

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Stanovení ceny charterového letu pro účely obchodního oddělení/ Calculation the price of a charter flight for the purposes of the sales department

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tomáš Hejduk, KEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 30.4.2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Lence Holečkové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je vytvoření kalkulace charterového letu. Výstup bude využit pro účely obchodního oddělení. Na jeho základě dojde k rozhodnutí, zda bude učiněna nabídka služeb a v případě poskytnutí služby bude kalkulace sloužit i pro tvorbu ceny.

2. Výzkumné metody:

V rámci teoreticko-metodologické části byla použita metoda literární rešerše pro získání co nejvíce relevantních informací v potřebné kvalitě, které mají sloužit pro lepší pochopení dané problematiky. Jako zdroj byly využity zejména odborné publikace a pro doplnění také internetové zdroje. V analytické části byl nejprve proveden rozbor nákladů, které souvisejí s požadovanou službou. Ke každé složce bylo také předloženo vysvětlení v čem spočívá podstata nákladu a zda je nutné ho zahrnovat do kalkulace. Dále byla vypracována kalkulace neúplných nákladů. Vzhledem k tomu, že náklady jsou v různých měnách, bylo nutné také provést přepočty nákladů a výsledky byly předloženy ve dvou alternativách.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem je soubor přímých nákladů konkrétního letu. Ke každé položce je podán detailní rozbor. Výsledná kalkulace je předložena ve formě, která je pochopitelná pro koncového uživatele. Jedná se o kalkulaci přímých nákladů na charterový let, která obsahuje přehled všech pozemních i vzdušných služeb, které jsou nezbytné pro jeho realizaci.

4. Závěry a doporučení:

Závěrem je kalkulace, která vyjadřuje výši přímých nákladů pro charterový let do zvolené destinace. Výstup je vhodný pro použití při tvorbě nabídky služeb ze strany obchodního oddělení. Je doporučeno, aby nabídková cena vycházela z této hodnoty a byla zvýšena o potřebnou marži. V krajním případě se doporučuje, aby byla alespoň ve výši těchto nákladů. Výsledek je platný v době, kdy byla kalkulace vytvořena.

KLÍČOVÁ SLOVA

náklady, letecký, kalkulace, cena, charter, služby

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to develop a method of cost calculation for charter flights. The final product will be used by the business department to make realistic price decisions. Thus price offers can be made on the basis of the actual costs.

2. Research methods:

The findings of this study are based on literature searches, both theoretical and methodological. The primary sources are professional publications as well as internet materials. In the analytical phase related costs are examined first, then the essential purpose of each item is identified. Finally the results are presented as two alternatives in different currencies.

3. Result of research:

The result is a set of direct costs of specified types of charter flights. A detailed analysis is provided for each item. The calculation of direct costs contains an overview of all ground and air services. A detailed analysis is provided for each item. The resulting calculation is presented in a form that is understandable for the user.

4. Conclusions and recommendation:

The conclusion is a calculation which shows the amount of direct costs for a charter flights to a selected destination. The product is suitable for use in creating a service offer by the sales department. It is recommended that the bid price should be based on this value. Ideally it should be increased by a profit margin. At least it must be equal to the cost. The result is valid at the time the calculation was created.

KEYWORDS

costs, flying, calculation, price, charter, services

JEL CLASSIFICATION

G17 Financial Forecasting and Simulation, L93 Air Transportation, M21 Business Economics

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tomáš Hejduk
Studijní program:	Finanční management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Stanovení ceny charterového letu pro účely obchodního oddělení
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Základní pojmy o leteckém prostředí2.2. Obecná charakteristika nákladů2.3. Přehled kalkulačních metod2.4. Metodika3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Představení společnosti3.2. Rozbor prostředí3.3. Kalkulace3.4. Vyhodnocení a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DLUHOŠOVÁ, D. <i>Finanční řízení a rozhodování podniku</i>. Jesenice: Ekopress, 2021. ISBN: 978-80-87865-71-2.• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování</i>. Praha: Grada, 2020. ISBN: 978-80-271-2499-2.• MARTINOVIČOVÁ, D. et al. <i>Úvod do podnikové ekonomiky</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN: 978-80-271-2034-5.• RŮČKOVÁ, P. <i>Finanční analýza</i>. Praha: Grada, a.s., 2021. ISBN: 978-80-271-3124-2.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 2. 2023• Zpracování teoretické části do 5. 3. 2023• Zpracování výsledků do 15. 4. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

V Praze dne 1. 2. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko metodologická část	3
2.1 Základní pojmy v oblasti letecké přepravy	3
2.1.1 Pravidelná letecká doprava	5
2.1.2 Nepravidelná letecká doprava	5
2.1.3 Aerotaxi	6
2.2 Obecná charakteristika nákladů	6
2.2.1 Manažerské pojetí nákladů	7
2.2.2 Třídění nákladů	8
2.2.3 Třídění podle závislosti na objemu produkce	10
2.2.4 Druhové třídění	11
2.2.5 Účelové třídění	12
2.3 Přehled kalkulačních metod	13
2.3.1 Základní rozlišení kalkulací	14
2.3.2 Kalkulace dělením	15
2.3.3 Kalkulace přírážková	15
2.3.4 Kalkulace ve sdružené výrobě	16
2.3.5 Rozdílové kalkulace	16
2.3.6 Kalkulace neúplných nákladů	17
2.3.7 Využití kalkulací	17
2.4 Metodika	18
3 Praktická část	20
3.1 Představení společnosti	20
3.1.1 Vybavení společnosti a vlastníci	20
3.1.2 Hospodaření společnosti	21
3.1.3 Oblasti působení společnosti	22
3.1.4 Provoz z hlediska financí	23
3.2 Rozbor prostředí	23
3.2.1 Nároky na technické vybavení	23
3.2.2 Zákazníci a jejich požadavky	24
3.2.3 Přehled organizací v oblasti letectví	24
3.2.4 Letiště a provoz v rámci letiště	25
3.3 Kalkulace	28
3.3.1 Přehled nákladů na let	28

3.3.2	Letecké palivo	29
3.3.3	Přeletové poplatky	29
3.3.4	Mzdové náklady	30
3.3.5	Landing.....	30
3.3.6	Přiblížovací poplatky.....	30
3.3.7	Handling	31
3.3.8	Catering	31
3.3.9	Jetway	32
3.3.10	Služby, které se nezahrnují do ceny letu	32
3.3.11	Kalkulace charterového letu	33
3.4	Vyhodnocení a doporučení	36
4	Závěr	39
	Literatura	41
	Přílohy	I

1 Úvod

Předmětem bakalářské práce je kalkulace nákladů a stanovení ceny charterového letu. Téma bylo vybráno na základě oboru studenta a úzce souvisí zejména s předmětem Ekonomika podniku. Výběr oblasti letectví souvisí se zaměstnáním studenta v letecké společnosti i s jeho zájmem o automobily a letadla. Při výběru tématu bylo přihlédnuto také ke skutečnosti, že prostředí letectví je atraktivní obor, o který se zajímá i laická veřejnost. Z pohledu studenta je tedy zajímavá nejen výsledná kalkulace, ale i rozbor a identifikace jednotlivých služeb. Tyto věci nemusí být na první pohled viditelné z pohledu běžného cestujícího, ale jsou součástí každého realizovaného letu. Letectví je oblast se širokým záběrem od civilního sektoru až po státní a vojenské účely. Pro tuto práci byl úhel pohledu zaměřen na oblast civilního letectví v sektoru osobní přepravy. Výsledný produkt by mohl být prospěšný nejen z pohledu osoby zainteresované v oblasti letectví, ale jako zajímavá informace pro laickou veřejnost nebo prospěšná pomůcka pro osobu pohybující se v oblasti cestovního ruchu. Například pro pracovníka cestovní kanceláře je výhodné poznání rozkladu ceny letenky, kterou obvykle dostává k dispozici pouze jako jedno číslo.

Výběr byl dále ovlivněn zájmem o problematiku nákladů a také o účetnictví jako takové. Náklady, jejich řízení a kalkulace jsou velice důležitým nástrojem podniku. Při správném zacházení může práce s nimi a jejich znalost výrazně zvýšit šance podniku uspět a vypořádat se s konkurencí ve svém oboru. Hlavním důvodem zaměření na ekonomickou stránku věci je, že student navštěvuje Vysokou školu ekonomie a managementu. Z toho důvodu není vhodné se podrobněji zabývat technickými aspekty, přestože pro pochopení širších souvislostí je součástí práce i popis oblasti letectví. Jedná spíše o všeobecný popis odvětví s bližší specifikací skutečností, které by mohly ovlivnit ekonomickou stránku věci. Dalším důvodem je zájem studenta o rozšíření obzoru v pohledu na hospodaření společnosti. To je také důvodem studia na VŠEM, kdy jako zaměstnanec ekonomického oddělení na pozici účetní, nahlíží na některé skutečnosti pouze z pohledu evidence a požadavků na správné účtování. V této práci by mělo dojít k propojení tohoto úhlu pohledu s manažerským uvažováním a dojít k poznání, jak vznikají údaje, se kterými se aktuálně student setkává pouze jako s výsledným údajem na vystavených nebo přijatých dokladech. Dále by mělo dojít k částečnému pochopení, jak uvažuje zaměstnanec na pozici obchodníka, při tvorbě nabídky pro zákazníka.

V teoretické části je tedy uveden pohled na prostředí letecké dopravy a také představení základních pojmů, týkající se nákladů. Dále je možné najít informace o třídění nákladů. Pro práci s náklady je vhodné pochopit jejich dělení a představení skupin nákladů, které sice nemusí být zahrnovány do požadované kalkulace, ale jejich uvedení v teoretické části by mělo zajistit celkový přehled variant, které mohou v praxi nastat. Problematika kalkulací je poměrně rozsáhlá. Další kapitolou tedy je pojednání o metodách kalkulací, o hlediscích výběru metody a o časovém horizontu. I zde je pohled na kalkulace chápán jako představení možností, přestože pro praktickou část je vybrána pouze jedna varianta. Z pohledu studenta je však potřebné získat i povědomí o alternativních způsobech řešení. Proto je v teoretické části nahlíženo na kalkulace, jako metodu obecně.

V praktické části je představena letecká společnost a uveden popis služby, pro kterou je kalkulace tvořena. Společnost je zde uvedena spíše z pohledu vývoje hospodaření za poslední roky. Shodou okolností v minulých třech letech došlo k významným událostem, které značně ovlivnili chod společnosti. Proto je v praktické části věnována pozornost dopadům těchto skutečností na její provoz. Dále specifikace jednotlivých složek nákladů a jejich kalkulace. Zejména popis jednotlivých služeb, které jsou poskytovány dodavateli a díky kterým je možné vůbec let uskutečnit by mohlo být zajímavým zdrojem informací, protože je možné v této části zjistit, co se ve skutečnosti skrývá za pojmy catering nebo handling.

Tyto výrazy pravděpodobně zná i laik, ale podle názoru studenta již není úplně běžné, aby byla obecně rozšířená vědomost o tom, z jakých složek je tato služba tvořena. Výsledkem je stanovená cena za charterový let do konkrétní destinace.

Výstup je určen pro potřeby obchodního oddělení a bude využit k dalšímu rozhodování, zda a za jakých podmínek bude předložena nabídka zákazníkovi. Pro toto rozhodování nemusí být předložený výstup jedinou cestou. Pracovníci obchodního oddělení mají další možnosti, jak stanovit cenu a zda předložit nabídku zákazníkovi. V tomto směru může být využita analýza uplynulých období nebo srovnání s konkurencí. Výsledná kalkulace by však měla předložit hodnoty, které by neměly být přesaženy.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Základní pojmy v oblasti letecké přepravy

Oblast letecké přepravy je velice specifická. Základní rozdělení, které je důležité i z hlediska řízení financí je na nákladní přepravu a přepravu osob. Osobní přepravu lze dále dělit na pravidelné lety, nepravidelné lety, tzv. charterové lety a aerotaxi. Zvláštní kapitolou je vojenská letecká přeprava, která v této práci není nijak rozebírána.

Zaměření této práce je především na osobní leteckou přepravu, mezi jejíž přednosti patří rychlost a pohodlí pro cestující. Beránek (2013, s 153) uvádí přepravu letadlem jako nejrychlejší druh dopravy. Zároveň zmiňuje výrazně větší význam mezinárodních letů, proti vnitrostátním, z hlediska cestovního ruchu. Moderní dopravní letadla mají poměrně vysokou přepravní kapacitu. Zatímco v druhé polovině 20. století byly zaznamenány snahy o dosažení časových úspor a zrychlení dopravních letadel, je v současné době kladen důraz spíše na vyšší množství pasažérů a jejich větší pohodlí.

V souvislosti s tímto druhem přepravy se setkáváme s pojmy jako letiště, vzdušný prostor, řízení letového provozu, handling, landing a další.

Pojem letiště v užším slova smyslu znamená plocha vhodná k přistání, vzletu a pohybu letadel. Poláček (2016, s. 312) uvádí, že podle zákona se jedná o územně vymezenou a také vhodně upravenou plochu. Ale v širším smyslu je takto označen celý komplex, který zahrnuje i budovy a zařízení, kde mohou sídlit letecké společnosti nebo podniky poskytující služby, které neslouží přímo k účelům spojeným s pohybem letadel, ale souvisí s provozem letiště a pohybem pasažérů. Letiště jsou dělena podle základního určení na vnitrostátní a mezinárodní. Mezinárodní letiště musejí být vybavena celní a pasovou kontrolou. Obecně je areál letiště možné vnímat, jako dvě navzájem oddělené zóny. Část, která je přístupná veřejnosti, bez nutnosti zakoupení palubní vstupenky se nazývá Landside. Jedná se o zónu před pasovou kontrolou, která zahrnuje i venkovní prostory, např. parkoviště. Za bezpečnostní kontrolou se nachází část zvaná Airside. To je prostor, kde se pohybují cestující před odletem nebo po přistání, ale patří sem i ranveje a parkovací místa pro letadla. V praxi je možné se zejména na velkých mezinárodních letištích setkat s kompletním zázemím, poskytujícím kromě předepsaných služeb i ty, které jsou zaměřeny na pohodlí a zdraví pasažérů. Smith (2013, s 70) předkládá zkušenost z mezinárodního letiště v Singapuru, kde je cestujícím k dispozici mimo jiné také plavecký bazén, kino nebo motýlí zahrada. Samozřejmostí je v dnešní době připojení k internetu, úschovna zavazadel, sprchy nebo místa pro matky s dětmi.

Podle Smithe (2013, s .70) se však stále častěji lze setkat s péčí o duševní zdraví pasažérů. Je brán zřetel na to, aby nebyli zatěžováni nadměrným hlukem nebo agresivním způsobem předávanými toky informací. Zmiňuje letiště Inčchon v Jižní Korei, kde má letiště atmosféru klidné jeskyně nebo katedrály a celkově je dbáno na to, aby cestující měli příjemný pocit z pobytu na letišti. K tomu jim slouží dostatek odpočinkových zón s pohodlnými sedačkami, které jsou stranou od nejfrekventovanějších míst.

Dalším kritériem pro dělení je okruh uživatelů. Z tohoto hlediska jsou rozlišována veřejná a neveřejná letiště, z pohledu nevojenské přepravy. Součástí služeb, která letiště poskytuje bývá zpravidla i ochrana a poskytování servisu letadel. Dále je zajišťována bezpečnost a pořádek v areálu letiště. Podle Poláčka (2016, s. 178) odpovídá za použití správných bezpečnostních prvků provozovatel letiště. Také je jeho povinností rozdělení prostoru letiště na jednotlivé oblasti, podle potřeby bezpečnostních opatření a musí zajistit vhodné bezpečnostní prvky a kontroly, aby byl umožněn průchod do těchto oblastí pouze za splnění podmínek, které ukládá zákon.

Vzdušným prostorem je myšlen prostor nad určitým územím do stanovené výšky. Je rozdělován na vzdušné prostory jednotlivých států, které jsou podle Poláčka (2016, s. 270) totožné s jejich územím. Vrchní hranici pak uvádí cca ve výšce 100 km nad zemským povrchem. Vstup a užití vzdušného prostoru musí být povolen před jeho uskutečněním. Poláček (2016, s. 276) uvádí, že bez navázání spojení s příslušným pracovištěm řízení letového provozu, nesmí letadlo do tohoto prostoru vůbec vstoupit. Užívání vzdušného prostoru může být nad určitými oblastmi omezeno nebo může existovat úplný zákaz vstupu. Důvody mohou být bezpečnostní, ochrana životního prostředí a zdraví osob nebo další důvody. Pro účely rozlišení, co je dovoleno a co ne, jsou také zavedeny klasifikace. V rámci klasifikací jsou k dispozici třídy A až G, přičemž každá třída má přesně definovaný typ letů a služeb, které jsou povoleny a poskytovány. Každý stát si zvolí, které třídy budou jeho potřebám vyhovovat a které ne. Užívání vzdušného prostoru je podporováno provozováním letových navigačních služeb. Aby bylo užívání bezpečné je snaha o stanovení společných postupů a předpisů, díky kterým lze lépe plánovat a řídit provoz. Tím je podporováno bezpečné užívání vzdušného prostoru. Povolení vstupu a přistání je za určitých podmínek možné i bez předchozího povolení. Mezi podmínky v takovém případě patří zejména to, že se nesmí jednat o komerční let.

Nejdůležitější letové služby v ČR zajišťuje Řízení letového provozu České republiky, s. p. Jejím úkolem je zabraňovat srážkám letadel za letu i střetu letadel s překážkami na provozní ploše letiště. Dále má za úkol zajistit plynulost letového provozu. Podle ŘLP (2022) je posláním společnosti naplnit očekávání všech uživatel na národní i evropské úrovni, zajištěním bezpečných navigačních služeb a tím vytváření funkčních bloků vzdušného prostoru. Při řízení provozu a přibližovacích služeb jsou běžně využívány rádiové a meteorologické služby. Pro tyto služby se na území státu nacházejí speciální zařízení, zbudovaná právě za tímto účelem. Poláček (2016, s. 276) uvádí, že zjišťování polohy letadel pomocí radarů začalo až po druhé světové válce. Teprve potom se začaly v letadlech uplatňovat i odpovídače, které vysílají informace o poloze letounu. V dnešní době je pro letecké navigační systémy využívána satelitní navigace. Na letištích jsou instalovány systémy, které umožňují, že letadlo může přistávat i při téměř nulové viditelnosti.

Letecký dopravce provozuje letadla za účelem dopravy nebo zboží. Hlavní činností je letový provoz, ale podnik je také odpovědný za technickou provozuschopnost a může poskytovat i obchodní služby. První definici pojmu letadlo lze podle Poláčka (2016, s. 271) možné nalézt v roce 1919 v Pařížské úmluvě. Zde byly definovány jako letadlo i všechny balony a vzducholoď, dále pak motorová letadla. Letadla byla dělena na typy plněné plynem lehčím než vzduch upoutané nebo volné a dále s možností řízení nebo bez. Druhým typem bylo pak definováno letadlo těžší než vzduch s vlastním pohonem. V roce 1944 definovala Chicagská úmluva navíc ještě kluzák, jako letadlo těžší než vzduch, které není vybaveno vlastním pohonem. Dále křídelník a dálkově řízené letadlo. Křídelník je podle Poláčka (2016, s. 271) stroj, který je těžší než vzduch a k letu využívá aerodynamické síly, které vznikají máváním listu křídla. Jen pro zajímavost je možné uvést, že letadla, která jsou těžší než vzduch, se vznášejí pomocí tzv. vztlaku. Smith (2013, s. 20) zmiňuje Bernoulliho princip, který popisuje snížení tlaku při proudění tekutiny nebo vzduchu přes zúžený nebo kolem zaobleného profilu. Vzduch tedy tím, že proudí rychleji kolem horní hrany křídla a pomaleji kolem spodní hrany pomáhá ke vzniku vztlaku a tvorbě jakéhosi vzduchového polštáře, na kterém se křídlo vznáší.

Kromě základního rozdělení civilní letecké dopravy na nákladní a přepravu osob je rozlišována pravidelná a nepravidelná přeprava, která se dále dělí na vnitrostátní a mezinárodní. Podle Poláčka (2016, s. 274) jsou pravidelné lety uskutečňovány po letových cestách. Letová cesta je stanovena tím státem, nad jehož územím se nachází daný vzdušný prostor. Jedná se o vymezenou oblast, která je zřízena ve formě koridoru. V tomto prostoru se musí letoun pohybovat. Pro účely je koridor vybaven radionavigačním zařízením.

Z hlediska představ o rozdělení vzdušného prostoru je nutné si uvědomit, že k jeho rozdělení dochází ve dvou rovinách. Horizontální a vertikální. Pro zajímavost Smith (2013, s. 58) uvádí, že v rámci cestovní hladiny musí být mezi jednotlivými letadly zachována vzdálenost 305 m ve vertikálním směru nebo 9 260 m v horizontálním směru.

2.1.1 Pravidelná letecká doprava

Jedná se o lety, které jsou realizovány dle předem stanoveného letového řádu a let je přístupný všem vrstvám veřejnosti. Letový řád je produktem leteckých společností a ve většině případů je možné najít lety na webových stránkách. V dřívějších dobách bylo možné získat letový řád ve formě tištěné publikace. S rozvojem internetu již v papírové formě většinou šířen není. Zpravidla je také zveřejňován na letištích a jejich webových stránkách. Obvykle je rozdělován na dvě období, a to na zimní a letní sezónu. Podle Flying Revue (2019) rozdělení na období koresponduje s evropským rozdělením času na zimní a letní, tedy období mezi měsíci březnem a říjnem. Pro leteckou společnost obnáší sestavování letového řádu mnoho zásadních rozhodnutí. Je potřeba respektovat celkový počet letů do dané destinace a návaznost na jiné přepravce. Je nutné brát v úvahu parametry a kapacitu cílového letiště. V neposlední řadě musí brát v úvahu i maximální povolenou pracovní dobu letového personálu v souvislosti s možnou délkou času otáčky na letišti. Do úvahy se bere i hmotnost zpoždění v závislosti na počasí v dané destinaci a také riziko možné závady. U delších letů se přidává hledisko různých časových pásem.

Lety pravidelné přepravy jsou uskutečňovány bez ohledu na to, jak je využita kapacita letadla. Letadla tedy mohou letět i v případě, že jsou minimálně naplněna. Jak uvádí Flying Revue (2018) cena letenky bývá u tohoto druhu přepravy vyšší. Důvodem je právě fakt, že ne vždy se daří optimálně naplnit kapacitu letadla, a tak je třeba z tržeb obsazených sedaček uhradit náklady celého letu.

2.1.2 Nepravidelná letecká doprava

Tento typ letů se také nazývá charterová přeprava. Jedná se o smluvní přepravu, kde je většinou pronajímána celá kapacita letadla. Pro jeden let může existovat i více objednatelů, ale zpravidla platí, že sedačky jsou objednávány ve větších blocích. Podle Flying Revue (2018) je většinou na těchto letech kapacita letadla naplněna na více než 90 %. Smlouvy, na jejichž základě je služba realizována obsahují standardně také doložku o tzv. stornopoplatecích. Pro objednatele to znamená, že pokud zruší svoji objednávku po určitém, smluvně domluveném datu, má dopravce právo naúčtovat za zrušení poplatků. Jeho výše bývá odstupňována a je v přímé závislosti na době, která zbývá do data letu.

Nejběžnějším objednavatelem jsou cestovní kanceláře, které tyto lety nabízejí pod jejich jménem. Provozovatel letadla nemá v tomto případě možnost ovlivnit cenu, za kterou je nabízena služba koncovému uživateli. Místa na těchto letech nejsou veřejně nabízena a objednavatel nese celé riziko za naplnění kapacity. Ceny jsou tedy stanoveny smluvně a odrážejí skutečné náklady. Z toho vyplývá, že cena za jednotlivou sedačku vychází zpravidla nižší než u pravidelného letu. Dalším důvodem výhodnější ceny může být to, že lety lze provozovat v časech, kdy dopravce nemá možnost využít letadla pro pravidelný provoz. Z výše uvedeného vyplývá, že charterová přeprava je převážně sezónní záležitostí.

2.1.3 Aerotaxi

Jedná se o pronájem letadla pro soukromé účely. Tento typ služby se také někdy nazývá business jet a jde o zvláštní typ nepravidelné přepravy. Využívány jsou letadla menšího typu a pro přistání i vzlet tak lze využívat i letiště, která větším strojům přistání neumožňují. Regulace tohoto typu přepravy jsou jinak stejné jako u předchozích typů komerčních letů. Výhodou je časová flexibilita, která je však samozřejmě vyvážena vyšší cenou. Klient hradí náklady celého letu. Podle Flying Revue (2018) provoz tohoto typu letů má určitá specifika. Vzhledem k tomu, že jako cílové destinace jsou často menší letiště, která přijímají omezené množství pravidelných linek, mohou být poskytované služby na nich přizpůsobeny požadavkům soukromé klientely. Užití této služby je v dnešní době typické jak pro pracovní, tak i pro soukromé účely.

Rozdělení přepravců dle typu přepravy na pravidelné nebo nepravidelné není jediným kritériem. Z hlediska majetkové struktury je možné rozdělení na privátní a státní aerolinie. V jejich případě je často tendence využívat domovské letiště jako tranzitní bod. Dalším kritériem může být území, kde společnost působí. Zejména v zahraničí lze nalézt kromě vnitrostátních větších společností i menší regionální dopravce. V rámci střední Evropy jsou spíše na trhu známí mezinárodní letečtí dopravci. Za zmínku stojí i hledisko cenové úrovně poskytovaných služeb. Kromě tradičních aerolinií můžeme zaznamenat také nízkonákladové společnosti. Za účelem snížení nabízené ceny jsou potom redukovány služby, jako jsou odbavení cestujících nebo palubní obsluha. Málokdo si uvědomí, že mezi další důsledky levných letenek patří např. to, že lety nízkonákladových společností nejsou plánovány tak, aby měly návaznost na další lety od jiných společností.

2.2 Obecná charakteristika nákladů

Obecně jsou náklady vnímány jako peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů. Podle Dluhošové (2021, s. 59) lze říci, že se jedná o ceny vstupů do ekonomické činnosti. V podstatě jsou náklady veškeré prostředky vynaložené na výrobu a prodej produktu nebo k dosažení toho, aby mohla být poskytnuta služba. Včetně dopravy a propagace, která je nutná k dosažení zákazníka. Vznik nákladu je podle Dluhošové (2021, s. 59) spojen s úbytkem majetkových složek podniku nebo i přírůstkem závazku. Ale je třeba oddělovat pojem náklad a peněžní výdaj. Náklady je nutno vždy evidovat v rámci období, se kterým přímo souvisí, bez ohledu na to, kdy byla provedena jejich úhrada, tedy výdaj (kdy došlo k úbytku peněžních prostředků). Náklady jsou vnímány jinak z pohledu účetního a jinak ze strany manažerů. Pro úspěšné fungování podniku je třeba náklady řídit. Účetně jsou vnímány jako hodnoty, které byly spotřebovány v daném období a jsou zachyceny v účetnictví a evidovány v příslušných výkazech. Podle Martinovičové (2020, s. 56) jsou z pohledu manažerského (ekonomického) pojetí brány v potaz také oportunitní náklady, tedy tzv. náklady ušlé příležitosti. Náklady, společně s výnosy, ovlivňují výsledek hospodaření podniku a tím i daňovou povinnost jednotky. Proto je evidence a přesné zachycení velice důležité. Obecnou snahou je dosažení požadovaného výkonu s co nejnižšími náklady. V souvislosti s tím existuje pojem efektivita. Jde o to, jak dobře využívá podnik zdroje k dosažení požadovaného výkonu. Cílem podnikání je dosahování zisku, který je rozdílem výnosů a nákladů. Pokud jsou náklady vyšší než výnosy, jedná se o příklad špatného hospodaření a vzniká ztráta.

2.2.1 Manažerské pojetí nákladů

Každé rozhodnutí manažera se odvíjí od srovnávání možných výnosů s vynaloženými náklady. Analýza je podle Růčkové (2021, s. 99) nezbytnou součástí rozhodovacího procesu. Plánování je proces, který dále navazuje. Dále upozorňuje na rozdílnost přístupu k informacím a na fakt, že manažer, jako interní uživatel, má přístup k účetním informacím a kalkulacím. Díky tomu je možné provádět efektivní plánování. Růčková (2021, s. 99) uvádí, že pokud by při plánování dalšího vývoje manažer nerespektoval předchozí výsledky podniku, je pravděpodobnost realizace plánu velmi nízká. Rozhodování není možné řídit přáním manažerů nebo majitelů společnosti, ale je vždy vhodné brát v potaz výsledky analýzy a čím jsou lépe zpracované, tím větší je šance na úspěšnou realizaci plánu.

Krátkodobé finanční plánování je zpravidla spjato s běžnou hospodářskou aktivitou podniku a většinou souvisí podle Růčkové (2021, s.100) s obdobím několika měsíců, nejdéle jednoho roku. Tento druh plánování má za cíl zajištění krátkodobých finančních zdrojů tak, aby byla zabezpečena likvidita firmy. Díky správnému plánování lze snížit riziko a tím se zdržet nutnosti vynaložení dalších nákladů.

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit své závazky řádně a včas. Podle Růčkové (2021, s. 59) slovo likvidita úzce souvisí s pojmem solventnost, ale není možné tyto dva pojmy zaměňovat. Solventnost je totiž nutné vnímat jako schopnost podniku zajistit své závazky v dlouhodobém horizontu. Dále uvádí, že přebytek likvidity je často vnímán jako negativní fakt a tato skutečnost se vykládá jako špatné hospodaření manažerů. Důvodem je, že finanční prostředky by měly být vynakládány tak, aby efektivně přinášely užitek pro firmu. Mezi důležité činnosti patří řízení cashflow a likvidity.

Podobně znějící pojem, likvidnost, vyjadřuje něco zcela jiného. Jak uvádí Dluhošová (2021, s. 54) jedná se vlastnost majetku, která vyjadřuje, jak je obtížné přeměnit majetek na hotovost.

Jak již bylo řečeno, manažerské pojetí nákladů vyjadřuje rozdílný pohled od účetního. Důvodem je, že tak jak jsou náklady evidované a vykazované v účetnictví je pro rozhodování vedoucích pracovníků nevyhovující. Růčková (2021, s. 101) uvádí, že na rozdíl od finančního účetnictví, kde jsou stanoveny formuláře a předepsané postupy, pro manažerské účetnictví daná forma nebo přesně specifikované postupy neplatí. Zmiňuje pouze doporučení o členění a přehlednosti pro všechny uživatele. Manažer tak pracuje se skutečnými i alternativními náklady a bere v úvahu i náklady, které jsou jeho rozhodnutím ovlivňovány. Řízení nákladů neznamená pouze snahu o jejich snižování za každou cenu. Může hrozit, že snížením nákladů bude ovlivněna kvalita výkonu. Manažer musí vždy zvažovat, jaký dopad bude mít redukce nákladů na produkci podniku. V případě snížení nákladu na materiálovou složku se bude muset zaměřit na ohlídání kvality a u mzdových nákladů bude zase předmětem zájmu výkonnost pracovníků a efektivita. Řízení nákladů bude tedy především o zajištění chodu podniku takovým způsobem, aby bylo dosaženo, co nejvyšší efektivity využití vložených zdrojů a zároveň docházelo k co nejmenšímu plýtvání.

Riziko, které hrozí při prostém snižování některých položek nákladů zmiňuje Popesko (2016, s. 17) a upozorňuje na nutnost vždy přihlížet k tomu, jaký dopad bude mít snížení nákladů. Při redukci vstupů dochází často i k redukci výkonů. Může tedy dojít k negativnímu efektu. Nemusí jít vždy o negativní projev, který se týká kvality produktu. Nebezpečí hrozí i v případě, že zákazník bude vnímat produkt jako stejně kvalitní. Může se, ale jednat o vnitropodnikové náklady spojené s propagací. Dále to mohou být náklady na bezpečnost nebo vybavení v rámci pracovního prostředí. V tom případě není ohroženo vnímání zákazníka, ale pracovníků organizace, které se může projevit v nižším výkonu. V delším časovém horizontu se tento jev opět promítne do kvality výsledného produktu.

Proto je podle Popeska (2016, s. 18) vhodné pokoušet se spíše o dosažení vyššího výkonu při udržení stejné výše nákladů než za každou cenu zkoušet dosáhnout jejich snížení.

Podle Popeska (2016, s. 47) je pro manažerské pojetí nákladů typické, že pracují i s odhadem budoucích nákladů. Podle toho, jaký vztah má vznik nákladů k manažerskému rozhodnutí je možné rozlišovat relevantní a irelevantní náklady. Za relevantní jsou považovány ty, které je možné rozhodnutím ovlivnit, to znamená podle konkrétního kroku se odvíjí jejich výše. Irelevantní náklady zůstávají na stejné úrovni, nezávisle na tom, jak manažer rozhodne. Za první variantu manažerského účetnictví lze podle Popeska (2016, s. 15) možné považovat tzv. nákladové účetnictví, které souvisí zejména s rozvojem průmyslu. Tento typ evidence byl využíván pro účely kalkulací a bere při zjišťování nákladů do úvahy strukturu nákladů nebo útvary, kde došlo k jejich vzniku. Třídění nákladů je v tomto případě prováděno s ohledem na uplynulý vývoj, tedy na minulost. Navazující je manažerské účetnictví, které nabízí i pohled na varianty zaměřené do budoucna.

Dalším rozdílem oproti účetnímu pohledu na náklady je to, že manažerské účetnictví zahrnuje také práci s tzv. oportunitními náklady. Jak uvádí Martinovičová (2020, s. 62) nejedná se o skutečně vynaložené, ale takové, které jsou obětovány tzv. ušlé příležitosti. V praxi není často možné, aby podnik mohl využít všechny příležitosti, které se mu nabízejí. Je na rozhodnutí managementu, kterou z variant zvolí. A v tom případě se zvažuje, jaký by byl případně prospěch z nejlepší možné varianty, která nebyla zvolena. Z hlediska účetního tyto náklady nejsou nijak zaznamenávány, ale z hlediska manažerského mají zásadní význam pro rozhodování a plánování, jak uvádí Popesko (2016, s. 50)

Spolu s rozhodováním k manažerské praxi také patří hodnotící pohled. Manažeři se nemohou zaměřovat pouze na plánování a budoucí směřování, ale je nutné také zpětně hodnotit dosažené cíle. S tím souvisí i měření výkonnosti. Podle Popeska (2016, s. 17) lze výkonnost charakterizovat jako míru dosažení co nejlepšího způsobu, kterým se má provádět činnost podniku. Pro tyto účely jsou využívány ukazatele rentability a další metody, pro které jsou informace, které poskytuje finanční účetnictví nedostatečné.

Podle Fotra (2020, s. 231) je v současné době využíváno jak kvantitativních, tak kvalitativních kritérií při hodnocení výkonnosti a efektivnosti podniku. Je sledována výkonnost v určitém časovém úseku nebo dochází k porovnání s konkurenčními podniky nebo oborovými průměry. Zároveň se klade důraz na potřeby a přání zákazníka, reagovat na změny v technologiích a také udržovat optimální organizační strukturu.

2.2.2 Třídění nákladů

Řízení, usměrňování a snižování nákladů je práce managementu. Sleduje se, zda byly zdroje vynaloženy efektivně a účelně. To znamená, jestli přínos výsledného produktu je vyšší než spotřebované vstupy. Pro úspěšné řízení nákladů je podle Martinovičové (2020, s. 56) nutné zvolit vhodnou klasifikaci pro třídění nákladů. Náklady se rozdělí do několika skupin, podle toho, jak na ně nahlíží jednotliví manažeři. Toto třídění potom usnadňuje jejich orientaci a následné rozhodování. Růčková (2021, s. 102) také upozorňuje na to, že výši zisku ovlivňuje mnoho faktorů a jedním z nich je i výše nákladů, která je potřeba vynaložit na to, aby byla zajištěna produkce výrobku nebo realizace služby. Dále uvádí, že plánování probíhá nejprve podle toho, jak významné náklady jsou, tedy od hlavních položek nákladů.

Podle účetního hlediska lze rozlišovat v základním pohledu náklady podniku na materiálové, osobní, ostatní náklady a dále odpisy majetku.

Popesko (2016, s. 19) uvádí, že práce s náklady a zejména to, aby byly vynakládány efektivně je důležité provádět nejen ve chvíli, kdy dochází k ekonomickému poklesu, ale v každé fázi hospodářského cyklu. Pro řízení a optimalizaci je možné vnímat několik základních druhů nákladů. Jedná se o materiálové náklady, mzdové náklady, odpisy a náklady za externí služby. Materiálové náklady samozřejmě přicházejí do úvahy zejména u výrobních podniků, zatímco při poskytování služeb budou pravděpodobně pro manažera hrát větší roli mzdové náklady. Při práci s náklady tedy hraje roli odvětví, ve kterém společnost působí.

Materiálové náklady zmiňuje Popesko (2016, s. 20) jako jednu z nejvíce podstatných položek, hlavně v oblasti průmyslových podniků. Z hlediska úspor, je možné k materiálovým nákladům přistupovat buď snahou o dosažení nižší ceny nebo snížením plýtvání. V minulosti se v oblasti úspor projevovaly snahy zaměřit se hlavně na cenu. Firmy měly snahu o nalezení levnějších variant materiálu. Postupem času se přidaly i snahy o zajištění úspor ve formě snížení potřeby množství materiálu. Jednou z nich může být lepší konstrukce výrobků, která tyto úspory umožní. V oblasti materiálu lze také dosáhnout slevy díky většímu odebranému množství. To už má souvislost s firemním směřováním a strategickým plánováním.

Také u mzdových nákladů je možné volit cestu snížení ceny, a to buď přímo mezd pracovníků nebo zavedením větší automatizace, pokud je to možné. Druhou možností je snaha o dosažení větší efektivity práce. Osobní náklady je možné vnímat ze dvou úhlů pohledu. Jde o rozdělení na přímé a nepřímé osobní náklady, podle toho, zda se pracovník přímo podílí na realizaci výkonů nebo se jedná o technickohospodářského pracovníka. Podle Popeska (2016, s. 22) dochází v oblasti osobních nákladů k nepřetržitému růstu. Zmiňuje zde souvislost především s neustálým růstem životní úrovně obyvatel. Úspory těchto nákladů za pomoci snižování mezd je v praxi obtížně proveditelné. Cestou k jejich dosažení může být spíše redukce počtu zaměstnanců. Toho lze dosáhnout zejména vyšší mírou automatizace. Zde potom opět přichází do úvahy zejména investiční plánování. Možností k dosažení úspor je i směr k vyšší výkonnosti a efektivitě. O dosažení co nejvyšší kapacity v oblasti výkonů je možné usilovat u obou skupin pracovníků, protože i činnosti, které provádějí režijní pracovníci mohou mít nějaký vztah k prováděným výkonům.

Odpisy, které odrážejí míru opotřebení a snížení hodnoty dlouhodobých aktiv, by sice bylo možné snížit náhradou zařízení za zajištění výkonů podniku pomocí manuální práce zaměstnanců, ale je otázkou, zda právě to bude volbou některého z manažerů. Předpoklad je, že i v případě zařízení bude spíše snaha o zlevnění vstupů, tedy dosažení nižší ceny a efektivnější postup při instalaci zařízení. I záměna staršího vybavení za nové má svá úskalí, jak upozorňuje Martinovičová (2019, s. 33). Kvůli návratu investice je často potřeba zvýšit objem výroby. S tím jsou spojeny další náklady. V případě menších podniků může nastat situace, kdy použití původního zařízení je z globálního hlediska úspornější variantou. U nevýrobních zařízení je možné uvažovat o pořízení levnějších variant, ale u vybavení provozu se většinou nižší cena projevuje také sníženou kvalitou. Je tedy opět potřeba důkladné analýzy, jakou variantu zvolit s ohledem na fungování podniku.

Obecně platí, že pro práci s náklady je třeba mít dostatek informací, a především věnovat pozornost jejich správné interpretaci, než je započata jejich analýza. Jak uvádí Martinovičová (2019, s. 63) jsou náklady podniku ovlivňovány řadou různých činitelů a je nutné vytvářet nákladové modely, podle kterých lze potom lépe pochopit vývoj nákladů a také mohou poskytnout relevantní informace, které jsou potřebné k další práci s náklady.

Jako nástroje pro modelování nákladů jsou manažery využívány např. nákladové funkce nebo analýza bodu zvratu. Nákladová funkce je ovlivňována objemem výroby a využívá klasifikaci nákladů podle jejich závislosti na tom, k jakým dochází změnám v objemu produkce. Podle této klasifikace nákladů je také možné určit bod zvratu. Jedná se zjištění, jaký objem musí podnik vyprodukovat proto, aby bylo dosaženo úhrady všech nákladů, a to jak fixních, tak variabilních. Při daném objemu produkce jsou tržby v takové výši, že přesně pokrývají náklady a nevzniká tak zisk ani ztráta.

2.2.3 Třídění podle závislosti na objemu produkce

Základní rozlišení nákladů je možné podle Fotra (2020, s.219) na ty, které souvisejí přímo s objemem produkce. Jsou nazývány variabilní a vznikají spotřebou základních materiálů a komponent. A náklady závislé na jiných faktorech. Ty souvisejí především s plánováním v dlouhém období. Jsou považovány za fixní a jsou obvykle režijního charakteru.

Variabilní náklady, jejichž výše klesá nebo roste podle toho, jak se zvyšuje nebo snižuje objem produkce tvoří podle Fotra (2020, s. 206) hlavně spotřeba materiálů a surovin, energií a také výše přímých mezd. Pro jejich vyčíslení je vždy vytvořena norma spotřeby, podle které je získáván údaj o tom, jaká je výše nákladů na jednotku produkce. Náklad se potom vypočítává jako součin této hodnoty a objemu produkce. U surovin je objem vyjádřen v měrných jednotkách, jako jsou kg, litr nebo plošná míra, u mezd je to časová jednotka.

Martinovičová (2019, s.58) uvádí, že podle toho, jak úměrně se mění výše variabilních nákladů při změnách produkce, rozlišují se dále na proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální náklady. Pokud výše nákladů roste rychleji, než stoupá objem produkce mluví se o nadproporcionálních, a naopak pokud produkce roste rychleji než výše nákladů o podproporcionálních. Podíl podproporcionálních variabilních nákladů na jednotku produkce tedy klesá s vyšším vyprodukovaným množstvím. V případě, že je poměr zachován a změny produkce jsou v přímé úměře s růstem nákladů, jedná se o proporcionální variabilní náklady.

Do variabilních nákladů je podle Martinovičové (2019, s. 58) možné zahrnout i tu část režijních nákladů, která se mění se změnou objemu produkce. Může jít o materiál nebo mzdy, které není přesně možné přiřadit, ale změnu těchto nákladů je možné spojit se změnou objemu výroby konkrétního produktu. V některých případech může větší počet výrobků vést k vyšším poplatkům např. za licence nebo se může jednat o poplatky za likvidaci, do kolektivních systémů.

Fixní náklady jsou takové, které nesouvisí s objemem produkce, ale jsou vynakládány proto, aby byla zajištěna činnost podniku jako celku. Přesto je však objem produkce také důležitý. Jak uvádí Martinovičová (2019, s. 58), podnik se snaží o dosažení co nejvyšší efektivity při využití svých výrobních kapacit, protože pak dochází k minimalizaci podílu fixních nákladů na produkt. Fixní náklady se nemění pouze do určité míry výkonu, kterou je podnik schopen zajistit při zachování stávajících výrobních prostředků. Stejně tak jako při zvyšování objemu produkce dochází k poměrné úspoře fixních nákladů, při nedostatečném využití výrobní kapacity je část fixních nákladů také nevyužitá. Podle toho, jaká je výše volných fixních nákladů, je možné získat informaci o efektivnosti procesu produkce.

Mezi fixní náklady řadíme podle Fotra (2020, s. 206) především odpisy a finanční náklady. Kromě režijních mezd, mezd řídicích pracovníků a nájmu také mohou být významné náklady za služby, související s opravami a údržbou. Do nákladových položek dále patří daně a poplatky. Odpisy jsou vlastně peněžní vyjádření toho, jak je opotřebováván dlouhodobý hmotný majetek. Opotřebení nemusí být pouze fyzickou činností, ale u některých zařízení dochází i k tzv. morálnímu opotřebení. To je spíše možné chápat jako zastarávání zařízení proti současnému, které je technologicky vyspělejší. Ohledně odpisů je nutné vzít v úvahu způsob financování dlouhodobého majetku, kdy v případě, že podnik využívá finanční leasing, jsou odpisy nahrazeny náklady za nájemné, které je účtováno jako služba.

2.2.4 Druhé třídění

Podle Martinovičové (2019, s. 56) jde o nejběžnější přístup k uspořádání nákladů. Náklady se v tomto případě rozdělují do stejnorodých skupin. Společným znakem je výrobní faktor, se kterým souvisí. Jsou tedy děleny podle druhu externího vstupu, který je spotřebován při procesu, ve kterém je přeměněn na požadovaný výkon. Tento postup přináší informaci o tom, co a kdy bylo spotřebováno. Jde především o jednoduché náklady, které přicházejí do podniku z vnějšího prostředí, jako spotřeba materiálu nebo náklady na služby. Dále pak mzdové náklady a odpisy majetku. Rozdělení nákladů ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Druhé třídění nákladů

Náklady	Provozní	náklady vynaložené na prodané zboží
		výkonová spotřeba - spotřeba materiálu, energie a služby
		osobní náklady - mzdy, sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a další
		daně a poplatky s povahou provozních nákladů - např. silniční nebo daň z nemovitosti
		úpravy hodnot majetku v provozní oblasti - odpisy
		ostatní provozní náklady - rezervy, pokuty, úroky a další
	Finanční	náklady vynaložené na prodané podíly a náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem - např. cena pořízení dluhopisů
		úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti - tvorba rezerv a opravných položek ve finanční oblasti
		ostatní finanční náklady - např. náklady z prodeje krátkodobého finančního majetku
Daň z příjmů	daň z příjmů splatná	
	daň z příjmů odložená	

Zdroj: Martinovičová (2019, s. 57)

Základní dělení nákladů, jak je vidět v tabulce 1, tvoří dvě skupiny. Provozní náklady a finanční náklady. Provozní jsou dále děleny na další skupiny, které pomáhají zajistit provoz. Kromě mezd, výkonové spotřeby nebo nákladů spojených s prodejem, se může jednat o odpisy. Finanční náklady jsou spojeny s náklady, vynaloženými na dlouhodobý i krátkodobý finanční majetek a náklady spojené s úpravou hodnoty ve finanční oblasti.

Při tomto způsobu třídění je jednoznačně rozeznatelné, co bylo předmětem spotřeby. Podle Martinovičové (2019, s. 56) druhové třídění umožňuje odhalit přímou vazbu vynaložených nákladů na dílčí plány podniku. Druhové třídění je nezbytné, pokud chce manažer vědět, jak jednotlivý nákladový druh ovlivňuje celkovou částku nákladů. Pro optimalizaci nákladů a další analýzu je to nezbytná informace.

Jak uvádí Popesko (2016, s. 32) je možné díky druhovému třídění získat přehled o tom, jak velký objem nákladů je využit na materiál, služby, odpisy, jak vysoké jsou finanční náklady, ale je těžko určitelné podíl např. mezd které se týkaly přímo pracovníků výroby a jaký podíl byl na mzdách režijních pracovníků. Ani není tímto způsobem možné rozlišit, který materiál je přímo součástí výrobku nebo při odpisování není možné zjistit, zda se odpis týká výrobního zařízení nebo kancelářského vybavení. To je důvod, proč je pro manažerské rozhodování vhodné použít jiné klasifikace nákladů.

2.2.5 Účelové třídění

Účelové třídění se nezabývá tím, jaký je charakter nákladů, ale podle Martinovičové (2019, s. 60) je možné díky němu určit, jaký vztah mají jednotlivé položky nákladů k podnikovým výkonům. Sleduje se, pro jaký účel byly vynaloženy a tento druh třídění má úzkou vazbu na proces výroby a vypovídá o tom, kde náklady vznikly. Také je sledováno, kdo v podniku je zodpovědný za vznik těchto nákladů. Útvary, kterým se náklady takto přiřazují jsou nazývány nákladová střediska a je možné vyhodnocovat, jak efektivně jsou v nich zdroje využívány.

Podle místa, kde vznikla spotřeba nákladů, tedy ve kterém středisku je z pohledu manažera, podle Popeska (2016, s. 34), zajímavé to, zda byl jednotlivý náklad vynaložen přímo na produkci určitého výrobku nebo služby, či ne. Z tohoto pohledu jsou náklady technologické, které lze přímo spojit s určitou technologií procesu, při kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy. Na straně druhé jsou náklady na obsluhu a řízení, tedy na obslužné činnosti typu personalistika, IT a vedení společnosti.

Popesko (2016, s.35) také uvádí, že při tomto členění je velice obtížná identifikace, jak moc daná položka souvisí s technologií procesu. V praxi se často využívá další rozbor na náklady jednicové a režijní. Jednicové jsou z tohoto pohledu chápány jako náklady vynaložené nejen na konkrétní proces, ale také přímo související s jednotkou výkonu. Režijní náklady jsou potom spojené s technologickým procesem (např. výrobou), jako celkem. To, že režijní náklady nelze jednoduše přiřadit konkrétnímu produktu ztěžuje rozpoznání struktury nákladů a tvorbu kalkulací obecně.

Z pohledu výkonu, tedy na co byly náklady vynaloženy, existuje kalkulační třídění nákladů. Podle Martinovičové (2019, s. 61) je toto třídění rozhodující pro práci s náklady a jejich řízení i pro specifikaci produktové struktury. Díky němu lze zjistit, jak rentabilní jsou jednotlivé produkty a služby. Je to umožněno tím, že je stanoven přesný údaj o nákladech na tzv. kalkulační jednici. Tu je možné chápat, jako jeden výrobek, službu nebo i polotovár. Z pohledu kalkulačního třídění se rozlišují náklady ve vztahu k produktu na přímé a nepřímé. Podobně jako u předchozího dělení jsou přímé náklady ty, které lze jednoznačně přiřadit, ovšem zde ke konkrétnímu výrobku. Pokud přímou vazbu mezi určitým produktem a nákladem nelze identifikovat, jedná se o nepřímý náklad.

2.3 Přehled kalkulačních metod

Kalkulace je podle Martinovičové (2019, s. 72) nejrozšířenějším nástrojem pro řízení nákladů. Jedná se o činnost, kdy se vyčíslují náklady, které jsou vynaloženy na produkci, ve spojitosti s konkrétním výkonem. Jednotlivé položky jsou vypočteny pomocí kalkulačního vzorce. Kalkulace tedy představují podrobně rozdělený soupis položek nákladů, které byly vynaloženy na to, aby vznikl určitý produkt. Jsou předkládány ve struktuře podle požadavků konkrétního uživatele. Propočet nákladů na určitý výrobek nebo službu je potřebnou informací pro každého manažera. Ten si také zvolí, jak podrobně budou jednotlivé položky členěny. Z hlediska kalkulační jsou náklady vnímány ze dvou pohledů, a to jako přímé nebo nepřímé. Přímé náklady lze jasně přiřadit ke konkrétnímu výkonu hned v době jeho realizace. Takto jednoduché dělení lze uplatnit např. pro materiál, který je přímo součástí výrobku nebo pro mzdy pracovníků, kteří se přímo podílí na produkci. Také energie a služby přímo související s výkonem jsou jasně identifikovatelné. V případě, že se jedná o náklady, kde nelze přímo určit souvislost s jedním konkrétním produktem, je nutné je považovat za nepřímé náklady. Může se jednat o případ, kdy je produkováno více výrobků na stejném zařízení nebo jde o náklady, které nesouvisí s provozem, kde produkce vzniká. Typické jsou mzdové náklady spojené s administrativou nebo řízením podniku. Dále energie a služby související s nevýrobním provozem podniku, odpisy dlouhodobého majetku nebo náklady na odbyt a skladování.

Nákladové kalkulační jsou často využívány vedoucími pracovníky pro stanovení ceny produktu nebo výpočet marží. Popesko (2016, s. 59) zmiňuje problematiku nepřímých nákladů a uvádí, že existuje velký výběr možných kalkulačních metod a jako příčinu širokého spektra metod předkládá právě existenci nepřímých nákladů. Pokud by existovaly pouze přímé náklady, nebylo by tak obtížné získat přesné informace o tom, jak nákladný, který výkon je.

Popesko (2016, s. 59) dále upozorňuje na to, že pro různé podniky se hodí rozdílné typy kalkulací. Je tedy vhodné, aby se vždy přihlíželo k charakteru organizace a také to, že zajištění potřebných informací je také spojeno s dalšími náklady. Ty se zvyšují spolu s tím, jak stoupá požadavek na více detailní informace.

Smyslem kalkulační je tedy podle Popeska (2016, s. 60) přiřazení nákladů konkrétnímu výkonu. To je označováno pojmem nákladová alokace. Jak již bylo zmíněno, přiřazení přímých nákladů není obtížné, protože existuje přímá vazba na výrobek nebo službu a je jasné, že prostředky byly spotřebovány na tento produkt. Může se jednat o materiál, který je součástí hotového výrobku nebo mzdy pracovníků, kteří jsou zařazeni na výrobní lince, kde vzniká jeden produkt. Obtížnější situace vzniká s přiřazením zmíněných nepřímých nákladů. Pro příklad lze uvést mzdy pracovníků, kteří se podílejí na produkci několika různých výrobků nebo náklady vynaložené na nástroje, použité k výrobě více druhů výrobků apod. Neexistuje tedy přímý vztah nákladu s konkrétním produktem a je nutné použití zprostředkujícího mechanismu, který pomůže určit podíl nákladů na konkrétním výkonu. V praxi se používá tzv. rozvrhová základna.

Čím správněji je zvolena rozvrhová základna, tím je podle Popeska (2016, s. 61) možné dosáhnout vyšší přesnosti výsledné kalkulační a tím věrnější vyčíslení nákladů, které jsou vynaloženy na konkrétní výkon.

Martinovičová (2019, s. 74) také zmiňuje, že vhodnou rozvrhovou základnu je nutné najít vždy podle konkrétní situace. Je možné využít přímé mzdy, přímý materiál nebo je možná kombinace a využití součtu přímých mezd a přímého materiálu. Dále hmotnost, počet vyrobených jednotek apod. Alokace, jinými slovy přiřazení nákladů, je nejčastěji spojováno s finálním výrobkem nebo službou. Jak uvádí Popesko (2016, s 66) v podnicích vzniká i potřeba měřit výkon jednotlivých středisek nebo porovnání nákladů pro různé trhy. Pro uživatele, kteří jsou zaměřeni více na obchod nebo služby, bude pravděpodobně zvolen jiný typ kalkulace než pro výrobní úsek.

2.3.1 Základní rozlišení kalkulací

Kalkulace je možné rozlišovat buď podle časového hlediska nebo podle toho, zda jsou sestavovány z hlediska úplnosti nákladů. Dělení na předběžné nebo výsledné kalkulace je, jak názvy napovídají podle toho, v jakém okamžiku jsou sestavovány. Podle Popeska (2016, s 68) probíhá sestavení předběžné kalkulace před začátkem transformačního procesu. O předběžnou kalkulaci se jedná i v případě, že je sestavována v jeho průběhu. Charakteristickým znakem pro tento druh kalkulace je množství informací o objemu vstupů, které jsou potřebné pro daný proces. Informace nejsou většinou kompletní, protože proces ještě nebyl ukončen. Předběžné kalkulace se dále dělí na propočtové, plánové a operativní. Dělení kalkulací dle časového hlediska znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2: Kalkulace podle časového hlediska

Kalkulace dle časového hlediska		
Předběžné kalkulace		Výsledné
Propočtové	Plánové	
	Operativní	

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce 2 je možné vidět základní dělení kalkulací. Podle časového hlediska se rozlišují kalkulace na předběžné a výsledné. Předběžné lze dále dělit na propočtové nebo plánové a operativní.

Propočtové kalkulace mají za úkol zjistit předpokládanou výši budoucích nákladů. Jsou vhodné např. pro tvorbu cen. Plánové kalkulace jsou vhodné pro případy, kde je požadavek na přesné plánování. Zabývají se detaily a jejich využití je vhodné při akcích, které se opakují. Operativní kalkulace slouží, zejména v průmyslové výrobě, k tomu, aby bylo možné reagovat na změnu ve výši přímých nákladů. Operativní kalkulace zobrazují výši nákladů, která odpovídá aktuálním technickým a technologickým podmínkám v podniku. Ve chvíli, kdy je produkce dokončena a dojde k prodeji produktu je možné sestavovat výslednou kalkulaci. Je tvořena v okamžiku, kdy už má uživatel k dispozici konkrétní data a informace o skutečných objemech nákladů na produkci. Díky výsledné kalkulaci je možné zjistit jaká byla skutečná výše vynaložených nákladů a získat podklady potřebné k posouzení uplynulého procesu. Je možné posuzovat míru efektivnosti, hospodárnosti i to, jak přesně bylo dosaženo plánovaného výsledku.

Popesko (2016, s. 69) uvádí, že v praxi je možné se běžně setkat s tím, že podniky využívají tzv. kalkulační systémy. V rámci nich jsou tvořeny různé typy kalkulací, které vzájemně tvoří určitou soustavu, ve které existují vzájemné vazby. Jedná se o to, že je možné zpětně posuzovat dosažených výkonů z pohledu toho, jak byly předloženy v předběžných kalkulacích. Výsledná kalkulace je tak použita, jako kontrolní mechanismus v rámci systému.

Dalším hlediskem pro rozlišování kalkulací je to, zda obsahuje veškeré náklady, které byly vynaloženy pro dosažení určitého výkonu, nebo pracuje pouze s variabilními náklady bez fixních, případně pouze s přímými bez nepřímých. Nevýhodou kalkulací s úplnými náklady je podle Martinovičové (2019, s 76) to, že jsou nepřesné a velký vliv na výsledek má volba vhodné rozvrhové základny.

2.3.2 Kalkulace dělením

Nejjednodušším typem kalkulace úplných nákladů, jak uvádí Procházková (2018, s. 86) je prostá kalkulace dělením. Lze jí použít v situaci, kdy je vyráběn pouze jeden produkt a všechny vydané náklady jsou děleny počtem vyprodukovaných kusů. Kalkulace je počítána za určité období. V oblasti služeb je možné použít tento typ tak, že náklady jsou děleny počtem zákazníků, kterým byly za určitý časový úsek služby poskytnuty. Dalším typem je stupňovitá kalkulace dělením. Rozdíl oproti prosté kalkulaci dělením je ten, že manažer chce v tomto případě znát výši výrobních nákladů odděleně od výše odbytových nákladů. Jedná se o situaci, kdy je počet prodaných výrobků rozdílný od vyrobeného objemu. Tím je dosaženo přesnější informace, protože ne všechny produkty jsou zatíženy odbytovými náklady. Ale také se může jednat o podnik, který vyrábí více polotovarů, z nichž teprve vzniká finální produkt. Proto je třeba znát náklady v jednotlivých fázích a s těmito informacemi dále pracovat při manažerském rozhodování.

Kalkulace dělením s poměrovými čísly se podle Popeska (2016, s. 82) používá ve chvíli, kdy podnik vyrábí více produktů, které jsou si velmi podobné. Nejedná se však o zcela totožné položky, ale liší se například hmotností, či rozměry. Postup je takový, že podle charakteristických a měřitelných rozdílů mezi jednotlivými výrobky je stanoveno poměrové číslo. Nepřímé náklady jsou potom přiřazovány na základě poměru, které je určeno tímto číslem.

Popesko (2016, s. 84) upozorňuje na omezení, podobně jako u kalkulace prostým dělením. Jedná se o to, že využití je možné pouze při produkci přibližně stejných výrobků a není možné pomocí této kalkulace správně rozdělit náklady, které jsou vynakládány na vedlejší činnosti podniku. Přesnost kalkulace se odvíjí od schopnosti správně vyjádřit rozdíly mezi výrobky.

2.3.3 Kalkulace přírážková

Pro alokaci společných nepřímých nákladů při produkci různorodých výrobků je možné využít tento typ kalkulace. Náklady jsou rozděleny na přímé a režijní. Přímé jsou přiřazeny na kalkulační jednici. Režijní náklady je potom nutné rozpočítat na jednotku produkce, prostřednictvím základny, která se zvolí pro tento účel. Jak upozorňuje Fibírová (2015, s. 221) je důležitá volba správné rozvrhové základny. Je možné zvolit jednotkové ukazatele (např. kg, kWh, plošné míry nebo objemové ukazatele) nebo peněžní základnu. Při volbě peněžní základny se přírážka nepřímých nákladů vypočítá v procentním vyjádření jako podíl k přímým nákladům.

Fibírová (2015, s. 222) uvádí, že při volbě peněžní základny je výhodou snadné a přesné zjišťování. Peněžní hodnota nepřímých nákladů, které je možno získat z účetních záznamů se jednoduše dělí objemem rozvrhové základny, která je také vyjádřena v peněžních jednotkách.

Slabinou však je nepřímý vztah finančního vyjádření ve vztahu k povaze výkonů. Vypovídající schopnost finančního ohodnocení produktu např. pro hledisko přepravních nákladů je daleko menší než např. informace o hmotnosti nebo velikosti výrobku. Také z hlediska mzdových nákladů existuje riziko změn, které nemají přímou souvislost, nebo lépe řečeno, nemusí být zapříčiněny ve změně při produkci.

Jak uvádí Popesko (2016, s. 100) je vypovídací schopnost při volbě naturální základny přesnější a méně podléhá vlivům, které jsou způsobeny změnou cen. Díky tomu zůstává naturální základna stálejší. Nevýhodou je její složitější zjišťování a vyžaduje širší evidenci spotřeby.

Jako další členění přírážkových kalkulací zmiňuje Popesko (2016, s. 101) rozdělení na sumační a diferencovanou variantu přírážkové kalkulace. Sumační varianta využívá režijní náklady jako celek, kdy je vytvořena univerzální rozvrhová základna. Při využití diferencované varianty jsou nepřímé náklady rozděleny do skupin. Pro ně jsou potom definovány různé rozvrhové základny. Díky tomu je možné získat přesnější kalkulaci. Pro rozdělení je nejčastěji využíváno základních podnikových funkcí. Náklady jsou tedy děleny na zásobovací, výrobní, odbytovou nebo správní režii.

2.3.4 Kalkulace ve sdružené výrobě

Tento typ kalkulace je podle Procházkové (2018, s. 94) možné využít tam, kde se vyrábí několik druhů produktů během jednoho technologického postupu. Tato situace může nastat v chemickém průmyslu např. při zpracování ropy, kde v různých fázích procesu vznikají různé produkty. Vhodným případem může být např. výroba plynu spalováním uhlí, kdy vzniká dále koks nebo čpavek. Dále při zpracování zemědělských produktů, kdy vznikají druhotné suroviny, které lze dále obchodovat. Příkladem může být melasa, při výrobě cukru. V oblasti zemědělství může být také typickým případem zpracování obilí a vznik různých druhů mouky. Pro kalkulace v těchto oblastech lze zvolit několik metod. Při rozhodování o nich hraje roli fakt, jak důležitý je každý z produktů. Tedy to, zda se jedná o hlavní produkt anebo druhotné produkty, kterým není přikládán tak velký význam a je možné je považovat za vedlejší. V případě, kdy jeden výrobek je považován za hlavní, je možné od celkových nákladů odečíst sumu vedlejších výrobků, vyčíslenou v prodejních cenách a zůstatek je potom přiřazen kalkulační jednici hlavního výrobku. Výhodou postupu je jeho jednoduchost, ale přiřazení nákladů je nepřesné.

V situaci, kdy všechny produkty, vzniklé během procesu výroby, mají významnou hodnotu, jsou podle Popeska (2016, s. 89) tyto výrobky považovány za hlavní. V tom případě je použita metoda kalkulace, pomocí poměrových čísel. Výsledky slouží nejen pro stanovení prodejní ceny, ale mohou být využity např. pro ocenění zásob. Kalkulace ve sdružené výrobě mohou být využity i jako kombinace obou popsanych metod, v případě, že podnik produkuje více hlavních a více vedlejších výrobků.

2.3.5 Rozdílové kalkulace

Pro běžnou operativní kalkulaci je prvotním cílem, dle Fibírové (2015, s. 245), zjištění, jak je úkol plněn na nejnižších místech podniku, z hlediska využití nákladů. Jedná se tedy okamžikovou a detailní kalkulaci. Tato metoda se používá pro každodenní běžnou kontrolu, na operativní úrovni. Pro její účely jsou vypracovány dokumenty v útvarech, které zodpovídají za přípravu výroby. Jsou tedy stanoveny normy spotřeby. Pomocí kalkulace je potom zjišťována odchylka a vyčíslen rozdíl proti skutečné spotřebě. Jak uvádí Fibírová (2015, s. 250) vyjadřuje tento rozdíl skutečnost, jak dobře byly vytvořeny podmínky pro dosažení stanovených cílů.

2.3.6 Kalkulace neúplných nákladů

Při tomto typu kalkulace jsou rozvrženy na jednotlivé výrobky pouze přímé náklady. Procházková (2018, s. 95) upozorňuje na rozdíl mezi přímými a variabilními náklady a uvádí, že přímé náklady, spolu s variabilní složkou režie tvoří dohromady náklady, které se nazývají variabilní. Variabilní složkou režie jsou míněny náklady, které se mění spolu s objemem produkce, ale není přesně možné je přiřadit k určitému výrobku.

Popesko (2016, s. 115) uvádí, že nejběžněji používaný typ kalkulace neúplných nákladů je tzv. metoda krycího příspěvku, jinak řečeno kalkulace variabilních nákladů. Jako další pak lze použít např. průtokové účetnictví. Krycí příspěvek, který je možné nazývat také marže je vlastně rozdíl mezi variabilními náklady produktu a jeho prodejní cenou. Fixní náklady nejsou tedy v tomto typu kalkulace přiřazovány k jednotlivým výkonům nebo produktům. Znamená to, že každý výrobek vytváří příspěvek na krytí fixních nákladů. Díky součtu těchto příspěvků a znalosti výše fixních nákladů je možné vypočítat zisk.

Podle Popeska (2016, s. 119) se v praxi využívá kalkulace variabilních nákladů několika různými způsoby.

Jako základní členění uvádí dvě možnosti. Jednostupňovou kalkulaci nebo vícešupňovou. Při jednostupňové kalkulaci variabilních nákladů se počítá s tím, že podnik eviduje fixní náklady jako celek, v jednom souboru. V organizaci, kde je situace taková, že některé skupiny nákladů se týkají pouze jednotlivých útvarů a jiných nikoliv se používá vícešupňová metoda. Při ní jsou fixní náklady rozděleny do několika skupin, podle jejich vztahu k jednotlivým úsekům nebo skupinám produktů.

2.3.7 Využití kalkulací

Pro práci manažera je podstatné, aby měl dostatek informací, které mají pro něj správnou vypovídací hodnotu, tak aby byl schopen rozhodovat o budoucím vývoji, ale také aby mohl zpětně hodnotit výkony, které už byly provedeny. Není tedy vhodné shromažďovat velké objemy informací, které nemají pro tento proces žádnou váhu. Fibírová (2015, s. 197) zdůrazňuje potřebu přehlednosti a stručnosti kalkulace. Dále uvádí, že má být spíše stručná a podrobnosti jsou potom poskytovány na vyžádání manažerů. Kalkulace podle různých způsobů přiřazení nákladů, může poskytnout různé druhy propočtů. Ne každý výsledek je vhodný pro rozhodování o jednotlivých problémech. Je proto důležité znát záměr rozhodující osoby.

Fibírová (2015, s. 199) zařazuje mezi základní úlohy pro rozhodování např. rozhodování o změnách objemu či struktury sortimentu. Může hodnotit přínos jednotlivých produktů, z hlediska hospodaření. V porovnání s vynaloženými náklady je potom možné uvažovat o změně poměru produkce. Dále je možné kalkulace využívat pro stanovení ceny produktů na trhu. V případě, že nelze odvodit cenu dle trhu, je tuto cenu možné stanovit na základě kalkulace nákladů. Tato možnost přichází v úvahu ve chvíli, kdy na trhu, kam producent vstupuje, není podobný produkt nabízen. Naopak ve chvíli, kdy je cena produktu na trhu již stanovená, je zapotřebí využít kalkulaci k tomu, aby manažer zjistil, zda je vůbec podnik schopen dosahovat zisku, při aktuální výši nákladů. Dále je možné kalkulace využít pro ocenění vnitropodnikových výkonů nebo posuzování dlouhodobé ziskovosti, tzn. možnost posouzení, jak je z dlouhodobého hlediska reálná úhrada celkových nákladů.

Výše uvedené úlohy jsou používány pro účely interních uživatelů. Kalkulace však mohou být sestavovány i s ohledem na externí uživatele. Tato práce je primárně zaměřena na kalkulace pro interní potřeby.

2.4 Metodika

Práce vznikla na základě potřeby použitelných podkladů pro obchodní oddělení letecké společnosti. Produktem, který bude ze strany obchodního oddělení řešen, je charterový let do destinace, kam společnost pravidelně nelétá, ale v minulosti již bylo toto místo nabízeno, jako cíl letů této společnosti. Na základě poptávky zákazníka je třeba rozhodnout, zda ve stávající situaci je možné tuto službu realizovat a za jakých podmínek. Stanovení ceny je možné několika způsoby a záleží na aktuálních zájmech společnosti z hlediska plánu a dosažení vytyčených cílů. Rozhodujícím faktorem může být hledisko cashlow nebo tržního podílu. Dále je možné nahlížet z hlediska růstu objemů prodeje nebo maximalizace zisku. V této práci byl zvolen přístup, který vede ke zjištění, za jakou cenu je možné aktuálně službu poskytnout z hlediska dosažení zisku. Tento výstup bude vytvořen za použití metody kalkulace nákladů. Před samotnou tvorbou kalkulace je nutné porozumět problematice nákladů jako takových. Především je nutná jejich správná identifikace.

Z výše uvedených důvodů byl proto v teoretické části proveden průzkum prostředí, ve kterém letecká společnost působí. Dále byl proveden rozbor v oblasti nákladů, kdy bylo zjištěno teoretické informace o nákladech a jejich členění. Z tohoto hlediska byl brán v potaz různý pohled na náklady z hlediska finančního a odlišný pohled z hlediska manažerského. V následující části byla věnována pozornost tvorbě kalkulací z pohledu teorie. Byl proveden průzkum pro zjištění, jaké existují druhy kalkulací a v jakých situacích se jednotlivé varianty uplatňují. Podle získaných dat byl vytvořen přehled o druzích kalkulací a metodách, které se při jejich tvorbě používají. Popsaná část práce byla tvořena metodou literární rešerše. Data pro teoretickou část byla získána z různých zdrojů. Nejvíce bylo čerpáno z odborné literatury zaměřené na oblast podnikové ekonomiky a účetnictví. Jednalo se především o knihy, zabývající se kalkulačními metodami a řízením nákladů. Dále byly použity publikace, zabývající se finančním řízením, plánováním a finanční analýzou. Hlavním zdrojem informací o letectví byla použita odborná publikace z oblasti leteckého práva a internetové zdroje. Tyto informace byly doplněny poznatky studenta, které načerpal během studia VŠEM a také při působení v letecké společnosti v rámci finančního oddělení.

Při výběru kalkulační metody je přihlédnuto k faktu, že se jedná o jednorázovou službu. Z toho důvodu byl zvolen postup kalkulace neúplných nákladů. Konkrétně byla vybrána varianta kalkulace variabilních nákladů. Tedy přímých nákladů, které souvisí přímo s letem. Při rozhodování o volbě metody bylo nahlíženo na situaci z hlediska využití kapacity stroje i zaměstnanců. Bylo přihlédnuto k faktu, že stroj i posádka jsou již ve společnosti využívány jako výrobní faktor, který sebou nese režijní náklady a je nutné počítat s tím, že náklady takto vynaložené jsou vydávány i v případě momentální nečinnosti. Hlavním účelem je tvorba ceny na základě přijaté poptávky na službu. V tomto případě jde hlavně o stanovení výše variabilních nákladů, tedy stropu, kam až je v případě nabídky možné zajít. Z těchto důvodů bylo také do praktické části zahrnut popis společnosti a její činnosti v posledních letech. Jako zdroj informací student čerpal z vlastní zkušenosti zaměstnance a data z vnitropodnikových zdrojů.

Pro tvorbu kalkulace bylo nutné identifikovat náklady, které souvisí s letem a podrobněji se s každou položkou seznámit. V praktické části je proto věnován prostor pro identifikaci konkrétních položek a jejich rozlišení. Pro různé služby je uvedena stručná charakteristika. Dále je uvedeno podrobněji v čem spočívá její účel a popis jejího rozsahu nebo seznam dílčích služeb. Pro informaci je přidán údaj, v jaké míře se podílí na celkových nákladech. Ceny jako vstupy pro tvorbu kalkulace jsou získávány z firemních zdrojů.

Poskytovatelé služeb jsou většinou smluvními partnery společnosti a jejich služby jsou pravidelně využívány na letech do dané destinace i okolních cílových letišť. Ve většině případů se jedná o ceny podle standardních ceníků, které se odvíjejí od hmotnosti letadla nebo vzdálenosti. Některé poplatky jsou jednorázové, jiné jsou závislé na počtu letových hodin nebo vzdálenosti. Ceníky jsou, až na výjimky, volně dostupné a dohledatelné na internetových stránkách poskytovatelů služeb. Počet cestujících není relevantní, protože se jedná o charterový let.

Ve chvíli, kdy byly k dispozici data o jednotlivých složkách byla vytvořena kalkulace variabilních nákladů. Jedná se o zpáteční charterový let. Proto je zahrnuta jak cesta do destinace, tak zpáteční let na domovské letiště. Kalkulace je tedy tvořena na celou rotaci. Tato informace by měla být součástí výstupu, protože obchodník musí vědět, zda bude nabízet cenu za jednosměrnou letenku nebo zpáteční. Výsledná kalkulace bude sloužit jako manažerský nástroj pro další práci při vytváření nabídky, která bude následně předložena zákazníkovi. Při tvorbě výstupu byl brán zřetel na fakt, že pro práci manažera je vždy podstatné, aby měl dostatek informací, které mají pro něj správnou vypovídající hodnotu. V případě, že informací je přebytek, může tento fakt naopak působit nepříznivě.

V praktické části student čerpal většinu informací ze zdrojů letecké společnosti, u které je zaměstnán. Přehled o službách, které souvisejí s letem byl konzultován s pracovníky obchodního oddělení. Povaha jednotlivých služeb a informace o leteckém prostředí byly poskytnuty od kolegů z technického a provozního oddělení. Část informací byla získána od zaměstnanců z úseku plánování letů a posádek. Většina informací, jako jsou technické informace o letadlech, ale také ceny paliv a tarify poskytovaných služeb je veřejně přístupná. Například společnost Eurocontrol poskytuje a pravidelně aktualizuje ceníky na svých internetových stránkách. Také jednotlivá letiště zpravidla nabízejí mnoho veřejně přístupných informací, včetně cen poskytovaných služeb. Dále je možné veřejně dohledat letové řády nebo přehled letových tras. V neposlední řadě je potom dostupné i pro soukromé osoby sledování právě probíhajících letů na radarech. Nebo získat informace, týkající se bezpečnosti v rámci letecké přepravy ze zdrojů ministerstva dopravy.

3 Praktická část

3.1 Představení společnosti

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost Smartwings, a.s. (dále jen Smartwings). Smartwings je letecká společnost, která stojí v čele koncernu Smartwings Group. Do skupiny dále patří České aerolinie, a.s., Smartwings Poland Sp. z o.o., Smartwings Hungary Kft, Smartwings Slovensko s.r.o., Smartwings Germany GmbH a Smartwings Building, s.r.o. Aktuální název Smartwings využívá od roku 2018. Do té doby byl jako obchodní název uváděn Travel Service, a.s. Firma vznikla v roce 1997. Do doby, než došlo k přejmenování společnosti, byly současně využívány dvě obchodní značky. Značka Smartwings byla primárně využívána pro pravidelné linky. Charterové lety byly nabízeny pod ve většině případů pod značkou Travel Service.

3.1.1 Vybavení společnosti a vlastníci

Z počátku byl pro přepravu využíván letoun značky Tupolev Tu-154, jehož původ byl ve státní letecké společnosti bývalého Československa. Již v druhém roce svého působení přešla firma na letadla typu Boeing. V současné době se ve flotile nachází letadla typu Boeing 737 v různých specifikacích. Konkrétně se jedná o typ Boeing 737-700 s kapacitou 148 cestujících, 737-800 s kapacitou 189 cestujících a 737-900 ER, který pojme 212 cestujících. Jako nejnovější zástupce typu Boeing 737 byl v roce 2018 Boeing 737 MAX. Kapacitu pro cestující má stejnou jako 737-800, tedy 189 cestujících. Jeho výhodou je úspornější motor, který v kombinaci s upraveným tvarem křídel má přinášet také tišší provoz a delší dolet než předchozí generace. Při investicích do rozšíření a obnovy letového parku se společnost zaměřila právě na zmíněný typ Boeing 737-MAX. Ve flotile se také nachází několik letadel Cessna 680. Jedná se o proudový dvoumotorový letoun, určený pro soukromé lety, tzv. business jet. Tento typ je určen pro komfortní cestování a pojme 9 osob a je využíván pro poskytování služeb typu aerotaxi.

V letech 2007 až 2013 byla firma součástí letecké skupiny Icelandair Group. V té době se testovalo nasazení větších letadel typu Boeing 757-200 a 767-300 s kapacitou 230, resp. 260 cestujících. U letounů však byla zaznamenána vyšší poruchovost a také došlo ke zjištění, že z ekonomického hlediska je provozování menšího typu letadla, jako např. Boeing 737, výhodnější. Nejedná se pouze o spotřebu, ale také vyšší provozní poplatky a odlišné nároky na logistiku a udržitelné vytížení stroje.

V roce 2016 došlo k nákupu 49,9% podílu společnosti Smartwings ze strany čínské skupiny CEFC. V současné době spadá podíl pod čínskou státní společnost CITIC Group. Smartwings se aktuálně řadí k nejvýznamnějším leteckým společnostem v regionu střední Evropy. Díky vstupu cizího kapitálu bylo možné dále rozšiřovat flotilu. Dále se společnost Smartwings stala koncem roku 2017 majoritním vlastníkem společnosti České aerolinie, a.s. Jedná se o významnou firmu, která se řadí k tradičním evropským aeroliniím a fakt, že k jejímu nákupu došlo svědčí o dobře naplánované strategii a potenciálu společnosti Smartwings.

Jak již bylo řečeno, společnost se ohledně budoucích investic zaměřila na letadla Boeing 737 typu MAX. Letadla jsou získávána zejména na různé typy leasingu. V průběhu sezón jsou pak využívány krátkodobé pronájmy. Během letní sezóny jsou tak krátkodobě zapůjčeny letadla od jiných aerolinií do Smartwings, v průběhu zimního období, jsou pak některé stroje z firemní flotily poskytnuty pro cizí letecké společnosti.

3.1.2 Hospodaření společnosti

Pro hospodaření společnosti byly v nedávné minulosti zásadní dva faktory. Oba měly bohužel negativní dopad na ekonomickou situaci Smartwings. Jednalo se o významné události, které byly tak zásadní, že se jednalo o ohrožení existence firmy. První hrozbou bylo uzemnění letadel Boeing 737 typu MAX kvůli ohrožení bezpečnosti cestujících a druhou, vzápětí následující, pandemii SARS CoV2.

V březnu 2019 byl zakázán jakýkoliv pohyb strojů Boeing 737 řady MAX nejprve v Asii, Evropě a poté celosvětově z bezpečnostních důvodů. K uzemnění došlo z důvodu dvou havárií tohoto typu letadla, když bylo odhaleno, že stroj je vybaven chybným softwarovým, se závadou, která souvislosti se systémem stabilizace letounu může být příčinou nehod. Z důvodu bezpečnosti byly všechny Boeingy typu MAX uzemněny až do konce roku 2020. První let Smartwings po tomto uzemnění proběhl v únoru 2021. V době nucené odstávky bylo ve flotile Smartwings celkem 7 strojů řady 737-MAX. Tento stav způsobil nemalou řadu problémů. Aby společnost dostala svým smluvním závazkům vůči odběratelům služeb, bylo rozhodnuto o využití krátkodobých pronájmů od jiných společností. To však bylo nákladné a nabídka strojů byla velice omezena, protože se jednalo o globální problém. Také plány rizika nepočítaly s omezením provozuschopnosti firmy v tak velkém rozsahu. Další podstatnou skutečností z hlediska nákladů bylo, že stroje vyžadují pravidelný servis a kontrolu bez ohledu nato, zda jsou v provozu, či nikoliv. Nehledě k tomu, že není možné takový stroj nechat pouze stát. I v případě uzemněného letadla je nutné v určitých intervalech umožnit pohyb alespoň po ploše letiště. Určité části dokonce trpí více nečinností než provozem. Před opětovným nasazením do provozu bylo nutné, v rámci bezpečnosti, ještě provést ověřovací lety. Kromě toho bylo nutné provést nová školení zaměstnanců, obsluhujících tento typ letadel.

V průběhu uzemnění došlo k další události, která se dotkla nejen oblasti přepravy, ale celosvětově všech odvětví ekonomiky. Negativní vliv pandemie SARS CoV2 bohužel zasáhl Smartwings právě v době oslabení. V průběhu roku 2020 došlo ke zrušení podstatné části smluvně dohodnutých služeb. Následkem toho došlo k poklesu počtu pasažérů, během letní sezóny 2020, o více než 80 %. Investice do společnosti České aerolinie, a.s. byla znehodnocena. V březnu 2021 bylo zahájeno insolvenční řízení ČSA a následně došlo k reorganizaci podniku, která byla dokončena v říjnu 2022. Ve spojení s uzemněním letadel se jednalo o nejobtížnější období za celou existenci firmy. Pro zachování dalšího fungování bylo nutné zajistit řadu zásadních úsporných opatření. Jedním z nich bylo i propuštění více než 600 zaměstnanců. Přestože společnost byla dlouhodobě zisková je nutné si uvědomit, že se jedná o podnik, který je i v běžné situaci nucen fungovat v režimu, kdy v letní sezóně je potřeba zajistit dostatečnou přípravu pro období s výrazně omezeným příjmem, tedy zimní období. Plánování se netýká pouze financí, ale i personální stránky. Postupné uvolnění až v průběhu a konci léta mohlo znamenat příznivou prognózu např. pro průmyslová odvětví nebo podniky zaměřené na obchodní činnost. Pro leteckou společnost, zaměřenou na letní sezónu, však přišlo dost pozdě. V březnu 2021 byl poskytnut bankami, v jejichž čele stála Unicredit Bank Czech Republic and Slovakia, syndikovaný úvěr. Jištění úvěru je z 80 % kryto ručením Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP). Došlo tedy k tomu, že zmíněné banky se staly pravidelnými uživateli účetních výkazů. Ještě před získáním úvěru byla společnosti poskytnuta významná finanční pomoc ze strany akcionářů.

Zmíněné události s negativním vlivem zde nejsou zmiňovány z důvodu senzace, ale slouží jako vysvětlení a zdůraznění faktu, že v současné době je hospodaření společnosti a pojmy jako efektivita, hospodárnost, kalkulace a práce s náklady skutečně klíčové. Přestože v letech 2021 a 2022 došlo k výraznému nárůstu cestujících a obnovení služeb je v současné době nutné věnovat velkou pozornost plánování zejména peněžních toků.

V souvislosti s řízením nákladů je také důležité udržovat likviditu společnosti a hlídat, aby byly hrazeny včas závazky. Již v průběhu pandemie bylo nutné zařadit řadu úsporných opatření. V rámci nich došlo také k propuštění více než 600 zaměstnanců. Díky tomu je věnována větší pozornost na výkonnost a efektivitu práce stávajících zaměstnanců.

Pro plánování dalšího chodu firmy je nutné provádět mnoho kroků v oblasti analýzy a vyhodnocování, jak dalece se daří dosahovat plánovaných výkonů. Zde je souvislost s cílem této práce, která má za úkol dodat podklady ve formě kalkulace. Na jejím základě dojde k rozhodnutí, zda bude služba nabídnuta a za jakých podmínek. Při tvorbě kalkulace je zejména nutné si uvědomit fakt, že v současné době dochází k poměrně překotnému vývoji zejména ceny paliva. Ale díky současné situaci se mění i ceny služeb, které jsou čerpány v rámci provozu a jejichž dopad je třeba zohlednit v poskytovaném produktu.

3.1.3 Oblasti působení společnosti

Společnost mimo pravidelných letů, poskytuje řadu služeb pro další organizace a také se podílí na provozování letů financovaných např. OSN a NATO. Tyto tzv. repatriční lety byly realizovány zejména v době těsně po pandemii. Kuriozitou a významným úspěchem je let ze dne 26.1.2022, při kterém se bezproblémově podařilo přistát letadlem Boeing 737 MAX 8 na Antarktidě. Výjimečnost této události spočívá v celosvětovém prvenství přistání Boeingu, typu MAX, v dané lokalitě. Pro uskutečnění letu musel mít letoun speciální vybavení. Posádka pak prošla speciálním výcvikem, aby bylo zajištěno vše pro úspěch celé akce, především z hlediska bezpečnosti. Po přípravných operacích, které trvaly několik měsíců, byl úspěšně realizován let. K přistání došlo v severním výběžku Antarktidy.

Smartwings také spolupracuje s dalšími leteckými společnostmi, na základě codesharových smluv. Toto ujednání spočívá ve spolupráci různých aerolinií, za účelem sdílení letů. V praxi jsou služby nabízeny jako lety jedné společnosti, ale ve skutečnosti jsou operovány partnerem na jeho letech. Díky spolupráci s agenturami je tak možné nabízet lety na větším množství trhů bez nutnosti propagace v těchto místech. Dalším přínosem je pak získání provize ze služeb, které byly nabídnuty zákazníkům Smartwings, ale poskytnuty smluvními partnery. Tento způsob spolupráce může zákazník zaznamenat ve chvíli, kdy srovnává nabídky a vidí služby nabízené pod volacím znakem různých aerolinií ve stejném čase do stejné destinace. Pravděpodobně se tak jedná o popsáný případ, kdy je let sdílen více společnostmi. Koncem roku 2021 došlo k uzavření takové dohody s německým leteckým dopravcem Eurowings.

Hlavní činností Smartwings je poskytování služeb v oblasti pravidelné a charterové osobní letecké přepravy. Většina tuzemských cestovních využívá pro své zájezdy s leteckou dopravou právě Smartwings. V případě těchto významných smluvních partnerů jde o dlouhodobou a úspěšnou spolupráci. Provoz je tak zaměřen převážně na letní sezónu, kdy jsou obsluhovány zejména přímořské destinace v jižní Evropě. V rámci letní sezóny jsou dále v podobném rozsahu nabízeny i pravidelné lety. Přestože je možné tyto letenky zakoupit individuálně i na těchto letech jsou zpravidla nakupovány bloky sedadel cestovními kanceláři.

Během zimní sezóny se také úspěšně daří najít uplatnění letadel z flotily Smartwings u partnerů v Izraeli a USA. Při těchto krátkodobých pronájmech jsou často nasmlouvána letadla včetně posádek a jsou nasazovány na lety z domovské destinace nájemce.

Celoročně je provozována služba business jet na letadlech Cessna. Jsou realizovány lety tuzemské i v rámci Evropy. V některých případech jsou i tato letadla včetně posádky pronajímána do zahraničí na delší časové období. V takových případech jsou většinou využívána v domovské destinaci pro vnitrostátní lety.

3.1.4 Provoz z hlediska financí

Smartwings (2022) uvádí, že během roku 2021 přepravila na charterových i pravidelných letech více než 2,5 milionu cestujících. Ze strany Smartwings je kromě poskytování služeb a hledání možností pro expandování na další trhy, především věnována pozornost oblasti úhrad svých závazků v řádných termínech. To je velice důležité nejen z pohledu rizika, že bude účtován úrok z prodlení a hrozí nebezpečí sporů, díky vymáhání pohledávek ze strany dodavatelů. Podstatné je také to, že se jedná v drtivé většině o služby poskytované dodavateli, které jsou nezbytné k zajištění letů. V případě prodlení hrozí, že dodavatel zastaví nebo omezí poskytování dalších služeb a tím by mohlo dojít k problémům z hlediska uspokojení požadavků zákazníků letecké společnosti. Většina úhrad od zákazníků je realizována formou zálohové platby před uskutečněním letu. To zní jako velice výhodná situace, která se může považovat za bezplatné úvěrování aerolinky. Bohužel tomu tak není, protože i většina služeb od dodavatelů je hrazena také formou platby předem. Jedná se tedy spíše o to, jak dlouhou lhůtu je možné zajistit pro platbu ve srovnání s datem uskutečnění služby. Z výše uvedeného je patrné, že je nutné sledovat a analyzovat nejen náklady a výnosy, ale zvýšenou pozornost je potřeba věnovat peněžním tokům, aby firma byla schopná hradit momentálně splatné závazky.

3.2 Rozbor prostředí

Letecká doprava a poskytování služeb v ní je velmi specifická oblast. Provozování je spojeno s mnoha riziky. Důvodem jsou vysoké provozní náklady i potřeba rozsáhlých investic. Její specifika vychází především z velkého množství předpisů a nařízení. Na jejich dodržování je velmi přísně dohlíženo. V leteckých společnostech probíhá pravidelně značné množství kontrol a auditů. To vše se samozřejmě pomítá i do nákladů na provoz.

3.2.1 Nároky na technické vybavení

Je třeba si uvědomit, že z hlediska vybavení se nelze zaměřit pouze na dopravní prostředky. Letadla jsou samozřejmě velice důležitou složkou procesu, ale nejedná se o jediný faktor, který se významně podílí na složce nákladů společnosti. Leteckou dopravu je nutné vnímat jako rozsáhlý soubor logistických operací. Vše musí přesně navazovat. Z toho vyplývají vysoké nároky na vybavení informačními technologiemi. Pro provozování letů je třeba udržovat spojení s centrálními systémy a také mít navazující interní systémy. Týká se to nejen provozních potřeb, ale především je třeba mít na paměti otázku bezpečnosti. V této oblasti více než vědomé poškození existuje hrozba opomenutí. Následky takové chyby nejsou však, bohužel, menšího významu a způsobené škody se netýkají pouze majetku. V současné době jsou nároky na technologie zvýšeny i faktem, že společnost získává a zpracovává velké množství osobních údajů. I tato činnost podléhá přísným pravidlům, která je nutné dodržovat. Letecký přepravce tedy zajišťuje především dvě činnosti. Za prvé realizuje přepravu na základě smluvních dohod. Zajišťuje tedy prodej letenek a umožňuje přístup zákazníkům k požadovaným službám. Jedná se o obchodní činnost a je třeba zajistit vše potřebné, aby k prodeji letenky došlo. Od propagace, přes zajištění potřebných služeb, až po vyřízení reklamací. Další složkou činnosti letecké společnosti je samotný provoz letadel. Tato část je spojena s nutností oprav a udržováním technických prostředků. Přepravce je zodpovědný za technický stav stroju a také za dodržování veškerých požadavků na jejich provoz.

3.2.2 Zákazníci a jejich požadavky

V ekonomické činnosti a v oblasti služeb zvláště je uspokojení zákazníka základním klíčem k úspěchu podnikání. Obzvláště v dnešní době, kdy jsou informace sdíleny díky současným technologiím v globálním měřítku a jejich přenos je velice rychlý. Práním leteckých společností je tedy co nejlépe zjistit a pochopit nejen požadavky cestujících, ale také schopnost analýzy chování pasažérů i zprostředkovatelských subjektů. V oblasti letecké přepravy je možné se často setkat se situací, kdy spotřebitel, který službu využívá není zákazníkem. Zejména u charterových letů je ve většině případů zákazníkem cestovní kancelář. Spotřebitelem, který službu využívá je potom zákazník cestovní kanceláře. Ale v případě jeho nespokojenosti, bývá negativní zkušenost připisována poskytovateli služby, tedy přímo aerolince, která let operuje. S rozvojem nízkonákladových společností nastal v druhé polovině 20. století trend snižování cen letecké přepravy a tím se stala dostupnější pro masové využití. V posledních letech je tento způsob dopravy běžně dostupný téměř pro každého. Ovšem v povědomí veřejnosti je stále tato služba vnímána určitým nádechem luxusu. Od toho se bohužel odvíjejí i očekávání spotřebitelů. Tito zákazníci si bohužel neuvědomují, že zatímco náklady poskytovatelů služeb neustále rostou u cen poskytovaných služeb je trend opačný. Rozsah služeb je v dnešní době výrazně odlišný od doby před 20 a více lety. Z důvodu potřeby snižování nákladů je dnes mnoho věcí, které bývaly standardem dnes poskytováno pouze za příplatek. Letecké společnosti se proto snaží dosáhnout dobrých a trvalých vztahů s cestujícím a nabízejí např. různé věrnostní programy a také získávají nepřetržitě informace o jejich potřebách. To je uskutečňováno pomocí dotazníkových šetření nebo zaváděním služeb na zkoušku a analýze reakcí na změnu. Díky velkému objemu přepravených osob je složení spotřebitelů velice různorodé. Právě rozdílné nároky mohou působit obtíže ve chvíli, kdy je nutné nabídnout službu na jednom místě širokému spektru spotřebitelů. Pro příklad je možné uvést děti, nastávající matky nebo nemocné osoby. I tyto lidé jsou běžně přepravováni a je třeba vyhovět jejich potřebám. Pro tyto účely jsou zřízeny různé kategorie cestujících, Např. za děti jsou z pohledu letecké přepravy považovány osoby od 2 let věku do 12 let. Starší osoby jsou považovány za dospělé pasažéry. Mladší osoby než 2 roky jsou tzv. infants. Tito pasažéři nemají nárok na sedačku ani přepravu zavazadel. Nemocné osoby mohou cestovat letadlem, pokud se nejedná o chorobu infekčního typu. Dále je možné se v přepravě setkat s osobami s různou mírou tělesného postižení. Tito lidé mohou potřebovat přepravit také jejich nezbytné pomůcky, např. invalidní vozík. Zvláštní kategorií jsou potom VIP cestující. Poznámky o zvláštních potřebách je nutné uvádět v rezervačních systémech a na letence.

3.2.3 Přehled organizací v oblasti letectví

Vzhledem k tomu, že letecký průmysl je globální záležitostí a jedná se situace, kdy je možné činností subjektů jedné země ovlivnit území jiné v poměrně krátkém čase, dospěly jednotlivé země k závěru, že je nutná spolupráce a existence dohod, které jsou závazné v celosvětovém měřítku. K uvědomění těchto skutečností určitě nemalou mírou přispěla druhá světová válka.

Za jednu z nejrepresentativnějších odborných organizací označuje POLÁČEK (2016, s. 330) ICAO. Pod zkratkou se skrývá název Mezinárodní organizace pro civilní letectví. Jejím zájmem je podpora, rozvoj a plánování mezinárodní letecké přepravy pro mírové účely. Podle ní jsou zohledňovány zájmy lidstva a zachování bezpečných letů. Dále je kladen důraz na dostupné a pravidelné služby, které mají být zajištěny souborem úmluv a doporučení. ICAO svými standardy a doporučeními stanovuje minimální požadavky pro státy, které patří mezi členy této organizace. ICAO je členskou organizací OSN.

Letecký prostor nad Evropou je velice vytížený a vzhledem k tomu je zde velké riziko ke zhuštěnému provozu. Tím může docházet nejen k nežádoucím zmatkům a zpožděním, ale především hrozí riziko v oblasti bezpečnosti. Za účelem zajišťování bezpečnosti v leteckém prostoru v rámci Evropy byla založena Evropská organizace pro bezpečnost leteckého provozu. Jako rok vzniku Eurocontrol uvádí Poláček (2016, s. 332) 1960. Její standardy jsou tvořeny na základě úmluv a doporučení ICAO, ale jsou specificky upravovány podle požadavků na evropský vzdušný provoz. V rámci organizace jsou tvořena experimentální a výuková střediska. Eurocontrol také stanovuje trasy a letecké koridory. Podle dohody členských států je oprávněn každý z členských států vybírat poplatky za použití jeho vzdušného prostoru. Organizace Eurocontrol vyvinula systém pro řízení leteckého provozu a zabývá se správou a koordinací letů v rámci celé Evropy. Vedle bezpečnosti, která je hlavním cílem se zabývá také efektivitou z hlediska využití vzdušného prostoru,

S postupným rozšiřováním Evropské unie přišla i zvýšení jejich kompetencí v oblasti letectví a vznikla Evropská agentura pro bezpečnost letectví, tedy EASA. Podle Poláčka (2016, s. 333) byla založena v roce 2002. Její činnost se také dotýká bezpečnosti provozu, a to pomocí regulace, poskytováním poradenství a kontrolní činností. Jejím smyslem je zajištění bezpečnosti z hlediska provozního. Např. vydává typová osvědčení pro letadla, motory nebo letecké systémy. Kromě bezpečnosti se zaměřuje také na ekologii.

Kromě uvedených vládních organizací, existují podobné organizace v Africe, jako jsou ASECNA, AFCAC v Asii nebo Americe.

Vedle nich můžeme zaznamenat další typ, a to jsou nevládní organizace. Jednou z nich je IATA, která je Mezinárodním sdružením leteckých dopravců. Jedná se o dobrovolné sdružení s názvem Mezinárodní sdružení leteckých přepravců. Také jejím cílem je zlepšení a rozvoj letecké přepravy i bezpečnost. Zájmy organizace jsou tedy podobné, jako např. ICAO, ale je na ně nahlíženo ze strany leteckých společností a důraz je kladen i na rozvoj obchodních vazeb. Ale je nutné uvést, že i v zájmu leteckých společností je především bezpečnost, pravidelnost a hospodárnost leteckého provozu. Mezi IATA a ICAO funguje proto těsné spojení. Za zmínku v souvislosti s touto organizací stojí systém IATA Clearing House. To je bankovní systém, který byl vytvořen pro jednodušší vypořádávání pohledávek a závazků mezi jednotlivými členy. Neprobíhají zde přímo platby mezi jednotlivými členy, ale jejich nároky jsou vzájemně vypořádávány proti jejich pohledávkám.

Státní správu věcech civilního letectví České republiky vykonává Ministerstvo dopravy. Zajišťuje realizaci přijatých zákonů a má na starosti sjednávání mezinárodních dohod a činnosti související s členstvím v mezinárodních organizacích ICAO, Eurocontrol atd. Rozhodnutí o provozuschopnosti letadel, povolení k provozu letiště, povolení k provozu letecké společnosti a další podobné činnosti potom vykonává Úřad pro civilní letectví UCL. Ten také dohlíží na plnění povinností ze strany leteckého přepravce vůči cestujícím.

3.2.4 Letiště a provoz v rámci letiště

Pro oblast letecké přepravy jsou charakteristické především dva faktory. Prvním je rychlost a druhým velké objemy pohybujících se osob. V rámci letiště dochází ke střetům velkého počtu lidí i techniky a k tomu je nutné počítat s tlakem na dosažení co nejkratší doby, které je možné, nebo žádoucí, v rámci letiště strávit. Z tohoto pohledu tedy není letiště jen místem, kde dochází k nějaké činnosti. Letiště je nutné chápat spíše než jako místo, jako komplex logistických operací.

Z pohledu cestujících zde dochází k odbavení, obsluze zavazadel a vstupu nebo výstupu na palubu letadla. V některých případech jde pouze o tranzitní bod, který není konečnou destinací. I tak je nutné počítat s tím, že lidé zde stráví nějakou dobu a je třeba jim poskytnout služby zajišťující jejich komfort. To vše si cestující uvědomuje. Činnosti, které už nemusí vidět, nebo spíše nemusí je vnímat ve svůj prospěch, jsou služby zajišťující jeho bezpečnost a možnost plynulého pohybu z bodu A do bodu B.

Je nutné si uvědomit, že v zájmu zajištění služeb v rámci letiště fungují i soukromé společnosti. Při jejich provozu a činnost musí být nejen dodržovány předpisy a nařízení v zájmu bezpečného provozu, ale také musí brát v potaz provoz letiště z hlediska návaznosti služeb. Na přípravě každého letu se podílí velký počet subjektů, kteří spolu musí vzájemně spolupracovat a komunikovat tak, aby došlo k hladkému průběhu této operace. A to se týká jednoho letu, tedy operace, kterých v rámci provozu letiště a jednoho dne probíhají desítky nebo stovky. A stále je brán v potaz pouze úhel pohledu cestujících, zjednodušeně řečeno pouze pohled do odletové nebo příletové haly a hlavního terminálu letiště.

Z pohledu letecké společnosti vše začíná mnohem dříve a hlavní pohled na pohyb v rámci letiště je ten, že se jedná o čas, kdy společnost nic nevydělává a doba strávená v tomto prostoru přináší pouze náklady. Čas je tedy základním úskalím a zároveň devizou v případě, že s ním umí společnost efektivně nakládat. Známe úsloví, že čas jsou peníze, zde platí bez výhrad. V každém jednotlivém kroku při odbavení a dalších krocích se vyplatí snaha o zkrácení doby, která se s ním stráví. Samozřejmou podmínkou je zachování všech bezpečnostních a jiných standardů. Nikdy nesmí být časová úspora vykoupena zanedbáním nebo vypuštěním některého z potřebných kroků celé procedury. O to složitější je dosáhnout co nejvyšší efektivity, protože finance musí být v porovnání s bezpečností vždy na druhém místě.

Jedna z věcí, u které má cestující možnost vidět pouze malou část z probíhajících operací je technické odbavení letadla. Jde o soubor činností, vysoce specializovaných, které jsou pro další let stroje nezbytné. Vše probíhá přesně podle manuálu. S tímto souborem operací je nutné ze strany dopravce vždy počítat a vzít v úvahu kapacitu a vytížení daného letiště. Jedním z faktorů, které tuto kapacitu omezují je např. nutnost připojení letadla k externímu zdroji napájení elektrickým proudem. Připojení k tomuto zdroji je dalším nákladem, který je třeba hradit. Také je připojena externí klimatizační jednotka, protože při vypnutých motorech nelze provozovat palubní klimatizaci letadla. Letiště jsou za účelem technického odbavení vybavená stacionárními i mobilními prostředky. V provozu je tak možné vidět jak nástupní mosty, vybavené osvětlením a klimatizací, tak mobilní schody pro nástup a výstup cestujících. Technické odbavení začíná přistavením potřebných mobilních obslužných prostředků. Dále proces zahrnuje vyložení zavazadel v rámci stanoveného limitu. Po vystoupení pasažérů je zahájen úklid a provedena výměna užitkové i pitné vody. Palivo je z bezpečnostních důvodů doplňováno vždy pouze v případě, že se na palubě nenacházejí další cestující. Nástup nových pasažérů může začít teprve ve chvíli, kdy je čerpání paliva dokončeno. Nastoupení cestujících v průběhu čerpání paliva je sice možné, ale může se tak dít pouze za asistence hasičské záchranné služby příslušného letiště. V rámci technického odbavení také musí proběhnout předletová prohlídka letounu. Celý proces odbavení je řízen pracovníkem handlingové společnosti, který zajišťuje i potřebnou komunikaci a dohlíží na správnost postupů při celém procesu. Některé z činností se mohou odvíjet od momentální situace. Typickým příkladem může být třeba odmrazování křídel a následný postřik, zabráňující tvorbě nové námrazy, v zimním období.

Díky moderním IT technologiím je možné informace o celém procesu sdílet a poskytovat do systémů ostatním letištím. Tím je možné zajistit návaznost dalších procesů a možnost plánování dalších příletů z jiných destinací. Dochází tak k efektivnímu využívání všech prostředků. Tyto systémy umožňují také reagovat v případě, že dojde k nepravdělnostem v rámci letového provozu. Zejména pro dispečerská pracoviště daného letiště jsou tyto systémy cenným zdrojem informací pro řízení provozu v rámci letiště.

Vzlet a přistání letadel jsou na letišti umožněny díky zařízením, kterými je každé letiště vybaveno a jejichž prostřednictvím dostávají technici a pracovníci řídicí letový provoz potřebné informace. V rámci takových systémů jsou na letištích instalovány světelná signalizační zařízení, radionavigační systémy, traťová navigační zařízení nebo meteorologická zařízení. Letiště dále provozují elektroenergetické systémy a komunikační sítě. V jejich správě se také mohou nacházet vzdálené letištní objekty a musí udržovat světelné označení ochranných zón. Vše je propojeno v jeden monitorovací a ovládací systém, díky kterému letištní pracovníci sbírají data, archivují je a následně předávají uživatelům v jednotné formě, která je pro uživatele srozumitelná. Ze zmíněného je dobře vidět, že platby letišti nejsou prováděny pouze za jakési poskytování asfaltové plochy a haly v letištní budově, ale především za tyto služby, které jsou nezbytné k tomu, aby bylo vůbec možné se k ploše přiblížit a přistát.

Z hlediska nákladů pro letecké společnosti také stojí za zmínku manipulace se zavazadly a odbavení cestujících. Tyto služby jsou zpravidla poskytovány také handlingovými společnostmi. Odbavení musí proběhnout v souladu s mezinárodními i národními předpisy a zahrnuje také identifikaci pasažéra na základě osobních dokladů. I tento proces se daří urychlit díky moderním technologiím, kdy je možno zaznamenat čím dál více rozšířené využití elektronických letenek, které přináší zrychlení procesu odbavení. U některých nízkonákladových společností lze naopak pozorovat, že využití klasické papírové letenky je zvláště zpoplatněno. Odbavení zavazadel kromě fyzického pohybu, kdy je nutné zajistit naložení do správného letadla, sebou přináší také potřebu kontroly, zda se pasažér skutečně nachází na palubě letadla. V praxi nesmí nastat situace, že zavazadlo bude naloženo v případě, že z nějakého důvodu pasažér není na palubě daného letadla. Automatizované odbavovací systémy, zkráceně DCS (distributed control system) zajišťují, že k takové situaci nedojde. Opět je velice důležité propojení těchto systémů s ostatními, provozovanými v rámci letiště. Díky systémům DCS je také možné, díky propojením s databázemi typů letadel umožnit optimální rozložení cestujících i zavazadel.

3.3 Kalkulace

Vzhledem k tomu, že se jedná o potřebu kalkulace na jednorázovou službu, byl zvolen typ kalkulace neúplných nákladů. Firma disponuje potřebným vybavením i zázemím pro poskytnutí služby a není třeba zařizovat žádná nestandardní opatření. Z toho důvodu není brán ohled na náklady spojené s pořízením stroje nebo na jeho opravy a udržování. Tato služba nemá zásadní vliv ani z hlediska amortizace a opotřebení letadla. Stejně tak není nutné brát do úvahy režijní náklady na provoz a mzdy režijních pracovníků. V tomto případě se jedná spíše o získání možnosti využít kapacitu výrobního prostředku.

3.3.1 Přehled nákladů na let

V této části je nutné specifikovat, které z přímých nákladů budou zahrnuty do kalkulace. Nejvýznamnější složku představují náklady na palivo. Z hlediska velikosti podílu na celkových nákladech následují poplatky za navigaci a handlingové služby. Z ostatních služeb budou zahrnuty přibližovací poplatky, landing, catering a náklady na posádku. Přehledný seznam ukazuje tabulka 3.

Tabulka 3: Přehled přímých nákladů

Název položky	Km	Hod	Nezávislé náklady
Letecké palivo		x	
Přeletové poplatky	x		
Zahraniční stravné		x	
Landing			x
Přibližovací poplatky			x
Handling			x
Catering			x
Jetway			x

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 jsou uvedeny všechny přímé náklady, ze kterých bude vytvořena výsledná kalkulace. Je také obsažena informace o jednotkách, ve kterých jsou jednotlivé služby počítány. V případě nezávislých nákladů se jedná o služby, které jsou poskytovány jednorázově pro celý let, bez ohledu na čas nebo překonanou vzdálenost. Letecké palivo a zahraniční stravné jsou složky, jejichž výše se odvíjí od doby, po kterou probíhá let, resp. pracovní činnost. U přeletových poplatků, jako jediné složky hraje roli vzdálenost. Poplatky související s přiblížením stejně jako handlingové služby jsou pak náklady, které jsou účtovány na let bez ohledu na čas nebo vzdálenost do destinace. Catering a jetway (nástupní most) jsou velmi úzce spojeny s handlingem. V krajním případě je možné jako handling označit veškeré služby, které mají za úkol zajistit pohyb po letišti pro letoun i osoby a také jejich potřeby na palubě.

3.3.2 Letecké palivo

Veškerá paliva, která se používají pro provoz letadel jsou produkty z ropy. Cena paliva se tedy odvíjí od ceny této komodity. Proti běžně používaným palivům např. v silniční dopravě je letecké palivo více kvalitní. Do letadel s pohonem proudovými turbínami, jaké používá společnost Smartwings se tankuje letecký petrolej, tzv. jet fuel. Společnost se vždy snaží s palivem nakládat úsporně a tím dosáhnout toho, že bude schopná nabídnout svým odběratelům zajímavé ceny oproti konkurenci. Ale cena leteckého paliva je také velmi kolísavá (volatilní) a letecká společnost se snaží najít způsob, jak se s touto skutečností vypořádat. Z toho důvodu je využíván hedging, kterým lze dosáhnout zajištění ceny paliva dopředu. Z uvedeného faktu o kolísání ceny logicky vyplývá, že zajištění určité ceny může firmě přinést výnos i ztrátu. Dalším důležitým faktem je, že i využívání hedgingu sebou nese určité náklady. Ne všechny letecké společnosti tuto strategii využívají. Hedging je tedy jakýmsi zmrazením ceny paliva, které v danou chvíli není fyzicky nakoupeno. Nákup je uskutečněn v budoucnu, ale bez ohledu na aktuální situaci na trhu, bude uhrazena cena, již dříve zajištěná. Fixování ceny paliva je realizováno na základě smlouvy uzavřené s bankou. Jedná se o smlouvu o obchodování na finančních trzích. Jsou zde přesně specifikovány podmínky, za kterých lze obchod uzavřít. S bankou proběhne obchod, který je uzavřen pro určitý objem paliva. Nedochozí k nákupu komodity, ale v podstatě ke koupi ceny v čase. Nakonec je stanoven termín, do kdy je cena posunuta. Vypořádání obchodu probíhá vždy po ukončení daného měsíce.

Řízení rizik je pro leteckou společnost velice důležité a hedging tedy pomáhá stabilizovat náklady. Používání tohoto nástroje, ale musí být začleněno do celkové firemní strategie. Není z pohledu letecké společnosti využíván pro spekulaci na trhu s komoditami, ale spíše pro změkčení dopadů při náhlých propadech nebo růstech cen vstupů. Náklady na palivo jsou nejvýznamnější složkou nákladů, spojených s letem. Podle záznamů Smartwings má tato složka na celkových nákladech podíl 39 % až 45 %.

3.3.3 Přeletové poplatky

Jedná se o platby za využití vzdušného prostoru nad územím, přes které je realizován let. Část poplatků tak proudí i do státní kasy. V rámci těchto poplatků jsou však hrazeny i další poskytované služby, zejména navigace. Tyto poplatky pomáhají zajistit řízení vzdušného provozu a jeho kontroly. Součástí služeb je také poskytování meteorologických informací, letových plánů. Leteckým přeprávcům jsou dány k dispozici rádiové frekvence a jsou pro ně zřizovány navigační body. Jsou předávány informace o ostatních letech a další důležité zprávy vedoucí k zajištění bezpečného přeletu. Přeletové poplatky jsou počítány podle tří základních faktorů. Jsou to vzdálenost, hmotnost letadla a tarifní cena za jednotku pro každou zónu. V případě letu v rámci Evropy, který je předmětem této kalkulace jsou přeletové poplatky vyčísleny a účtovány prostřednictvím organizace Eurocontrol. V celkových nákladech je tato složka zastoupena v rozmezí 13 % až 19 %.

3.3.4 Mzdové náklady

Mzdové náklady jako takové nejsou brány v potaz. Důvodem je, že členové posádky jsou zaměstnanci letecké společnosti a jejich mzdy jsou tak zahrnuty do nepřímých nákladů. Do této položky je z hlediska kalkulace zahrnováno pouze zahraniční stravné, na jehož čerpání má posádka ze zákona nárok. Povinnost hradit ze strany zaměstnavatele stravné vychází z vyhlášky Ministerstva financí ČR. Výše zahraničního stravného, tzv. diet se odvíjí od toho, kolik času pracovník v zahraničí strávil. Denní sazby, které jsou uvedeny v příloze vyhlášky 401/2022 Sb jsou poměrově upraveny, v případě, že pracovník stráví v zahraničí pouze část dne. To je i případ vybraného letu, který trvá v řádu několika hodin. Ani z hlediska povinnosti zařadit nucenou přestávku nedochází k nutnosti prodloužení doby letu, protože povinná přestávka je nařízena při letech delších než pět hodin. Na letech kratších než pět hodin, může v součtu pracovat posádka maximálně 8 hodin.

3.3.5 Landing

Cena přistávacích poplatků se odvíjí od maximální vzletové hmotnosti letadla. MTOW (maximum takeoff weight) je hodnota, která udává maximální hmotnost, při které může letadlo vzlétnout. Jedná se součet hmotností stroje, náplní i posádky a cestujících při které je schopný stroj letět. Prvním omezením je technická schopnost letadla, tedy jak těžký stroj umožňuje jeho výkon dostat do vzduchu. Dalším omezením je legislativa, podle které je určena maximální vzletová hmotnost tak, aby byla zachována především bezpečnost, ale také je brán ohled na životní prostředí. Z tohoto pohledu je brán zřetel na hladinu hluku i objem emisí, které jsou provozem vytvořeny. Hodnoty jsou udávány předpisy, které jsou platné pro každý typ letadla. Ve flotile Smartwings se nacházejí převážně letadla typu Boeing 737-800 jejichž MTOW se pohybuje mezi 79 a 80 tunami. Zajímavostí je, že hodnota se může lišit podle polohy letiště. Je totiž závislá např. na nadmořské výšce nebo teplotě okolního vzduchu. Další odlišnosti samozřejmě vyplývají z konkrétní konfiguraci letounu. Záleží na tom, jakým typem motorů je vybaven nebo jaké systémy jsou instalovány a roli hraje i počet a typ sedaček. Ceny za přistávací poplatky jsou většinou letištěm uváděny v několika stupních, kdy je uvedena hmotnost v určitém rozmezí od do a k ní přiřazena hodnota poplatku.

V rámci landingu jsou využívány služby, které zajistí správné navedení letounu při přistání. Může to tedy být osvětlení na ranveji a po samotném přistání i celá navigace, která umožní posádce dovést bezpečně stroj k nakládací rampě. Bez této asistence by nebylo vůbec možné přistát, ani se následně bezpečně pohybovat po ploše nebo nalézt příslušnou pozici u terminálu. Podíl na celkových nákladech letu je 6 % až 12 %.

3.3.6 Přiblížovací poplatky

Poplatky za přistání jsou odlišnou záležitostí, přestože oba pojmy znějí dost podobně a mohlo by se zdát, že jedna ze služeb je hrazena nadbytečně. Na přiblížovací poplatky (Approach fees) je nutné nahlížet spíše z pohledu poplatků, které jsou odváděny státním institucím nebo letištním provozovatelům za zajištění bezpečného přistání z hlediska poskytnutí zejména bezpečnostních opatření. Tyto poplatky jsou vybírány na základě dohod organizace ICAO. Zahrnují tedy služby, které spíše než s konkrétní navigací letounu, jak je tomu u landingu, souvisejí s kontrolou letového provozu a navigace ve vzdušném prostoru během přiblížení a přistání na letišti. Výše poplatků se odvíjí také od hmotnosti letadla a dále hraje roli i doba letu. Konkrétní ceny se mohou na jednotlivých letištích ve své výši lišit. Podíl poplatků na celkových nákladech se pohybuje v rozmezí cca 3 % až 9 %.

3.3.7 Handling

Za pojmem handling se skrývá poměrně široké spektrum služeb. Jsou poskytovány jak pro cestující, tak pro zajištění letounu a posádky. Tyto služby jsou většinou poskytovány v rámci letiště, zpravidla externími firmami. Pro cestující je prvním setkáním s pracovníky handlingu při odbavení, kdy je zajišťováno místo v letadle, výdej palubní vstupenky a případný odběr zavazadla, pokud je určeno k umístění do nákladového prostoru. Dodavatel handlingových služeb dále zajišťuje manipulaci se zavazadly i případným dalším nákladem. Do této části kromě fyzického naložení a vyložení spadá také kontrola zabalení nákladu, a to, aby byl správně označen. V součtu služeb by měl být zahrnut i catering, ale z hlediska účtování je tato služba evidována odděleně, proto je catering zahrnut jako samostatná služba. Kromě jídel a nápojů je úkolem handlingu zajištění dalších služeb sloužících k pohodlnému pobytu na palubě. Také úklidové služby jsou poskytovány v rámci handlingu.

Z hlediska letecké společnosti je pak důležité zajišťování komunikace mezi posádkou a řídicí věží a zásobování palivem. Služeb, které se v rámci handlingu poskytují je opravdu velké množství. Za zmínku určitě stojí tažení letadla, tzv. pushback. Jedná se o pohyb letadla po ploše letiště za pomoci speciálního vozidla. Z parkovacího místa na rampě nebo naopak z plochy na rampu je pohyb zajištěn tažením. Nedochozí tedy k pohybům za pomocí motorů letadla. Handlingová společnost je vybavena k této činnosti nejen technikou, ale také její pracovníci jsou speciálně školeni, aby bylo zajištěno dodržení všech potřebných pravidel a dosaženo maximální možné bezpečnosti. Pohyb po letištní ploše vyžaduje vysokou míru koordinace.

Služby, které nemusí být poskytovány standardně na každém letu, ale jsou součástí handlingu mohou být např. asistence při odbavení a nástupu osob se sníženou pohyblivostí. Dále zajištění pozemních pohybů po areálu letiště nebo přeprava mezi terminálem a vzdáleným cílem.

Podíl nákladů na handlingové služby v rámci lety tvoří zhruba 9 % až 15 % z celkových nákladů na jeden let.

3.3.8 Catering

Catering na kratších letech se využívá model BOB (Buying on Board). V tom případě nejsou podávány nápoje a jídlo všem pasažérům jako součást ceny za letenku, ale je nabízeno občerstvení v rámci palubního prodeje. I v takovém případě je nutné počítat s náklady na catering, který je dodáván. Dodávka je prováděna v odhadovaném množství a různorodém sortimentu. V praxi je v těchto případech možné zažít situaci, kdy požadovaný produkt je již vyprodán. Většinou existuje v takových případech možnost nabídnout alternativní volbu. V případě letů na delší vzdálenost je potom platba za catering v plné výši. Catering je většinou poskytován od stejné společnosti jako handling, ale není to podmínkou. Existují i firmy zajišťující tuto službu odděleně. Ale vzhledem k nutnosti vzájemné koordinace všech činností je výhodné zvolit poskytovatele obou služeb dohromady. Důvodem je hlavně riziko nákladů, které by mohly vzniknout díky časovému prodloužení při nedostatečné návaznosti jednotlivých služeb. Efektivita a přesné využití času stráveného na letišti je prioritou číslo jedna z hlediska nákladů. V některých případech, zejména u dálkových letů, může zajišťovat catering přímo letecká společnost. To však vyžaduje, aby letadlo bylo vybaveno vlastní kuchyňkou. Na letech Smartwings je catering řešen formou dodávek od smluvních partnerů. Ve většině případů se jedná o stejné firmy, jako při handlingu. Ze strany dopravce je pak specifikován soubor požadavků pro konkrétní let. Hlavním důvodem je nutnost dodržovat předpisy a požadavky, které jsou dány hygienickými normami. Specializovaná společnost také disponuje širšími možnostmi uspokojit potřeby cestujících v případě zvláštních nároků z důvodů diety nebo alergií. Dodavatelé jsou vybaveni speciálním přepravním zařízením a vybavením pro správné uchování potravin i pro jejich efektivní přepravu na místo k tomu určené.

3.3.9 Jetway

Most nebo spíše tunel, který je na větších letištích využíván k nástupu a výstupu z terminálu do letadla a naopak, je také možno chápat jako službu handlingu. Z hlediska kalkulací letů společnosti je však tato položka evidována odděleně. Ne v každé destinaci je také toto zařízení využito. Alternativou jsou mobilní schody přistavené k letadlu a ve většině případů následující doprava autobusem po letištní ploše. Náklady na jetway nezahrnují pouze možnost využití tohoto zařízení, ale při jeho využití je také spotřebována elektrická energie a vzniká potřeba personálu, který ho má obsluhovat. Opravy a udržování zařízení jsou rozšířeny i na další technologie, zejména je nutné počítat s údržbou vysokotlaké techniky. Náklady v sobě zahrnují i složku na zajištění bezpečného provozu, protože při jeho chybné funkci může dojít nejen k poškození letounu, ale především k ohrožení zdraví cestujících.

3.3.10 Služby, které se nezahrnují do ceny letu

Ve vytvářené kalkulaci nejsou zahrnuty letištní poplatky. Letištní poplatek je hrazen za každou osobu, která nastupuje na palubu letu a jejich výše je přesně daná podle ceníku konkrétního letiště. Vzhledem k tomu, co vše je potřeba v rámci letiště poskytovat je celkem jasné, za jakým účelem jsou tyto poplatky účtovány. Díky takto vybraným finančním prostředkům, je možné činnosti a služby prováděné ze strany letiště financovat. Jsou využívány pro úhradu oprav a udržování, zajištění bezpečnosti a celkového provozu letiště

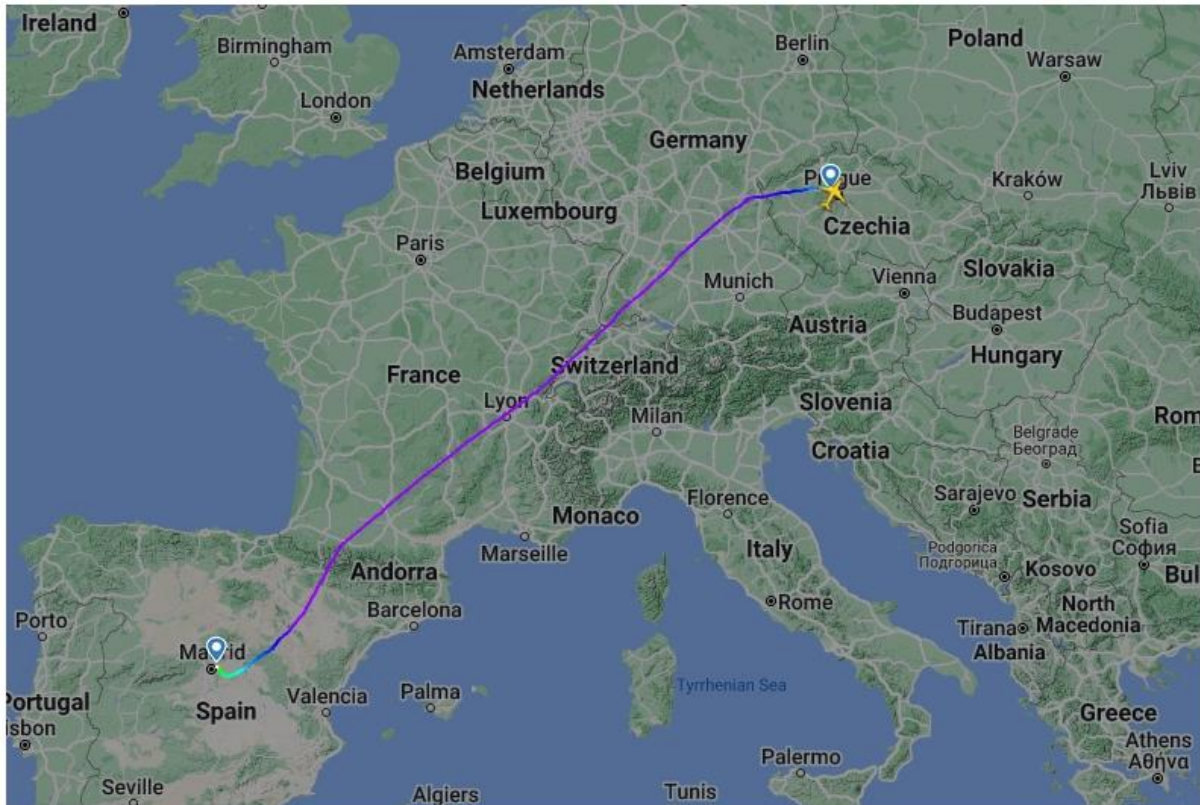
Důvodem absence této složky ve vytvářené kalkulaci je fakt, že není přesně znám počet pasažérů na budoucím letu. Přestože stanovená cena za charterový let je kalkulována na celkovou kapacitu letadla, jestli dojde k jejímu naplnění, záleží na tom, jak bude úspěšný prodej ze strany objednatele letu. Letištní poplatky jsou tedy účtovány zvlášť, podle skutečného počtu pasažérů na uskutečněném letu a nejsou zahrnuty do nabídkové ceny za let.

Do kalkulace nejsou také zahrnuty náklady na střídání posádky. Důvodem je délka letu, kdy každá z cest je kratší než 5 hodin a celkový čas nepřesahuje 8 hodin. Není tedy nutné počítat s transfery posádky z areálu letiště ani řešit případné ubytování.

3.3.11 Kalkulace charterového letu

Požadovaný let má proběhnout z Prahy (kód letiště PRG) do Madridu (kód letiště MAD). Jedná se o celou rotaci, tzn. že bude realizován i zpáteční let. Trasu letu ukazuje obrázek 1. Poptávka je specifikována na charterový let, proto se počítá s využitím celé kapacity letadla. Nasazen bude letoun Boeing 737-800 pro 186 cestujících.

Obrázek 1: Trasa letu PRG-MAD



Zdroj: Flightradar24 (2023)

Na obrázku je možné vidět do kterých vzdušných prostorů bude třeba vstoupit během letu. Jedná se o Německo, Švýcarsko, Francii a Španělsko.

Let do destinace směr PRG-MAD podle plánu trvá 2 h 25 min. Zpáteční let MAD-PRG je stejně dlouhý. Celkový čas letu je tedy 4 h 50 min a celková vzdálenost 2 024 námořních mil. To odpovídá v přepočtu hodnotě 3 748 km.

Spotřeba paliva letounu se počítá v kg za jednu letovou hodinu. Boeing 737-800 má průměrnou spotřebu 2 400 kg za hodinu. Celkový čas je tedy přepočten do desítkové soustavy a poté dojde k násobení výsledku s hodnotou 2 600. Spotřeba paliva může být odlišná od průměrné vlivem různých faktorů. Měnit se může zejména v závislosti na rychlosti, výšce letu a okamžité hmotnosti stroje. Pro účely kalkulek je tedy počítáno s rezervou a hodnota je zvýšena proti průměrné. Při času 4 h 50 min je tedy počítáno s celkovou spotřebou 12,59 t ($4,83 \text{ h} \times 2 600$). Cena paliva za jednu tunu je pro účely této ukázkové kalkulek stanovena na 1 050 EUR.

Stravné neboli diety jsou do této kalkulek zahrnuty. Posádce vzniká nárok na stravné, pokud doba strávená na území mimo ČR přesáhne čas v délce 1 hodiny a zároveň nevznikl nárok na tuzemské stravné. Na tuzemské stravné by měli zaměstnanci nárok, pokud by čas během pracovní cesty přesáhl 5 hodin.

V tomto případě bude čas strávený na cizím území delší a bude nutné započítat i čas strávený na letišti v konečné destinaci. Výše stravného se vypočítává ze základní sazby státu, ve kterém strávil zaměstnanec v rámci daného dne nejdelší část. V tomto případě se jedná o Španělsko, kde je základní sazba 45 EUR. Stravné je poskytováno zaměstnanci v cizí měně. Pro potřeby této kalkulace je použit výstup mzdového oddělení, který je vynásoben počtem členů posádky.

Cena za catering je brána dle ceníku handlingové společnosti pro variantu BOB (buying on board). Počítá se pouze s palubním prodejem občerstvení. Na těchto typech letů, v rámci Evropy, již není standardně nabízeno občerstvení v ceně letenky. Pro variantu palubního prodeje je dodavatelem poskytnut palubní vozík, který je vybavený základním sortimentem slaných a sladkých snacků a různých druhů nápojů.

Letové poplatky a handlingové služby jsou ve standardně poskytovaném rozsahu, tak aby byly dodrženy všechny potřebné standardy. V tuto chvíli není známa potřeba zvláštních požadavků. Výše těchto služeb je do kalkulace zahrnuta, dle ceníků dodavatelů. Tyto služby jsou poskytovány na každém z obou letišť. Služby poskytované na letišti PRG jsou fakturovány v měně CZK. Přeletové poplatky a služby na letišti MAD jsou fakturovány v měně EUR. Celkové částky nákladů na požadovaný let v měnách fakturace ukazuje tabulka 4.

Tabulka 4: Náklady na let v původní měně

Název položky	Částka v EUR	Částka v CZK
Letecké palivo - rotace	13 185,90 EUR	
Přeletové poplatky - rotace	3 310,00 EUR	
Zahraniční stravné - rotace	90,00 EUR	
Landing PRG		17 500,00 CZK
Landing MAD	1 000,00 EUR	
Přiblížovací poplatky PRG		10 000,00 CZK
Přiblížovací poplatky MAD	30,00 EUR	
Handling PRG		18 000,00 CZK
Handling MAD	2 300,00 EUR	
Catering - rotace	600,00 EUR	
Jetway PRG		2 800,00 CZK
Jetway MAD	150,00 EUR	
Celkem	20 665,90 EUR	48 300,00 CZK

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4 jsou zachyceny ceny služeb v celkovém součtu na celý let v částkách i měnách, ve kterých jsou fakturovány od dodavatelů. Fakturace služeb společnosti Smartwings probíhají v různých měnách. Nejčastěji v EUR, CZK a USD. Pro tuzemské zákazníky jsou nejčastěji vystavovány faktury v CZK. Pro větší cestovní kanceláře však probíhá fakturace i v EUR, případně USD. Z toho důvodu jsou všechny položky výsledné kalkulace přepočítány do měn CZK i EUR a výsledná kalkulace je předkládána v těchto dvou variantách.

Zůstává na rozhodnutí uživatele, kterou měnovou variantu využije pro další práci při tvorbě nabídky zákazníkovi. Pro přepočty je použit kurz 1 EUR = 23,53 CZK. Výslednou kalkulaci ukazuje tabulka 5.

Tabulka 5: Náklady na let po přepočtu

Název položky	Částka v EUR	Částka v CZK
Letecké palivo - rotace	13 185,90 EUR	310 264,23 CZK
Přeletové poplatky - rotace	3 310,00 EUR	77 884,30 CZK
Zahraniční stravné - rotace	90,00 EUR	2 117,70 CZK
Landing PRG	743,73 EUR	17 500,00 CZK
Landing MAD	1 000,00 EUR	23 530,00 CZK
Přiblížovací poplatky PRG	424,99 EUR	10 000,00 CZK
Přiblížovací poplatky MAD	30,00 EUR	705,90 CZK
Handling PRG	764,98 EUR	18 000,00 CZK
Handling MAD	2 300,00 EUR	54 119,00 CZK
Catering - rotace	600,00 EUR	14 118,00 CZK
Jetway PRG	119,00 EUR	2 800,00 CZK
Jetway MAD	150,00 EUR	3 529,50 CZK
Celkem	22 718,60 EUR	534 568,63 CZK

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 ukazuje výslednou kalkulaci, kde je uvedena celková cena každé nákladové složky. Kalkulace je tvořena pro kompletní rotaci, tedy pro let do Madridu i zpáteční let do Prahy. Částky v obou měnách, tedy v EUR i v CZK jsou finální ceny. Letecké palivo je vypočítáno dle celkové spotřeby a vynásobeno zajištěnou částkou za jednu tunu. Přeletové poplatky jsou součtem sazeb pro vzdušné prostory všech států, do kterých bude během letu nutné vstoupit. Je zde zohledněna vzdálenost pro každé území. Zahraniční stravné je přizpůsobeno skutečnosti, že čas strávený v zahraničí nepřesahuje v součtu více než 12 hodin. Nejdelší časový úsek strávený v zahraničí připadá na území Španělska. Proto je jako základna pro výpočet zvolena sazba pro Španělsko, podle vyhlášky 401/2022 Sb. Konkrétně se jedná o částku 15 EUR na osobu. Posádka čítá 6 osob. V případě pobytu delším než 12 hodin, do délky 18 hodin by sazba byla 30 EUR na osobu. Při delším pobytu by se počítalo s plnou sazbou 45 EUR. Landing a přiblížovací poplatky jsou od letiště Praha fakturovány v CZK. Od letiště v Madridu v měně EUR. Handling poskytuje na letišti Praha firma DNATA, na letišti v Madridu společnost Iberia. Catering je poskytován z Prahy ve variantě BOB (buying on board). Na letišti Praha je naložen v této ceně vozík, který je vybaven různým sortimentem jídel a nápojů ve složení, které je běžné na cesty do podobných destinací. Jetway (nástupní most/tunel) je k dispozici na obou letištích. Celková cena přímých nákladů odpovídá částce 22 718,60 EUR nebo 534 568,63 CZK a zahrnuje všechny standardní služby, potřebné k realizaci letu. Zákazníkovi bude fakturována v měně, která bude stanovena v obchodní smlouvě.

3.4 Vyhodnocení a doporučení

Podle zadání byla vytvořena kalkulace přímých nákladů charterového letu z Prahy do Madridu. Tento výstup je předkládán ve dvou vyhotoveních v měně EUR a CZK. Výsledné produkty v podobě, jak budou předány, ukazuje obrázek 2 a 3.

Obrázek 2: Kalkulace přímých nákladů v měně EUR

Smartwings, a.s. - Kalkulace charterového letu (EUR)							
Vytvořil:	Tomáš Hejduk						
Dne:	21.04.2023						
Typ letadla:	B737-800						
Kapacita	186Y						
Jméno klienta:	Obchodní odd. Smartwings, a.s.						
Informace o letu							
Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)	Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)		
PRG	1012	2:25	MAD	1012	2:25		
Hlavní náklady							
	Landing	App	Handling	Jetway	Celkem EUR		
Letiště 1	17 500,00 CZK	10 000,00 CZK	18 000,00 CZK	2 800,00 CZK	2 052,70 EUR		
Letiště 2	1 000,00 EUR	30,00 EUR	2 300,00 EUR	150,00 EUR	3 480,00 EUR		
Palivo	Množství (t): 12,59	Cena za jednotku: 1050,00 EUR				13 185,90 EUR	
Přeletové poplatky						3 310,00 EUR	
Mzdové náklady						90,00 EUR	
Catering						600,00 EUR	
Hlavní náklady celkem						22 718,60 EUR	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce na obrázku 2 jsou uvedeny celkové ceny v měně EUR. Kalkulace obsahuje přehled nákladů v původních měnách a také další informace, jako jsou vzdálenosti, typ letounu, informace o destinacích a datum vytvoření výstupu. Letadlo, které bude na tento let využito je Boeing 737 typ 800, který má kapacitu 186 cestujících (písmenem Y je označováno sedadlo v turistické třídě). Tato kapacita nemusí být fyzicky naplněna, ale fakturována bude služba v plném rozsahu pro plný počet cestujících. Naplnění letadla bude zajišťovat zákazník. Cestovní kanceláře uzavírají za tímto účelem skupiny, kdy si vzájemně poskytují bloky sedaček, které z nějakého důvodu nedokázaly prodat. Z hlediska letecké společnosti je charter účtován stejně při plném i částečném naplnění. Od počtu cestujících se odvíjejí pouze letištní poplatky. To je i důvod, proč nejsou zahrnuty do této kalkulace. Budou zákazníkovi fakturovány po proletu, jako další položka a budou v množství, odpovídajícím skutečnému počtu pasažérů na palubě. Poplatky, týkající se letiště Praha, jsou pro jednotlivé služby v tabulce 6 uvedeny v měně CZK, tak jak jsou fakturovány. Výsledná částka těchto služeb je přepočtena do měny EUR. Kurzem použitým pro přepočet je 1 EUR = 23,53 CZK. V tabulce je uvedeno množství spotřebovaného paliva a cena, která je aktuálně zajištěná. V posledním sloupci nazvaném Celkem EUR je tedy možné najít součet konečných cen za všechny služby v měně EUR. Součet všech přímých nákladů na let je 22 718,60 EUR.

Kalkulace na obrázku 3, je vytvořena ve stejné podobě jako předchozí výstup, s rozdílem, že výsledné ceny jsou uváděny v měně CZK. Opět je předkládána v takové podobě, v jaké bude poskytnuta pracovníkům obchodního oddělení. Jedná se o formát, se kterým jsou v praxi zvyklí pracovat.

Obrázek 3: Kalkulace přímých nákladů v měně CZK

Smartwings, a.s. - Kalkulace charterového letu (CZK)					
Vytvořil:	Tomáš Hejduk				
Dne:	21.04.2023				
Typ letadla:	B737-800				
Kapacita	186Y				
Jméno klienta:	Obchodní odd. Smartwings, a.s.				
Informace o letu					
Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)	Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)
PRG	1012	2:25	MAD	1012	2:25
Hlavní náklady					
	Landing	App	Handling	Jetway	Celkem CZK
Letiště 1	17 500,00 CZK	10 000,00 CZK	18 000,00 CZK	2 800,00 CZK	48 300,00 CZK
Letiště 2	1 000,00 EUR	30,00 EUR	2 300,00 EUR	150,00 EUR	81 884,40 CZK
Palivo	Množství (t): 12,59		Cena za jednotku: 1050,00 EUR		310 264,23 CZK
Přeletové poplatky					77 884,30 CZK
Mzdové náklady					2 117,70 CZK
Catering					14 118,00 CZK
Hlavní náklady celkem					534 568,63 CZK

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce na obrázku 3 jsou uvedeny celkové ceny v měně CZK, ale jednotlivé služby, kde probíhá od dodavatelů fakturace v měně EUR jsou uvedeny v částkách odpovídajícím fakturaci v EUR. Jedná se o poplatky v rámci letiště Madrid a také palivo. V posledním sloupci jsou uvedené ceny v měně CZK, které odpovídají celkové spotřebě za celý let. Tzn. např. v případě paliva, že spotřeba je vynásobena sazbou za jednu tunu a výsledek potom přepočten dle kurzu 1 EUR = 23,53 CZK.

Cena za charterový let z Prahy do Madridu a zpět byla kalkulací vyčíslena na částku 534 568,63 CZK. To odpovídá částce 22 718,60 EUR. V této ceně jsou zahrnuty všechny potřebné služby a palivo, pro zajištění letu. Mzdové náklady jsou zahrnuty pouze z pohledu stravného. Při jejich výpočtu je zohledněn fakt, že pobyt v zahraničí nepřesáhne dobu delší než 12 hodin. Nejdelší časový úsek stráví posádka ve Španělsku. Z toho důvodu je proveden výpočet stravného podle sazby platné pro Španělsko, dle vyhlášky MFČR 401/2022 Sb. Délka letu je odhadována 2 h 25 minut pro každou dílčí cestu. Celkový čas letu je 4 h 50 min pro celou rotaci. Celková vzdálenost pro rotaci činí 2 024 námořních mil. To je v přepočtu 3 748 km.

Díky vyhotovení ve dvou různých variantách má obchodník možnost zachovat standardní cestu, která je aktuálně s daným klientem nastavena z pohledu měny, ve které probíhá fakturace v běžném provozu. Služba, pokud bude uskutečněna, bude poskytnuta na základě obchodní smlouvy. Ve smlouvě bude, kromě jiných informací, také specifikováno, v jaké měně bude vystavena faktura pro zákazníka.

Kalkulace v této podobě je platná v době jejího vytvoření a je nutné počítat s tím, že byla tvořena na základě vstupů, získaných za aktuálních podmínek. V případě změn je nutné provést přepočítání podle aktualizovaných podkladů.

Výsledek je možné použít pro stanovení ceny charterového letu. Obsahuje přehled všech služeb, které jsou nutné pro zajištění daného letu. Výsledné kalkulace jsou vhodné pro účely obchodního oddělení a obsahují všechny potřebné informace o destinaci, letounu i poskytovaných službách. V případě paliva je zahrnut údaj o množství. Jednotlivé položky jsou specifikovány a předloženy v podobě, jak je obvyklé a pracovníci obchodního oddělení běžně pracují s tímto formátem.

Doporučuje se tento výstup kombinovat s dalšími možnými způsoby pro stanovení ceny, Je třeba provést analýzu a srovnání nabídek, které jsou aktuálně nabízeny konkurenčními společnostmi. Vzhledem k tomu, že se jedná o destinaci, kam již v minulosti byly operovány lety společnosti Smartwings, doporučuje se přihlídnout k tomu, za jakých podmínek byly v minulosti služby poskytnuty a věnovat pozornost případným poznatkům získaným během těchto letů. Kalkulace by pak měla být brána jako hodnota, pod kterou by se cena letu pro zákazníka neměla dostat. Z dlouhodobého hlediska není vhodné snižovat nabízené ceny k úrovni variabilních nákladů, ale u ad-hoc služby je možné tento postup zvolit.

Stanovení ceny s ohledem na tržní podíl nebo zabránění konkurenci vstupu na trh je v současné době pro leteckou společnost velice aktuální. Díky celkovému útlumu v době pandemie COVID 19 se většina leteckých společností dostala do výrazně nevýhodné situace. Rozdílly se prohloubily vlivem státních dotací, které dostaly některé firmy z domovských států. Umožnit vstup na trh konkurenci je velice nebezpečné a v případě charterového letu hrozí, že zákazník díky jednorázové zkušenosti postupně naváže spolupráci i pro ostatní lety. V oblasti charterových letů je samozřejmě důležitá cena, ale podstatnou roli hrají i obchodní vztahy. Vliv na výběr poskytovatele služeb má rozhodně to, jak je spolehlivý a jak má silné zázemí. Zákazník se spoléhá na to, že poskytovatel bude schopen v případě potíží poskytnout náhradní řešení. Případný výpadek může zákazníka, kterým je v těchto případech nejčastěji cestovní kancelář, dostat do velkých problémů. Důvodem jsou smluvní vztahy nejen s klienty cestovní kanceláře, ale také s jejich dalšími dodavateli, zejména poskytovateli ubytovacích služeb. Pro cenotvorbu je tedy vhodné mít zpracovanou důkladnou analýzu jednak konkurenčních společností, ale také mít informace o prostředí z globálního hlediska. Z tohoto úhlu pohledu tedy nejsou úplně zásadní informace o vložených nákladech. Je nutné posoudit i nefinanční náklady, jako je dobré jméno společnosti. V případě pevné pozice a důvěry ze strany zákazníka tak není bezpodmínečně nutné se podbízet cenou a je možné se zaměřovat na kvalitu poskytovaných služeb a případně vedoucí postavení v rámci daného trhu. V letectví navíc hraje roli i zázemí letiště na kterém společnost operuje. Ve většině případů jsou ve výhodě domácí hráči. Do analýzy je tedy třeba zahrnovat i situaci a vývoj domácího letiště v čase.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá kalkulací nákladů v rámci letecké dopravy. Konkrétně se jedná o podklady tvořené v prostředí české společnosti, která má v oboru stabilní pozici. Disponuje potřebným vybavením, zkušenostmi i pracovníky s odbornými znalostmi. Také z hlediska nutných certifikací se jedná o zaběhnutou firmu, která působí na trhu delší dobu a je i známá širší veřejnosti.

Cílem práce bylo připravit kalkulaci nákladů charterového letu pro účely obchodního oddělení. Vzhledem k tomu, že se jednalo o jednorázově poskytovanou službu, byla zvolena metodika kalkulace neúplných nákladů.

Dílním cílem bylo identifikovat a popsat jednotlivé složky nákladů. Díky tomu bylo možné stanovit, jakou roli hrají v rámci poskytovaných služeb. Také bylo vhodné uvést některá fakta o leteckém prostředí. Tato oblast podnikání je velice specifická z více důvodů. Prvním z nich je, že zde existuje značné množství předpisů, nařízení a vyhlášek, které se v jiných oborech nevyskytují. Dále se jedná o obor, kde je významný tlak na dodržování bezpečnostních předpisů. Otázka bezpečnosti musí mít vždy a na všech místech přednost před ekonomickými faktory. Letectví je obor, kde je značná regulace, ze strany státních orgánů. Nemalý význam má také fakt, že zde dochází k pohybu velkého množství lidí a strojů v poměrně krátkém čase a služby mají většinou globální charakter. Téměř při každém letu je nutné počítat s tím, že v krátkém čase bude nutné překonat značné vzdálenosti a překonat území několika států. Předpisy, které se mohou v rámci jednotlivých států mírně lišit je třeba znát a striktně dodržovat. V případě porušení, hrozí pro chod společnosti velká rizika.

Z hlediska obchodní strategie je nutné brát zřetel na fakt, že zákazník letecké společnosti často nebývá konzumentem poskytovaných služeb. Z hlediska aerolinky je nutné zajistit spokojenost jak zákazníka, ve většině případů cestovní kanceláře, tak koncového spotřebitele, tedy pasažéra. Dbát na dobré jméno je velice důležité, ale v praxi se požadavky zákazníků od požadavků pasažérů někdy odlišují. Letecká společnost si nemůže dovolit podcenit dopady své činnosti ani na jeden ze subjektů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je věnována pozornost obecným pojmům z letectví a základnímu rozdělení poskytovaných služeb. Pro hledisko kalkulace je i tato informace důležitá, protože je dobré mít na paměti, že např. pojem letiště za sebou neskrývá pouze jakousi betonovou plochu, ale také soubor logistických operací, které je třeba financovat. Další částí je pak pohled na specifikaci a rozdělení nákladů. Vzhledem k tomu, že kalkulace je tvořena ze složek nákladů, je zde věnována pozornost s užším zaměřením na jejich popis a zejména podrobnější pohled na jejich třídění. V teoretické části je také možné najít přehled různých druhů kalkulací. Jsou zde uvedené jejich charakteristiky a také možnosti jejich využití v praxi.

Analytická část je tvořena podle zkušeností studenta z konkrétní letecké společnosti a obsahuje v první části popis firmy. Pohled na firmu je předkládán z pohledu zaměstnance ekonomického oddělení, proto je zaměřen na hospodaření a na události, které ho ovlivňují. Také je lehce nastíněno, kdo je zákazníkem a jak probíhá úhrada služeb. Rozbor leteckého prostředí, který následuje se zaměřuje na situace a subjekty, které se mohou podílet na jednotlivých nákladových složkách. Jsou zde uvedeny některé legislativní a provozní skutečnosti, podle kterých se dá pochopit význam a oprávněnost určitých poplatků.

V rámci kalkulace je prvním krokem v analytické části rozpis nákladů, které se budou podílet na vytvořené kalkulaci. Je zde specifikováno, co která služba nebo poplatek znamená z hlediska významu a také je nastíněno, v jaké výši se podílí na celkových přímých nákladech. Tento údaj vychází z vnitropodnikových analýz a porovnání předchozích období do roku 2022. Samotná kalkulace ukazuje způsob, jakým byl získán ten, který údaj. Tyto výsledné ceny jednotlivých složek nákladů jsou uvedeny v přehledné formě v tabulkách. Výsledným produktem je kalkulace nákladů charterového letu v takové podobě, jak je předkládána pracovníkům obchodního oddělení.

Kalkulace je vyhotovena do tabulky ve formátu, se kterým jsou zaměstnanci obchodního oddělení zvyklí běžně pracovat. Kromě výsledné ceny v měně EUR i CZK je zde uvedena vzdálenost letu a časy pro jednotlivé úseky. Také je specifikován typ sedaček i kapacita letadla. Nechybí údaj o spotřebě paliva a informace, kdo kalkulaci vypracoval. Výsledný produkt je cena 22 718,60 EUR nebo 534 568,63 CZK. Nicméně i rozpis položek a informace o letu, či letounu mohou být při rozhodování obchodníků důležité a v praxi s těmito údaji běžně pracují.

Závěrem je vhodné uvést, že tento způsob komunikace mezi odděleními je velice důležitý a vzájemná výměna informací může přinést výrazné zlepšení výsledků na obou stranách. Je velice důležité informace sdělovat a také aktivně naslouchat pracovníkům s jiným zaměřením. Díky tomu lze dosáhnout časových úspor, protože s dostatkem kvalitních informací se jednotliví pracovníci mohou zaměřit na podstatné úkoly a lze minimalizovat objem činností, které nejsou nutné k dosažení požadovaného výsledku. Výhodou vzájemné komunikace je i možnost kontroly, kdy je možné se setkat se situací, že každá z osob, s různým zaměřením, nahlíží na věc z jiného úhlu. Pokud přesto dojde ke shodě, je to ukazatel, že výsledek je pravděpodobně správný.

Při tvorbě podobných kalkulací lze jednoznačně doporučit oboustrannou komunikaci mezi odděleními společnosti. Jako příklad lze uvést např. setkání pracovníka obchodního oddělení, který má pohled na finanční stránku podle prolétaných hodin a obvyklých sazeb z historického hlediska, zatímco pracovník finančního oddělení vidí věc spíše z pohledu hrazených nákladů v aktuální situaci. Spojením více úhlů pohledu je možné dosáhnout efektivnějších výsledků a také k nim dojít jednodušší cestou, než kdyby ke vzájemné spolupráci nedocházelo.

Literatura

Primární zdroje

BERÁNEK, J. a kol. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha : MAG Consulting, 2013. 295 s. ISBN 978-80-86724-46-1.

DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 4. vyd. Jesenice : Ekopress, 2019. 253 s. ISBN 978-80-87865-71-2.

FIBÍROVÁ, J et al. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2. vyd. Praha : Grada, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

MARTINOVIČOVÁ, D. et al. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vyd. Praha : Grada, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

POLÁČEK, B. *Kapitoly z mezinárodního dopravního práva I*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2016. 388 s. ISBN 978-80-7552-133-0.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 2. vyd. Praha : Grada, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

PROCHÁZKOVÁ, P. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 7. vyd. Praha : Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

SMITH, P. *Zeptejte se pilota*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-271-0504-5.

...

Internetové zdroje

DNATA: *Catering v České republice [online]*. Dubai: DNATA, 2023 [cit. 2023-04-19]. 1 s. Dostupné z WWW: < <https://www.dnata.com/cs/global-network/czech-republic>>.

DNATA: *Our Ground Handling Services [online]*. Dubai: DNATA, 2023 [cit. 2023-04-19]. 1 s. Dostupné z WWW: < <https://www.dnata.com/en/ground-handling>>.

EUROCONTROL: *EUROCONTROL's European Aviation Overview [online]*. Brusel: Eurocontrol, 2023 [cit. 2023-04-18]. 1 s. Dostupné z WWW: < <https://www.eurocontrol.int/publication/eurocontrol-european-aviation-overview>>.

FLIGHTRADAR24: *Live air traffic [online]*. Stockholm: Flightradar24, 2023 [cit. 2023-04-10]. 1 s. Dostupné z WWW: < <https://www.flightradar24.com/data/flights>>.

FLYING REVUE: *Organizace vzdušného prostoru a řízení letového provozu [online]*. Praha: Galileo Training, s.r.o., 2018 [cit. 2023-02-18]. 1 s. Dostupné z WWW: < <https://www.flying-revue.cz/organizace-vzdušneho-prostoru-a-řízení-letoveho-provozu>>.

FLYING REVUE: *Přepavní služby v letecké dopravě [online]*. Praha: Galileo Training, s.r.o., 2018 [cit. 2023-02-14]. 1 s. Dostupné z WWW: < <https://www.flying-revue.cz/prepravni-sluzby-v-letecke-doprave>>.

FLYING REVUE: *Svět letecké dopravy: Jak se tvoří letový řád [online]*. Praha: Galileo Training, s.r.o., 2019 [cit. 2023-02-15]. 1 s. Dostupné z WWW: < <https://www.flying-revue.cz/jak-se-tvori-letovy-rad>>.

LETIŠTĚ PRAHA: *Letové trasy a řád [online]*. Praha: Letiště Praha, a.s., 2023 [cit. 2023-04-20]. 1 s. Dostupné z WWW: <<https://www.prg.aero/letove-trasy-rad>>.

MADRID-BARAJAS AIRPORT: *Information - Contact - General information [online]*. Madrid: Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas [cit. 2023-04-19]. 1 s. Dostupné z WWW: <https://www.aeropuertomadrid-barajas.com/eng/madrid-barajas-airport-info.htm>>.

MFČR: *Vyhláška č. 401/2022 Sb.o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2023 [online]*. Praha: Ministerstvo financí České republiky, s. p., 2023 [cit. 2023-04-21]. 1 s. Dostupné z WWW: <<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2022/vyhlaska-c-462-2021-sb-49677>>.

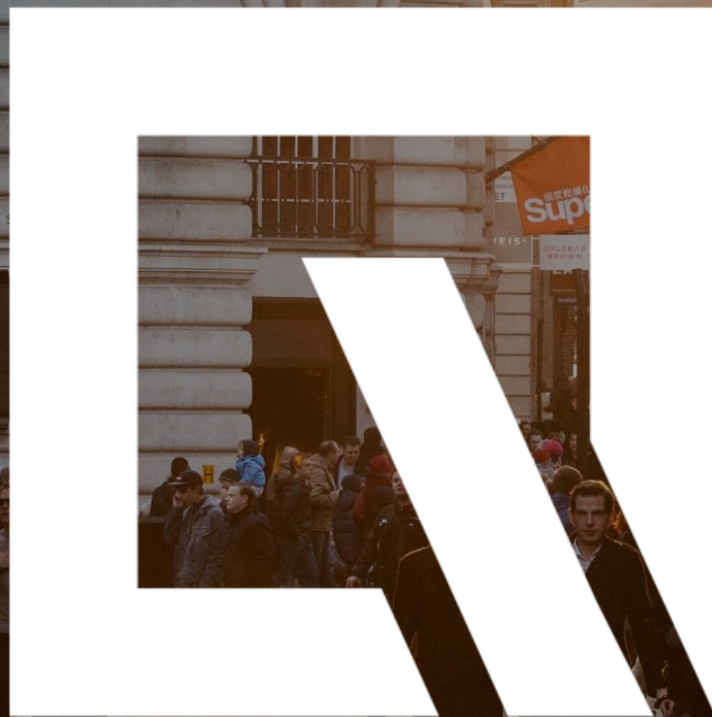
ŘLP: *Profil podniku [online]*. Praha: Řízení letového provozu České republiky, s. p., 2022 [cit. 2023-02-13]. 1 s. Dostupné z WWW: <<https://www.rlp.cz/categorysb/A1>>.

SMARTWINGS: *I přes bezprecedentní rok 2020 Smartwings koronavirovou krizi zvládly a pokračují v úspěšné restrukturalizaci [online]*. Praha: Smartwing, a.s., 2021 [cit. 2023-04-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.smartwings.com/i-pres-bezprecedentni-rok-2020-smartwings-koronavirovou-krizi-zvladly-a-pokracuji-v-uspesne-restrukturalizaci>>.

...

Přílohy

Bakalářská práce



**Stanovení ceny charterového letu
pro účely obchodního oddělení**

Tomáš Hejduk, KEMBC02

PŘEHLED SLUŽEB V LETECTVÍ

Základní dělení civilní letecké přepravy je na osobní a nákladní. Z pohledu území na vnitrostátní a mezinárodní.



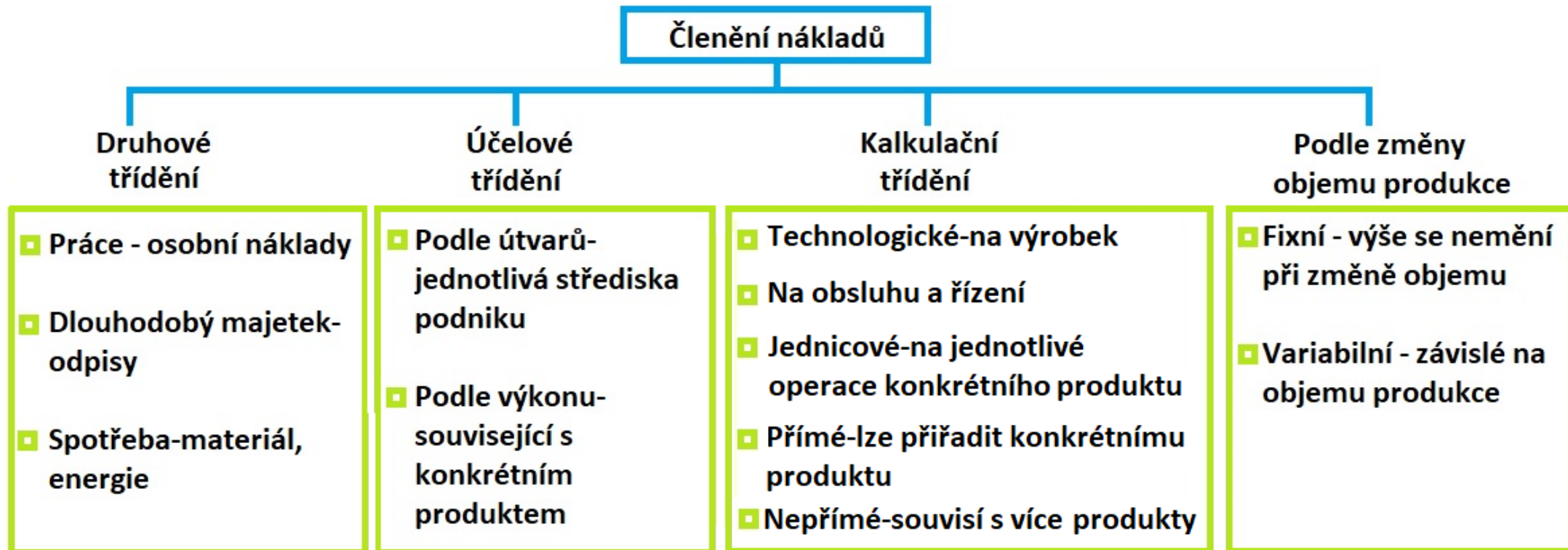
Pravidelné lety – přístupné veřejnosti, podle letového řádu, nemusí být využita kapacita letadla

Nepravidelné (charterové) lety – smluvní přeprava, zpravidla nižší cena než u pravidelné, využití kapacity řeší zákazník

Aerotaxi – business jet, soukromý pronájem, menší typ letadel většinou proudových

ZÁKLADNÍ POJEDNÁNÍ O NÁKLADECH

- Náklady obecně – finančně (peněžně) vyjádřená spotřeba výrobních vstupů
- Náklady z ekonomického hlediska obsahují i oportunitní náklady (obětované příležitosti)



KALKULACE NÁKLADŮ

- Kalkulace nákladů – přehled jednotlivých složek nákladů. Souhrn na kalkulační jednici
- Z hlediska doby sestavování rozlišujeme kalkulace **PŘEDBĚŽNÉ** a **VÝSLEDNÉ**



PŘEHLED PŘÍMÝCH NÁKLADŮ NA LET



- **Palivo** – cena bývá většinou zajišťována - hedging
- **Přeletové poplatky** – navigace, meteo, spojení s ostatními lety, přelety jednotlivých území, v rámci Evropy - EUROCONTROL
- **Mzdové náklady** – v přímých nákladech zohledněno pouze stravné
- **Landing** – služba od letiště, navigace na přistání
- **Přibližovací poplatky** – zajištění bezpečného navedení, volný a bezpečný vzdušný prostor pro přiblížení na přistání
- **Handling** – veškeré pozemní služby, nakládka, čerpání paliva, zajištění komunikace s věží, tažení letounu, zajištění služeb na palubě
- **Catering** – vozík s výbavou pro palubní prodej
- **Jetway** – nástupní most, energie a obsluha



KALKULACE NÁKLADŮ – LET PRG-MAD V MĚNĚ EUR

Smartwings, a.s. - Kalkulace charterového letu (EUR)

Vytvořil: Tomáš Hejduk

Dne: 21.04.2023

Typ letadla: B737-800
Kapacita: 186Y
Jméno klienta: Obchodní odd. Smartwings, a.s.

Informace o letu

Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)	Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)
PRG	1012	2:25	MAD	1012	2:25

Hlavní náklady

	Landing	App	Handling	Jetway	Celkem EUR
Letiště 1	17 500,00 CZK	10 000,00 CZK	18 000,00 CZK	2 800,00 CZK	2 052,70 EUR
Letiště 2	1 000,00 EUR	30,00 EUR	2 300,00 EUR	150,00 EUR	3 480,00 EUR
Palivo	Množství (t): 12,59	Cena za jednotku: 1050,00 EUR			13 185,90 EUR
Přeletové poplatky					3 310,00 EUR
Mzdové náklady					90,00 EUR
Catering					600,00 EUR
Hlavní náklady celkem					22 718,60 EUR



KALKULACE NÁKLADŮ – LET PRG-MAD V MĚNĚ CZK

Smartwings, a.s. - Kalkulace charterového letu (CZK)

Vytvořil: Tomáš Hejduk
Dne: 21.04.2023

Typ letadla: B737-800
Kapacita: 186Y
Jméno klienta: Obchodní odd. Smartwings, a.s.

Informace o letu

Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)	Letiště 1	Vzdálenost do cíle (NM)	Doba letu (hod)
PRG	1012	2:25	MAD	1012	2:25

Hlavní náklady

	Landing	App	Handling	Jetway	Celkem CZK
Letiště 1	17 500,00 CZK	10 000,00 CZK	18 000,00 CZK	2 800,00 CZK	48 300,00 CZK
Letiště 2	1 000,00 EUR	30,00 EUR	2 300,00 EUR	150,00 EUR	81 884,40 CZK
Palivo	Množství (t): 12,59 Cena za jednotku: 1050,00 EUR				310 264,23 CZK
Přeletové poplatky					77 884,30 CZK
Mzdové náklady					2 117,70 CZK
Catering					14 118,00 CZK
Hlavní náklady celkem					534 568,63 CZK



ZÁVĚR

Hodnocení.....

Cena za charterový let z Prahy do Madridu a zpět byla kalkulací vyčíslena na částku 534 568,63 CZK. To odpovídá částce 22 718,60 EUR.

Výsledek je možné použít pro stanovení ceny charterového letu. Obsahuje přehled všech služeb, které jsou nutné pro zajištění daného letu. Výsledné kalkulace jsou vhodné pro účely obchodního oddělení a obsahují všechny potřebné informace o destinaci, letounu i poskytovaných službách.

Doporučení.....



Doporučuje se tento výstup kombinovat s dalšími možnými způsoby pro stanovení ceny

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**