úklid a catering se předpokládá částka 15 tisíc Kč na let.

Jedním z největších variabilních nákladů jsou poplatky za palivo, jehož cena je vázána nejenom na lokalitu, ale také na samotné odlétané roční hodiny. Vyhledaná spotřeba paliva Cessny na jednu letovou hodinu je po přepočtu z galonů asi 800 l/hod [37]. Sazba, se kterou budu počítat, je 30 Kč/l [38] – proměnlivost ceny paliva v této práci není zohledněna.

Náklady vázané k letadlu (v Kč) jsou shrnuty v tabulce 7.

Tabulka 7 – Náklady Cessny Citation XLS+

Cena letadla	286 875 000 Kč
Cena paliva	30 Kč/l
Spotřeba paliva	800 l/hod
Celkové roční provozní náklady	34 822 000 Kč

5.3.3 Stanovení tarifů podílů

V úvodní části v kapitole 1.2.3 Náklady bylo zmíněno, že zákazník hradí tři druhy nákladů: počáteční jednorázová koupě podílu letadla, pravidelný měsíční poplatek a s letem spojená hodinová sazba.

Ke stanovení ceny podílu letadla se vychází z celkové ceny letadla (286 875 000 Kč) a tato cena bude vždy rozpočítávána dle rozsahu daného podílu. Pro větší názornost byly stanoveny názvy těchto rozsahů (s inspirací u českého provozovatele frakčního vlastnictví NetFlight). Stanovené podíly jsou vyobrazeny v tabulce 8.

Tabulka 8 – Stanovení cen podílů letadla

Rozsah podílu	Cena podílu letadla
Bronz (1/16 podílu)	17 950 000 Kč
Silver (1/8 podílu)	35 850 000 Kč
Gold (1/4 podílu)	71 700 000 Kč
Platinum (1/2 podílu)	143 450 000 Kč

Pro stanovení výše měsíčního poplatku a ceny letové hodiny byla čerpána inspirace nejenom u českého provozovatele frakčního vlastnictví NetFlight, ale také u společnosti NetJets [39, 40] a jejich nastavenými tarify, poměrovými ukazateli mezi cenou letadla, velikostí podílu a hodinovou sazbou. Marketingově je práce inspirována u výše citované společnosti, kde byla stanovena stejná základní hodinová sazba pro všechny podíly, ale měsíční poplatky jsou stanoveny tak, aby výsledná hodnota letové hodiny vycházela výhodněji pro zákazníky s vyšším podílem.

Po rozpočítání podílů byla stanovena cena letové hodiny – u konkurenčních nabídek se výsledná cena letové hodiny pohybovala dle jednotlivých podílů frakčních vlastníků a činila u podílu 1/16 cca 95 700 Kč a u podílu 1/2 cca 84 400 Kč. Aby byla společnost

konkurenceschopná, byla stanovena cena nižší, tedy u 1/16 93 750 Kč a u 1/2 78 750 Kč. Z jejich rozdílů pak byla stanovena i hodnota letové hodiny pro 1/8 a 1/4, kdy „krok“ mezi nimi vycházel na 5 000 Kč. Tak byly získány finální požadované hodnoty letové hodiny, které jsou pro názornost umístěny v tabulce 9 včetně porovnání s konkurenční společností.

Pro marketingové účely se nabídka upraví tak, že hodnota letové hodiny bude stanovena pro všechny podíly stejně a zbytek ceny se přesune do měsíčního paušálu. Opět bylo využito vyhledaných informací od společnosti NetJets a její marketingové strategie, která stanovila v nabídce základní hodnotu letové hodiny.

Tabulka 9 – Porovnání ceny letové hodiny

Podíl	Konkurence	Fiktivní společnost
Bronz	95 700 Kč	93 750 Kč
Platinum	84 400 Kč	78 750 Kč

V tomto případě je tedy základní hodnota letové hodiny 63 500 Kč. Stanovení měsíčního poplatku je pak pro jednotlivé podíly následující:

$$\frac{(\text{finální požadovaná hodnota letové hodiny} - \text{základní hodnota letové hodiny}) * \text{podíl (hod)}}{12}$$

$$1/16: \frac{(93\,750\text{ Kč} - 63\,500\text{ Kč}) * 50\text{ hod}}{12} = 125\,000\text{ Kč}$$

$$1/2: \frac{(78\,750\text{ Kč} - 63\,500\text{ Kč}) * 400\text{ hod}}{12} = 508\,000\text{ Kč}$$

Celková tabulka se stanovenými poplatky bude vypadat takto (tabulka 10).

Tabulka 10 – Stanovení tarifů frakčních podílů

Podíl	Cena podílu letadla	Měsíční poplatek	Cena letové hodiny
Bronz	17 950 000 Kč	125 000 Kč	63 500 Kč
Silver	35 850 000 Kč	210 000 Kč	63 500 Kč
Gold	71 700 000 Kč	337 000 Kč	63 500 Kč
Platinum	143 450 000 Kč	508 000 Kč	63 500 Kč

Po stanovení minimálního množství frakčních vlastníků, kde se zpřesní množství spotřebovaného paliva a jeho celková cena, budou získány celkové náklady, které se pak porovnají s navrhovanými tarify a hodnotou letové hodiny.

5.3.4 Koncepce ekonomiky společnosti po dobu úvěru

Z výše zmíněných hodnot byla vytvořena tabulka s hrubým odhadem výpočtu finančních toků ve společnosti, díky kterému je možno zjistit, zda bude společnost po splacení úvěru ve výsledku v zisku či ve ztrátě. Počítá se s nhrubo stanovenými ročními provozními náklady, které již byly zmíněny v podkapitole 5.3.2 Provozní náklady společnosti, a také s měsíčními splátkami úvěru včetně počátečního poplatku ve výši 0,5% z celkové částky úvěru.

Jedná se o tabulku, se kterou je možno pracovat i dále – šedá zvýrazněná políčka lze měnit a zjišťovat tak kombinace minimálního množství zákazníků s danými velikostmi podílů, díky kterým by se společnost do konce období pohybovala v zisku.

Níže je přiložena tabulka 11 s příkladem nákladů společnosti. Uvedený počet zákazníků v modelovém příkladu by mělo zajistit dostatek finančních prostředků nejen pro splácení úvěru, ale i pro provoz. Jedná se však o minimální nutný počet zákazníků, aby po splacení úvěru byla společnost v zisku.

Pro začátek projektu je ovšem lepší optimističtější náhled – počítání s ideálním množstvím zákazníků tak, aby byla letadla na podíly zcela rozprodána. Následné ověření ekonomiky společnosti na základě zpřesněných čísel a ekonomických ukazatelů bude provedeno v kapitole 5.4.3 Analýza nákladů a výnosů.

Tabulka 11 – Tabulka ekonomiky společnosti

Počet frakčních vlastníků	Bronz	0
	Silver	3
	Gold	1
	Platinum	2
Počet letadel		2
Výnosy		1 104 226 000 Kč
Náklady	Provozní náklady	333 012 000 Kč
	z toho mzdy	71 856 000 Kč
	z toho palivo	187 200 000 Kč
	Úvěr (67 měsíců)	686 733 328 Kč
Ekonomický výsledek	Ztráta	
	Zisk	84 480 672 Kč

5.4 Tvorba modelu měsíčního plánu letů

Pro vypracování fiktivního modelu měsíčního plánu letů bylo nutné si specifikovat zákazníky – společnosti fungující nejenom v České republice, ale i jinde ve světě (například ŠKODA Auto, Siemens, aj.), jejichž manažeři budou pravidelně cestovat do jiných zemí. Další cílovou klientelou by mohly být cestovní kanceláře, které by nabízely zážitkové výlety a dovolené v různých destinacích. Mezi těmito lety však budou několikadenní pauzy, které se podle potřeb budou řešit přemístovacími lety na náklady provozující společnosti, nebo v případě nevyužití letadla vyčkání v destinaci na zpáteční let. V tabulce 12 je znázorněno rozdělení zákazníků mezi dvě letadla.

Tabulka 12 – Rozdělení frakčních vlastníků letadel

Velikost podílu	Bronz (50h)	Silver (100h)	Gold (200h)	Platinum (400h)
Letadlo 1			2x	1x
Letadlo 2	2x	3x	2x	

5.4.1 Výběr destinací

K analýze byl využit zpřístupněný soubor s daty od Eurocontrolu, ve kterém je možno vidět historii letů business letadel po celý měsíc září 2018. Pro zjištění destinací, do kterých bylo nejčastěji létáno soukromými letadly byla z dat vytvořena kontingenční tabulka, podle které se zjistilo TOP 10 nejvíce využívaných letišť. Tato letiště jsou vyobrazena v tabulce 13. Uvedené destinace byly použity při návrhu fiktivního měsíčního modelu letů.

Tabulka 13 – Nejvíce využívaná letiště soukromými letadly

	kód ICAO	Město
1.	EDDF	Frankfurt
2.	EDDM	Mnichov
3.	EGKK	Londýn (Gatwick)
4.	EGLL	Londýn (Heathrow)
5.	EHAM	Amsterdam
6.	LEBL	Barcelona
7.	LEMD	Madrid
8.	LFPG	Paříž
9.	LIRF	Řím
10.	LTBA	Istanbul

Z těchto dat bylo také zjišťováno, jak v daném měsíci využily svá letadla české společnosti provozující aerotaxi. Vyfiltrováním dvou vybraných společností bylo zjištěno, že jedna společnost vytěžuje svá dvě provozovaná letadla na maximum, kdy s každým letadlem nalétá měsíčně kolem 85 hodin (což vychází ročně přes 1 000 letových hodin). Je však možné, že u některých letů se může jednat o lety přemístovací. Oproti tomu druhá společnost provozující větší množství letadel v daném období letadla tolik vytížená neměla – byla vybrána dvě letadla, která nalétala průměrně kolem 35 letových hodin měsíčně.

5.4.2 Měsíční plán letů

Z každého podílu byl vypočítán průměrný počet letových hodin za měsíc, který je uveden v následující tabulce 14.

Tabulka 14 – Průměrný počet letových hodin za měsíc

Podíl	Průměr hod/měsíc
Bronz	4
Silver	8
Gold	16
Platinum	33

S tímto množstvím hodin bylo počítáno při tvorbě modelu měsíčního plánu letů. Zákazník by specifikoval čas odletu, destinaci a dobu, po kterou bude potřebovat setrvat v dané destinaci či žádaný čas příletu zpět. Podle toho by společnost rozhodla, zda bude výhodnější v destinaci s letadlem počkat a případně zařídit ubytování pro posádku nebo zdali bude výhodnější se s letadlem vrátit zpět, aby mohlo být k dispozici pro případně další plánované lety. To by se také odvíjelo od toho, pokud by druhé letadlo bylo k dispozici či ne. V tabulkách 15 a 16 už jsou znázorněny ukázky vytvořeného modelu pro každé letadlo, který vyznačuje příklad naplánovaných letů pro celý kalendářní měsíc.

Tabulka 15 – Model měsíčního plánu letů (letadlo 1)

Den v měsíci	Místo (odletu+přiletu)	Čas odletu (SEČ)	Doba letu (hod)	Čas přiletu (SEČ)	Poznámka
1.	Praha - Lisabon	1.6.21 8:00	3:30	1.6.21 11:30	Zákazník 1
	Lisabon - Praha	1.6.21 17:00	3:30	1.6.21 20:30	Zákazník 1
2.					
3.	Praha - Helsinky	3.6.21 8:30	2:10	3.6.21 10:40	Zákazník 2
	Helsinky - Praha	3.6.21 18:45	2:10	3.6.21 20:55	Zákazník 2
4.	Praha - Dublin	4.6.21 9:20	2:15	4.6.21 11:35	Zákazník 3
	Dublin - Praha	4.6.21 19:10	2:15	4.6.21 21:25	Zákazník 3
5.	Praha - Ankara	5.6.21 7:15	2:40	5.6.21 9:55	Zákazník 1
6.	Ankara - Mnichov	6.6.21 7:00	2:50	6.6.21 9:50	Zákazník 1
	Mnichov - Praha	6.6.21 19:25	0:50	6.6.21 20:15	Zákazník 1
7.					
8.	Praha - Kyjev	8.6.21 12:10	2:25	8.6.21 14:35	Zákazník 2
9.	Kyjev - Řím	9.6.21 8:40	2:55	9.6.21 11:35	Zákazník 2
	Řím - Praha	9.6.21 17:45	1:35	9.6.21 19:20	Zákazník 2
10.					
11.					
12.					
13.					
14.	Praha - Lisabon	14.6.21 9:25	3:30	14.6.21 12:55	Zákazník 3
	Lisabon - Praha	14.6.21 18:05	3:30	14.6.21 21:35	Zákazník 3
15.					
16.	Praha - Řím	16.6.21 10:10	1:55	16.6.21 12:05	Zákazník 1
17.	Řím - Tallinn	17.6.21 7:40	4:40	17.6.21 12:20	Zákazník 1
	Tallinn - Praha	17.6.21 17:25	4:00	17.6.21 21:25	Zákazník 1
18.					
19.	Praha - Řím	19.6.21 9:10	1:55	19.6.21 11:05	Zákazník 2
	Řím - Praha	19.6.21 17:55	1:55	19.6.21 19:50	Zákazník 2
20.	Praha - Brusel	20.6.21 8:15	1:19	20.6.21 9:34	Zákazník 1
	Brusel - Praha	20.6.21 16:30	1:19	20.6.21 17:49	Zákazník 1
21.					
22.	Praha - Oslo	22.6.21 10:00	1:55	22.6.21 11:55	Zákazník 3
	Oslo - Praha	22.6.21 20:00	1:55	22.6.21 21:55	Zákazník 3
23.					
24.					
25.	Praha - Kodaň	25.6.21 6:30	1:30	25.6.21 8:00	Zákazník 2
26.	Kodaň - Praha	26.6.21 16:15	1:30	26.6.21 17:45	Zákazník 2
27.	Praha - Sofie	27.6.21 10:00	1:55	27.6.21 11:55	Zákazník 1
28.	Sofie - Praha	28.6.21 14:30	1:55	28.6.21 16:25	Zákazník 1
29.					
30.	Praha - Bukurešť	30.6.21 9:50	1:55	30.6.21 11:45	Zákazník 1
	Bukurešť - Praha	30.6.21 18:20	1:55	30.6.21 20:15	Zákazník 1
Σ (hod)	67,6				

Tabulka 16 - Model měsíčního plánu letů (letadlo 2)

Den v měsíci	Místo (odletu+přletu)	Čas odletu (SEČ)	Doba letu (hod)	Čas přiletu (SEČ)	Poznámka
1.					
2.	Praha - Edinburgh	2.6.21 8:00	2:00	2.6.21 10:00	Zákazník 4
	Edinburgh - Praha	2.6.21 17:00	2:00	2.6.21 19:00	Zákazník 4
3.					
4.					
5.	Praha - Paříž	5.6.21 7:15	1:45	5.6.21 9:00	Zákazník 4
	Paříž - Praha	5.6.21 18:00	1:45	5.6.21 19:45	Zákazník 4
6.					
7.	Praha - Brusel	7.6.21 7:00	1:20	7.6.21 8:20	Zákazník 5
	Brusel - Praha	7.6.21 19:25	1:20	7.6.21 20:45	Zákazník 5
8.	Praha - Barcelona	8.6.21 12:10	2:20	8.6.21 14:30	Zákazník 6
9.	(Barcelona - Praha)	9.6.21 12:00	2:20	9.6.21 14:20	<i>přemístovací let</i>
10.	Praha - Helsinky	10.6.21 8:40	2:10	10.6.21 10:50	Zákazník 4
	Helsinky - Praha	10.6.21 17:45	2:10	10.6.21 19:55	Zákazník 4
11.	Praha - Madrid	11.6.21 9:00	3:05	11.6.21 12:05	Zákazník 7
12.	(Madrid - Barcelona)	12.6.21 8:00	1:15	12.6.21 9:15	<i>přemístovací let</i>
	Barcelona - Praha	12.6.21 13:15	2:20	12.6.21 15:35	Zákazník 6
13.	Praha - Londýn	13.6.21 8:10	1:55	13.6.21 10:05	Zákazník 8
	Londýn - Amsterdam	13.6.21 18:00	1:00	13.6.21 19:00	Zákazník 8
14.	Amsterdam - Praha	14.6.21 16:30	1:19	14.6.21 17:49	Zákazník 8
15.	Praha - Kypr	15.6.21 7:00	4:55	15.6.21 11:55	Zákazník 5
	Kypr - Praha	15.6.21 19:00	4:55	15.6.21 23:55	Zákazník 5
16.	(Praha - Madrid)	16.6.21 10:00	3:05	16.6.21 13:05	<i>přemístovací let</i>
	Madrid - Praha	16.6.21 17:00	3:05	16.6.21 20:05	Zákazník 7
17.					
18.	Praha - Řím	18.6.21 11:00	1:35	18.6.21 12:35	Zákazník 6
19.					
20.	Řím - Praha	20.6.21 10:15	1:35	20.6.21 11:50	Zákazník 6
21.	Praha - Vilnius	21.6.21 8:30	1:40	21.6.21 10:10	Zákazník 8
	Vilnius - Praha	21.6.21 18:00	1:40	21.6.21 19:40	Zákazník 8
22.					
23.	Praha - Paříž	23.6.21 10:00	1:45	23.6.21 11:45	Zákazník 7
24.					
25.	Paříž - Praha	25.6.21 15:30	1:45	25.6.21 17:15	Zákazník 7
26.					
27.	Praha - Frankfurt	27.6.21 10:00	1:10	27.6.21 11:10	Zákazník 9
	Frankfurt - Praha	27.6.21 18:30	1:10	27.6.21 19:40	Zákazník 9
28.					
29.	Praha - Istanbul	29.6.21 7:30	2:30	29.6.21 10:00	Zákazník 10
	Istanbul - Praha	29.6.21 17:45	2:30	29.6.21 20:15	Zákazník 10
30.	Praha - Sofie	30.6.21 8:50	1:55	30.6.21 10:45	Zákazník 4
	Sofie - Praha	30.6.21 18:20	1:55	30.6.21 20:15	Zákazník 4
Σ (hod.)	67,2				

Podle vytvořeného fiktivního modelu bylo stanoveno množství posádek. Ve specifickém předpisu FAR Part 91 Subpart K [10] jsou jasně specifikována pravidla a omezení posádek vzhledem k maximálnímu počtu nalétaných hodin a maximální délce letu či směny apod. I přesto, že se jedná o předpis platný pro území USA, je specifikován pro programy frakčního vlastnictví a na základě uvedeného bylo tedy stanoveno množství posádek. S touto vědomostí byly vybrány dvě posádky složené ze dvou pilotů a jedné stevardky. A následně, aby se posádky mohly střídát, byla vytvořena ještě jedna náhradní posádka se dvěma piloty a stevardkou.

Z tabulek je možno vidět cca 10 volných dní v měsíci na každé letadlo, které by se daly využít v externím komerčním prostředí (s osvědčením leteckého provozovatele AOC) – nabízením aerotaxi. To by však bylo možné v situaci, kdy by nebyla rozprodána celková kapacita letadla, čímž by alespoň část letadla patřila provozující společnosti.

5.4.3 Analýza nákladů a výnosů fiktivního modelu

Podle vytvořeného fiktivního měsíčního modelu je v tabulce 17 vyobrazeno přesnější měsíční množství spotřebovaného paliva a následně náklady na něj. Vše se týká pouze fiktivního modelu jednoho měsíce, částka bude samozřejmě každý měsíc jiná v závislosti na počtu odlétaných hodin.

Tabulka 17 – Náklady na palivo

Celkem letových hodin	134:52
Spotřeba paliva	107 893 l
Náklady na palivo	3 236 800 Kč

Za celý měsíc letadla dohromady nalétala 134 hodin a 52 minut.

Tabulka 18 je zjednodušeným ekonomickým výkazem zobrazujícím všechny výnosy a náklady společnosti.

Zdrojem tržeb jsou výnosy dle podílu frakčních vlastníků, které budou složeny z pravidelných měsíčních poplatků vlastníků a variabilní části, kterou představuje počet nalétaných hodin násobený cenou jedné letové hodiny.

Do výkonové spotřeby spadají kromě nákladů na palivo také náklady na nájem, údržbu, školení, mytí, pojištění či energie. Z uvedeného výčtu jsou nejvíce proměnlivé náklady spojené s vlastním provozem letadla – palivo, údržba a catering.

Další položkou jsou osobní náklady zahrnující hrubou mzdu a odvody, které se skládají z odvodů zdravotního pojištění ve výši 9 % a sociálního pojištění ve výši 24,8 %. Celkově se tedy jedná o odvod státu ve výši 33,8 %.

Tabulka 18 – Zjednodušený ekonomický výkaz (v tis. Kč)

Označení	Období					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
Výnosy (tržby z prodeje služeb)	134 940	134 178	134 559	134 623	134 242	134 432
Výkonová spotřeba (provozní náklady bez mezd)	56 798	56 510	56 678	56 534	56 582	56 606
Osobní náklady	12 312	12 312	12 312	12 312	12 312	12 312
<i>hrubé mzdy</i>	9 202	9 202	9 202	9 202	9 202	9 202
<i>odvody</i>	3 110	3 110	3 110	3 110	3 110	3 110
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	65 830	65 356	65 569	65 777	65 348	65 514
Bankovní poplatky	8 607	0	0	0	0	0
Úroky z úvěru	1 644	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-10 250	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	55 580	65 356	65 569	65 777	65 348	65 514
Daň	10 560	12 418	12 458	12 498	12 416	12 448
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	45 020	52 938	53 111	53 279	52 931	53 066
Finanční majetek	45 020	97 958	151 069	204 348	257 279	310 346

Výsledek hospodaření před zdaněním naznačuje, jak se společnosti v daném roce dařilo a zda je výsledek v plusových hodnotách a bude se stanovovat daň (ve výši 19 %) a odvádět státu nebo bude v daném roce vykázána ztráta.

V následujících tabulkách 19 a 20 je porovnání měsíčních nákladů a výnosů společnosti. V tabulkách je znázorněno, že vytvořené tarify inspirované konkurencí, ačkoli jsou mírně upravené, aby byla společnost konkurenceschopná, jsou stále nastaveny tak, že společnost bude dosahovat zisku. Díky tomu by mohla po 4-5ti letech pořídit další model letadla a rozšířit tak nejenom svoji flotilu, ale také svoji klientelu.

Tabulka 19 – Měsíční výnosy podle modelu

<i>Měsíční výnosy</i>			
<i>Letová hodina</i>	<i>63 500 Kč/hod</i>	Výnosy z měsíčních paušálů	2 736 000 Kč/měsíc
Výnosy z letových hodin	8 564 033 Kč/měsíc		

Tabulka 20 – Měsíční náklady podle modelu

<i>Měsíční náklady</i>			
Variabilní náklady		Fixní náklady	
Spotřeba paliva	3 236 800 Kč/měsíc	Mzdy	1 026 000 Kč/měsíc
Catering, úklid	870 000 Kč/měsíc	Nájem, hangár	110 000 Kč/měsíc
Údržba	200 000 Kč/měsíc	Školení	40 000 Kč/měsíc
		Pojištění	291 667 Kč/měsíc
		Energie	5 500 Kč/měsíc
Celkem	31 934 Kč/hod	Celkem	1 473 167 Kč/měsíc

5.4.4 Zhodnocení modelu

Z představeného ekonomického modelu fungování společnosti vyplývá, že by společnost při předloženém rozložení získaných podílníků, a tím i předpokládaném rozložení výnosů a nákladů, zvládla předčasně splatit úvěr bance v mimořádné splátce, a tím splatit také letadla.

Srovnáním upřesněného ekonomického výsledku hospodaření s hodnotou předpokládanou v „hrubém“ nastínění na začátku kapitoly (5.3.4 Koncepce ekonomiky společnosti po dobu úvěru) je vidět poměrně velký rozdíl, což je způsobeno nejenom předčasným splacením úvěru, díky čemu společnost nemusela platit velké množství úroků, ale také daňovým plněním. Vytvořený model zobrazuje klidný chod úspěšné společnosti nabízející programy frakčního vlastnictví, které si na našem území prozatím nenašlo svoje místo. Ale je možno očekávat, že v blízké době tento druh vlastnictví najde i u nás své zájemce.

6 DISKUSE

Frakční vlastnictví není ve světě žádnou novinkou, obzvláště v USA má velkou tradici, přesto v České republice, potažmo v Evropské unii, svou pozici stále hledá. Přitom ve sjednocující se Evropě se rozšíření tohoto způsobu vlastnictví přímo vybízí – jednotná pravidla by mohla umožnit větší rozmach.

Z jednotlivých odborných článků byl sestaven vývoj tohoto vlastnictví jak v místě zrodu, tedy v USA, tak i jako expanze do Evropy. Bohužel legislativně se nepodařilo v Evropě dosáhnout takového nastavení, aby mohlo být globálně rozšířeno, takže i při modulaci společnosti provozující frakční vlastnictví bylo vycházeno ze zkušeností nastavených pravidel, kde dané vlastnictví funguje (USA). V případě, kdy by se evropská legislativa nezkoordinovala s tou americkou, případně by nepřevzala pravidla či náhled na fungování, asi by se stěží adaptovala v evropském prostředí a nedosáhlo by toto vlastnictví takového rozmachu a oblíbenosti jako je tomu v Americe. A v dnešním světě, kde převládá snaha o co největší globalizaci, je tato oblast vzorovým příkladem, kde by pravidla fungování mohla být převzata a aplikována celosvětově. To by ulehčilo vznik nových společností po celém světě a umožnilo tak větší rozšíření leteckého průmyslu. I v současnosti, kdy se celá společnost potýká s celosvětovou pandemií covidu-19, by díky využívání nízkokapacitních letadel byla dodržena nastavená hygienická pravidla a bylo zajištěno fungování, byť v omezeném režimu, mnoha společností.

K podobným závěrům nás může přivést rozbor fungování aerotaxi v současné době, kdy se mnoho společností poskytující tuto soukromou přepravu potýkalo se zvětšeným zájmem. [41, 42, 43]

Navržený model společnosti nabízející frakční vlastnictví tak vychází z předpokladu, že platí stejná pravidla provozování jako v USA. Pro fungování společnosti bylo zapotřebí zajistit dostatečné množství potenciálních zákazníků (podílníků). I zde byla skutečnost získání frakčních vlastníků zidealizována a bylo předpokládáno, že hned na počátku se podařilo vyprodat všechny podíly na letadlech a společnost nadále již řeší „jen“ provozní záležitosti fungování. Nebylo zde zohledněno postupné získávání zákazníků, případně zajišťování chodu společnosti při případném nedostatku finančních prostředků např. provozním krátkodobým meziúvěrem od banky, nebo při malém počtu zákazníků využití letadel v rámci nabízení služeb aerotaxi (kdy by společnost musela vlastnit osvědčení leteckého dopravce AOC). I když by asi takový model více odrážel (refletoval) realitu

začínající společnosti, nebylo toto cílem práce – tím bylo přiblížit frakční vlastnictví a naznačit fungování společnosti provozující tento typ vlastnictví.

Navíc vymodelovat autentičtější společnost by vyžadovalo mít přístup k přesnějším vstupním datům, což se ukázalo jako poměrně zásadní problém. Nakonec tak byla data o provozních nákladech a i příjmech přebírána z veřejně dostupných zdrojů na internetu.

Jak však bylo uvedeno, cílem práce bylo uvést do praxe společnost provozující frakční vlastnictví a nastínit fungování společnosti. Základním pilířem správné funkce frakčního vlastnictví je bezesporu legislativa. Zde by bylo vhodné vyjít z fungujících pravidel a zadaptovat je do jednotlivých národních prostředí tak, aby to zásadní bylo jednotné pro celou Evropskou unii, respektive svět i vzhledem k současnému trendu společnosti o globalizaci. To s sebou přináší i zvýšené nebezpečí ohrožení v podobě pandemie, jaká nás naposledy postihla v současné době, což vede následně k omezování volného pohybu osob. Ale nízkokapacitní letadla „frakčních vlastníků“ a aerotaxi můžou při zmírnění protiepidemických opatření lépe dodržovat nastavená hygienická pravidla a zajišťovat tak jejich bezpečný přesun v rámci podnikání.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo přiblížit a popsat frakční vlastnictví letadel a objasnit rozdíly mezi dalšími druhy vlastnictví, vysvětlit možné varianty těchto programů, vypracovat případovou studii fungující společnosti věnující se programům podílového vlastnictví a aplikovat získané poznatky vytvořením modelu založení takové společnosti.

Cíl práce byl tedy splněn. Bylo zjištěno, že vytvořením předpisu pro frakční vlastnictví FAR Part 91 Subpart K na území USA byl podpořen další vývoj a růst tohoto způsobu vlastnictví a jeho následné ukotvení na trhu. A že naopak v Evropě podle dohledaných zdrojů legislativa věnující se frakčnímu vlastnictví prozatím není. Po prozkoumání fungování frakčního vlastnictví byly zjištěny hlavní proměnné ovlivňující zákazníky těchto programů, mezi které patří počet letových hodin ročně, kapacita a výdrž/dolet letadla. Dále minimální předstih oznámení letu a flotila společnosti (velikost a stáří). A v neposlední řadě samotná cena programu. S inspirací u společnosti, o které byla vytvořena i případová studie, byl vytvořen model společnosti nabízející frakční vlastnictví. Společnost by na začátku podnikání pořídila na úvěr dvě letadla modelu Cessna Citation XLS+. Tato letadla by byla zcela rozprodána na podíly a úvěr byl z těchto peněz předčasně splacen. Po hrubém stanovení provozních nákladů letadel a tarifů podílů a také po vytvoření měsíčního modelu letů byla vyčíslena ekonomika společnosti. A s těmito stanovenými tarify a ekonomikou by společnost dokázala nejen fungovat, ale i prosperovat a pomýšlet na případnou expanzi a profesní růst.

Limitací práce bylo množství dostupných a dohledaných zdrojů a informací. Především v oblasti struktury a legislativy šlo nejenom o malý počet zdrojů, ale i o jejich stáří. Jelikož se jedná ještě stále o nový druh využívání business letadel a na území Evropy je dosud využíván jen velmi málo (z toho v České republice pravděpodobně vůbec), nebylo možné dohledat dostatečné množství důvěryhodných novějších zdrojů o jeho fungování na tomto kontinentu. Z toho důvodu se předpokládá, že zde zmíněná forma vlastnictví letadel své místo na trhu v Evropě stále hledá.

Kapitola tvorby fiktivní společnosti byla limitována také ztíženou dohledatelností finančních aspektů programů (podrobnější údaje o výši jednotlivých poplatků, finanční náročnosti jednotlivých úkonů spojených s provozováním daného vlastnictví, případně bližší informace o úskalích marketingové strategie). V rámci konkurenceschopnosti byly jednotlivé tarify frakčních podílníků stanoveny pouze dle dvou dohledaných zdrojů [39, 40] – ty byly porovnány se získanými celkovými náklady společnosti a následně bylo

vyhodnoceno, zda by byla fiktivní společnost konkurenceschopná. Obě podmínky byly splněny a z toho bylo usouzeno, že v práci vytvořený model by mohl být fungující.

Lze předpokládat, že v budoucnu, po získání většího množství zdrojů, by mohly být zmíněné limitace odstraněny, čímž by mohla být práce ohledně legislativy aktuálnější, úplnější a přesnější.

ZDROJE

- [1] STARRY, C., BERNSTEIN, G. The Economics of Private Business Jet Travel. *Bus Econ* [online]. 2008, **43**, 36-44 [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.2145/20080405#citeas>
- [2] Eileen M. Gleimer, *When Less Can Be More: Fractional Ownership of Aircraft - The Wings of the Future*, 64 *J. Air L. & Com.* 979 (1999). Dostupné z: <https://scholar.smu.edu/jalc/vol64/iss4/2>
- [3] YAO, Yufeng, Özlem ERGUN, Ellis JOHNSON, William SCHULTZ a J.M. SINGLETON. Strategic planning in fractional aircraft ownership programs. *European Journal of Operational Research* [online]. 2008, **189**(2), 526-539 [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221707005255>
- [4] How Fractional Jet Ownership Works. *NetJets* [online]. [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://www.netjets.com/en-us/how-fractional-jet-ownership-works>
- [5] WORRELLS, D. S., NEWMYER, D. A., & RUIZ, J. R. The Evolution of Fractional Ownership: A Literature Review. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research* [online]. 2001, **10**(2) [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://commons.erau.edu/jaaer/vol10/iss2/7/>
- [6] RATAJCZYK, Mikolaj. Fractional Ownership Programmes: Commercial Air Transport or General Aviation? *Air & Space Law* [online]. xxx/3. 2005, s. 217-238 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.kluwer/airlaw0030&div=25&id=&page=>
- [7] Bassel F. EL-KASABY, Scott E. TARRY, Karisa K. VLASEK. Aviation insurance and the implementation of the small aircraft transportation system. *Journal of Air Transport Management* [online]. 2003, **9**(5), 299-308 [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699703000383>
- [8] CLARK, Ian. Fractional Ownership in Europe: Understanding the Problem and Finding the Solution. *Air & Space Law* [online]. xxx/3. 2005, s. 161-174 [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.kluwer/airlaw0030&div=22&id=&page=>

- [9] NBAA: *Fractional Ownership* [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://nbaa.org/flight-department-administration/aircraft-operating-ownership-options/fractional-ownership/>
- [10] PART 91-GENERAL OPERATING AND FLIGHT RULES. *Electronic Code of Federal Regulations* [online]. [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?node=14:2.0.1.3.10#sp14.2.91.k>
- [11] EUROPEAN AVIATION SAFETY AGENCY: *Opinion* [online]. 2004 [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/easa_opinion_03_2004_en.pdf
- [12] Zákon č. 49/1997 Sb., o civilním letectví a o změně a doplnění zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-08-08]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-49>
- [13] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2021 [cit. 2021-08-08]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=89%2F2012>
- [14] The NetJets Story | Our History. *NetJets* [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.netjets.com/en-gb/the-netjets-story-our-history-netjets>
- [15] Flexjet Overview. *Sherpa report* [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.sherpareport.com/aircraft/flexjet-overview.html>
- [16] Flexjet Compared to NetJets. *Sherpa report* [online]. [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.sherpareport.com/aircraft/flexjet-vs-netjets.html>
- [17] *Jetfly: Company* [online]. [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://jetfly.com/company>
- [18] Fractional Jet specialists | Fractional Jet. *Fractional Private Jet Ownership | Fractional Jet Europe* [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://fractionaljeteurope.com/about/>
- [19] Historie: *Netflight* [online]. [cit. 2021-08-08]. Dostupné z: <http://www.netflight.cz/cz/historie>

- [20] Podíly: *Netflight* [online]. [cit. 2021-08-08]. Dostupné z: <http://www.netflight.cz/cz/podily-netflight>
- [21] Operativní leasing. *Net Flight* [online]. [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: <http://www.netflight.cz/cz/operativni-leasing>
- [22] 2014 Price List: Piper Meridian. *NetFlight* [online]. [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: http://www.netflight.cz/download/2014_pa46t_ownership.pdf
- [23] Boeing: Boeing Business Jets. *Boeing: The Boeing Company* [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.boeing.com/commercial/bbj/>
- [24] NetJets | World's Leading Private Jet Company | Fractional Aircraft Companies. [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.netjets.com/en-us/>
- [25] BERKSHIRE HATHAWAY INC. *Annual Report 2018* [online]. Berkshire Hathaway, 2019 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/04309631/filing-history/MzI1OTU1OTk5NWFkaXF6a2N4/document?format=pdf&download=0>
- [26] Private Jet Travel | Personalised Service | NetJets. [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.netjets.com/en-gb/>
- [27] NetJets (NJE) Fleet, Routes & Reviews. *Flightradar24* [online]. [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: <https://www.flightradar24.com/data/airlines/nje/fleet>
- [28] A Really Deep Look at NetJets Services and Operations. *Sherpa report* [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.sherpareport.com/aircraft/netjets-service.html>
- [29] Private Jet Services. *NetJets* [online]. [cit. 2021-08-08]. Dostupné z: <https://www.netjets.com/en-us/private-jet-services>
- [30] Private Aviation Safety | Safe Private Jet Travel | NetJets. [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.netjets.com/en-us/safety>
- [31] Pilot Safety Requirements. *NetJets* [online]. [cit. 2021-08-08]. Dostupné z: <https://www.netjets.com/en-us/pilot-safety-requirements>
- [32] Citation XLS+. *Cessna Aircraft* [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://cessna.txtav.com/en/citation/xls>

- [33] Raiffeisen Leasing. *Raiffeisenbank* [online]. [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/o-nas/kdo-jsme/skupina-raiffeisen/raiffeisen-leasing>
- [34] IMPEXCAR Leasing. *IMPEXCAR Leasing* [online]. [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: <https://www.impexcar.com>
- [35] Financování letadel. *SGEF Czech Republic & Slovakia* [online]. [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: <https://equipmentfinance.societegenerale.cz/cz/produkty-sluzby/specializovane-financovani/financovani-letecka-technika/>
- [36] Buying vs. Leasing a Private Jet. *Investopedia: Sharper insight, better investing*. [online] [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/articles/investing/080615/buying-vs-leasing-private-jet.asp>
- [37] CITATION XLS+ PERFORMANCE. *Jet Advisors* [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z: <https://jetadvisors.com/citation-xlsplus-performance>
- [38] Ownership and Operating Costs | CESSNA Citation XLS+. *Aircraft Cost Calculator* [online]. [cit. 2021-08-05]. Dostupné z: <https://www.aircraftcostcalculator.com/AircraftOperatingCosts/120/Cessna+Citation+XLS>
- [39] How To Fly Private Jets With NetJets. *Forbes Travel Guide Stories* [online]. [cit. 2021-08-05]. Dostupné z: <https://stories.forbestravelguide.com/how-to-fly-private-jets-with-netjets>
- [40] NetJets Cost. *Private Jet Charter* [online]. [cit. 2021-08-05]. Dostupné z: <http://www.jetcharterrewards.com/jet-card/netjets-cost.html>
- [41] Řecko za 300 tisíc. Roste zájem o soukromé tryskáče. *Seznam Zprávy* [online]. [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/recko-za-300-tisic-s-ubytkem-beznych-letu-roste-zajem-o-soukrome-tryskace-168715>
- [42] Soukromé lety zažívají zlaté časy, Češi si za bezpečnost a pohodlí neváhají připlatit. *Lidovky* [online]. [cit. 2021-08-08]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/soukrome-lety-zazivaji-zlate-casy-cesi-si-za-bezpecnost-a-pohodli-nevahaji-priplatit.A200713_124703_In-doprava_ele

- [43] European Business aviation traffic tracker (July 2021). *EBAA* [online]. [cit. 2021-8-9]. Dostupné z: <https://www.ebaa.org/app/uploads/2021/08/Traffic-Tracker-July-Issue-Covid-Ext..pdf>
- [44] Cessna Citation XLS - Price, Specs, Photo Gallery, History. *Aircraft Compare* [online] [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.aircraftcompare.com/aircraft/cessna-citation-xls/>
- [45] I. KARAESMEN, P. KESKINOCAK, S. TAYUR, W. YANG. *Scheduling Multiple Types of Time-Shared Aircraft: Models and Methods for Practice* [online]. 2005, 19-38 [cit. 2020-08-04]. Dostupné z: <http://www.mistaconference.org/2005/papers/Scheduling%20Multiple%20Types%20of%20Time%20Shared%20Aircraft%20Models%20and%20Methods%20for%20Practice.pdf>
- [46] What Does it Cost to Operate a Medium Jet? *AvBuyer* [online]. [cit. 2021-08-04]. Dostupné z: https://www.avbuyer.com/articles/operating-costs/what-does-it-cost-to-operate-a-medium-jet-112719?fbclid=IwAR3JOVuuA5hgfbkGHZovQ57m2u4uJqZyng8WZM65Y-Q5u8GXviswegvt_o4