



EKONOMICKÁ UNIVERZITA
V BRATISLAVE

Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu

Vypracovala: Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity
v Bratislave

November 2018

Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu

Štúdia vznikla na základe Zmluvy o dielo č. 523/C400/2018 uzavretej medzi Ministerstvom dopravy a výstavby SR a Ekonomickou univerzitou v Bratislave. Predmetom zmluvy je dielo - analytický dokument „Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu“.

Riešiteľské pracovisko: **Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave**

Dekan fakulty - riešiteľského pracoviska: *Univ. prof. i R. Dipl. Ing. Dr. Mikuláš Luptáčik*

Na príprave štúdie spolupracovali (v abecednom poradí, bez titulov):

Blažo Ondrej (Právnická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave)

Hudcovský Martin (Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave) – koordinátor projektu

Jankovič Patrik (Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave)

Kališ Richard (Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave)

Kollárová Zuzana (Letisko M.R.Štefánika - Airport Bratislava, a.s. (BTS))

Lábaj Martin (Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave)

Lukáčka Peter (Právnická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave)

Luptáčik Mikuláš (Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave)

Morvay Karol (Národohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave)

Zábranský Radek (Letisko M.R.Štefánika - Airport Bratislava, a.s. (BTS))

Pripomienkami, informáciami, konzultáciami či dátovými podkladmi prispeli:

Spoločnosť AS Air Baltic Corporation a jej zamestnanci

Spoločnosť Embraer S. A.

Aurigny Air Services Limited

Uvedené spoločnosti a osoby nenesú zodpovednosť za obsah tejto štúdie.

Obdobie prípravy štúdie: august- november 2018.

Obsah

Zoznam skratiek	5
Upozornenie	6
Krátke zhrnutie	7
Ciele, zmysel a dôvody vypracovania štúdie	11
Aktuálny stav leteckej dopravy na Slovensku	13
1. Relevantné ekonomické tendencie v odvetví a odhad národohospodárskych efektov leteckej dopravy	17
1.1 Odhady priamych a nepriamych efektov leteckej dopravy.....	17
1.1.1 Význam leteckej dopravy v rámci celkovej dopravy na Slovensku	17
1.1.2 Odhad potenciálnych efektov osobnej leteckej dopravy	22
1.2 Tendencie v odvetví a v externom/internom prostredí	23
1.3 Argumenty za zriaďovanie a proti zriaďovaniu národných dopravcov.....	28
1.3.1 Argumenty za zriadenie národného dopravcu	28
1.3.2 Argumenty proti zriadeniu národného dopravcu.....	30
2. Právny rozbor možností založenia národného leteckého dopravcu.	33
2.1 Štátna pomoc v jednotlivých modeloch.....	33
2.2 Priebežný záver k jednotlivým modelom	36
3. Ekonomické vyhodnotenie alternatív, bariér ich realizácie, odhad ich prínosov a nákladov. .	39
3.1 Výber realizovateľných variantov (s využitím zistení v kapitole 2) a najvýhodnejšieho variantu s ohľadom na ich nákladovosť.....	39
3.1.1 Variant trhového dopravcu	39
3.1.2 Variant objednávky služby vo všeobecnom hospodárskom záujme	47
3.2 Potenciálne destinácie pravidelných leteckých liniek leteckého dopravcu, vypracovanie prognózy počtu cestujúcich a výnosovo/nákladová analýza	55
3.2.1 Vnútroštátne letecké spojenie	Chyba! Záložka nie je definovaná.
3.2.2 Linky pre biznis klientelu.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
3.2.3 Linky zabezpečujúce príjazdový turizmus.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
3.2.4 Záver k problematike zostavenia siete a voľby destinácií.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
3.3 Pozicioning a odporúčania pre marketingovú stratégiu leteckého dopravcu	56
4. Návrh fungovania a odhad parametrov vybraného variantu	62
4.1 Návrh zloženia lietadlového parku s ohľadom na optimálny počet lietadiel, ich veľkosť, dolet a ekonomické parametre prevádzky	62
4.1.1 Možnosti obstarania flotily	65

4.1.2	Financovanie lietadla	67
4.1.3	Porovnanie výhod obstarania lietadla formou nákupu a leasingu	69
4.1.4	Analýza vhodného typu lietadla	70
4.1.5	Výber leteckej techniky	74
4.1.6	Odporúčania k flotile	74
4.2	<i>Návrh optimálneho modelu obchodnej spoločnosti a optimálneho modelu financovania</i>	<i>75</i>
4.2.1	Porovnanie s.r.o. a a.s. z hľadiska zriadenia, vnútornej organizácie a získavania kapitálu	78
4.2.2	Odporúčania k právnej forme a financovaniu	85
4.3	<i>Návrh časového horizontu právneho aktu založenia leteckého dopravcu, optimálnej doby začatia predaja leteckých dopravných služieb a začatia letovej prevádzky.....</i>	<i>86</i>
Závery.....		89
Použitá literatúra:		93
Technická príloha		95
<i>Časť 1 Príprava rozšírených tabuliek dodávok a použitia (TDP) a symetrických input-output tabuliek (IOT) pre leteckú dopravu.....</i>		<i>95</i>
<i>Časť 2 Input-output model</i>		<i>97</i>
5.	Neverejná príloha	99

Zoznam skratiek

Skratka	Význam
a.s.	Akciová spoločnosť
ACMI leasing	Lízing lietadla s posádkou a údržbou - Aircraft crew maintenance and insurance leasing
AOC	Osvedčenie leteckého prepravy - Air operator's certificate
BTS	Letisko Bratislava
BUD	Letisko Budapešť
ČR	Česká republika
ČŠ	Členský štát
ČSA	Československé aerolínie
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EHP	Európsky hospodársky priestor
EK	Európska Komisia
ES	Európske spoločenstvo
EÚ	Európska Únia
GDS	Globálny distribučný systém - Global Distribution System
k.s.	Komanditná spoločnosť
KSC	Letisko Košice
LCC	Nízko-nákladový dopravca - Low-Cost Carrier
MDaV SR	Ministerstvo dopravy a výstavby Slovenskej republiky
MSP	Malé a stredné podnikanie
NUTS2	Nomenklatúra územných štatistických jednotiek - Nomenclature of Territorial Units for Statistics
ObZ	Obchodný zákonník
OZ	Občiansky zákonník
PPN	Priame prevádzkové náklady
PSO	Služby vo verejnom záujme - Public service obligation
P-T-P	Linka z bodu do bodu - Point to point
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SR	Slovenská Republika
TAT	Letisko Poprad - Tatry
v.o.s.	Verejná obchodná spoločnosť
VB	Veľká Británia
VFR	Navštevovanie priateľov a príbuzných - Visiting friends and relatives
VIE	Letisko Viedeň

Upozornenie

Štúdia je spoločným autorským dielom všetkých osôb uvedených v úvode ako osoby, ktoré spolupracovali na príprave štúdie.

Táto štúdia obsahuje informácie, podklady a analýzy, ktoré by mohli byť podkladom pre ekonomický plán fungovania novozaloženého národného dopravcu a znalosť týchto informácií, podkladov a analýz potenciálnymi konkurentami tohto dopravcu by im mohla priniesť nedôvodnú konkurenčnú výhodu, a tým aj zmariť prípadnú investíciu do novozaloženého leteckého dopravcu. Uvedené časti rovnako obsahujú informácie spadajúce pod platné dohody o mlčanlivosti, ktoré podpísal riešiteľský kolektív s niektorými spoločnosťami počas riešenia štúdie. Z uvedeného dôvodu neodporúčame sprístupniť verejnosti nasledujúce časti a kapitoly štúdie:

- Kapitola 3.2 - Potenciálne destinácie pravidelných leteckých liniek leteckého dopravcu, vypracovanie prognózy počtu cestujúcich a výnosovo/nákladová analýza,
- Neverejná príloha s detailnými výpočtami nákladových a výnosových položiek zamýšľaných liniek, uvažovaný letecký poriadok ako aj detailný výpočet dodatočného dopytu prevádzky národného dopravcu na národohospodárskej úrovni (vychádza z navrhnutého letového poriadku).

Tieto časti budú v texte označené ako „NEVEREJNÁ ČASŤ“. Zhotoviteľ predkladá objednávateľovi aj verziu štúdie, ktorá neobsahuje neverejné časti.

Krátke zhrnutie

Štúdia vznikla s cieľom posúdiť možnosť zriadenia národného leteckého dopravcu. Štúdia nie je koncipovaná ako klasický podnikateľský plán, ale ako podkladová štúdia realizovateľnosti. Pre zostavenie podnikateľského plánu si vyžaduje ďalšie rozpracovanie na základe aktuálnej trhovej situácie. Riešitelia rešpektovali nasledovné vopred definované a limitujúce podmienky, ktoré vymedzili priestor pre uvažovanie:

- Zriadenie národného leteckého dopravcu s ohľadom na pravidlá voľného trhu Európskej únie a pravidlá poskytovania štátnej pomoci.
- Prevádzkovanie takých leteckých dopravných spojení, ktoré budú významné z ekonomického, politického a turistického hľadiska a zároveň **budú môcť byť prinajmenšom v dlhodobejšom horizonte prevádzkované rentabilne.**

Popri svojej hlavnej časti štúdia obsahuje aj neverejnú prílohu.

Štúdia je vypracovaná v logicky na seba nadväzujúcich krokoch, pričom v prvej časti popisuje krátke zhrnutie aktuálneho stavu leteckej dopravy na Slovensku. Táto časť poukazuje na stagnáciu odvetvia osobnej leteckej dopravy na Slovensku, keď sa SR umiestnila za obdobie posledných desiatich rokov na absolútne poslednej pozícii v množstve vybavených medzinárodných pasažierov na obyvateľa v celej EÚ 28.

Nasledujúca časť poskytuje odhad národohospodárskych efektov odvetvia osobnej leteckej dopravy. Kvantifikuje priame a nepriame efekty, spolu s odhadom dodatočných fiškálnych efektov po prípadnom zavedení národného dopravcu. Odvetvie osobnej leteckej dopravy bolo identifikované ako veľkostne poddimenzované, s iba marginálnymi hodnotami efektov v porovnaní s inými módmi dopravy v SR.

Po poodhalení medziodvetvových väzieb osobnej leteckej dopravy a výpočtu národohospodárskych efektov štúdia pokračuje v identifikácii aktuálne prevládajúcich tendencií v leteckej doprave, ktoré by mohli byť relevantné pre prevádzkovanie leteckej spoločnosti. Ako signifikantné boli určené najmä rastúce ceny leteckého paliva, prevládajúca dominancia nízkonákladových leteckých spoločností na slovenských letiskách (s dôsledkom na skreslené vnímanie objektívnej ceny leteckej dopravy), aktuálna fáza ekonomického cyklu, či geografická blízkosť letiska Viedeň, ktorého poloha limituje potenciálny rozvoj letiska Bratislava.

Identifikovali sme sériu argumentov pre a proti zriaďovaniu národného dopravcu. Medzi argumentami pre zriadenie národného leteckého dopravcu vystupuje problém absolútnej odkázanosti na zahraničných dopravcov, ktorí často neoperujú tie letecké linky, ktoré by boli v súlade s najčastejšie kupovanými letenkami slovenskými cestujúcimi (ako poukázali výsledky analýzy). Z dôvodu absencie národného dopravcu tak „uniká“ veľké množstvo finančných prostriedkov do zahraničia (odhad z dostupných údajov pojednáva o odlive minimálne 24,5 mil. € za rok 2017, aj keď tento odhad je skôr podhodnotený). Neurčitosť situácie a bariéry prevádzkovania letov do Veľkej Británie po realizácii Brexitu rovnako hovoria v prospech prevádzkovania domáceho dopravcu. Naopak medzi argumenty proti zriadeniu národného dopravcu možno zaradiť skutočnosť, že zatiaľ všetky pokusy o ustálenie spoločnosti zameranej na pravidelnú osobnú leteckú dopravu na Slovensku zlyhali. Podobne aj skutočnosť, že na trhu leteckej dopravy panuje extrémne silná konkurencia daná

blízkosťou veľkých medzinárodných letísk v susediacich štátoch. A navyše nedostatočne rozvinutý príjazdový letecký turizmus poukazuje na možné problémy pri naplňaní dopravných kapacít prevádzkovaných liniek smerom zo zahraničia do SR.

V ďalšej časti je venovaný priestor právnej analýze štátnej pomoci na úrovni jednotného trhu EÚ a vymedzenie možných riešení existencie národného dopravcu s identifikáciou realizovateľného variantu. Limity vyjadrené právnou úpravou poukazujú na veľmi úzky manévrovací priestor pre realizáciu národného dopravcu. Pri analýze právneho rámca boli identifikované tri varianty existencie národného leteckého dopravcu. **Prvý model sa zakladá na tradičnom ponímaní leteckého dopravcu vlastneného štátom, ktorý ovplyvňuje prevádzku spoločnosti tak, aby vyhovovala potrebám štátu s ohľadom na jeho politické ciele. Druhým modelom je zabezpečenie obslužnosti územia prostredníctvom zmlúv o dopravných službách vo verejnom záujme (PSO). Tretím modelom je zriadenie národného dopravcu na trhových princípoch bez ďalších štátnych zásahov.**

Prvý model bol vylúčený z uvažovania pre dôvod porušenia pravidiel o štátnej pomoci, zatiaľ čo druhý model je realizovateľný len z časti. Lietanie liniek vo forme PSO je uskutočniteľné pre linky operované napr. z Košíc, ale v prípade liniek z Bratislavy by takéto linky podliehali námietkam súvisiacimi s blízkosťou letiska Viedeň. Preto právna **analýza uprednostňuje prípadné zriadenie národného leteckého dopravcu po vzore tretieho modelu: trhového dopravcu fungujúceho bez dodatočných zásahov štátu.** Takýto dopravca by však musel byť rentabilným a konkurencieschopným podnikom, ktorý by dokázal fungovať v rovnakom rámci, ako bežný komerčný subjekt. Posúdeniu tejto možnosti sa venovala ďalšia časť tohto dokumentu.

Neodmysliteľné preto bolo rozpracovanie prípadných nákladov, výnosov a výberu potenciálnych destinácií pri realizácii variantu leteckého dopravcu založeného na trhových princípoch. Hrubý odhad nákladov založenia spoločnosti sa vetví na dve možnosti podľa spôsobu obstarania flotily a poskytuje odhad jednotlivých nákladových položiek s odhadmi ich finančnej náročnosti. V prípade nákupu lietadiel a ich vloženia do spoločnosti pri založení by celkové náklady na založenie národného leteckého dopravcu predstavovali približne 79,3 mil. €, v prípade prenájmu lietadiel približne 32 mil. €. Pre komparatívny rozmer štúdia poskytuje odhad potrebných dotácií na prevádzkovanie vybraných leteckých spojení obstaraných v režime PSO, je však nutné upozorniť, že táto forma je za súčasnej právnej úpravy nerealizovateľná z letiska Bratislava a prípadná dotácia by bola výsledkom verejnej súťaže.

Štúdia ďalej ako vhodnú podnikateľskú stratégiu spracováva prevádzku zameranú na všetky tri identifikované segmenty, ktoré by mala letecká doprava pokrývať – biznis spojenia, príjazdovú turistiku a ich kombináciu s vnútroštátnymi linkami. Zahájenie prevádzky novej leteckej spoločnosti s flotilou dvoch lietadiel by si vyžadovalo kompromisný prístup v rámci pokrytia prevádzky všetkých troch segmentov, pričom orientácia na „biznis klientelu“ nesie so sebou najväčšie obchodné riziko. Navrhnutý letový poriadok predpokladá prevádzku 14 leteckých spojení, z toho 10 z Bratislavy, 3 z Košíc a 1 z Popradu. **Celkové ročné prevádzkové náklady pri operovaní dvoch lietadiel sa odhadujú na 49 mil. €.** K odhadu výnosov je nutné pristupovať opatrne a vychádzať z faktu, že nová spoločnosť sa bude musieť najskôr etablovať na trhu a získať si svoju klientelu, a to vo veľmi tvrdom konkurenčnom boji so zavedenými spoločnosťami ako na domácom trhu, tak aj okolitých trhoch. To si vyžaduje významné investície do propagácie, marketingu a budovania značky na strane jednej a schopnosť ponúknuť veľmi konkurencieschopnú cenu dopravy na strane druhej. **Predovšetkým**

v prvých rokoch prevádzky spoločnosti by bolo nutné očakávať negatívny výsledok hospodárenia s možnosťou jeho redukcie vhodným nastavením nákladových položiek a prispôbení sa situácií na trhu. Na pokrytie týchto strát bude preto potrebné mať k dispozícii dostatočné finančné rezervy, najmä kvôli schopnosti prevádzkovať linky za konkurencieschopné ceny, avšak dosiahnuť ceny, ktoré ponúkajú cenový lídri na trhu je pravdepodobne nerealistické.

S narastajúcim počtom cestujúcich, a tým aj obsadenosti liniek, možno očakávať postupné znižovanie strát. K znižovaniu strát by mala prispieť aj postupná a primeraná úprava cien leteniek a najmä zaistenie dodatočných príjmov z predaja dodatkových služieb, ktoré sa pozitívne premietnu do celkových výnosov liniek.

Detailný rozpis odhadovaných nákladov, nutných minimálnych výnosov v závislosti na obsadenosti kapacít jednotlivých liniek v prvých piatich rokoch prevádzky a návrh letového poriadku sa nachádza v neverejnej časti tejto štúdie. Rovnako vyčíslenie celkovej odhadovanej finančnej náročnosti investície je uvedené v neverejnej časti štúdie.

V poslednej kapitole sa nachádza návrh jedného z možných modelov prevádzky leteckej spoločnosti, vhodného typu prevádzkovaného lietadla s vymedzením typu a možnosťami financovania nákupu alebo prenájmu lietadiel. Ako vhodné lietadlá do flotily národného dopravcu sú odporúčané lietadlá s kapacitou 80 – 120 miest v kategórii väčších regionálnych lietadiel. Vzhľadom na finančnú náročnosť nákupu flotily bol pre úvodnú fázu prevádzky navrhnutý počet dvoch lietadiel tohto typu. Nasleduje analýza vhodnej právnej formy a spôsobu financovania spoločnosti. Tu štúdia odporúča výber akciovej spoločnosti ako vhodnej právnickej formy a formuluje doplňujúce ustanovenia, ktoré by mali zabezpečiť priaznivé hospodárenie spoločnosti. Nutné je upozorniť na výraznú finančnú rezervu, ktorú by musel investor (štát) vložiť do spoločnosti už pri založení spoločnosti. Neskoršia „dotácia“ spoločnosti by podľa pravidiel o štátnej pomoci nebola prípustná. Rovnaké podmienky sa týkajú aj obstarania flotily. Keby sa investor (štát) rozhodol pre nákup lietadiel, musel by tak spraviť už pri založení spoločnosti. Neskorší nákup lietadiel z verejných prostriedkov by mohol byť považovaný za nepovolenú štátnu pomoc. Poslednou časťou návrhu optimálneho modelu prevádzky je časový harmonogram krokov potrebných vykonať na založenie spoločnosti. Harmonogram opisuje vhodné načasovanie jednotlivých krokov tak, aby viedli k optimálnemu spusteniu leteckej prevádzky v horizonte do 21 až 24 mesiacov.

Z analýz vykonaných v rámci štúdie možno pri aktuálnom nastavení podmienok štátnej pomoci a pravidiel vnútorného trhu EÚ vyvodiť tri potenciálne scenáre:

Prvým scenárom je nezriadenie národného dopravcu. Scenár nezriadenia je síce v súčasnosti bez nákladov, ale s rizikom pokračujúceho zaostávania odvetvia civilného letectva SR, pretrvávania závislosti obslužnosti územia SR na zahraničných dopravcoch, ako aj do budúcnosti narastajúci odliv cestujúcich do susediacich krajín a ich letísk. S tým sa spája aj „únik“ finančných prostriedkov za nákup leteckých služieb do zahraničia bez ďalších efektov na slovenské hospodárstvo. Upozorňujeme však, že riešitelia štúdie čisto ekonomicky nevnímajú využívanie zahraničných dopravcov a „únik“ finančných prostriedkov za nákup leteckých služieb do zahraničia ako jednoznačne škodlivý jav. V otvorenej ekonomike by bol taký postoj ťažko obhájitelný.

Druhým scenárom je obstaranie dopravných spojení vo forme PSO. Právna analýza a prax hovorí v neprospech PSO najmä kvôli „problematickej“ geografickej lokalite najvýznamnejšieho

letiska Bratislava. Pri súčasnom nastavení pravidiel a pri malej vzdialenosti od Viedne je táto forma v prípade Bratislavy nerealizovateľná. Do úvahy by tak pripadala realizácia tohto scenára z iných regionálnych letísk na Slovensku (napr. Košice alebo Poprad), avšak tu vyvstáva otázka dostatočného dopytu po leteckej doprave z pohľadu veľkosti miestneho trhu. V prípade, že by sa investor rozhodol založiť národného leteckého dopravcu, neexistuje garancia, že by sa stal aj reálnym prevádzkovateľom spomínaných PSO liniek, pretože výber dopravcu v tejto forme dopravy sa realizuje súťažou.

Posledným, tretím scenárom je vytvorenie národného dopravcu ako novej spoločnosti založenej striktnie na trhovom princípe, ktorý by mal v počiatočnom období formu akciovej spoločnosti vo vlastníctve štátu a podľa možnosti výhľadovo smerovať k joint venture podniku optimálne aj so strategickým partnerom zo súkromnej sféry. Tretí scenár je trhovo konformný, avšak nesie so sebou aj značnú mieru rizík. **Analýza potenciálnych destinácií poukázala na skutočnosť, že dopyt po letaní zo SR a do SR je geograficky nezosúladený (rozdielny).** Uvažovaný národný letecký dopravca by tak mohol mať problém minimálne v horizonte prvých rokov prevádzky obsadzovať kapacitu prevádzkovaných lietadiel v dostatočnej miere naplnenia (load factor) v oboch smeroch letu najmä v segmente biznis klientely. Riziko naplnenia letov spočíva v jednosmernom dopyte (t. j. len zo SR alebo len do SR) s priamym dopadom na rentabilitu linky ako takej (v oboch smeroch).

Analýza potenciálnych pravidelných vnútroštátnych a medzinárodných leteckých spojení na základe existujúceho dopytu po osobnej leteckej doprave poukazuje na fakt, že existuje obmedzené množstvo takých leteckých spojení, u ktorých je možné v dlhodobom výhľade predpokladať rentabilnú prevádzku. Prevádzka leteckej spoločnosti by tak v období najbližších rokov musela byť financovaná z cudzích zdrojov prijatých za trhových podmienok (komerčný úver), alebo jednorazovým vkladom investora na obdobie pokrývajúce niekoľkoročné obdobie generujúce prevádzkovú stratu. Konečné rozhodnutie realizácie dopravcu však závisí od preferencie investora a na zvážení argumentov za a proti zriadeniu.

Súhrnne tak možno konštatovať, že ani scenár zriaďovania dopravcu na trhovách princípoch nie je v optike priamych výnosov a nákladov ideálny. V krátkodobom a strednodobom horizonte je vytvorenie rentabilnej spoločnosti krajne náročné, takže riziká pre investora vnímame ako veľmi významné. Je však objektívne podotknúť, že v časovom období piatich rokov s ktorým táto štúdia pracuje, je vo všeobecnosti veľmi náročné dosiahnuť rentabilné hospodárenie pri štandardnej ziskovej marži v sektore civilného letectva. Aj dnes existuje potenciál špecifikovať také letecké spojenia, ktoré by zabezpečili návratnosť investícií v období do päť rokov (napr. charterové linky v letnej sezóne) – tieto linky však nie sú v súlade s charakterom „národného“ dopravcu. Ak by sa dopravcovi podarilo ustáliť na trhu leteckej dopravy, v dlhodobej perspektíve by mohli byť prevádzkové straty z obdobia prvých rokov prevádzky postupne znižované a naviac čiastočne kompenzované na národohospodárskej úrovni katalytickými či fiškálnymi efektmi vytvorenými prevádzkou leteckej spoločnosti. S nimi súvisí rozvoj turizmu, propagácia krajiny v zahraničí, výhodnejšia pozícia pri vyjednávaní o alokácii investícií a ďalšie.

Zároveň však zdôrazňujeme, že závery riešiteľského tímu nijako nemôžu nahrádzať politické rozhodnutia. Tvorcovia politik môžu prijať riziko a rozhodnúť sa inak, ako znejú závery štúdie. Musia si však byť vedomí rizík a nákladov, ktoré toto rozhodnutie so sebou nesie. Riešitelia štúdie nenesú zodpovednosť za konečnú podobu realizovaného scenára a jeho výsledky.

Ciele, zmysel a dôvody vypracovania štúdie

Impulz pre spracovanie tejto analýzy vzišiel z Programového vyhlásenia vlády SR na roky 2016 až 2020. V ňom sa uvádza: „V intenciách práva EÚ a v spolupráci so strategickým partnerom vláda pripraví podmienky pre zriadenie národného leteckého dopravcu, čím sa zabezpečí pravidelné letecké spojenie Slovenska s najvýznamnejšími leteckými uzlami v Európe a hlavného mesta s regionálnymi letiskami.“ Nie je to však myšlienka nová, v minulosti sa v SR (ale aj naprieč Európou či svetom) realizovali pokusy o prevádzkovanie národných dopravcov či vlajkových dopravcov (tzv. flagship alebo legacy carriers). Poznatky a skúsenosti s takýmito podnikmi tvoria jeden zo vstupov pri posudzovaní možností zriadenia národného dopravcu.

Zámerom riešiteľov tejto štúdie bolo priniesť ekonomickú (resp. ekonomicko- právnu) analýzu možnosti zriadenia a prevádzkovania takéhoto dopravcu v podmienkach SR. Snahou bolo podať pohľad čo najmenej zaťažený ideológiami, politickými faktormi či predsudkami.

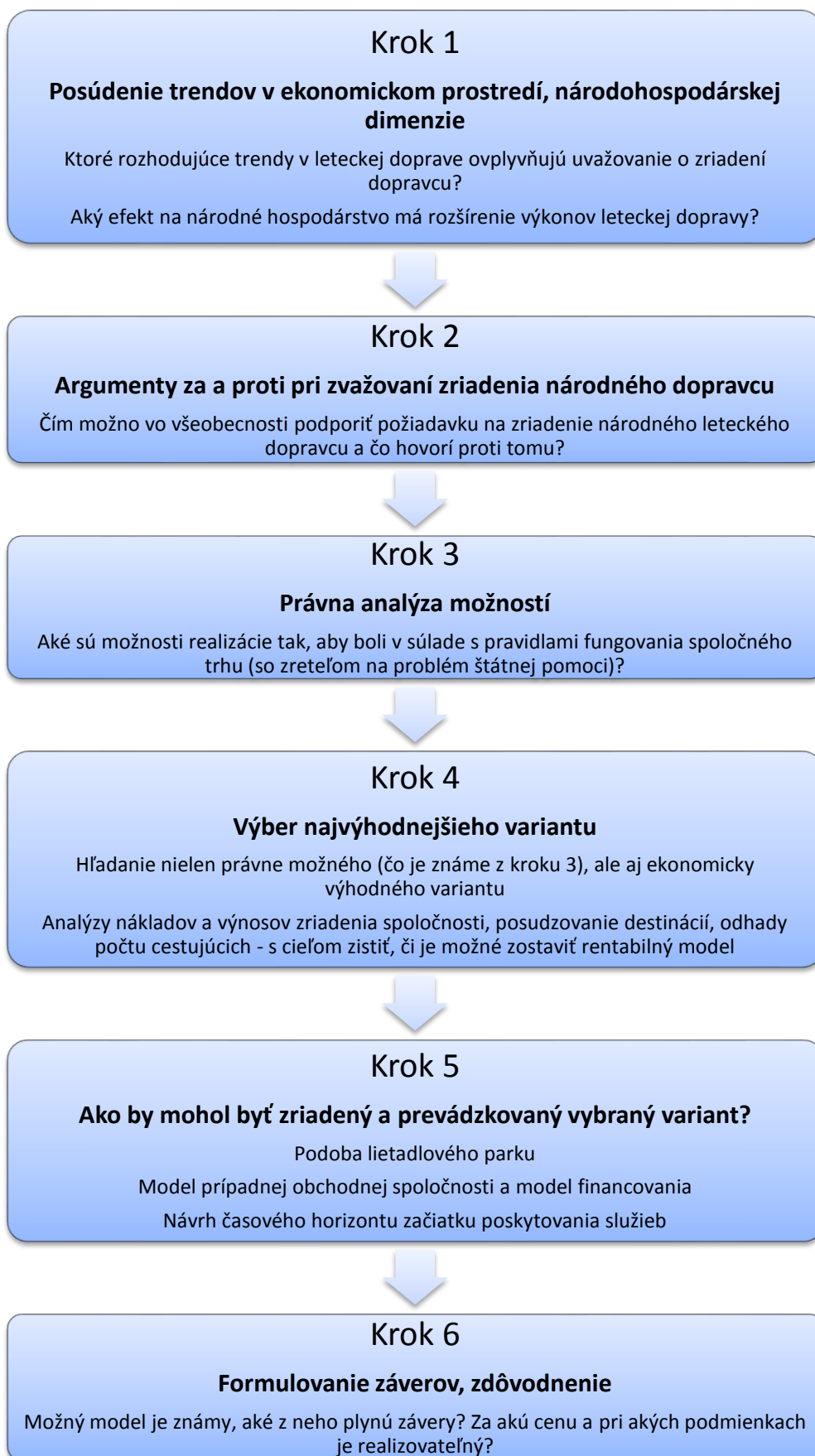
Hlavným cieľom je posúdiť možnosť zriadenia národného leteckého dopravcu v alternatívach tak, aby bolo pôsobenie dopravcu v súlade s pravidlami spoločného trhu EÚ. K tomu je potrebné vyhodnotiť potenciálny dopyt po takejto službe, alternatívy realizácie predstavy zriadenia dopravcu, ekonomické prínosy a náklady, ako aj národohospodárske efekty.

Spomenuté alternatívy predstavujú zriadenie spoločnosti vo vlastníctve štátu alebo zazmluvnenie služieb u existujúceho alebo novovzniknutého dopravcu formou PSO – zmluvy o dopravných službách vo verejnom záujme.

V zadaní tejto štúdie bol uvedený významný predpoklad, že navrhnuté letecké spojenia budú nielen významné z ekonomického a politického hľadiska, ale zároveň budú môcť byť prevádzkované rentabilne. Tým je od začiatku vylúčená tradičná predstava národného dopravcu ako stratového, štátom podporovaného a v mäkkých rozpočtových podmienkach fungujúceho „chráneného“ podniku. Jedným z pilierov nášho uvažovania bolo, že takýto podnik nedeformuje podnikateľské prostredie v leteckej doprave (pravidlá spoločného trhu EÚ netolerujú fungovanie štátom zriadeného podniku so zmäknými podmienkami fungovania). Ďalším východiskom je dosiahnutie stavu, kedy prevádzkovanie prípadného národného dopravcu nevytláča existujúcich dopravcov z letísk SR.

Dokument je spracovaný v podobe štúdie uskutočniteľnosti. Štúdia je štruktúrovaná podľa logickej následnosti zo Schémy 1. Začína analýzou vývojových tendencií ukazovateľov relevantných pre zriaďovanie leteckého dopravcu spolu s posúdením národohospodárskych efektov v prípade rozširovania sektora leteckého priemyslu. Ďalej nasleduje právna analýza alternatív prípustných pre zriadenie národného leteckého dopravcu. Štúdia pokračuje vyčíslením nákladov a pravdepodobných výnosov navrhovaných leteckých liniek. Analýza sa potom dostáva k otázkam prevádzkovania spoločnosti: k modelu fungovania, k štruktúre leteckého parku, k parametrom prevádzky. Napokon štúdia vyústi do záverečného zhodnotenia a posúdenia možností realizácie.

Schéma 1: Následnosť krokov pri tvorbe analýzy



Aktuálny stav leteckej dopravy na Slovensku

Letecká doprava je štatisticky považovaná za najrýchlejšiu a zároveň najbezpečnejšiu formu prepravy osôb a tovaru. Je jednou z hnacích síl globalizácie priamo ovplyvňujúc ekonomický progres a dlhodobý rast krajiny. Jej rozvoj za posledné storočie dosiahol bezprecedentný nárast a očakáva sa ďalšia expanzia po celom svete.

Letecká doprava na Slovensku nie je výnimkou, napriek tomu že v prostredí SR existuje hneď niekoľko objektívnych a subjektívnych faktorov, ktoré v minulosti bránili prudšiemu rastu tohto odvetvia. Najbadateľnejším je geografický faktor. Najdôležitejšie letisko Bratislava je situované v bezprostrednej blízkosti letiska Viedeň v Rakúsku. Aj v ostatných susedných štátoch SR sa nachádzajú relatívne dostupné medzinárodné letiská (Budapešť, Krakov, Katowice, Rzeszow), ktoré poskytujú atraktívne možnosti na prepravu osôb a tým znižujú potenciálny dopyt po leteckej doprave na Slovensku. Ďalším objektívnym faktorom je samotná veľkosť krajiny.

Medzi subjektívne faktory rozvoja leteckej dopravy na Slovensku môžeme zaradiť absenciu dopravcu, ktorý by tu mal svoju hlavnú základňu, prípadne by operoval pravidelnú osobnú prepravu. Takýto dopravca so sebou nesie hneď niekoľko výhod pre národné hospodárstvo, a to nielen formou vytvárania zamestnanosti, ale aj nepriamymi efektmi s dopadom na rast medzinárodného obchodu, veľkosť investícií, či zvyšovania cestovného ruchu v krajine.¹ Nemožno však opomenúť významné náklady, ktoré sa s prevádzkou opisovaného dopravcu spájajú. Letecká doprava je investične vysoko náročné odvetvie, ktorého ziskovosť sa v porovnaní s inými formami dopravy pohybuje na nižších úrovniach. Tieto a ďalšie faktory prispeli ku vzniku situácie, že SR zostalo jednou z dvoch krajín EÚ 28 (Tabuľka 1), ktorá nemá domáceho dopravcu (registrovaného v SR) na svojom hlavnom letisku - Bratislava² (spoločnosti Go2Sky a AirExplore neposkytujú pravidelnú osobnú dopravu pod vlastným menom – ich biznis model pozostáva z ACMI leasing služieb iným leteckým spoločnostiam).

Tabuľka 1: Zoznam leteckým spoločností so statusom domáceho dopravcu (tzv. „legacy carrier“) bez ohľadu na vlastnícke pomery alebo spoločnosti s hlavnou základňou v danej krajine na hlavnom letisku (*kurzívou*)

Krajina	Spoločnosť	Krajina	Spoločnosť
Belgicko	Brussels Airlines	Luxembursko	Luxair
Bulharsko	Bulgaria Air	Maďarsko	Wizzair
Česká republika	Czech Airlines	Malta	Air Malta
Chorvátsko	Croatia Airlines	Nemecko	Lufthansa
Cyprus	Cobalt Air, Tus Air	Poľsko	LOT Polish Airlines
Dánsko	Scandinavian Airlines	Portugalsko	TAP Air Portugal
Estónsko	Nordica	Rakúsko	Austrian
Fínsko	Finnair	Rumunsko	TAROM
Francúzsko	Air France	Slovensko	-
Grécko	Aegean Airlines	Slovinsko	Adria Airways
Holandsko	KLM	Španielsko	Iberia
Írsko	Aer Lingus	Spojené kráľovstvo	British Airways
Litva	-	Švédsko	Scandinavian Airlines
Lotyšsko	Air Baltic	Taliansko	Alitalia

Prameň: https://www.nationsonline.org/oneworld/Airlines/airlines_europe.htm

¹ Bázovanie leteckého dopravcu nie je nevyhnutnou podmienkou pre dosiahnutie týchto výhod, avšak zabezpečenie vysokej konektivity letiska je od určitej hranice možné iba ak má spoločnosť na letisku svoju bázu.

² Okrem SR takéhoto dopravcu medzi členskými krajinami EÚ 28 nemá ešte Litva.

Z minulosti slovenskej leteckej dopravy poznáme príklady, kedy tu bol registrovaný pravidelný letecký dopravca. Od roku 1993 pôsobilo na Slovensku hneď niekoľko leteckých spoločností, ktoré sa zameriavali na pravidelnú leteckú dopravu osôb. Všetky však svoju činnosť ukončili, pričom príčiny ich úpadku sú rôzne.

V období 90. tých rokov sa však objavila myšlienka zriadenia nového štátneho dopravcu, ktorý by mal pomôcť rozvoju letectva na Slovensku. V roku 1995 boli založené Slovenské aerolínie, ktoré v rámci deblokácie ruského dlhu získali možnosť využívať na prevádzkovú činnosť tri lietadlá typu TU-154M. Letovú prevádzku však spoločnosť zahájila až v roku 1998. Silné zastúpenie štátu v tejto spoločnosti bolo poznať najmä z veľmi nízkych poplatkov za prenájom lietadiel, tiež z nižších letiskových poplatkov zo strany letiska Bratislava, či z krytia strát spoločnosti zo štátneho rozpočtu. Štátny dopravca postupne kumuloval stratu, ktorá vyplývala najmä z prevádzkovania palivovo neefektívnych lietadiel a nie príliš kompetitívneho obchodného modelu. V roku 2003 prestala spoločnosť využívať stroje ruskej výroby a prenajímala si modernejší Boeing 737-300 a iné. Počet dopravných liniek však postupne klesal, až sa obmedzil na niekoľko európskych destinácií, pričom hospodárske výsledky nenasvedčovali, že by mal nastať obrat ku kladným číslam. Neskôr boli aerolínie prevzaté spoločnosťou Austrian Airlines z Rakúska. V roku 2007 Slovenské aerolínie svoju činnosť ukončili.

Jedinou významnejšou súkromnou iniciatívou po roku 2000, ktorá prispela k rastu leteckej dopravy v SR bola spoločnosť SkyEurope, ktorá začala prevádzkovať lety z Bratislavy v roku 2002. Za myšlienkou založenia spoločnosti stálo viacero faktorov – potenciálny veľký dopyt po letaní zo SR, ktorý nebol nikým obslužený; éra rozvoja nízkonákladových spoločností; dostatok voľných lietadiel po teroristických útokoch v USA ako aj trvajúca hospodárska expanzia, ktorá viedla k rastu životnej úrovne. Slovenskí cestujúci ako cenovo senzibilní spotrebitelia sa plne stotožnili s konceptom lietania low-cost, čo viedlo k rapídному nárastu objemu prepravených osôb spoločnosťou SkyEurope. Z úrovne 53 tisíc v roku 2002 na úroveň 2,5 milióna pasažierov v roku 2006. S prudkou expanziou liniek a služieb sa začala vytvárať výrazná strata. Tá niekoľko rokov po sebe dosahovala veľmi vysoké hodnoty (najviac 59 miliónov € v 2008), čo v poslednej fáze existencie spoločnosti viedlo aj k pokusu o predaj spoločnosti iným dopravcom (AirBerlin a FlyNiki). Tieto rokovania nevyústili k predaju a nový investor do spoločnosti (York Capital) už nedokázal zlepšiť finančnú situáciu, v ktorej sa spoločnosť nachádzala. V roku 2009 preto svoju činnosť spoločnosť SkyEurope ukončila a s ňou zanikla aj jediná väčšia dopravná spoločnosť, ktorá napomohla intenzívnejšiemu využívaniu leteckej dopravy širokým skupinám obyvateľstva zo SR.

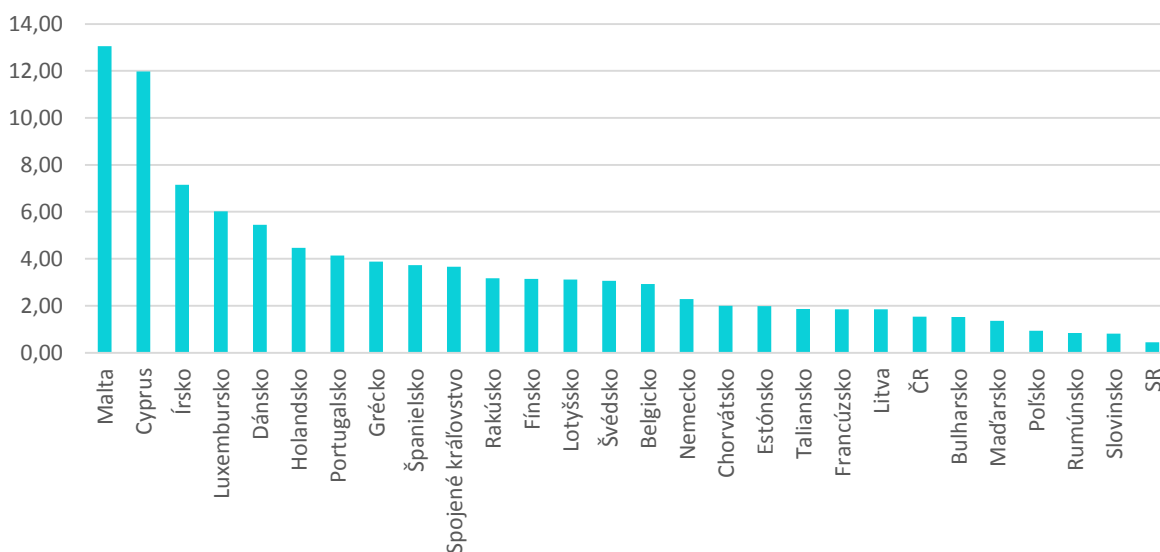
Po úpadku spoločnosti SkyEurope sa ešte viaceré spoločnosti pokúsili zopakovať jej počiatočný úspech, avšak ani jedna sa nedokázala dlhšie udržať na trhu (najmä kvôli veľmi vysokej konkurencii z letiska Viedeň a zlým manažérskym rozhodnutiam). Väčšina spoločností (bez ohľadu na svoj obchodný model) ukončila svoju činnosť do troch rokov od prvého letu.

Všetky tieto faktory viedli k tomu, že v pomerovom ukazovateli množstva vybavených medzinárodných pasažierov na jedného obyvateľa sa SR nachádza na absolútne poslednej pozícii v rámci celého zoskupenia EÚ (pozri Graf 1). Ukazovateľ ale nezapočítava Slovákov, ktorí odlietali alebo prilietali z letísk v susedných krajinách. Avšak aj po dopočítaní odhadovanej prepravy Slovákov z letísk Viedeň a Budapešť v roku 2017 (odhady sa rôznia pričom interval je od 500 tis. až 1 milión pasažierov) by sa pozícia krajiny nezmenila a zostala by na poslednej priečke. Krajiny ako Chorvátsko,

Lotyšsko či Estónsko, ktoré sú SR rozlohou podobné najviac v rámci EÚ, dosahujú hodnoty v tomto ukazovateli štvornásobne vyššie (v prípade Lotyšska dokonca sedemnásobne). V demografickom aspekte sa najviac počtom obyvateľom podobajú krajiny ako Fínsko, Dánsko alebo Írsko, ktoré však vykazujú ešte väčší rozdiel v preprave medzinárodných pasažierov ako tomu bolo v geografickom aspekte.

Dynamický pohľad na vývoj objemu prepravených pasažierov poskytuje porovnanie hodnôt tohto ukazovateľa s obdobím dekádu vzdialeným – rokom 2008. Rok 2008 bol zvolený pre podobnosť charakteristík s rokom 2017. Ide o obdobie, ktorému predchádzala pomerne dlhá ekonomická expanzia, rástla reálna mzda a zvyšovala sa životná úroveň obyvateľstva. Letecká doprava zaznamenala nárast prepravy, a to najmä kvôli letnému obdobiu, kde časť obyvateľov SR cestovala na letnú dovolenku letecky. Jediným rozdielom oproti súčasnosti je prítomnosť veľkého dopravcu (SkyEurope) v roku 2008, ktorý neskôr ukončil svoju činnosť. Porovnanie výsledkov počtu prepravených medzinárodných pasažierov medzi rokmi 2008 a 2017 naznačujú, že SR v leteckej preprave osôb stagnuje (objem menší o 2%). Krajina dosahuje aj v tomto ukazovateli najhoršiu pozíciu v rámci krajín EÚ. Okrem Slovenska a Slovinska dosiahli ostatné krajiny kladný nárast pasažierov, pričom Rumunsko, Litva, Chorvátsko či Poľsko dokázali dokonca počet medzinárodných cestujúcich na jedného obyvateľa zdvojnásobiť (pozri Graf 2).³

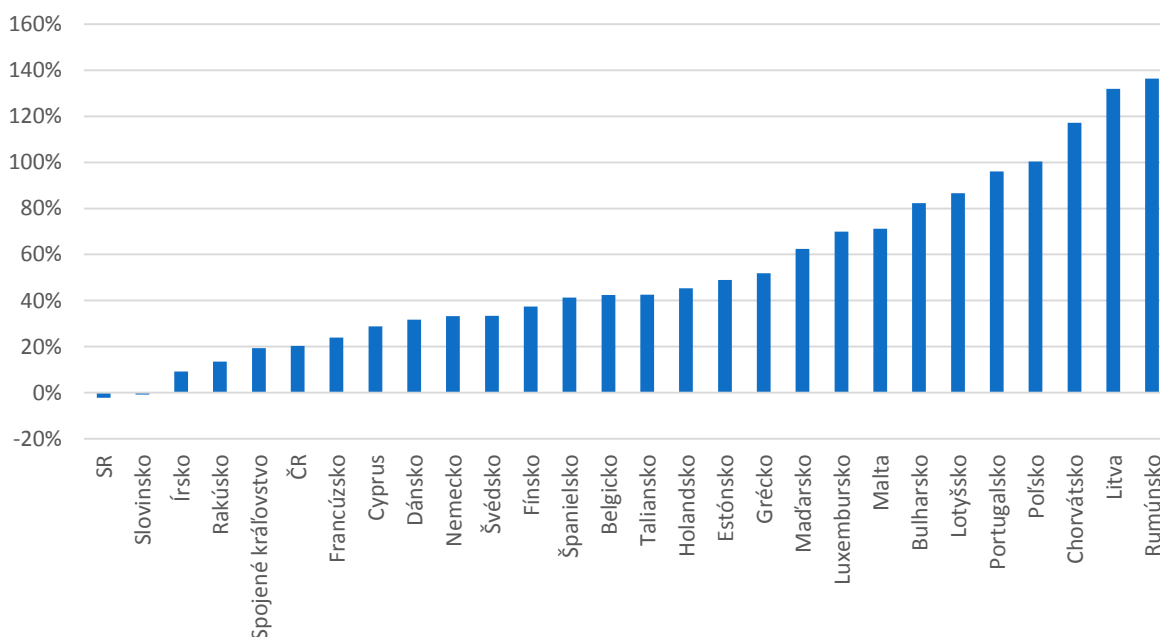
Graf 1: Pomer vybavených medzinárodných pasažierov v letectve na obyvateľa v roku 2007



Prameň: Eurostat databáza, vlastné výpočty.

³ Pre absenciu dát o odletoch a príletoch Slovákov za rok 2008 z/do Viedne a Budapešti, doplnený ukazovateľ o prepravu z týchto letísk neuvádzame.

Graf 2: Nárast počtu vybavených medzinárodných pasažierov v letectve v 2017 od 2008



Prameň: Eurostat databáza, vlastné výpočty.

Na základe uvedených faktov možno konštatovať, že odvetvie civilnej, komerčnej leteckej dopravy v SR dlhodobo stagnuje a v porovnaní s inými krajinami EÚ zaostáva. Jeho väčšiemu rozvoju bránia viaceré objektívne faktory. Tie zohrávajú dôležitú rolu aj pri úvahách o možnosti zriadenia domáceho dopravcu.

1. Relevantné ekonomické tendencie v odvetví a odhad národohospodárskych efektov leteckej dopravy

1.1 Odhady priamych a nepriamych efektov leteckej dopravy

V tejto časti štúdie sú odhadnuté priame a nepriame efekty leteckej dopravy na produkciu, zamestnanosť a pridanú hodnotu na Slovensku. Pri odhade národohospodárskych efektov sme použili tzv. Leontiefov input-output model, ktorý umožňuje preskúmať efekty konečného dopytu po vybraných tovaroch a službách na tieto ukazovatele. Hlavným zdrojom údajov pre tento typ analýzy sú komoditno-odvetvové tabuľky dodávok a použitia. V nich je zachytená produkcia tovarov a služieb jednotlivých odvetví (tabuľka dodávok) a ich použitie v medzispotrebe alebo konečnom použití (tabuľka použitia). Je z nich možné určiť napríklad nákladovú štruktúru produkcie odvetví. Tabuľky dodávok a použitia obsahujú len vstupy a použitie produktov. Pre zhodnotenie národohospodárskych efektov leteckej dopravy, ktoré vyplývajú zo vzájomných väzieb medzi odvetviami, je potrebné z najskôr z tabuliek dodávok a použitia zostrojiť symetrické input-output tabuľky (podrobnejšie vysvetlený postup v Technickej prílohe, časť 1), a následne skonštruovať input-output model (podrobnejšie vysvetlený v Technickej prílohe, časť 2).

Priame efekty leteckej dopravy súvisia s prevádzkou a manažmentom letísk a firiem pôsobiacich na letiskách. Jedná sa o zamestnanosť a pridanú hodnotu vytvorenú operátormi letiska, leteckými spoločnosťami, prevádzkou bezpečnostných zložiek, aktivitami spojenými s imigráciou a clami, všeobecnou prevádzkou letísk a lietadiel a podobne.

Nepriame efekty leteckej dopravy tvorí produkcia, zamestnanosť a pridaná hodnota, ktoré sú generované u dodávateľov tovarov a služieb pre leteckú dopravu. Napríklad, veľkoobchod dodávajúci potraviny pre stravu v lietadlách, palivo pre lietadlá, účtovné a právne služby objednané v súvislosti s prevádzkou letiska a lietadiel, služby cestovných kancelárií a iné⁴.

1.1.1 Význam leteckej dopravy v rámci celkovej dopravy na Slovensku

V odvetví dopravy sa v roku 2015⁵ vytvorilo 4,26 % celkovej produkcie a 5,3 % hrubej pridanej hodnoty slovenskej ekonomiky. V tomto odvetví bolo zamestnaných takmer 100 tisíc zamestnancov, čo predstavovalo 4,22 % celkovej zamestnanosti na Slovensku. Doprava tak predstavovala pomerne významný segment slovenského národného hospodárstva, ktorý svojimi aktivitami umožňuje prepojiť ekonomické činnosti podnikateľských subjektov a konečných spotrebiteľov.

⁴ V literatúre sa okrem priamych a nepriamych efektov zvyknú analyzovať tzv. indukované a katalytické efekty. Indukované efekty vyplývajú z použitia príjmov zamestnancov, ktorý boli priamo alebo nepriamo generovaní leteckou dopravou, na nákup tovarov a služieb. Katalytické efekty zahŕňajú širšie ekonomické efekty leteckej dopravy spojené s rozvojom obchodu, investícií, turizmu či produktivity.

⁵ Pri analýze národohospodárskych efektov sme limitovaní dostupnosťou input – output tabuliek za SR. Posledné dostupné údaje sú k dispozícii za rok 2015. Odvtedy odvetvie leteckej dopravy (podobne ako celá ekonomika) pokračovalo v expanzii produkcie a dosiahnuté výsledky vnímame v porovnaní so súčasnosťou ako mierne podhodnotené.

Tabuľka 2: Produkcia, pridaná hodnota a zamestnanosť v doprave na Slovensku v roku 2015

CPA a Názov	Produkcia	Pridaná hodnota	Zamestnanosť	Produkcia	Pridaná hodnota	Zamestnanosť
	mil. EUR			% z dopravy spolu		
49 Pozemná doprava a doprava potrubím	7752,49	3684,89	94 055	97,2%	97,6%	98,3%
501+503 Vodná doprava osobná	6,98	3,27	90	0,1%	0,1%	0,1%
502+504 Vodná doprava nákladná	40,12	17,08	333	0,5%	0,5%	0,3%
511 Letecká doprava osobná	101,24	33,87	607	1,3%	0,9%	0,6%
512 Letecká doprava nákladná	71,54	37,36	564	0,9%	1,0%	0,6%
Doprava SPOLU	7972,37	3776,47	95 649	100,0%	100,0%	100,0%
Doprava spolu ako podiel na celom národnom hospodárstve v %	4,26%	5,30%	4,22%			

Prameň: Vlastné výpočty na základe symetrických input-output tabuliek pre SR za rok 2015.

V rámci dopravy bolo viac ako 97 % všetkých výkonov (v zmysle produkcie a pridanej hodnoty), ako aj zamestnanosti, vytvorený v rámci pozemnej dopravy vrátane prepravy potrubím. Letecká doprava spolu (osobná aj nákladná) vytvorila v roku 2015 2,2 % celkovej produkcie dopravy a 1,2 % zamestnanosti v doprave. V osobnej leteckej doprave bolo zamestnaných 607 ľudí (v nákladnej leteckej doprave 564 ľudí), pričom na jeden milión eur produkcie osobnej leteckej dopravy pripadalo 6 zamestnancov. V nákladnej doprave to bolo o niečo viac, 8 zamestnancov.

Dopyt po službách leteckej dopravy vytvárajú buď podniky, ktoré ju využívajú pri svojej činnosti (napr. služobné cesty zamestnancov), alebo koneční spotrebitelia (napr. domácnosti). V roku 2015 predstavoval konečný dopyt po osobnej leteckej doprave 70 % celkového použitia jej služieb. K tomuto podielu výrazne prispel priamy dovoz leteckých služieb zo zahraničia, dopyt slovenských domácností po letoch nakúpených v zahraničí (101 mil. EUR). Keď sa pozrieme na dopyt po domácej produkcii odvetvia leteckej dopravy, tak zistíme, že polovicu tvoril dopyt zo strany firiem (medzispotreba) a druhú polovicu konečné použitie. Zo 49,48 mil. EUR produkcie osobnej leteckej dopravy predstavoval dopyt cestovných kancelárií a s tým súvisiacich činností 21,7 mil. EUR.

Tabuľka 3: Použitie produkcie leteckej dopravy a vedľajších činností v leteckej doprave v medzispotrebe a konečnom použití, mil. EUR, rok 2015

CPA	Názov	Medzispotreba (použitie ako vstup vo výrobe)			Konečné použitie spolu			Spolu
		Domáca produkcia	Dovoz	Spolu	Domáca produkcia	Dovoz	Spolu	
511	Letecká doprava osobná	49,48	17,04	66,52	51,76	101,17	152,93	219,45
512	Letecká doprava nákladná	54,72	17,72	72,45	16,82	0,92	17,75	90,19
5223	Vedľajšie činnosti v leteckej doprave	27,65	0,22	27,87	114,49	0	114,49	142,36

Prameň: Vlastné výpočty na základe symetrických input-output tabuliek pre SR za rok 2015.

Nákladná letecká doprava mala inú štruktúru použitia služieb. 80 % jej produkcie vchádzalo ako vstup do medzispotreby iných odvetví, a len 20 % produkcie slúžilo na uspokojenie konečného dopytu (z čoho takmer všetko predstavoval export služieb nákladnej leteckej dopravy).

V rámci konečného použitia služieb osobnej leteckej dopravy predstavoval výraznú zložku export služieb do zahraničia, a to v hodnote 32,9 mil. EUR. Konečná spotreba domácností po domácej produkcii osobnej leteckej dopravy tvorila 18,84 mil. EUR. Celková konečná spotreba domácností (domáca a dovezená produkcia) po službách osobnej leteckej dopravy bola 120 mil. EUR. Konečný dopyt po vedľajších činnostiach v leteckej doprave súvisel najmä s konečnou spotrebou domácností a to v hodnote 96,89 mil. EUR.

Tabuľka 4: Konečné použitie domácej a dovezenej produkcie leteckej dopravy a vedľajších činností v leteckej doprave, rok 2015

CPA	Názov	Konečná spotreba domácností	Konečná spotreba verejnej správy	Tvorba hrubého kapitálu	Vývoz	Konečná spotreba domácností
		domáca produkcia				dovoz
511	Letecká doprava osobná	18,84	0	0,02	32,90	101,17
512	Letecká doprava nákladná	0,17	0	1,60	15,05	0,92
5223	Vedľajšie činnosti v leteckej doprave	96,89	0	0	17,60	0

Prameň: Vlastné výpočty na základe symetrických input-output tabuliek pre SR za rok 2015.

V tabuľke nižšie je uvedená nákladová štruktúra vstupov v odvetví osobnej leteckej dopravy. Uvádame v nej 10 najvýznamnejších položiek, ktoré spolu predstavujú viac ako 90 % všetkých materiálových nákladov odvetvia na domácu produkciu. Na produkciu odvetvia osobnej leteckej dopravy v hodnote 1 milióna EUR, boli v roku 2015 použité domáce produkty v hodnote 432,5 tisíc EUR. Z toho najvyšší podiel mali výdavky na Prenájom a lízing (123,9 tisíc EUR) a Opravu a inštalácie strojov a prístrojov (90,1 tisíc EUR). Medzi ostatné významné nákladové položky patrili Skladové a ostatné vedľajšie činnosti v doprave, Vedľajšie činnosti v leteckej doprave, Ubytovacie služby, Koks a rafinérské ropné produkty a Poistenie.

Tabuľka 5: Štruktúra priamych materiálových vstupov po domácej produkcii v osobnej leteckej doprave, v tisícoch EUR na 1 milión EUR produkcie, rok 2015

CPA	Názov	Letecká doprava osobná (v tis. EUR na 1 mil. EUR produkcie)	% z celkových nákladov na domácu produkciu
77	Prenájom a lízing	123,9	28,6%
33	Oprava a inštalácie strojov a prístrojov	90,1	20,8%
52ost	Skladové a ost. vedľajšie činnosti v doprave	78,0	18,0%
52.23	Vedľajšie činnosti v leteckej doprave	56,9	13,2%
55	Ubytovacie služby	13,0	3,0%
19	Koks a rafinérské ropné produkty	8,7	2,0%
65	Poistenie okrem povinného soc. poistenia	8,2	1,9%
45	Veľkoobchod a maloobchod a služby v oblasti opravy motorových vozidiel a motocyklov	6,8	1,6%
512	Letecká doprava nákladná	6,2	1,4%
511	Letecká doprava osobná	5,8	1,3%
Medzispotreba domácej produkcie spolu		432,5	

Prameň: Vlastné výpočty na základe symetrických input-output tabuliek pre SR za rok 2015.

Nákladová štruktúra vstupov z domácej produkcie je v nákladnej leteckej doprave o niečo iná. Takmer 30 % domácich materiálových vstupov predstavujú Skladové a ostatné vedľajšie činnosti v doprave (117,1 tisíc EUR na 1 milión EUR produkcie). Ďalších, takmer 30 % nákladov tvoria výdavky na pozemnú dopravu a dopravu potrubím (116 tisíc EUR na 1 milión EUR produkcie). V rámci celkových nákladov na medzispotrebu z domácej produkcie, predstavujú významnú položku Špecializované stavebné práce, samotná Letecká doprava nákladná (tzv. vnútorná medzispotreba odvetvia), Oprava a inštalácie strojov a prístrojov, Sprostredkovanie práce a Vedľajšie činnosti v leteckej doprave.

Tabuľka 6: Štruktúra priamych materiálových vstupov po domácej produkcii v nákladnej leteckej doprave, v tisícoch EUR na 1 milión EUR produkcie, rok 2015

CPA	Názov	Letecká doprava nákladná (v tis. EUR na 1 mil. EUR produkcie)	% z celkových nákladov na domácu produkciu
52ost	Skladové a ost. vedľajšie činnosti v doprave	117,1	29,0%
49	Pozemná doprava a doprava potrubím	116,0	28,7%
43	Špecializované stavebné práce	18,5	4,6%
51.2	Letecká doprava nákladná	13,5	3,4%
33	Oprava a inštalácie strojov a prístrojov	13,3	3,3%
78	Sprostredkovanie práce	12,1	3,0%
52.23	Vedľajšie činnosti v leteckej doprave	11,2	2,8%
68	Služby v oblasti nehnuteľností	11,0	2,7%
35	Elektrická energia, plyn, para a studený vzduch	9,3	2,3%
42	Stavby a práce na stavbe inžinierskych stavieb	9,3	2,3%
Medzispotreba domácej produkcie spolu		403,6	

Prameň: Vlastné výpočty na základe symetrických input-output tabuliek pre SR za rok 2015.

Po zohľadnení komplexných väzieb medzi odvetviami v slovenskej ekonomike môžeme odhadnúť multiplikačné efekty konečného dopytu po osobnej leteckej doprave na produkciu, pridanú hodnotu a zamestnanosť. V tabuľke uvádzame pre porovnanie aj multiplikátory pre ostatné typy dopravy na Slovensku, ako aj pre ostatné a vedľajšie činnosti v doprave.

Tabuľka 7: Multiplikátory produkcie, pridanej hodnoty a zamestnanosti v doprave, rok 2015

CPA a Názov	Multiplikátor produkcie s dovozom	Multiplikátor domácej produkcie	Multiplikátor pridanej hodnoty	Multiplikátor zamestnanosti
49 Pozemná doprava a doprava potrubím	2,22	1,63	0,75	20
501+503 Vodná doprava osobná	2,23	1,44	0,65	18
502+504 Vodná doprava nákladná	2,33	1,75	0,75	17
511 Letecká doprava osobná	2,62	1,72	0,66	14
512 Letecká doprava nákladná	2,08	1,68	0,83	16
5222 Vedľajšie činnosti vo vodnej doprave	2,57	1,79	0,67	32
5223 Vedľajšie činnosti v leteckej doprave	1,59	1,35	0,90	11
52 ost. Skladové a ost. vedľajšie činnosti v doprave	2,24	1,79	0,81	18

Prameň: Vlastné výpočty na základe symetrických input-output tabuliek pre SR za rok 2015.

Pri efektoch na produkciu uvádzame osobitne efekty na domácu aj dovezenú produkciu (prvý stĺpec) a efekty len na domácu produkciu na Slovensku (druhý stĺpec). Multiplikátory produkcie udávajú, akú produkciu priamo a nepriamo v celom národnom hospodárstve generuje konečný dopyt po daných produktoch v hodnote 1 mil. EUR. V osobnej leteckej doprave mal v roku 2015 tento multiplikátor pre domácu aj dovezenú produkciu hodnotu 2,61. Tzn., že konečný dopyt (napríklad domácností) po osobnej leteckej doprave v hodnote 1 milión EUR generoval priamo a nepriamo produkciu v hodnote 2,62 mil. EUR (a to na Slovensku alebo v zahraničí). Multiplikátor produkcie pre domácu produkciu mal hodnotu 1,72, tzn. že konečný dopyt po osobnej leteckej doprave v hodnote 1 milióna EUR generoval priamo a nepriamo produkciu na Slovensku v hodnote 1,72 milióna EUR. Podobný multiplikátor domácej produkcie mala aj nákladná letecká doprava (1,68). Osobná a nákladná letecká doprava sa výrazne líšia pre efektoch na domácu aj dovezenú produkciu, pričom multiplikátor pre osobnú leteckú dopravu je výrazne vyšší ako pre nákladnú leteckú dopravu. Je to dané vyššou priamou a nepriamou náročnosťou na dovezené vstupy zo zahraničia pri osobnej leteckej doprave.

Multiplikátor pridanej hodnoty pre jednotlivé odvetvia udáva, akú pridanú hodnotu na Slovensku generuje priamo a nepriamo konečný dopyt v hodnote 1 milióna EUR. Pre osobnú leteckú dopravu bol v roku 2015 multiplikátor pridanej hodnoty rovný 0,66, tzn. že konečný dopyt po osobnej leteckej doprave generoval priamo a nepriamo pridanú hodnotu vo výške 660 tisíc EUR. Multiplikátor pridanej hodnoty pre nákladnú leteckú dopravu bol podstatne vyšší, 0,83, čo znamená, že konečný dopyt po nákladnej leteckej doprave v hodnote 1 milióna EUR generoval priamo a nepriamo pridanú hodnotu na Slovensku v hodnote 830 tisíc EUR.

Multiplikátory zamestnanosti udávajú, akú zamestnanosť priamo aj nepriamo generuje konečný dopyt v hodnote 1 milióna EUR. V osobnej leteckej doprave bol tento multiplikátor v roku 2015 14 zamestnancov. To znamená, že konečný dopyt po osobnej leteckej doprave v hodnote 1 milióna EUR generoval v celom národnom hospodárstve priamo a nepriamo 14 pracovných miest. V nákladnej leteckej doprave bol tento multiplikátor o niečo vyšší, a to 16 zamestnancov.

Po zohľadnení celkového konečného dopytu po osobnej a nákladnej leteckej doprave v roku 2015 môžeme odhadnúť celkové národohospodárske efekty leteckej dopravy na Slovensku.

Tabuľka 8: Efekty konečného dopytu po leteckej doprave a vedľajších činnostiach v leteckej doprave na produkciu, pridanú hodnotu a zamestnanosť, rok 2015

		Efekty na produkciu	Efekty na pridanú hodnotu	Efekty na zamestnanosť
		mil. EUR		Počet zamestnancov
511	Letecká doprava osobná	88,8	33,9	737
512	Letecká doprava nákladná	28,3	14,0	271
5223	Vedľajšie činnosti v leteckej doprave	154,1	103,5	1302

Prameň: Vlastné výpočty na základe symetrických input-output tabuliek pre SR za rok 2015.

Konečný dopyt po osobnej leteckej doprave v roku 2015 v hodnote 51,76 milióna EUR generoval priamo a nepriamo v celom národnom hospodárstve produkciu v hodnote 88, 8 milióna EUR.

Z efektov na pridanú hodnotu vyplýva, že konečný dopyt po osobnej leteckej doprave generoval na Slovensku priamo a nepriamo pridanú hodnotu vo výške 33,9 milióna EUR. Z toho bolo priamo v osobnej leteckej doprave generovaných 17,43 milióna EUR a zvyšok, t. j. 16,47 mil. EUR bolo generovaných v ostatných odvetviach slovenského hospodárstva.

Finálny dopyt po službách osobnej leteckej dopravy generoval na Slovensku v roku 2015 priamo a nepriamo 737 pracovných miest. Z toho 312 zamestnancov priamo v osobnej leteckej doprave a ostatných 425 zamestnancov v iných odvetviach slovenského národného hospodárstva.

1.1.2 Odhad potenciálnych efektov osobnej leteckej dopravy

Fiškálne efekty odhadujeme prostredníctvom efektívnych daňových sadzieb a modelom vypočítanými daňovými základmi. Efektívne daňové sadzby vychádzajú z Daňového reportu Slovenskej republiky 2018 publikovaného Inštitútom Finančnej politiky MF SR v októbri 2018 (Výškrabka – Antalicová, 2018).

Efektívne daňové sadzby sú nasledovné: DPH 13 %, spotrebné dane 1,1 % (z generovanej pridanej hodnoty po zohľadnení podielu príslušných tovarov na celkovej spotrebe), daň z príjmu fyzických osôb – DzPFO 10,2%, sociálne a zdravotné odvody 49,9 %.

Daňový základ pre DPH a spotrebné dane predstavuje generovaná pridaná hodnota. Daňový základ pre DzPFO a odvodový základ predstavujú hrubé mzdy a platy zamestnancov. Daň z príjmu právnických osôb – DzPPO nemodelujeme, nakoľko vzťah medzi tržbami právnických osôb a DzPPO nemožno aproximovať lineárnym vzťahom (Výškrabka – Antalicová, 2018, s. 23).

Ďalšie predpoklady odhadu. Celý nárast dopytu po osobnej leteckej doprave modelujeme cez zmenu v konečnej spotrebe domácností. Exogénne zadaný nárast tržieb po osobnej leteckej doprave je založený na odhadovaných počtoch prepravených osôb a priemerných cenách konkurenčných dopravcov v roku 2018. Neuvažujeme s reakciou konkurencie na vstup novej spoločnosti na trh. Pri letovom poriadku sme vychádzali z letových liniek, ktoré dopĺňajú tie, ktoré na Bratislavskom a Košickom letisku fungujú v súčasnosti. Do exogénne zvýšeného dopytu preto vstupuje celá odhadnutá časť tržieb. Z hľadiska generovaných efektov je irelevantné, či sa jedná o nový dopyt, alebo o presun dopytu po letenkách zo zahraničia na Slovensko.

Otvorený statický Leontiefov model vychádza z predpokladu fixných koeficientov vstupov a nevyužitých (voľných) výrobných faktorov, ktoré flexibilne reagujú na rast dopytu. Pri modelovaní efektov na pridanú hodnotu a mzdy sme zaviedli dve dodatočné reštrikcie. Pri priamych efektoch v rámci osobnej leteckej dopravy zohľadňujeme, že časť efektov sa týka fixných prevádzkových nákladov. Uvažujeme z priemernou variabilnou zložkou na úrovni 75 % celkových efektov (priemer variabilných nákladov na celkových nákladoch jednotlivých modelovaných letových liniek). Vzhľadom na fázu ekonomického cyklu, v ktorej sa slovenská ekonomika nachádza (vysoká miera zamestnanosti, nedostatok pracovných síl vo viacerých profesiách a pod.) uvažujeme s tým, že len jedna tretina modelovanej zamestnanosti a miezd bude predstavovať nové efekty. Zvyšok tvorí realokácia zdrojov medzi odvetviami a povolaniami.

Efekty dopytu po osobnej leteckej doprave generujú nadpriemerné mzdy (o 47 % vyššie mzdy ako priemer v národnom hospodárstve). Daňový a odvodový základ miezd tvorí rozdiel v priemernej generovanej mzde oproti priemernej mzde v celom národnom hospodárstve prenasobený počtom

generovaných zamestnancov. K tomu je pripočítaná jedna tretina miezd (nové efekty) generovaných zamestnancov s priemernou mzdou v národnom hospodárstve SR.

Očakávané výnosy a národohospodárske efekty odhadujeme na základe piatich scenárov, podľa miery naplnenia kapacít. V strednom scenári uvažujeme so 60 % mierou naplnenia, v nízkom scenári s 35 % mierou naplnenia a vo vysokom scenári s 80 % mierou naplnenia kapacít (t. j. na úrovni dobre fungujúcej leteckej spoločnosti). Odhady výnosov a efektov sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 9: Očakávané výnosy a národohospodárske efekty v mil. eur

Miera naplnenia kapacít	Očakávané výnosy (podľa miery naplnenia v %)				
	(35 %)	(45 %)	(60 %)	(70 %)	(80 %)
Generovaná pridaná hodnota	9,8	15,5	18,4	19,8	22,6
z toho: Generované mzdy	1,8	2,8	3,4	3,6	4,1
DPH	1,3	2,0	2,4	2,6	2,9
Spotrebné dane	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
DzPFO	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4
Odvody	0,9	1,4	1,7	1,8	2,1
Spolu fiškálne efekty	2,5	3,9	4,6	5,0	5,7

Prameň: Vlastné výpočty.

V strednom scenári by bola vytvorená pridaná hodnota vo výške 18,4 mil. eur, z nej predstavujú generované hrubé mzdy objem 3,4 mil. eur. Fiškálne efekty, po zohľadnení DPH, spotrebných daní, DzPFO a odvodov, sú vo výške 4,6 mil. eur / ročne. Vo vysokom scenári, pri 80 % miere naplnenosti kapacít je fiškálny efekt odhadnutý na 5,7 mil. generovaných príjmov do verejných rozpočtov ročne a na celonárodnej úrovni je vytvorená pridaná hodnota 22,6 mil. €. Pri miere naplnenia kapacít na úrovni 35 % dosahuje fiškálny efekt 2,5 mil. € a pridaná hodnota „len“ 9,8 mil. €. Upozorňujeme, že odhady fiškálnych efektov neznamenajú čistý nárast príjmov pre rozpočet verejnej správy. Je nutné zobrať do úvahy náklady, ktoré by boli nevyhnutné na zriadenie a prevádzku takejto spoločnosti zo strany štátu (teda aj štátneho rozpočtu). Tie však výrazne presahujú generované efekty na dodatočnom príjme pre rozpočet verejnej správy vo forme daní a odvodov.

1.2 Tendencie v odvetví a v externom/internom prostredí

Ambíciou tejto časti nie je plne vyčerpať všetky prevládajúce tendencie a faktory, ktoré sa vyskytujú v odvetví leteckej dopravy. Snažíme sa tu zhrnúť len tie, ktoré môžu mať podstatný vplyv na nami uvažovanú možnosť zriadenia domáceho leteckého dopravcu. Preto z tendencií vynechávame napr. rapidný rast výkonov leteckej dopravy v iných regiónoch sveta a ďalšie.

Je nutné uvedomiť si, že letecká doprava je odvetvie vysoko cyklicky náchylné, zvyčajne kopírujúce celkový ekonomický vývoj hospodárstva. Na jej vývoj pôsobí viacero externých vplyvov a tendencií, ktoré musia byť posúdené pri možnosti zriadenia novej leteckej spoločnosti.

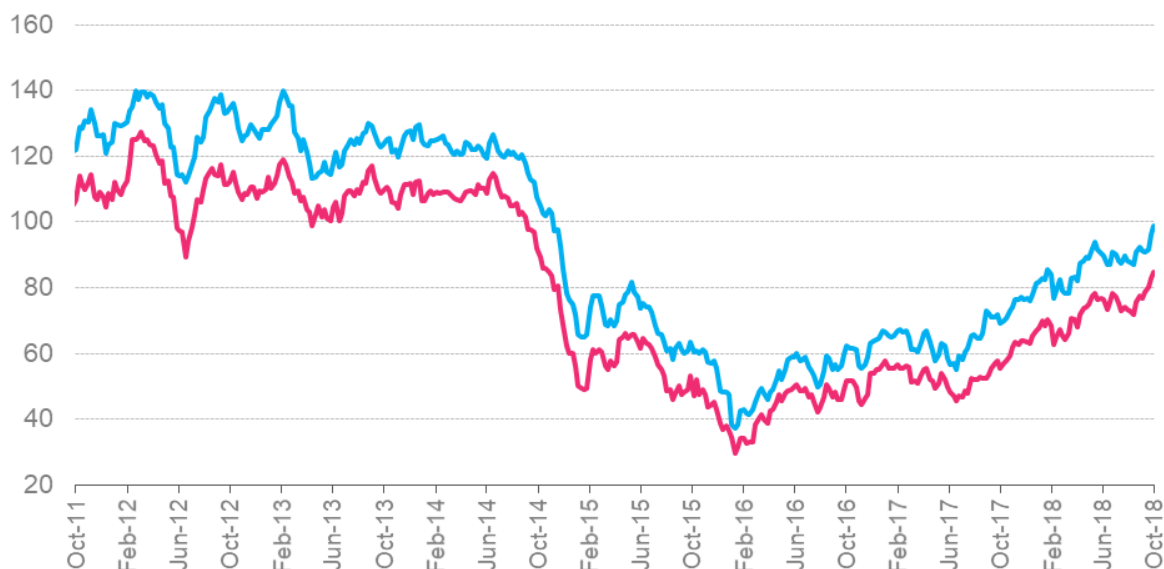
Palivo (Jet fuel – A1)

Letecké palivo (Jet fuel – A1) tvorí významnú časť nákladov leteckej spoločnosti, ktorá v minulosti predstavovala až tretinu všetkých výdavkov leteckej spoločnosti. Vývoj ceny paliva je veľmi dôležitý pre dosiahnutie kladného hospodárskeho výsledku. Aj mierne (a hlavne nečakané) výkyvy v cenách leteckého paliva môžu dostať leteckú spoločnosť do finančných problémov, obzvlášť ak zoberieme do úvahy mieru marže, ktorá aj pri výborných hospodárskych výsledkoch prekročí

jedno cifernú hranicu len výnimočne. Aby letecké spoločnosti znížili ich expozitúru volatilnému vývoju cien, palivový hedžing (fuel hedging) sa stal odvetvovým štandardom na zaistenie si nákupných cien paliva.

Vývoj cien paliva prešiel v posledných rokoch relatívne priaznivým vývojom pre letecké spoločnosti. Od roku 2014 do roku 2016 poklesla cena leteckého paliva v globálnom priemere o dve tretiny, čo uvoľnilo tlak na nákladové položky spoločností a podporilo prudký rast leteckej prepravy. Od roku 2016 však nastáva na trhu s leteckým palivom cenová korekcia, ktorá je zvýraznená od polovice roku 2017 až po súčasnosť. Štúdia o možnosti zriadenia domáceho leteckého dopravníka prichádza v čase zhoršujúcej sa situácie na trhu s palivom. V aktuálnom roku dosiahla cena leteckého paliva pomyselnú hranicu 100 amerických dolárov za barel s vyhlídkami na pokračujúci rast aj do budúcnosti. Ďalší prepád cien ako medzi rokmi 2014 – 2016 sa neočakáva (očakávaný rast je na úrovni 2,2 % ročne do roku 2025), takže prípadný domáci dopravca musí počítať s vyššou cenou paliva ako tomu bolo v uplynulých rokoch.⁶

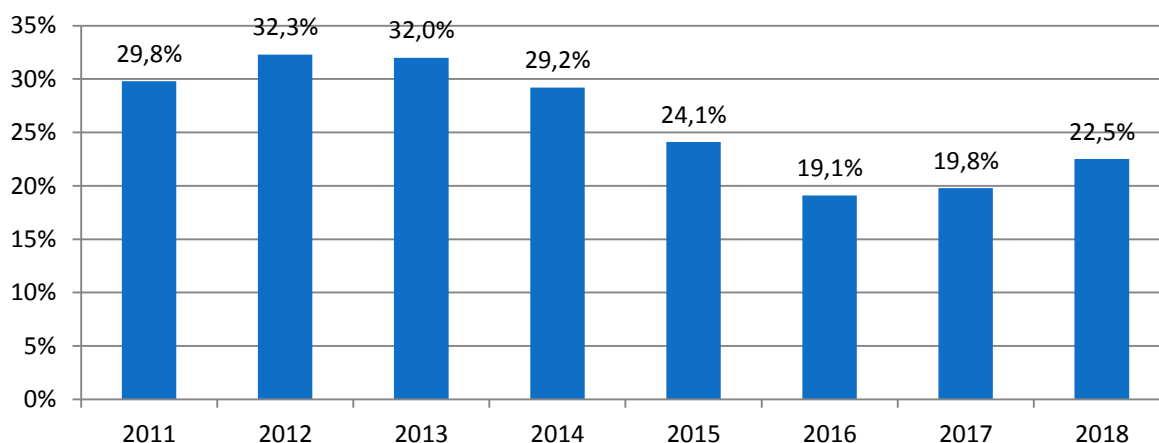
Graf 3: Vývoj cien leteckého paliva (Jet fuel A-1) a Crude Oil v US \$ za barel (Jet fuel A-1 – modrá čiara, Crude Oil – ružová farba)



Prameň: <https://www.iata.org/publications/economics/fuel-monitor/Pages/index.aspx>

⁶ <https://www.thebalance.com/oil-price-forecast-3306219>

Graf 4: Podiel nákladov na palivo z celkových výdavkov leteckých spoločností, globálny priemer v rokoch 2011 – 2018 (2018 je odhad)



Prameň: <https://www.statista.com/statistics/591285/aviation-industry-fuel-cost/>

Nízkonákladový model a spotrebiteľské správanie

Nízkonákladoví dopravcovia dosahujú v porovnaní s klasickými leteckými spoločnosťami nižšie jednotkové náklady na sedadlo. To sa im darí najmä vďaka unifikovanosti svojej flotily (jeden model lietadla), obmedzeniu služieb pre cestujúcich, politikou príplatkov za batožinu, občerstvenie a ďalšie. Tým sa generujú výrazné úspory z rozsahu, ktoré im dovoľujú stanovovať agresívnu cenovú politiku s cenami na hranici nákladov. A práve agresívne marketingové kampane zo strany nízko nákladových spoločností pomáhajú vytvárať „subjektívne skreslenú“ predstavu o reálnej cene a nákladoch letenky.

Pre absenciu klasického domáceho dopravcu je veľká časť realizovanej prepravy ľudí v SR generovaná práve LCC spoločnosťami (Low-Cost Carrier). Domáci dopravca, ktorý je predmetom tejto štúdie, by však nemal byť založený na princípe nízkonákladovej spoločnosti, ale regulárneho dopravcu, ktorý by cenami leteniek nedokázal konkurovať LCC operátorom. Práve predpokladaná vysoká cenová elasticita po leteckej doprave zo Slovenska (vôľa kúpiť si letenku pri určitej cene) môže byť dôležitým faktorom pri odhadoch potenciálneho dopytu po preprave na skúmaných leteckých spojeniach.

Štatistiky slovenských letísk poukazujú na jasnú dominanciu LCC spoločností v pravidelnej leteckej preprave na Slovensku (LCC spoločnosti s podielom viac ako 80%). Dôležitou pre ekonomické výsledky skúmaného domáceho dopravcu by tak bola ich reakcia na jeho vstup na slovenský trh. V prípade priamej konkurencie by bola schopnosť domáceho dopravcu dosahovať prijateľné hospodárske výsledky výrazne ohrozená.

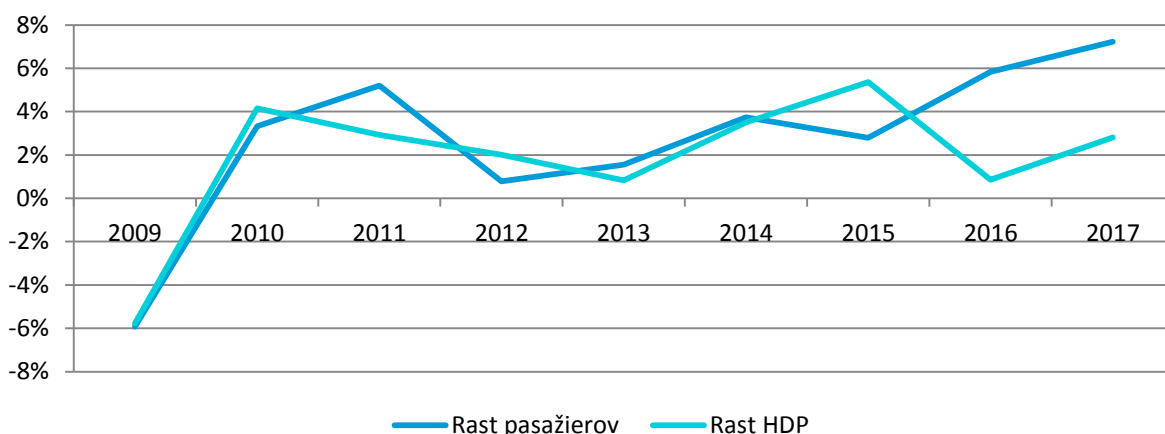
Ekonomický cyklus a dopyt po letaní

Fáza ekonomického cyklu zohráva dôležitú rolu pri dopyte po letaní. Potvrdzuje to aj Graf 5, ktorý zobrazuje vývoj množstva cestujúcich v rámci EÚ 28 za poslednú dekádu a nominálny ekonomický rast tohto zoskupenia. Až na posledné obdobia rokov 2016 – 2017 sa tieto dva agregáty vyvíjajú veľmi podobne. Dokazuje to aj koeficient korelácie 0,75, ktorý potvrdzuje silnú synchronnosť vo vývoji. Obdobie predĺženej expanzie, ktoré aktuálne panuje v EÚ sa však podľa viacerých predstihových ukazovateľov uzatvára, čo znamená možný pokles rastu dopytu po letaní, prípadne

jeho celkový prepád v najbližších rokoch (to je však len krátkodobý pohľad na vývoj). Výhľadovo je očakávaný nárast dopytu po letaní po celom svete.

Pri možnosti zriadenia domáceho dopravcu tak treba brať do úvahy aj časový aspekt a sezónnosť v leteckej doprave. Ideálnym časom na vytvorenie takejto spoločnosti je ustálená fáza ekonomickej expanzie, keď sa očakáva rast dopytu po leteckej doprave. Podľa ekonomických výhľadov na najbližšie roky je však pokračovanie signifikantného rastu ekonomiky nejasné, čo môže znamenať potenciálne problémy pre domáceho dopravcu, ak by mal byť zriadený v časovom horizonte niekoľkých rokov.

Graf 5: Vývoj množstva prepravených pasažierov a nominálny rast HDP v EÚ 28 počas rokov 2008 – 2017



Prameň: Eurostat databáza, vlastné výpočty.

„Faktor Viedeň“

Žiadne iné dve krajiny v EÚ nemajú svoje hlavné mestá umiestnené tak blízko seba, ako je tomu v prípade Slovenska a Rakúska. Už v čase, keď SR nebola členským štátom EÚ ani Schengenského priestoru existoval určitý odliv cestujúcich zo SR, ktorí odlietali alebo prilietali na blízke letisko Schwechat. Po vstupe do Schengenského priestoru sa aj posledné bariéry v podobe hraničných kontrol odstránili a v súčasnosti je signifikantný počet cestujúcich nútený cestovať z Rakúska pre absenciu významných leteckých spojení z letiska Bratislava.

Predpokladá sa síce, že podiel cestujúcich priamo z Bratislavy a okolia, ktorí odlietajú z letiska Viedeň je významný, treba si tiež ale uvedomiť, že spádová oblasť, odkiaľ je výhodné cestovať cez Viedeň, je omnoho širšia. Pokrýva celé západné Slovensko a z dôvodu absencie konektivity z letiska Bratislava sa tak cestujúcim predlžuje dojazd na letisko o dopravu z Bratislavy do Viedne.

S týmto faktorom súvisí aj extrémne silná konkurencia na leteckom trhu, ktorá je bližšie špecifikovaná v časti 1.3.2 – Argumenty proti zriadeniu národného dopravcu.

Rovnako blízkosť pozície letiska Viedeň objektívne ovplyvňuje aj odliv zahraničných cestujúcich, ktorí síce smerujú na Slovensko, ale pre absenciu priamej konektivity letia do Viedne. O veľkosti tohto efektu však neexistujú voľne dostupné relevantné štatistiky.

Blízkosť letiska Viedeň je veľmi dôležitým faktorom pre potenciálny rozvoj leteckých spojení z Bratislavy aj v inom aspekte. V rámci EÚ je možné zabezpečovať letovú obslužnosť územia aj

spojeniami, ktoré nemusia byť priamo obsluhované domácim dopravcom, ale štát si môže (po splnení stanovených podmienok) objednávať prevádzku u už existujúcich leteckých dopravcov vo forme služieb vo verejnom záujme (PSO – Public Service Obligation). Takéto riešenie by sa mohlo javiť ako „prijateľné“, keď by na jednej strane mohol štát kontrolovať destinácie, stanovovať prepravné kapacity a regulovať cenu cestovného, zatiaľ čo na druhej strane by sa vytváral dopyt pre existujúcich dopravcov a nerozširoval sa „prirodzený“ počet hráčov na trhu o národného dopravcu. Dôležitou podmienkou na schválenie takejto podpory vo forme lietania PSO liniek je však absencia obstarávanej linky v spádovej oblasti letiska odkiaľ by sa linka prevádzkovala.⁷ Keďže letisko Viedeň je vzdialené od letiska Bratislava „len“ 48 km vzdušnou čiarou, väčšina komerčne zaujímavých liniek je už prevádzkovaná z Viedne a PSO kontrakty by pre odlet z letiska Bratislava neboli schválené Európskou Komisiou.

Pojem „národný dopravca“

Pojem „národný dopravca“ možno chápať v rôznych významoch.

V prvom rade ide o ekvivalent pojmu „vlajkový dopravca“ alebo „určený dopravca“. Vstup na zahraničný trh (rozumej prevádzkovanie medzinárodných liniek) je upravované rôznymi medzinárodnými leteckými dohodami (medzivládne dohody), pričom tieto určujú dopravcu, ktorému sa udeľuje právo vykonávať dopravu na daných relevantných územiach (určený dopravca), respektíve sa týka všetkých dopravcov registrovaných na území zmluvného štátu, t.j. lietajúcich pod „vlajkou“ daného štátu. Obdobie posledných rokov viedlo v letectve k rozmachu nízkonákladového lietania, pričom klasický model leteckej spoločnosti (tzv. vlajkový dopravca – z anglického názvu „flag carrier“) zostal zachovaný. Na druhej strane je oslabený v európskom meradle, keďže sa na teritórium EÚ vzťahujú zmluvy o spoločnom leteckom priestore – ECAA (European Common Aviation Area) a EU-US Open Skies Agreement. Keďže na základe týchto zmlúv môžu dopravu do a zo SR zabezpečovať dopravcovia aj z iných krajín EÚ, nie je určenie „národného dopravcu“ v tomto smere pre SR kľúčové.

Druhým prístupom je chápanie „národného dopravcu“ iba ako marketingové označenie najvýznamnejšieho alebo iným spôsobom určeného dopravcu pôsobiaceho na príslušnom území. Koniec-koncov, takýto dopravca nemusí byť ani „vlajkovým dopravcom“ a môže byť registrovaný aj na inom území.

Z právneho hľadiska je preto relevantné definovanie „národného dopravcu“ alebo „určeného“ či „vlajkového“ dopravcu v prípade zabezpečovania leteckej dopravy mimo teritória ECAA a Open Skies Agreement.

Na účely tejto štúdie nie je právny význam označenia „národný dopravca“ ako taký kľúčový, a teda pôjde súčasne o marketingovú značku leteckej spoločnosti registrovanej na Slovensku, ktorá bude mať súčasne postavenie slovenského „vlajkového“ dopravcu, respektíve môže byť v medzinárodných zmluvách označený ako „určený dopravca“.

⁷ Spádová oblasť sa bežne pri PSO linkách charakterizuje ako oblasť do 100 km od zamýšľaného letiska na odlete alebo prílete.

1.3 Argumenty za zriaďovanie a proti zriaďovaniu národných dopravcov

Založenie domáceho (národného) dopravcu sa spája s viacerými (často protichodnými) argumentami. Keďže ide o subjektívne ohodnotenie váhy jednotlivých argumentov, konečné rozhodnutie o zriadení príp. nezriadení dopravcu budú mať zástupcovia výkonnej moci štátu. V tejto časti štúdie sa pokúsime zhrnúť niekoľko argumentov za aj proti zriadeniu, pričom našou ambíciou nie je ani ich hierarchické zoradenie, ani subjektívna hodnota (váha) každého z nich.

1.3.1 Argumenty za zriadenie národného dopravcu

Riziko vyplývajúce z absolútnej odkázanosti na zahraničných dopravcov

Doterajším vývojom na trhu leteckej dopravy v SR sa vykryštalizovala taká štruktúra trhu, ktorá podlieha čisto trhovým silám a vyjednávacej moci niektorých dopravcov na hlavných letiskách v SR. Preto je napríklad možné nájsť na letisku v Bratislave priame letecké spojenie so Srbskom či Ukrajinou, zatiaľ čo najviac dopytované linky (identifikované z databázy rezervačného systému SABRE pre odlet s Viedne a predané na Slovensku) sú z Bratislavy neprevádzkované.

Prirodzený vývoj na trhu tak do určitej miery nereflektuje potreby alebo vôľu štátu. Zo strany súkromných dopravcov neexistuje vôľa púšťať sa do vyhrotenej cenovej konkurencie s už existujúcimi dopravcami a linkami, a preto sa dopravcovia z Bratislavy, Košíc či Popradu snažia využiť alternatívne letecké spojenia, ktoré nekonkurujú spojom napr. z Viedne, Budapešti či blízkych poľských letísk.

Treba však upozorniť na to, že ani pre prípadné zriadenie národného dopravcu štúdia neodporúča (a ani nepredpokladá) zásahy do riadenia spoločnosti zo strany vlastníka. Ak sa preukáže, že na najvyťaženejších linkách, ktoré využívajú Slováci zo zahraničných letísk existuje veľmi silná a objektívna bariéra vstupu na trh, domáci dopravca by sa mal riadiť podľa trhových princípov a zväžiť náklady a očakávané výnosy zo situácie, ak by na daný trh vstúpil. Prípadný domáci dopravca sa musí predovšetkým riadiť zákonmi ponuky a dopytu po osobnej leteckej doprave, ktoré by mali byť prioritné pred akýmkoľvek zásahom „zvonku“.

Únik finančných prostriedkov generovaných v leteckej doprave do zahraničia

Na aktuálny význam leteckej dopravy v optike národného hospodárstva sme poukázali už v časti 1.1 tejto štúdie. Prihliadnuc na fakt, že vlastníci leteckých spoločností sú s výnimkou pár spoločností (ako už spomínaní AirExplore alebo Go2Sky) výhradne zahraniční, prevádzkový prebytok (zisk) z činnosti na Slovensku je prirodzene transferovaný do ich materských krajín. Nesnažíme sa túto problematiku vnímať „merkantilistickou“ politikou hromadenia vytvorených financií v domácej krajine⁸, skôr sa snažíme poukázať na fakt, že zisk vyplatený do zahraničia má obmedzený dosah na tvorbu ďalších indukovaných efektov v národnom hospodárstve.

O tom, že v prípade odletov zo susediacich krajín sa nejedná o marginálnu sumu na zaobstaranie leteniek svedčí, že iba v roku 2017 v prípade letísk Viedeň a Budapešť Slováci v prípade

⁸ V čase existencie Schengenského priestoru a jednotného európskeho trhu nemá takéto vymedzovanie objektívny dôvod.

odletov do TOP 20 destinácií vynaložili cca 24,5 mil. € (bez daní, poplatkov a palivových príplatkov).⁹ Celková suma, ktorú zaplatili cestujúci bola vyššia.

Prepad dopravy po Brexite

Rozhodnutie Veľkej Británie vystúpiť z EÚ bude mať určite negatívny dopad na výkonnosť letectva na Slovensku. V čase spracovania tejto štúdie ešte nie je známa forma Brexitu, avšak je nutné uvedomiť si, že či už tzv. „mäkký alebo tvrdý“ Brexit bude výrazne tlačiť množstvo prepravených pasažierov zo SR smerom nadol. Pri absencii domáceho dopravcu tak existuje možnosť neobslúženia takých liniek, ktoré najmä pracujúci Slováci vo VB využívajú na návrat do SR.

Obzvlášť v prípade tvrdého Brexitu by objem odletov z troch slovenských letísk, ktoré majú pravidelné spojenie s VB, dočasne výrazne poklesol.¹⁰ V prípade letiska Poprad – Tatry by to znamenalo dočasné ukončenie pravidelnej leteckej dopravy z letiska v letnom letovom poriadku.¹¹ V prípade letiska Košice by došlo k prerušeniu takmer jedinej „point-to-point“ linky.¹² Letisko Bratislava by dopady Brexitu pocítilo asi najvýznamnejšie, keďže sa odtiaľ okrem linky do Londýna prevádzkujú aj spojenia do iných miest vo VB (Manchester, Edinburgh, Leeds – Bradford či Birmingham).

Ani v prípade dosiahnutia dohody o odchode VB z EÚ (mäkký Brexit) nebude situácia ideálna. Stratou voľného prístupu na britský trh práce a práva na voľný pohyb pracovnej sily v rámci EÚ (ako jednej zo slobôd jednotného európskeho trhu) prichádza VB o časť svojej atraktivity ako cieľa pracovnej sily zo Slovenska. Z tohto dôvodu preto v dlhodobom aspekte možno rovnako očakávať pokles dopytu po linkách do VB. Jeho finálna veľkosť však bude závisieť od dohody VB s EÚ v oblasti trhu práce a pobytu občanov EÚ vo VB.

Dopady na mobilitu pracovnej sily, obchodnú výmenu alebo investičné alokácie

Na význam leteckej dopravy a ňou tvorenej konektivity poukazuje štúdia pre ACI EUROPE (2015), ktorá identifikovala popri priamych, nepriamych a indukovaných efektoch ešte jednu kategóriu ekonomických efektov, ktoré nie sú priamo zachytené v I-O modeli – ide o tzv. katalytické efekty (Wider Economic Effects). V nich sa pozícia SR signifikantne posilňuje, keď zatiaľ čo v prvých troch kategóriách efektov je význam leteckej dopravy pre celú ekonomiku marginálny, v oblasti katalytických efektov dosahuje výraznejšie efekty.

⁹ Vychádzame z údajov z rezervačnej databázy SABRE. Ako letenky zakúpené Slovákmi považujeme tie, ktoré majú miesto predaja Slovensko (Point of Sale). Nemusia tak v nej byť zahrnuté všetky odlety slovenských občanov, pretože tí si mohli zaobstaráť letenky aj cez zahraničné servery. Preto považujeme tento odhad na spodnej hranici možností a vnímame ho ako konzervatívny. V databáze je dostupná priemerná základná cena letenky (Average Base Fare) a početnosť prepravených pasažierov. Pre rôzne oceňovacie techniky dopravcov nie je možné odhadnúť konečné ceny leteniek aj so zahrnutými daňami, poplatkami a palivovým príplatkom.

¹⁰ Bez vzájomnej dohody by sa VB stala v očiach EÚ treťou krajinou do ktorej by bolo nutné získať opäť povolenia na lety medzi VB a EÚ (získanie AOC vo VB pre európsky sídliacich dopravcov alebo naopak získanie AOC v EÚ pre spoločnosti sídliace vo VB (napr. EasyJet). Tieto kroky už podnikli obaja dôležitý dopravcovia pre slovenský trh (Ryanair a Wizzair).

¹¹ Wizzair s linkou do Londýna je jediným pravidelným dopravcom v letnom letovom poriadku.

¹² Ostatné letecké spojenia sú prevádzkované za účelom ďalšieho prestupu pasažierov do konečných destinácií (Hub model – Istanbul, Viedeň, Varšava a čiastočne Praha). Aktuálne pribudli ďalšie dve spojenia Košíc s Nemeckom obsluhované spoločnosťou EuroWings.

Tieto efekty sú nehmatateľnými benefitmi existencie leteckých dopravcov, ktorí by v dostatočnej miere zabezpečovali konektivitu krajiny. Autori štúdie ACI EUROPE (2015) hovoria o potvrdenom vplyve leteckej konektivity na veľkosť medzinárodného obchodu (pozri napr. UK Institute of Directors (2008), atraktivitu alokácie medzinárodných investícií a sídla spoločností (Bel and Fageda, 2008), celkovú produktivitu a mobilitu pracovnej sily (Ishutkina and Hansman, 2009) alebo veľkosť turistického ruchu (Graham and Dennis, 2008). Ak by sa uvažovaný domáci letecký dopravca dokázal udržať na trhu, konektivita ktorú by so sebou priniesol by mala presah do viacerých odvetví hospodárstva, ktoré môžu (ale nemusia) byť priamo späté s leteckou dopravou.

1.3.2 Argumenty proti zriadeniu národného dopravcu

Zatiaľ sa ani jednej spoločnosti nepodarilo udržať na trhu

Napriek viacerým pokusom sa na Slovensku nepodarilo udržať ani jednej spoločnosti, ktorá prevádzkovala pravidelnú osobnú dopravu zo Slovenska.¹³ Svedčí to o vysokej investičnej, ale aj nákladovej náročnosti na prevádzku, s ktorou sa toto odvetvie spája. Faktory, ktoré ovplyvnili zánik týchto spoločností sú čiastočne charakterizované v sekcii o aktuálnom stave leteckej dopravy na Slovensku.

Eventuálne zriadený domáci dopravca by bol vo veľmi náročnej pozícii hneď od svojho založenia. Úspešné založenie a ustálenie spoločnosti si bude vyžadovať veľké množstvo finančných prostriedkov s veľmi neurčitou mierou návratnosti. Ani tie najperspektívnejšie letecké spojenia nie je možné dostať do prevádzkového prebytku bez prekonania obdobia, v ktorom budú generovať operatívnu stratu.

Extrémne silná konkurencia na trhu

Ako už bolo spomenuté v časti o externom prostredí, najväčšou bariérou a argumentom proti zriadeniu domáceho dopravcu je geografická poloha krajiny a umiestnenia hlavných letísk. Relatívna blízkosť dostupných zahraničných letísk vytvára silnú konkurenciu a oslabuje potenciál na úspešné prevádzkovanie ďalšej leteckej spoločnosti. Najmä letisko Viedeň svojou polohou získava na atraktivite pre časť obyvateľov SR, ktorá žije na západe krajiny. Rovnako letisko Budapešť má tendenciu prilákať množstvo cestujúcich z južného Slovenska.

Analýza obslužnosti leteckých liniek (ktorá bude nasledovať v ďalšej sekcii tejto štúdie) okrem toho poukazuje na fakt, že obsadenie niektorých liniek má štruktúru oligopolného trhu s kooperatívnou tendenciou. Ak teda určitú existujúcu linku prevádzkujú viaceré spoločnosti, namiesto konkurenčného boja majú tendenciu smerovať ku kooperácii (dokonca bez ohľadu na príslušnosť k leteckej aliancii). Rovnako vlastníctvo spoločností konkurujúcich si na vybraných linkách môže byť rovnaké napriek zjavnej rozdielnosti v podnikovej filozofii vyvolávajúcej dojem konkurenčného boja (Point-to-point vs. Network Airlines).¹⁴

¹³ Celkovo hovoríme o piatich spoločnostiach – Air Slovakia, Danube Wings, SkyEurope Airlines, Slovenské aerolínie a Tatra Air.

¹⁴ Typickým príkladom takéhoto dopravcu môže byť Lufthansa Group, ktorý vo svojom portfóliu vlastní Lufthansu, Austrian Airlines či SWISS ako sieťových dopravcov a Eurowings s Brussels Airlines ako P-T-P dopravcov.

Potenciálny problém by mohol nastať aj pri snahe dopravcu presadiť sa na letisku Košice, ktorého väčšinovým vlastníkom je Letisko Viedeň. Vznikol by tu potenciál na konflikt záujmov medzi záujmom presadiť sa na linke Košice – Bratislava a Košice – Viedeň. To len potvrdzuje, že konkurenčné prostredie je extrémne silné a to nielen medzi letiskami Bratislava a Viedeň, ale aj pri letisku Košice.

Absencia príjazdového turistického ruchu

Zatiaľ sa štúdia zaoberala hlavne cestovaním v trajektórii zo SR do zahraničia. Absentuje však pohľad na leteckú dopravu zo zahraničia do SR. Pri tej sa dostávame do vágnej oblasti odhadov, keďže dva rôzne zdroje údajov o cestovnom ruchu nám poskytujú rozdielne informácie. Aby sme demonštrovali o akú veľkú mieru rozdielu ide, tabuľka 10 uvádza počty zahraničných návštevníkov podľa ubytovania zahraničných klientov v ubytovacích zariadeniach a podľa ich pohybu mobilných telefónov v roku 2016. Tieto rozdiely nám hovoria o neschopnosti presne odhadnúť potenciál prínosu turistického ruchu v SR, ak by bol zriadený národný dopravca.

Z tabuľky 10 vychádza, že už samotný rozdiel v prípade turistov z ČR je priepastný. Štatistiky podľa mobilných telefónov vykazujú až takmer trojnásobný počet zahraničných návštevníkov v porovnaní s údajmi ubytovacích zariadení. Dá sa však argumentovať, že vďaka spoločnej minulosti, silným (a často aj rodinným) väzbám nemajú českí turisti potrebu ubytovania v ubytovacích zariadeniach a nocujú u rodiny alebo známych. Tým by sa dokázala vysvetliť časť veľkého rozdielu medzi dvomi štatistikami. Podobná logika je ale oslabená pri návštevníkoch z krajín ako napr. Nemecko či Spojené kráľovstvo.

Tabuľka 10: Zahraniční návštevníci v ubytovacích zariadeniach cestovného ruchu SR v roku 2016 – TOP 10 (*ľavá tabuľka*) a zahraniční návštevníci SR na základe dát mobilných operátorov za rok 2016 (podľa SIM kariet na území Slovenska) (*pravá tabuľka*)

1.	Česká republika	621 475	1.	Česká republika	1 739 039
2.	Poľsko	188 284	2.	Poľsko	1 334 151
3.	Nemecko	178 047	3.	Maďarsko	550 090
4.	Maďarsko	91 175	4.	Nemecko	450 783
5.	Rakúsko	88 123	5.	Rakúsko	344 451
6.	Spojené kráľovstvo	77 837	6.	Rumunsko	222 846
7.	Taliansko	65 050	7.	Holandsko	218 665
8.	Ukrajina	52 850	8.	Spojené kráľovstvo	185 641
9.	USA	45 670	9.	Taliansko	100 439
10.	Francúzsko	42 337	10.	Ukrajina	92 367

Prameň: Štatistický úrad SR a MDaV SR.

Ešte dôležitejšiu informáciu môžeme získať ak z tabuľky 10 vyradíme krajiny, ktoré sú susediace so SR. Tieto krajiny disponujú ľahkou možnosťou pozemnej dopravy, keď letecká doprava na krátke vzdialenosti nedáva ekonomický zmysel. Po odpočítaní počtu návštevníkov zo susedných krajín tak v tabuľke o zahraničných návštevníkoch podľa ubytovacích zariadení (v ľavej tabuľke) zostane len 28,1 % turistov, s ktorými možno uvažovať ako s potenciálnymi cestujúcimi. V prípade štatistík podľa polohy mobilných telefónov sa dopracujeme rovnakým postupom k dokonca menšiemu podielu a to len 22,5 %.

Ako argument proti zriadeniu domáceho dopravcu tak možno považovať, že zameranie cestovného ruchu na Slovensku je majoritne na okolité štáty. Existencia domáceho dopravcu by minimálne v prvých rokoch nemohla byť založená na príjazdovej turistike. V tom prípade je

nevyhnutné očakávať, že na zatraktívnenie SR ako turistickej destinácie by musela krajina v dlhodobom výhľade vynaložiť veľmi veľké množstvo finančných prostriedkov na popularizáciu krajiny v zahraničí, aby sa jej aspoň čiastočne podarilo diverzifikovať štruktúru zahraničných návštevníkov, ktorí by využívali dopravné služby domáceho leteckého dopravcu.

Malá veľkosť trhu

Nadväzujúc na predchádzajúci argument o nedostatočnom príjazdovom cestovnom ruchu, nový domáci dopravca by sa musel aspoň v prvých rokoch spoliehať viac na odletovú turistiku a biznis cestujúcich. Ich počet je však limitovaný. Letiská ako Sliač, Poprad – Tatry či Piešťany predstavujú veľmi malé potenciálne trhy (a aj tie sú zamerané skôr na príjazdovú turistiku), pričom letisko Bratislava je vo veľmi nepriaznivej pozícii kvôli konkurencii z letiska Viedeň. Množstvo cestujúcich je preto limitované súhrou hneď viacerých faktorov. Schopnosť dosiahnuť na prevádzkovaných linkách prípustný ekonomický výsledok by bola obmedzená. Aj tento argument hovorí skôr v prospech nezriadenia domáceho dopravcu.

2. Právny rozbor možnosti založenia národného leteckého dopravcu.

Ústava SR chráni národné hospodárstvo pred nedôvodnými zásahmi do systému trhovej ekonomiky. Táto požiadavka je definovaná v čl. 55 Ústavy SR (Hospodárstvo Slovenskej republiky sa zakladá na princípoch sociálne a ekologicky orientovanej trhovej ekonomiky. Slovenská republika chráni a podporuje hospodársku súťaž. Podrobnosti ustanoví zákon.) Z uvedeného dôvodu nie je ústavne povolené vykonávať trhovo nekonformné opatrenia, ktoré by nesledovali ekologický alebo sociálny rozmer, alebo ktoré by nedôvodne narúšali hospodársku súťaž.

Okrem ústavnej požiadavky, z členstva SR v EÚ vyplýva záväzok nenarúšať hospodársku súťaž na vnútornom trhu a prípadné obmedzenia sú prípustné na základe podmienok stanovených právom EÚ a v tomto stanovenom rozsahu. V tejto súvislosti sú relevantné pravidlá štátnej pomoci, ktoré upravujú možnosti štátu v oblasti podpory podnikateľských aktivít a pravidlá týkajúce sa úhrad za služby vo verejnom záujme, respektíve všeobecného hospodárskeho záujmu.

Z uvedeného všeobecného rámca musí vychádzať nielen národná (vnútroštátna) legislatíva SR, ale aj jej praktické uplatňovanie. Z uvedeného dôvodu je potrebné podriaďiť zriadenie „národného leteckého dopravcu“ týmto právnym princípom.

Vo všeobecnosti prichádzajú do úvahy nasledujúce modely:

- Model 1: Národný letecký dopravca ako subjekt založený štátom zabezpečujúci linky na základe rozhodnutia orgánov verejnej moci, odôvodnené verejným spoločenským záujmom.
- Model 2: Národný letecký dopravca zriadený štátom pričom jeho ďalšie fungovanie sa riadi ekonomickými pravidlami bez ďalších štátnych zásahov.
- Model 3: Zabezpečenie obslužnosti územia prostredníctvom zmlúv o dopravných službách vo verejnom záujme (PSO).

2.1 Štátna pomoc v jednotlivých modeloch

Pravidlá pre štátnu pomoc vyplývajúce z primárneho a sekundárneho práva sú determinujúce pre výber modelu.

Z analýzy doterajšej praxe Európskej komisie vyplýva, že podstatná časť štátnej pomoci leteckým spoločnostiam bola poskytnutá v rámci reštrukturalizácie upadajúcich leteckých spoločností, respektíve spoločností v kríze (napríklad AirBaltic, SAS, Adria Airways, Air Malta, Czech Airlines). Rozhodovacia prax v tejto oblasti nie je pre nás relevantná (zatiaľ).

Ďalšiu skupinu tvoria schémy pomoci pre veľmi vzdialené regióny (zámorské územia), vzdialené regióny a riedko osídlené oblasti (NUTS2 s menej ako 8 obyvateľov na km). Slovensko nemá žiaden takýto región, a preto schémy uplatňované Francúzskom, Španielskom, Portugalskom, Cyprom, Maltou, ako i Škandinávskymi krajinami týkajúce sa obslužnosti regiónov sú neaplikovateľné.

Do úvahy by prichádzali všeobecné typy štátnej pomoci a špecifické typy štátnej pomoci.

Všeobecné schémy štátnej pomoci sú najmä regionálna pomoc, pomoc MSP, ochrana životného prostredia, vývoj, výskum a inovácie, podpora vzdelávania, zamestnanosť.

Tieto formy štátnej pomoci by však nesmerovali k prevádzke leteckej spoločnosti, ale k riešeniu čiastkových problémov spojených so zriadením a prevádzkou leteckej spoločnosti. Navyše vzhľadom na umiestnenie letiska, profil potenciálnych zamestnancov a charakter činnosti sú pomoci zamerané na regionálnu pomoc, zamestnanosť a podporu vzdelávania sú irelevantné, nanajvýš hypotetické. Ochrana životného prostredia v tejto fáze tiež neprichádza do úvahy, keďže letecká spoločnosť nemá žiadne lietadlá, ktoré by vymieňala/modernizovala na ekologickejšie typy (navyše predpisy zatiaľ nepočítajú s modernizáciou leteckého parku ako formou štátnej pomoci na účely ochrany životného prostredia). (podrobnejšie nariadenie Komisie (EÚ) 651/2014 v znení nariadenia Komisie (EÚ) 2017/1084).

Špecifickými formami dotácií pre leteckú dopravu sú najmä služby všeobecného hospodárskeho záujmu, štátna pomoc pre start-upy a sociálna pomoc.

Pomoc pre start-upy

Štát môže podporiť zriadenie novej linky pre regionálne letisko, ktoré doterajší dopravcovia nie sú ochotní zapojiť do svojej dopravnej siete.

Pre výšku pomoci sú nastavené nasledujúce formálne prahové hodnoty:

- trasy spájajú letisko s maximálnym objemom 3 mil. pasažierov ročne (3-5 mil. len v riadne odôvodnených prípadoch)
- pomoc pokrýva najviac 50 % letiskových poplatkov
- daná linka musí mať vyhladku byť po 3 rokoch zisková aj bez štátnej pomoci.

Ďalšími materiálnymi podmienkami (ktoré v našom prípade môžu byť problematickejšie) sú:

- pomoc zvyšuje mobilitu občanov Únie a prepojenosť regiónov otvorením nových trás,
- pomoc nie je dôvodná ak sa spojenie realizuje za porovnateľných podmienok prostredníctvom vysokorýchlostnej železničnej služby, najmä z časového hľadiska (to je otázka Bratislava-Košice) alebo z iného letiska rovnakej spádovej oblasti (problém Viedeň, keďže spádová oblasť je zvyčajne 100 km alebo 60 minút autom, autobusom alebo vysokorýchlostným vlakom;
- neexistujú žiadne menej deformujúce nástroje.

Pomoc pre start-upy sa udeľuje na základe oznámenia, ktoré vydá orgán verejnej moci vopred a jednotlivé letecké spoločnosti sa môžu uchádzať o takúto pomoc. Uvedený postup nerieši otázku "národného dopravcu", ale rieši problém vytvorenia nových liniek. Treba dodať, že štátna pomoc pre start-upy by len v minimálnej miere pokrývala náklady na fungovanie leteckej spoločnosti.

Sociálna pomoc

- štát môže prispievať dopravcom adresne na pomoc jednotlivým znevýhodneným skupinám cestujúcich (deti, osoby s postihnutím, študenti, seniori),

- pomoc sa poskytuje nediskriminačne, teda bez ohľadu na to, aká spoločnosť poskytuje tieto služby.

Túto formu štátnej pomoci môže štát poskytovať bez ohľadu na zriadenie alebo nezriadenie „národného dopravcu“, ide o formu podpory vlastného obyvateľstva.

Osobitnou formou podpory dopravných služieb je mechanizmus záväzkov služieb vo verejnom záujme (PSO). Na rozdiel od štátnej pomoci sleduje jediný cieľ a to zabezpečenie obslužnosti daného územia za podmienky, že dopravná obslužnosť daného územia nie je ekonomicky efektívna, respektíve za komerčných podmienok by bola doprava neprístupná obyvateľstvu. Pravidlá pre PSO v európskom priestore (EHP) stanovuje Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1008/2008 z 24. septembra 2008 o spoločných pravidlách prevádzky leteckých dopravných služieb v Spoločenstve.

Záväzok služby vo verejnom záujme je definovaný nasledujúcimi podmienkami:

1. konzultácie a informačná povinnosť (členský štát môže uložiť záväzok po konzultáciách s inými dotknutými členskými štátmi a po tom, ako informoval Komisiu, dotknuté letiská a leteckých dopravcov vykonávajúcich prevádzku na danej trase)
2. záväzok služby vo verejnom záujme sa ukladá vo vzťahu k pravidelným leteckým dopravným službám medzi letiskom v EÚ a letiskom obsluhujúcim okrajovú alebo rozvojovú oblasť na území ČŠ alebo na málo využívanú trasu k akémukoľvek letisku na jeho území
3. takáto trasa sa považuje za životne dôležitú pre hospodársky a sociálny rozvoj regiónu, ktorý letisko obsluhuje,
4. záväzok sa uloží len v rozsahu nevyhnutne potrebnom na minimálne zabezpečenie pravidelných leteckých dopravných služieb, tak aby na tejto trase z hľadiska nadväznosti, pravidelnosti, cien alebo minimálnej kapacity vyhovovali štandardom, ktoré by leteckí dopravcovia nesplnili, ak by sledovali výhradne svoje ekonomické záujmy,
5. pevné štandardy uložené v súvislosti s trasou, na ktorú sa vzťahuje tento záväzok služby vo verejnom záujme, sa stanovujú transparentným a nediskriminačným spôsobom.

Podstatou služby vo verejnom záujme je jej neekonomický charakter. Dopravca na základe tejto povinnosti získava právo výlučného predaja miest na sedenie v súlade s podmienkami tejto služby, pričom obmedzenie prevádzkovateľov iba na jedného prevádzkovateľa môže byť stanovené najviac na 4 roky.

Zadanie tejto zákazky musí byť vykonané na základe verejnej súťaže, ak žiadny dopravca nezačne danú linku prevádzkovať z vlastného podnetu. Vybraný prevádzkovateľ má potom nárok na "vyrovnanie", ktoré nepresahuje sumu nevyhnutnú na pokrytie čistých nákladov s prihliadnutím na výnosy a primeraný zisk (nariadenie č. 1008/2008).

V takomto režime by štát zadefinoval služby vo verejnom záujme. Už samotná definícia služieb by mohla byť komplikovaná, keďže by ju musel konzultovať s letiskami a existujúcimi dopravcami. Následne by mohol ktorýkoľvek dopravca prevádzkovať takúto linku, respektíve by sa prevádzkovateľ linky vyberal na základe verejnej súťaže.

Uvedený postup nerieši otázku "národného dopravcu", ale rieši problém závislosti Slovenska od obchodných plánov jednotlivých dopravcov a možnosť zrušenia liniek. Ak by aj bol štátom zriadený podnikateľ, neznamená to že by získal PSO zákazky.

Ako vidno, pravidlá štátnej pomoci definujú veľmi úzky manévrovací priestor. Zostáva preto ešte možnosť, že štát sa správa ako trhoví investor. Akékoľvek platby, pôžičky, investície vykonané štátom sa potom vôbec nepovažujú za štátnu pomoc, ak by za rovnakých podmienok vykonal takúto transakciu aj iný investor vystavený trhovým podmienkam.

Negatívnou definíciou tohto pojmu je, že nemôže ísť o poskytnutie prostriedkov, ktoré štát poskytuje s iným cieľom ako návratnosť prostriedkov.

Štát preto môže a) vlastniť majetok a b) chrániť tento majetok pred znehodnotením.

V prvom rade treba konštruovať podnikateľský plán tak, že by do neho za rovnakých podmienok investoval aj akýkoľvek súkromný investor. Štát ako investor nemôže byť zvýhodnený tým, že má "lacné" peniaze prostredníctvom daní, a že svoje straty môže sanovať z verejných zdrojov. Zároveň štát nemôže preberať ako investor vyššie riziko ako by prevzal súkromný investor.

Keďže správanie štátu ako trhového investora nie je štátnou pomocou, nepodlieha takéto investovanie notifikácii, a teda ani verifikácii vo forme posúdenia takejto transakcie zo strany EK.

Ak by mal byť zriadený "národný dopravca" takýmto spôsobom, muselo ísť o prísne trhoví model, kde by ingerencia štátu neposkytovala dopravcovi žiadne výhody. Toto platí aj v prípade zriadenia spoločnosti, jej prevádzkovania, nákupu alebo prenájmu lietadiel, ako aj v prípade zriadenia "lízingovej" spoločnosti. Inak povedané, musí ísť o taký obchodný a podnikateľský model, ktorý by bola akceptovateľný ktorýmkoľvek obozretným investorom disponujúcim dostatočnými finančnými prostriedkami.

2.2 Priebežný záver k jednotlivým modelom

- **Model 1:** ide o trhovo nekonformný model, ktorý možno považovať za zakázaný per se, keďže narúša trhové podmienky, obchod medzi členskými štátmi a porušuje pravidlá štátnej pomoci.
- **Model č. 2:** model je čiastočne uskutočniteľný ako riešenie potreby obslužnosti slovenského územia; nepochybne by bolo možné zriadiť PSO linky z Košíc, linky z Bratislavy by zrejme podliehali námietkam zo strany viedenského letiska, čo však nevylučuje začať rokovania o takýchto linkách. Model však nerieši zriadenie „národného leteckého dopravcu“ ako takého.
- **Model č. 3:** model je v súlade so slovenským a európskym právnym poriadkom a je trhovo konformným nástrojom. Je však potrebné prísne dbať na dodržanie trhových podmienok zriadenia a fungovania spoločnosti:

1. zriadenie:

- a. zriadenie spoločnosti by malo podliehať pravidlám „obozretného“ investora, teda nemalo by ísť o neprimerane rizikovú investíciu;

- b. štát by mal vybaviť spoločnosť dostatočným kapitálom na jej začatie fungovania; bezdôvodné ďalšie finančné injekcie by mohli byť považované za nedovolenú štátnu pomoc (finančná injekcia v podobe úveru na trhovom základe sa nepovažuje za štátnu pomoc – prípad Cargo, AirBaltic);
 - c. trhovú charakter podnikateľa by mohla potvrdiť aj skutočnosť, že by subjekt vznikol ako joint-venture
 - i. s existujúcou leteckou spoločnosťou, ktorá by mohla prispieť aj svojim know-how a prípadne IT a softvérovou podporou;
 - ii. možnosťou upisovania akcií pre investorskú verejnosť.
2. fungovanie:
- a. riadenie spoločnosti musí byť postavené výlučne na sledovaní ekonomických záujmov podnikateľa ako takého;
 - b. musí byť vytvorený mechanizmus brániaci stranickým nomináciám do orgánov spoločnosti;
 - c. musí byť vytvorený mechanizmus, ktorý bráni politickému rozhodovaniu o obchodných otázkach spoločnosti, vrátane definovania liniek alebo limitov pre výšku cestovného
3. zánik:
- a. štát nemôže „umelo“ zachraňovať spoločnosť v situácii, kedy by tak trhovú investor neurobil (pripúšťa sa samozrejme štátna pomoc pri reštrukturalizácii);
 - b. štát nemôže byť zvýhodnený pri rozdeľovaní likvidačného zostatku.

Z ekonomického a finančného pohľadu je vyhodnotenie Modelu 2 (PSO) a Modelu 3 (trhový dopravca) rozdielne. Pri modeli 2 sa predpokladá, že štát, respektíve ním poverená osoba, definuje linky, ktoré sú vo verejnom záujme, pričom sa predpokladá, že tieto linky budú pri danom nastavení generovať stratu, a teda tieto straty bude musieť vykrývať z verejných zdrojov. Na druhej strane pri modeli 3 nebude mať štát dosah na definovanie liniek verejného dopravcu, avšak predpokladá sa, že činnosť leteckého dopravcu nebude generovať stratu. Ani v jednom z oboch uvedených modeloch nemôže štát dotovať dopravcu inými nedovolenými spôsobmi.

Z pohľadu nákladov a kapitálu sa preto model 2 a model 3 javia ako ekvivalentné v tom smere, že v oboch prípadoch si založenie spoločnosti vyžaduje vstupný kapitál potrebný na začatie prevádzkovania spoločnosti, a tiež obdobné budú náklady na prevádzkovanie spoločnosti a realizáciu jednotlivých liniek. Z pohľadu leteckého dopravcu nie je potom rozdiel ani samotné prevádzkovanie „ekonomickej“ a „PSO“ linky, keďže v oboch prípadoch očakáva pozitívnu bilanciu nákladov a výnosov (výnosy sú tvorené buď iba cestovným a poplatkami za služby, alebo sa k výnosom pripočítava aj štátna dotácia).

Z uvedeného vyplýva, že ak aj štát zriadi spoločnosť podľa modelu 3 neznamená to, že táto spoločnosť sa nebude môcť uchádzať o PSO, či už na Slovensku alebo aj v iných krajinách EÚ. Na druhej strane, ak aj štát zriadi leteckého dopravcu podľa modelu 3, môže sa stať, že tento dopravca nebude prevádzkovať linky, ktoré by štát považoval za vhodné pre PSO.

Preto ak by štát videl priestor pre PSO prevádzkované z letísk na území SR, otázka ich zadávania nesúvisí s otázkou zriadenia „národného leteckého dopravcu“ a vice versa.

Vzhľadom na možnú mieru legálnej ingerencie štátu do prevádzky leteckej spoločnosti sú potom náklady na model 2 vyššie ako na model 3, keďže náklady na zriadenie spoločnosti (jej kapitál) sú podobné, pričom pri modeli 2 štát dotuje aj samotnú prevádzku, avšak pri modeli 3 nie. Teba však

opäť zdôrazniť, že ani existencia „národného“ dopravcu nezaručuje, že bude skutočne prevádzkovať aj PSO linky z letísk na území SR.

Pri zriaďovaní leteckej spoločnosti ako trhovu orientovanom subjekte bude kľúčové odhadnúť aj výšku základného imania, a teda aj výšku kapitálu, ktorou sa bude štát podieľať na podnikaní v leteckom sektore. Keďže pôjde zo strany štátu o trhovú investíciu, vklad štátu by nemal presahovať výšku investície, ktorú by racionálny investor vložil do novozaloženej leteckej spoločnosti. V tomto smere samozrejme racionálny investor v oblasti leteckej dopravy musí očakávať neskoršiu návratnosť investície v podobe výnosov z investície, a to v takej miere, ako je v oblasti leteckej dopravy bežné. Racionálne očakávania trhového investora preto musia zahŕňať aj stratové obdobie v počiatkoch podnikania, avšak model podnikania novozaloženej leteckej spoločnosti musí zahŕňať návratnosť investície štátu ako takej, či už v podobe pravidelných dividend alebo v podobe zvýšenia trhovej hodnoty akcií/obchodného podielu v danej leteckej spoločnosti.

Vklad spoločnosti, ktorá nemá projektovaný pozitívny hospodársky výsledok alebo nárast trhovej hodnoty by mohlo byť vnímané ako nepovolená štátna pomoc, respektíve iný spôsob narušenia trhového prostredia. Okrem absolútnej výšky vkladu je relevantný aj mix vlastných zdrojov a cudzích zdrojov spoločnosti na účely preklenutia počiatočného obdobia, kým nebude spoločnosť generovať výnosy na zabezpečenie prevádzky, rozvoja a poskytnutia primeraných dividend svojim akcionárom/spoločníkom. Z uvedeného vyplýva, že vklad štátu nemusí pokrývať 100 % očakávaných nákladov na prevádzku spoločnosti, ale iba do tej miery, do akej je z ekonomického hľadiska výhodnejšie využitie vlastných zdrojov ako cudzích zdrojov.

Pokiaľ sa štát rozhodne nakladať s verejnými zdrojmi takým spôsobom, že na účely podnikania leteckej spoločnosti obstará lietadlá (v súlade s pravidlami verejného obstarávania), potom možno identifikovať dva základné modely využitia týchto lietadiel leteckou spoločnosťou. Prvou možnosťou je vloženie lietadiel ako nepeňažný vklad do základného imania leteckej spoločnosti. Nevýhodou tohto modelu je, že štát týmto stráca vlastnícke práva k týmto lietadlám a v prípade neúspechu podnikania, respektíve nárokov tretích osôb, podliehajú speňaženiu, ako majetok spoločnosti (podrobnejšie v analýze uvedenej ďalej). Druhou možnosťou je, že dané lietadlá zostanú vo vlastníctve štátu, ktorý ich prenajme leteckej spoločnosti. Výhodou modelu je, že tento majetok nepodlieha speňaženiu v prípade neúspechom v podnikaní alebo prípadných exekúcií týkajúcich sa majetku spoločnosti. Nevýhodou je, že aj takáto zmluva o nájme musí byť postavená na výlučne trhových princípoch a štát nemôže poskytnúť leteckej spoločnosti žiadne výhodnejšie podmienky, oproti podmienkam, za ktorých by si letecká spoločnosť mohla obstaráť lietadlá od komerčnej lízingovej spoločnosti alebo iného leteckého dopravcu. Nevýhodou tohto modelu je zvýšenie nákladov leteckej spoločnosti, a to aj v období, keď nedosahuje výnosy z leteckej dopravy.

3. Ekonomické vyhodnotenie alternatív, bariér ich realizácie, odhad ich prínosov a nákladov.

3.1 Výber realizovateľných variantov (s využitím zistení v kapitole 2) a najvýhodnejšieho variantu s ohľadom na ich nákladovosť

V nadväznosti na výsledky právnej analýzy z predchádzajúcej časti štúdie sa nasledovná časť venuje rozpracovaniu variantu zriadenia národného dopravcu založeného na trhových princípoch. Variant obstarávania služieb vo všeobecnom hospodárskom záujme - PSO (časť 3.1.2) je tu rozpracovaný len ako hypotetický konštrukt odhadovaných nákladov v prípade riešenia PSO, ktorý však pre prípad letiska Bratislava nie je realistický z dôvodu konfliktu s prevádzkovanými leteckými spojeniami v spádovej oblasti.

3.1.1 Variant trhového dopravcu

Variant trhového dopravcu je z právneho pohľadu najjednoduchšie realizovateľný, pretože nepodlieha schvaľovaniu Európskou Komisiou. S jeho zriadením sa predpokladajú viaceré náklady už na samotnom začiatku pri založení leteckej spoločnosti. Odhad nákladov však treba vnímať s toleranciou. Väčšina odhadovaných nákladových položiek **nie sú verejne dostupné informácie, preto sa pri ich vyčíslení spoliehame na expertné odhady** získané konzultáciami pri príprave štúdie. Sumár nákladov tiež nemusí obsahovať kompletný zoznam nákladov na základe ich povahy (napr. suma nákladov na propagáciu a marketing bola odhadnutá, ale na základe aktuálnej situácie na trhu a rozhodnutí manažmentu spoločnosti sa jej reálna výška môže odlišovať od uvedeného odhadu).

Náklady na založenie spoločnosti meriame za obdobie od založenia až po prvý let spoločnosti, čo pri optimistickom scenári predpokladá obdobie 9 mesiacov na všetky úkony potrebné na získanie potrebných licencií a ďalších minimálne 6 mesiacov na spustenie predaja a propagáciu letov spoločnosti.¹⁵ Spolu tak uvažujeme o období 15 mesiacov. Toto obdobie je charakteristické pre vysokú nákladovosť a takmer žiadne výnosy, pretože letecká spoločnosť ešte neprevádzkuje lety. Jedinou formou výnosu sú príjmy z predaja leteniek po nadobudnutí AOC a prevádzkovej licencie. Avšak výška príjmov sa v časovom horizonte 6 mesiacov od začiatku predaja bude pohybovať len na nízkej úrovni.

Rovnako uvádzané množstvo zamestnancov spoločnosti má v realite graduálny vývoj, teda jednotliví zamestnanci (a personálne náklady) sa vyvíjajú postupne, pričom uvádzané počty dosiahnu v momente spustenia letovej prevádzky. Považujeme preto odhad osobných nákladov na posádky a zamestnancov za hornú hranicu možných nákladov.

Osobné náklady na posádku

V nami uvažovanom modeli leteckej spoločnosti rátame s počiatočným prevádzkovaním dvoch lietadiel, čo so sebou nesie aj proporčné náklady na posádku. Z konzultácií s odborníkmi v oblasti vieme odhadnúť, že ročný plat kapitána lietadla na krátkych letoch (kontinentálnych) sa nachádza v rozmedzí 60 tis. € do 100 tis. € ročne, plat prvého dôstojníka v rozmedzí 45 tis. € – 65 tis. €. Plat

¹⁵ Abstrahujeme tu od obdobia pred založením spoločnosti, ktoré sme v časti 4.3 odhadli na 6 mesiacov z dôvodu veľmi nízkej nákladovosti. Jediným predpokladaným nákladom počas tohto obdobia sú mzdy pre zamestnancov (manažment a právne oddelenie) a prenájom priestorov.

letušiek a stevardov sa odvíja od fixnej a variabilnej časti, tu však pracujeme len s hrubým odhadom 20 tis. € ročne. Pri stanovovaní veľkosti odhadu mzdových nákladov na posádky sme zobrali do úvahy aj celosvetový nedostatok kvalifikovaných zamestnancov na akejkolvek zo spomenutých pozícií, čo sa prejavilo v mierne vyššom odhade. Trh práce s leteckým personálom je do značnej miery globálny a vyznačuje sa vysokou mobilitou pracovnej sily. Aj tento fakt je nutné zohľadniť pri stanovovaní výšky mzdy. Letecký dopravca by mal pri nízko nastavených mzdových úrovniach problém tieto pozície obsadiť.

Tabuľka 11: Odhad nákladov práce posádok lietadiel v začiatočnom období

Pozícia	Ročná mzda brutto na jednotlivca (EUR)	Ročné náklady práce na jednotlivca (EUR)	Počet	Ročné celkové náklady práce (EUR)	Celkové náklady práce za obdobie 15 mesiacov
Kapitán	80 000 (pozn. 6666 mesačne)	108 160	11	1 189 760	1 487 200
Prvý dôstojník	55 000 (pozn. 4583 mesačne)	74 360	11	817 960	1 022 450
Letušky a stevardi	20 000 (pozn. 1666 mesačne)	27 040	30	811 200	1 014 000
Výcvik a preškolenie	Piloti – 1 rok – 120 000 / osoba; ďalšie roky 60 000 / osoba			2 640 000	2 970 000
	Letušky a stevardi 10 000 / osoba			300 000	300 000
Spolu			52	5 758 920	6 793 650

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

Osobné náklady na zamestnancov

Od obdobia založenia spoločnosti až po obdobie tesne pred vydaním AOC licencie (a následne prevádzkovej licencie) nie je potrebné veľké personálne obsadenie rôznych divízií v leteckej spoločnosti. Uvažujeme preto, že za obdobie prvých šesť mesiacov stačí na každú pozíciu len jeden tzv. „post holder“ alebo garant za danú oblasť, ktorí sú nevyhnutní pre vydanie AOC licencie a obsadenie právnického oddelenia.¹⁶ V období 3 mesiacov pred získaním licencie je nevyhnutné začať zamestnávať ďalších zamestnancov, aby sa zabezpečil plynulý prechod na bežnú letovú prevádzku (tá začína po 15 mesiacoch od založenia spoločnosti).

Pri začiatku spoločnosti môžu garanti zastávať aj niektoré funkcie manažmentu, preto uvažujeme len o troch manažérskych pozíciách. Rovnako v prvotnej fáze nie je potrebné získavať zamestnancov na niektoré pozície, ktoré sa dajú „outsourcovať“ inými spoločnosťami. Nie je napríklad nevyhnutné mať vlastných zamestnancov na pozícií operátora pozemnej prevádzky (nakladanie batožiny, upratovanie lietadla a pod.). Náklady na tieto služby vznikajú až pri reálnej prevádzke a preto tu s nimi v začiatočnej fáze neuvažujeme.

¹⁶ Na získanie AOC licencie sa vyžaduje mať obsadené pozície garantov za letovú prevádzku (flight operations), pozemnú prevádzku (ground operations), výcvik posádky (crew training), údržbu a opravy (maintenance and repairs). Predpokladáme aj obsadenie jednej kumulatívnej pozície, ktorá v sebe zhrňa ostatné aspekty ako napr. dozor a bezpečnosť (compliance and safety) a pod. aj keď nie je právne vyžadovaná.

Tabuľka 12: Odhad nákladov práce zamestnancov v začiatočnom období

Pozícia	Ročná mzda brutto na jednotlivca (EUR)	Ročné náklady práce na jednotlivca (EUR)	Počet	Ročné celkové náklady práce (EUR)	Celkové náklady práce za 15 mesiacov (začiatkové obdobie)
Garant (Post holder)	60 000 (pozn. 5000 mesačne)	81 120	5	405 600	507 000
Manažment	60 000 (pozn. 5000 mesačne)	81 120	3	243 360	304 200
Zodpovedný vedúci (Accountable Manager)	120 000 (pozn. 10000 mesačne)	162 240	1	162 240	202 800
Dispečeri (Operation Center)*	24 000 (pozn. 2000 mesačne)	32 448	12	389 376	292 032
Právnicki (Legal Department)	24 000 (pozn. 2000 mesačne)	32 448	3	97 344	121 680
Rozvoj liniek (Network Management)*	24 000 (pozn. 2000 mesačne)	32 448	3	97 344	73 008
Dozor a bezpečnosť (Compliance and Safety)*	24 000 (pozn. 2000 mesačne)	32 448	2	64 896	48 672
Predaj a marketing (Sales and Marketing)*	24 000 (pozn. 2000 mesačne)	32 448	3	97 344	73 008
Financie a kontrolovanie (Finance and Controlling)*	24 000 (pozn. 2000 mesačne)	32 448	3	97 344	73 008
Údržba a opravy (Maintenance and Repairs)*	24 000 (pozn. 2000 mesačne)	32 448	6	194 688	146 016
Zákaznícky servis (Customer Service)*	18 000 (pozn. 1500 mesačne)	24 336	20	486 720	365 040
Administratívny pracovník (Backoffice Support)*	18 000 (pozn. 1500 mesačne)	24 336	30	730 080	547 560
Spolu			91	3 106 896	2 754 024

Poznámka: pozície označené s * sa obsadzujú od 7. mesiaca od založenia spoločnosti.

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

Náklady na licencie, flotilu a poplatky

Prevádzkovanie leteckej spoločnosti nie je možné bez získania AOC licencie, ktoré vydáva príslušný úrad – v prípade SR sa jedná o MDV SR. Získanie AOC je podmienené viacerými skutočnosťami, ktoré je nutné zahrnúť do zoznamu nákladov na založenie leteckej spoločnosti.

Spracovanie jednotlivých manuálov za sekcie, v ktorých pôsobia garanti (post holderi), je nevyhnutnou podmienkou na získanie AOC licencie. Externé spoločnosti zaoberajúce sa touto problematikou si za spracovanie jedného takéhoto manuálu účtujú približne 7000 €.

Na vydanie AOC licencie je nutné zároveň disponovať aspoň jedným prevádzkyschopným lietadlom. Ak by sa realizovalo obstarávanie dvoch kusov nových lietadiel, ich katalógová cena sa pohybuje na úrovni 46,5 milióna € za kus.¹⁷ Tu však treba zobrať do úvahy, že čakacia doba na dodanie pri bežne komerčne využívaných lietadlách, sa pohybuje na úrovni rokov. Je preto výhodnejšie zamerať sa na obstaranie lietadiel, ktoré už boli používané v intervale od 5 do 10 rokov. Tým zásadne znižujeme náklady na obstaranie flotily a zároveň odstránime problém dlhej čakacej

¹⁷ Uvedené odhady sú špecifické pre typ lietadla Embraer E190 s kapacitou od 114 miest.

doby na dodanie. Z tabuľky 26 v časti o výbere vhodného typu lietadla zužujeme naše zameranie na lietadlá typu „veľkých regionálnych lietadiel“. Rovnako je vhodné, aby nakupované lietadlá boli po tzv. „C-Check“ prehliadke. Odhadované náklady na zaobstaranie takto špecifikovaného lietadla by tak podľa odborných konzultácií s leteckými spoločnosťami predstavovali približne 20 - 25 miliónov € za kus.

Ak by sa spoločnosť zakladala bez vlastníctva lietadla, bolo by nutné zaobstarať si lietadlá na princípe prenájmu (tzv. „dry leasing“), kde cena za mesačný prenájom predstavuje hodnotu od 150 tis. € do 250 tis. € mesačne podľa veku a stavu lietadla. Pri prenájme lietadiel rovnako nie je potrebné hneď od počiatkovej fázy disponovať oboma lietadlami. Jedno lietadlo by bolo prenajaté od založenia spoločnosti a slúžilo na výcvik posádky, druhé až tri mesiace pred spustením letovej prevádzky.

Môžeme tak uvažovať o dvoch scenároch, kde prvý ráta s kúpou lietadiel a druhý o ich prenájme. Ak by sa spoločnosť rozhodla realizovať zaobstaranie cez prenájom lietadiel, je nutné zobrať do úvahy, že neskoršia kúpa lietadla financovaná štátom nie je možná z dôvodu nepovolenej štátnej pomoci – letecká spoločnosť sa musí správať ako trhovú dopravcu bez zvýhodnenia zo strany štátu (samozrejme nákup za normálnych trhových podmienok úverom je prípustný). V prípade nákupu lietadiel hneď na začiatku založenia spoločnosti môže štát vo forme kapitálového vkladu vložiť lietadlá do majetku spoločnosti bez toho, aby porušil pravidlá o štátnej pomoci. Rovnako vlastníctvo lietadiel dáva spoločnosti väčšiu kredibilitu a finančný vankúš, ktorý by mohla použiť v prípade finančných ťažkostí (tzv. spätný leasing).

Na získanie licencie je nutné uzavrieť poistenie (buď individuálne alebo komplexné) na viaceré druhy rizík, ktoré sú spojené s prevádzkovaním leteckej spoločnosti.¹⁸ Veľkosť poistného sa líši od rozsahu poisteného krytia a oblastí zahrnutých v poistnom krytí pričom sa skladá z fixnej a variabilnej zložky. Pre nami hrubo odhadovaný počet prepravených pasažierov vychádza veľkosť poistných nákladov na 400 tis. € (60 tis. € fixná časť, 340 tis. € variabilná časť). Jeho veľkosť je však predmetom negociačného procesu medzi poisťovňou a leteckou spoločnosťou, a preto poskytujeme len odhad.

Každé lietadlo musí byť vybavené a pravidelne aktualizované mapami, predpoveďami počasia, navigáciou, data link-om a ďalšími službami, ktoré sa spoplatňujú na princípe „predplatného“ a dajú sa zahrnúť do kategórie kokpitových predplatných služieb (Cockpit Subscription Servicing Costs). Náklady na jedno lietadlo vychádzajú približne 80 tis. € ročne.

¹⁸ Štandardné komplexné poistenie v sebe pokrýva päť druhov poistenia: Poistenie zodpovednosti za škodu spôsobenú prevádzkou lietadla (Public Liability Insurance), Poistenie zodpovednosti za škody utrpené pasažiermi (Passenger Liability Insurance), Havarijné poistenie lietadla, ktoré nie je v pohybe (Ground Risk Hull Insurance Not In Motion), Havarijné poistenie lietadla, ktoré je v pohybe (Ground Risk Hull Insurance In Motion) a Poistenie kryjúce škody, ktoré vzniknú prevádzkou lietadla (In-flight Insurance).

Tabuľka 13: Odhad nákladov pre obstaranie licencií a flotily

Položka	Cena	Počet	Celkové náklady položky	Celkové náklady položky za obdobie 15 mesiacov
Poplatok za vydanie prevádzkovej licencie	3500	1	3500	3500
Manuál za jednotlivé sekcie	7000	5	35000	35 000
Nákup lietadiel	22 500 000 / jednorazovo	2	45 000 000	45 000 000
Prenájom lietadiel	200 000/ mesačne; 2 400 000 / ročne	2	4 800 000	3 000 000
Komplexné poistenie	400 000	2	800 000	1 000 000 / nákup 500 000 / prenájom
Kokpitové predplatné služby	80 000	2	160 000	200 000 / nákup 100 000 / prenájom
Spolu				Variant nákup 46 238 500
				Variant prenájom 3 638 500

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

Náklady na propagáciu a marketing

Zahájenie prevádzky novej leteckej spoločnosti si vyžaduje okrem iného aj významné investície do budovania značky a povedomia o spoločnosti medzi potenciálnou klientelou ako v súkromnom, tak aj v korporátnom sektore. Dôležitým je rovnako nadviazanie vzťahov v rámci B2B, najmä v oblasti predaja.

Vo všeobecnosti je pre stanovenie predpokladaných finančných nákladov na marketing a propagáciu nutné určiť, na ktoré ciele sa má primárne zameriavať – či ide o podporu značky alebo podporu predaja, resp. ich vzájomný pomer. V prípade vstupu nového subjektu na trh sa zvyčajne predpokladá, že pred zahájením aktivít bude pomer nákladov zložený z 80 % na budovanie značky a 20 % na podporu predaja (pokiaľ už je spustený). V takýchto prípadoch môžu investície dosahovať až 50 % z očakávaných príjmov. Výdavky 5 % a menej slúžia len k aktivitám v oblasti podpory predaja.

Pokiaľ ide o letecké spoločnosti, tie investujú do reklamy a marketingu v rozmedzí od 2 do cca 10 % očakávaných výnosov. Vždy je však nutné vychádzať zo situácie na trhu, najmä pri potrebe získať určitý trhový podiel. Z toho vyplýva, že vzhľadom k silnému konkurenčnému prostrediu, do ktorého by nová letecká spoločnosť vstupovala, je v počiatočných nákladoch treba kalkulovať s finančnou rezervou na marketing a propagáciu vo výške minimálne 10 % odhadovaných výnosov t.j. so sumou **4,8 – 5 mil. EUR**. Presná výška a rozdelenie na jednotlivé druhy propagačných aktivít a foriem by neskôr boli dané situáciou na trhu v dobe založenia leteckej spoločnosti. Časť z týchto prostriedkov by v každom prípade mala smerovať do marketingových akcií ponúkajúcich veľmi atraktívne ceny leteniek do jednotlivých destinácií.

Náklady na prenájom priestorov

Predpokladáme potrebu minimálne 20 miestností slúžiacich ako kancelárske priestory a dispečing s celkovou plochou aspoň 1000 metrov štvorcových. Pri odhade používame bežné komerčné nájomné zistené z údajov o trhu nehnuteľností v Bratislave.

Tabuľka 14: Odhad nákladov na nájomné v začiatočnom období

Plocha m ²	Cena za m ² na rok aj s energiami	Cena prenájmu za rok	Cena prenájmu za obdobie 15 mesiacov
1 000	150	150 000	187 500

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

Náklady na IKT vybavenie

Letecké spoločnosti využívajú sofistikované programy na zabezpečenie základných funkcií prevádzky, vytváranie analýz trhov, vystavovanie leteniek, zapojenie sa do rezervačného systému či manažovanie svojich nákladov a výnosov. Tieto softvéry sa ponúkajú ako komplexné balíky od svetových poskytovateľov ako sú Amadeus či Sabre. Dostupnosť cenovej nákladovosti použitia takýchto softvérov je však verejnosti nedostupná. Vychádzame preto len z konzultácií a expertných odhadov.

Náklady na komplexné softvérové riešenie od Amadeus odhadujeme na základe konzultácií do dvoch častí. Prvou je jednorazový poplatok za nákup systému a druhou je poplatok za každého pasažiera. Jednorazový poplatok odhadujeme vo výške 1,3 mil. € a poplatok za každého pasažiera na úrovni 1,95 €. Pri odhadovanom počte pasažierov tak náklady na komplexné riešenie softvérového vybavenia pre leteckú spoločnosť odhadujeme na 2,275 mil. € v prvom roku. V ďalších rokoch predpokladáme náklady vo výške 0,975 mil. €.

Vedenie účtovníctva spoločnosti je oblasť, ktorá môže byť na začiatku spoločnosti prenechaná externej spoločnosti.

Tabuľka 15: Odhad nákladov na IKT vybavenie v začiatočnom období

Položka	Cena na jednotku	Počet jednotiek	Celkové náklady	Celkové náklady za 15 mesačné obdobie
Výpočtová technika a kancelársky softvér	2 000 / osoba	45	90 000	90 000
Špecifický softvér na riadenie a prevádzku	1 300 000 / jednorazovo 1,95 € / pasažier	500 000	2 275 000 / 1 rok 975 000 / ďalší rok	1 300 000
Vedenie účtovníctva (externá spoločnosť)	2000 / mesačne	12 ročne	24 000	30 000
Spolu			1 089 000	1 420 000

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

Odpisovanie investičného majetku

Daňové odpisy lietadiel sú rozvrhnuté na 12 rokov (podľa Zákona o dani z príjmov č 595/2003 Z.z). Účtovná jednotka ale má možnosť nastaviť si účtovné odpisy aj inak. Tu však predpokladáme, že daňové odpisy sú v súlade s účtovnými.¹⁹

Tabuľka 16: Odhad odpisov investičného majetku

Súčasť majetku a jeho hodnota v EUR	Počet rokov odpisovania podľa Zákona o dani z príjmov	Ročné odpisy	Celkové odpisy za 15 mesačné obdobie
Lietadlá – 45 000 000	12	3 750 000	4 687 500
Spolu		3 750 000	4 687 500

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

Preukázanie finančnej spôsobilosti pre prevádzkovú licenciu

Pre získanie prevádzkovej licencie si dopravná autorita (MDV SR) vyžaduje preukázanie finančnej spôsobilosti na prevádzku a to dostatkom finančných prostriedkov na prevádzku aspoň tri mesiace od získania licencie bez ohľadu na príjmy spoločnosti. Nejedná sa teda priamo o finančný náklad, ale predstavuje to určité množstvo finančných prostriedkov, ktorými musí spoločnosť disponovať pri procese získania prevádzkovej licencie²⁰. Považujeme za dôležité túto sumu zahrnúť do uvažovaných výdavkov na založenie spoločnosti. Takáto suma sa vypočíta z prevádzkových a fixných nákladov spoločnosti, ktoré sa odvodzujú od detailne rozpracovaného podnikateľského plánu subjektu. Preto tu uvádzame len hrubý odhad požadovaných disponibilných prostriedkov, ktorý vychádza z navrhnutého letového poriadku.

Tabuľka 17: Odhad finančných prostriedkov na dokázanie finančnej spôsobilosti

Položka	Objem nákladov v bežnej prevádzke	Finančná rezerva na 3 mesiace prevádzky
Náklady na prevádzku	49 050 200	12 262 550

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

¹⁹ V odvetví sa bežne používa rozvrhnutie účtovných odpisov pri nových lietadlách až do 20 rokov. My však uvažujeme o obstaraní používaných lietadiel, pre ktoré môže vyhovovať práve skrátenie odpisovania na 12 rokov.

²⁰ Detailný popis náležitostí získania prevádzkovej licencie upravuje Nariadenie Európskeho parlamentu a rady č. 1008/2008.

Súhrnné náklady na založenie spoločnosti

Tabuľka 18: Súhrn odhadovaných nákladov na založenie spoločnosti v časovom horizonte 15 mesiacov²¹

Kategória nákladov	Celkové náklady za 15 mesačné obdobie (variant nákup)	Celkové náklady za 15 mesačné obdobie (variant prenájom)
Osobné náklady na posádky	6 793 650	6 793 650
Osobné náklady na zamestnancov	2 754 024	2 754 024
Náklady na licencie, flotilu a poplatky	46 238 500	3 638 500
Náklady na propagáciu a marketing	5 000 000	5 000 000
Náklady na prenájom priestorov	187 500	187 500
Náklady na IKT vybavenie	1 420 000	1 420 000
Odpisy lietadiel	4 687 500	-
Finančná rezerva (3 mesiace)	12 262 550	12 262 550
Spolu	79 343 724	32 056 224
Spolu (bez odpisov)	74 656 224	32 056 224

Prameň: vlastné odhady a výpočty.

Po vyčíslení komplexných nákladov na založenie spoločnosti až do jej spustenia leteckej prevádzky možno konštatovať, že najdôležitejšou nákladovou položkou sú náklady na obstaranie flotily. Rovnako dôležitými nákladovými faktormi sú však aj náklady spojené so získaním a výcvikom leteckého personálu. Ďalšou významnou položkou pri zakladaní spoločnosti je získanie špecializovaného softvérového riešenia potrebného pre plynulé manažovanie leteckej spoločnosti. Nezanedbateľnú položku vo výpočte tvorí aj nevyhnutná finančná zásoba, ktorou musí spoločnosť disponovať pri žiadosti o prevádzkovú licenciu (aj keď sa nejedná priamo o náklad).

Rozhodnúť sa medzi formou obstarania flotily nákupom alebo prenájomom nie je jednoznačné. Oba varianty majú svoje výhody, ale aj svoje nevýhody.²² Tu uvádzame len niektoré.

Vzhľadom na aktuálne platnú právnu úpravu je nevyhnutné, aby investor (ak sa tak rozhodne) obstaral flotilu spoločnosti už na začiatku existencie spoločnosti. Neskôršia pomoc zo strany štátu by bola neprípustná. Táto možnosť rovnako vytvára spoločnosti väčší manévrovací priestor v prípade finančných ťažkostí, keď formou spätného leasingu môže získať dodatočnú likviditu. Naopak nevýhodou vlastníctva flotily je jej veľká náročnosť na údržbu, ktorá sa prejaví až v ďalších rokoch fungovania podniku. Najmä opravy motorov a povinné kontroly lietadiel môžu predstavovať veľmi významný náklad, ktorý zaťaží finančné hospodárenie spoločnosti v budúcnosti.

Variant dlhodobého prenájmu („dry leasing“) sa rovnako spája s viacerými výhodami. V prvom rade je to zásadne nižšia kapitálová investícia pri začiatku spoločnosti v porovnaní s variantom nákupu. Rovnako náklady na údržbu o opravy znáša majiteľ lietadla a nie jeho prenajímateľ. K nevýhodám patrí najmä vyššia nákladovosť takéhoto riešenia v dlhodobom aspekte, rovnako ako nemožnosť uplatnenia spätného leasingu v prípade potreby dodatočnej likvidity.

Optimálnym riešením z hľadiska veľkosti počiatočných nákladov by sa tak javila kombinácia oboch riešení. V prvých rokoch existencie spoločnosti si prenajímať lietadlá, ktoré by neskôr po ustálení na trhu mohli byť nahradené vlastnými. Takéto riešenie však v prípade investora – štátu, nie

²¹ V tejto fáze spoločnosť ešte nie je v letovej prevádzke, preto tu neuvádzame náklady na palivo.

²² Detailne rozpracovaná analýza výhod a nevýhod rôznych spôsobov obstarania flotily sa nachádza v podkapitole 4.1.2.

je možné z dôvodu poskytovania štátnej pomoci, a tak by sa národný dopravca musel o možnosti realizácie nákupu či nenákupu flotily rozhodnúť už pri zakladaní spoločnosti.

3.1.2 Variant objednávky služby vo všeobecnom hospodárskom záujme

Táto podkapitola sa venuje vyčísleniu nákladov k alternatíve zriadenia „národného dopravcu“ ako objednávke služby vo všeobecnom hospodárskom záujme. Ekonomickou podstatou služby vo všeobecnom hospodárskom záujme je kompenzovanie finančnej straty súkromnej spoločnosti spojenej s poskytovaním služby, ktorá v trhovom systéme nie je finančne rentabilná, ale sú s ňou spojené pozitívne externality. Pozitívnymi externalitami v rade leteckých spojení krajín Európskej únie rozumieme prípady, kedy je dotovaná letecká linka jediným relevantným módom dopravy alebo má slúžiť k ekonomickému rozvoju zaostávajúceho regiónu, pričom nebude konkurovať existujúcim leteckým spojeniam a bude dodržiavať princípy hospodárskej súťaže (spomenuté v kapitole 2).

Ďalej je nutné spomenúť, že ide o hypotetický konštrukt, nakoľko analýza súčasného právneho stavu vylučuje štátnu podporu linky z bratislavského letiska. Región Bratislavy má v porovnaní s priemerom EÚ nadpriemerné HDP na obyvateľa a vzdialenosť letiska k viedenskému je do 100 km. Východoslovenský región má v porovnaní s priemerom EÚ podpriemerné HDP na obyvateľa, ale vzdialenosť z letiska Košice ku krakovskému letisku je 110 km a k letisku Budapešť je to 214 km. Otázkou teda ostáva aká je priechodnosť Košíc nie len z právneho hľadiska, ale aj aká veľká je spoločenská objednávka na spojenia s pozitívnymi dopadmi na región.

Na začiatok analýzy stručne zhŕňame základné princípy zavedenia služieb všeobecného hospodárskeho záujmu (public service obligation). Členský štát musí pred zavedením služby vo verejnom záujme v leteckej doprave objednávku tejto služby prekonzultovať s ostatnými členskými štátmi, zainteresovanými letiskami, dotknutými leteckými dopravcami a oficiálne informovať Európsku Komisiu. Objednaná linka nesmie kolidovať s už existujúcimi linkami na plánovanej trase, aby boli zachované pravidlá hospodárskej súťaže. Ďalej musí byť linka v rámci služieb vo verejnom záujme riadne odôvodnená podľa platnej európskej legislatívy. Dôvodom na štátnu podporu je **odľahlosť územia** (zväčša ostrovné oblasti alebo zaoceánske teritória), ďalším dôvodom môže byť ak je jeden z regiónov **málo ekonomicky rozvinutý** alebo ak je považované **dopravné spojenie** medzi regiónmi za **nedostatočné**. Vo všetkých prípadoch musí byť dokázané, že podpora leteckého spojenia z verejných zdrojov je nevyhnutná pre ekonomický a sociálny rozvoj regiónu, pričom neexistuje iný mód dopravy, ktorý by mohol zabezpečiť túto službu. Objedávka služby by mala byť len v rozsahu nutnom na zabezpečenie minimálnej provízie leteckému dopravcovi, ktorý by za trhových podmienok o linku nejavil komerčný záujem. Linka musí byť ďalej sprostredkovaná v požadovaných fixných štandardoch kontinuity, pravidelnosti (musí ísť o pravidelnú linku), ceny, minimálnej kapacity a na vopred určené obdobie. Z pohľadu existujúcich módov dopravy vzniká dôvod na objednávku služby vo verejnom záujme leteckým dopravcom iba ak medzi regiónmi neexistuje spojenie iného typu dopravy, ktoré by zabezpečilo neprerušenú prepravu vo frekvencii aspoň dvakrát za deň. Z pohľadu menej rozvinutých regiónov je nutné, aby dotácia proporčne zodpovedala ekonomickému zaostávaniu menej rozvinutého regiónu. Ďalšími podrobnejšími podmienkami objednávky či ukončenia služby vo verejnom záujme v leteckej preprave či priebehom verejného obstarávania sa tu nevenujeme, avšak treba upozorniť na princípy hospodárskej súťaže, transparentnosti a nediskriminácie.

V súčasnosti eviduje Európska komisia 176 verejných obstarávaní služby vo verejnom záujme v leteckej preprave osôb, ktoré iniciovalo 14 krajín Európskej únie. Zo 176 prípadov sa službu nepodarilo obstaráť v 8 prípadoch, preto existuje 168 leteckých liniek so statusom služby vo verejnom záujme. Z tohto počtu je 138 liniek vedúcich na ostrovy, teda v prevažnej väčšine do odľahlých oblastí. Taktiež prevažné množstvo 162 liniek je vnútroštátnych a len 6 je medzištátnych.

Tabuľka 19: Dôvody pre zriadenie liniek ako objednávky služby vo všeobecnom hospodárskom záujme

Kód	Odôvodnenie	Počet prípadov
P	Odľahlá oblasť	22
D	Menej rozvinutý región	2
T	Nedostatočné spojenie	6
P + D	Odľahlá oblasť + Menej rozvinutý región	52
P + T	Odľahlá oblasť + Nedostatočné spojenie	33
D + T	Menej rozvinutý región + Nedostatočné spojenie	12
P + D + T	Odľahlá oblasť + Menej rozvinutý región + Nedostatočné spojenie	41
	Spolu	168

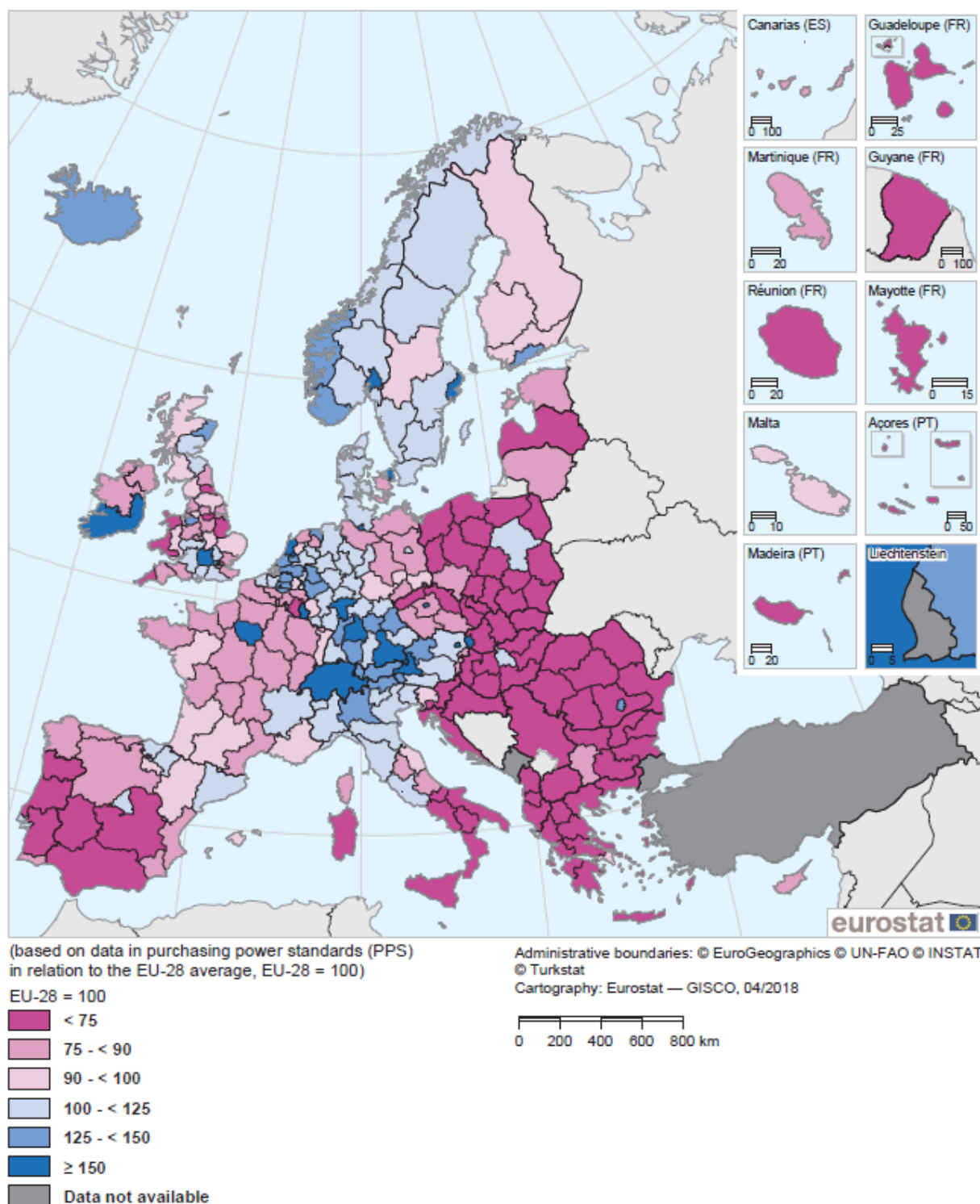
Prameň: Európska komisia

Vnútroštátne lety v rámci Slovenska nespĺňajú základnú požiadavku. Medzi mestami spôsobilými na leteckú prepravu osôb už existuje pravidelná autobusová a železničná doprava, ktorá premáva častejšie ako je dvakrát za deň, pričom je aj menej nákladná. Technické parametre na medzinárodné linky spĺňajú len niektoré letiská. Ďalej preto považujeme za vhodné letiská pre prevádzkovanie medzinárodnej služby vo verejnom záujme v leteckej preprave osôb letiská Bratislava a Košice, (prípadne Poprad). Slovensko ďalej nemôže byť považované za odľahlý región. Podľa delenia regiónov na nomenklatúru NUTS 2, štatút menej rozvinutého regiónu nie je priechodný pre letisko Bratislava. Zvyšok Slovenska by mohol byť považovaný za menej rozvinutý región. V tomto roku bude zriadená dotovaná linka Vilnius – London City, kde bolo jedným z dôvodov na zriadenie linky ekonomické zaostávanie regiónu. Podľa NUTS2 dosahuje región Litva 75% priemerného HDP EÚ a región východné Slovensko 53% priemeru EÚ (Obrázok 1). V analýze možných benchmarkov pre dotovanie linky zo Slovenska sa preto zameriavame na linky zriadené z dôvodu nedostatočného leteckého spojenia, prípadne z dôvodu ekonomického zaostávania berúc do úvahy dĺžku letu ako veličinu, od ktorej možno odvodiť prevádzkové náklady linky ako aj frekvenciu platenia letiskových poplatkov (abstrahujeme od liniek s uvedeným dôvodom odľahlosti regiónu).

Obrázok 1: HDP na obyvateľa ako percento z priemeru krajín EÚ pre regióny NUTS 2 v roku 2016

Gross domestic product (GDP) per inhabitant, by NUTS 2 regions, 2016

(based on data in purchasing power standards (PPS) in relation to the EU-28 average, EU-28 = 100)



Note: Norway, 2015. Former Yugoslav Republic of Macedonia and Albania: 2014. Switzerland and Serbia: national data. Switzerland: provisional.

Source: Eurostat (online data codes: nama_10r_2gdp, nama_10_gdp, nama_10r_3popgdp and nama_10_pe)

Prameň: Eurostat

Ak abstrahujeme od liniek v odľahlých oblastiach, zostáva nám 20 liniek. Z tých 5 kombinuje viacero zástaviek, preto nám na porovnanie zostáva 15 liniek, ktoré by mohli byť vzorom medzinárodnej linky zo slovenských letísk (na Tabuľke 21).

Predpokladané destinácie zo Slovenska s najvyšším potenciálnym dopytom sú Brusel, Paríž, Frankfurt nad Mohanom, Londýn, poprípade Amsterdam (podľa letov Slovákov zo zahraničných letísk). Tabuľka 21 ukazuje pomer HDP Bratislavy a Košíc k priemeru HDP EU28, tiež vzdialenosti do jednotlivých destinácií a okrem iného poskytuje aj údaj, či ide o medzinárodnú linku.

Keby sme sa mali riadiť vzorovými linkami, ktoré poskytujú medzinárodné lety išlo by o linky z Brna do Mníchova a zo Štrasburgu do Amsterdamu, Madridu a Prahy. Všetky tieto linky majú kapacitu do 45 miest s frekvenciou od 3 letov týždenne (Praha-Štrasburg), 5 (Štrasburg-Madrid) a od 5 do 10 respektíve do 11 (Štrasburg-Amsterdam, respektíve Brno-Mníchov). Preto budeme uvažovať z Bratislavy lietadlá s kapacitou 50 pasažierov 5krát týždenne, čo za rok predstavuje 26000 potenciálnych pasažierov obojsmerne a pre Košice 40 miestne linky 3krát do týždňa (keďže Košice sú menej kúpyschopný región), čo bude ročne 12480 sedadiel.

V analýze sme prepočítali ročné kompenzácie leteckým dopravcom počtom prepravených pasažierov, respektíve počtom skutočne dotovaných sedadiel (niektorí poskytovatelia prekročili minimálny počet objednaných sedadiel). Pracujeme s predpokladom, že linky nie sú vyťažené na 100 percent (predpokladáme, že sa kompenzuje buď sedadlo, kedy riziko malej vyťaženosti nesie objednávatel služby alebo predpokladáme, že dotácia plyní z prepraveného pasažiera, vtedy nesie riziko malého záujmu letecký dopravca). Ak prepočítame dotáciu zo všetkých dostupných liniek v Tabuľke 20 dostávame kompenzáciu 0,2328 EUR na sedadlo-kilometer (skutočný počet sedadiel je prepočítaný pomocou ukazovateľa obsadenosti linky), respektíve 0,4742 EUR na pasažier-kilometer. Berieme do úvahy nedostatočné, respektíve prekročené objednané minimálne množstvo sedadiel na rok. Keďže v tabuľke máme rôznorodé, aj vnútroštátne linky, zamerali by sme sa ďalej na vyššie spomenuté 4 benchmarkové linky. Ak berieme do úvahy tieto linky (z Brna do Mníchova a zo Štrasburgu do Amsterdamu, Madridu a Prahy), dostávame sa na dotáciu 0,0952 EUR na sedadlo-kilometer, respektíve 0,0919 EUR na pasažier-kilometer.

Pri výpočte ročnej kompenzácií na linky zamýšľané zo slovenských letísk rátame s hodnotami pre 4 vzorové linky, pretože ostatné linky sú vnútroštátne a prevádzkované na kratšie vzdialenosti. Pri kratších linkách rastú náklady na kilometer letu. Pri kratších linkách rastie spotreba paliva na kilometer, zvyšuje sa frekvencia letiskových poplatkov, ale najmä rastú výdavky na údržbu a opravy lietadiel (frekvencia údržby sa odvíja od počtu cyklov, teda vzletov a pristátí). Pri linke Brno – Mníchov doteraz nemáme relevantné údaje o počte prepravených pasažierov (nová linka), preto do výpočtu približnej dotácie vstupujú iba linky zo Štrasburgu do Amsterdamu, Madridu a Prahy. Treba však poznamenať, že v prípade Štrasburgu mohla mať na rozhodnutie o zriadení linky lokácia európskych inštitúcií v tomto meste a rovnako treba priznať, že tieto linky spájajú väčšie mestá ako v prípade Bratislavy či Košíc, preto je nutné brať kapacitu liniek ako hypotetický príklad.

Tabuľka 20: Vypočítané dotácie na pasažier-kilometer a sedadlo-kilometer vzorových liniek

	EUR pasažier- kilometer	EUR sedadlo- kilometer
Split – Zahreb	0,0761	0,0536
Osijek – Dubrovnik	0,1561	0,1005
Osijek – Split	0,1560	0,1077
Osijek – Zahreb	2,6508	0,9914
Osijek – Rijeka	0,5925	0,2802
Brno – Mníchov	-	-
Helsinki - Savonlinna	0,7791	0,3116
Mariehamn - Štokholm	0,4172	0,2446
Castres – Paríž	0,1121	0,1855
Limoges – Lyon	-	-
Štrasburg - Amsterdam	0,0527	0,0966
Štrasburg – Madrid	0,0742	0,0607
Štrasburg – Praha	0,1489	0,1282
Badajoz – Madrid	-	-
Badajoz – Barcelona	-	-
15 liniek	0,4742	0,2328
4 linky	0,0919	0,0952

Prameň: Európska komisia, vlastné spracovanie.

Tabuľka 21: Podrobné údaje o vzorových a hypotetických linkách

Krajina	Letisko 1	HDP na obyv. (% z EU28) (NUTS2)	Letisko 2	HDP na obyv. (% z EU28) (NUTS2)	Vzdialenosť letísk (km)	Medzi národné	Zaostávajúci reg.	Nedostatková frekvencia a linky	Min. počet sedadiel na rok	Prepravení pasažieri 2017	Ročná kompenzácia EUR	Kompenzácia na pasažiera EUR	Vyťaženosť (pas./sedadlo)	Frekvencia letov min-max týždenne	Kapacita lietadla
HR	Split	57	Záhreb	61	259		áno		176 960	184 482	3 640 969	19,74	70,40	22-26	160/76
HR	Osijek	61	Dubrovnik	57	327		áno	áno	1 800	3 096	157 956	51,02	64,40	0-1	160/76
HR	Osijek	61	Split	57	290		áno	áno	1 800	3 271	147 849	45,20	69,00	0-1	160/76
HR	Osijek	61	Záhreb	61	213		áno	áno	18 720	2 186	1 234 254	564,62	37,40	6	18
HR	Osijek	61	Rijeka	57	333		áno	áno	3 952	1 708	337 117	197,38	47,30	2	19
CZ	Brno	81	Mnichov	177	388	áno		áno	40 040	-	1 486 480	-	-	11	min. 35
FI	Helsinki	144	Savonlinna	90	285		áno	áno	24 708	9 881	2 191 357	221,77	39,99	10	min. 29
FI	Mariehamn	131	Štokholm	173	135			áno	31 200	18 293	1 031 912	56,41	58,63	10	34
FR	Castres	96	Paríž	175	597		áno	áno	26 400	43 69	2 925 108	66,95	165,49	10	35
FR	Limoges	84	Lyon	103	278			áno	47 564	17 454	-	-	-	11	min. 46
FR	Štrasburg	95	Amsterdam	164	468	áno		áno	44 100	80 806	1 993,058	24,66	183,23	5-10	45
FR	Štrasburg	95	Madrid	125	1283	áno		áno	16 100	13 176	1 254,132	95,18	81,84	5	35
FR	Štrasburg	95	Praha	182	513	áno		áno	9 660	8 318	635,292	76,38	86,11	3	35
ES	Badajoz	63	Madrid	125	328		áno	áno	54 000	14 018	-	-	47,07	11	-
ES	Badajoz	63	Barcelona	110	826		áno	áno	20 000	24 078	-	-	65,02	6	-
										Ročná kompenzácia (sedadlo-kilometer)		Ročná kompenzácia (pasažier-kilometer)			
*SK	Bratislava	184	Brusel	200	968.56	áno		áno	26 000	2 396 673	2 315 257		5	50	
*SK	Bratislava	184	Paríž	175	1089.48	áno		áno	26 000	2 695 886	2 604 306		5	50	
*SK	Bratislava	184	Frankfurt	160	651.01	áno		áno	26 000	1 610 905	1 556 182		5	50	
*SK	Bratislava	184	Londýn	188	1289.43	áno		áno	26 000	3 190 656	3 082 269		5	50	
*SK	Bratislava	184	Amsterdam	164	985.66	áno		áno	26 000	2 438 986	2 356 133		5	50	
*SK	Košice	53	Brusel	200	1235.5	áno	áno	áno	12 480	1 467 460	1 417 610		3	40	
*SK	Košice	53	Paríž	175	1383.37	áno	áno	áno	12 480	1 643 092	1 587 276		3	40	
*SK	Košice	53	Frankfurt	160	922.99	áno	áno	áno	12 480	1 096 277	1 059 037		3	40	
*SK	Košice	53	Londýn	188	1552.27	áno	áno	áno	12 480	1 843 702	1 781 071		3	40	
*SK	Košice	53	Amsterdam	164	1223.31	áno	áno	áno	12 480	1 452 981	1 403 623		3	40	

Prameň: Európska komisia, vlastné spracovanie.

Pred interpretáciou našich odhadov je nutné zdôrazniť, že výška dotácie v prípade obstarávania služby vo verejnom záujme vo forme leteckej prepravy osôb na linkách medzi Bratislavou, respektíve Košicami a Bruselom, Parížom, Frankfurtom nad Mohanom, Londýnom, či Amsterdamom by bola v konečnom dôsledku generovaná súťažou. Vybraná by bola jedna z komerčných leteckých spoločností na základe ich ponúk (nie nevyhnutne národný dopravca). Obstarávanie služby vo verejnom záujme by mohlo byť alternatívou k zriadeniu národného dopravcu.

V prípade letov do Spojeného kráľovstva (UK), konkrétne uvažovaná linka z Bratislavy alebo Košíc ďalej naráža na riziko spojené s odchodom krajiny z EÚ. Právny režim letov do UK je momentálne nepredvídateľný. Nie je isté, či bude platiť prechodné obdobie alebo nie, teda ako dlho budú platiť pravidlá pre PSO a pre štátnu pomoc. Zároveň sa zrejme na UK nebude vzťahovať Open Sky Agreement, a teda možno bude treba renegociovať letecké dohody. Preto v analýze vychádzame z toho, že sa na UK budú vzťahovať približne podobné pravidlá ako doteraz (či už v rámci prechodného obdobia, obchodnej dohody, alebo režimu podobnému EHP) a nepočítame s variantom „tvrdého“ brexitu, ktorý je právne nepredvídateľný (najmä vzhľadom na nejasnú a stále meniacu sa pozíciu UK).

Tabuľka 22: Výsledné dotácie podľa optimistického a pesimistického scenáru

		Ročná kompenzácia (sedadlo-kilometer)	Ročná kompenzácia (pasažier-kilometer)
Bratislava	Brusel	2 396 673	2 315 257
Bratislava	Paríž	2 695 886	2 604 306
Bratislava	Frankfurt	1 610 905	1 556 182
Bratislava	Londýn	3 190 656	3 082 269
Bratislava	Amsterdam	2 438 986	2 356 133
Košice	Brusel	1 467 460	1 417 610
Košice	Paríž	1 643 092	1 587 276
Košice	Frankfurt	1 096 277	1 059 037
Košice	Londýn	1 843 702	1 781 071
Košice	Amsterdam	1 452 981	1 403 623

Prameň: Európska komisia, vlastné spracovanie

Tabuľka 22 naznačuje, v akej výške by sa mohli pohybovať dotácie ako výsledok verejného obstarávania v rámci služieb vo verejnom záujme pre hypotetické letecké spojenia zo Slovenska. Vychádzame tu z odhadov podľa 4 spomínaných medzištátnych liniek. Podľa vyššie opísaného rozloženia rizika rozdeľujeme možnosť dotovať sedadlo alebo pasažiera. Benchmarkované linky zo Štrasburgu do Amsterdamu, Madridu respektíve Prahy spájajú výrazne väčšie aglomerácie, preto je obsadenosť nad 80%, s ktorou rátajú tieto linky v prípade Košíc či Bratislavy nadhodnotená aj po znížení frekvencie letov.

Na záver kapitoly je nutné opäť zdôrazniť, že zriadenie linky v rámci služieb vo verejnom záujme je podmienené schválením Európskou Komisiou. So zreteľom na existenciu našich hypotetických liniek z relatívne blízkej Viedne nie je opodstatnené zriaďovať rovnaké linky s podporou štátu aj z Bratislavy. V prípade Košíc je pri relatívnej blízkosti ďalších medzinárodných letísk (Budapešť a Krakov) odôvodnenie zriadenia dotovaných liniek náročné a pri Košiciach treba tiež rátať s výrazne menším dopytom, ako by tomu bolo v prípade našich benchmarkov. V prípade

odhadu možných dotácií ide o odhad a konečná výška dotácie by vzišla z verejnej súťaže medzi leteckými dopravcami.

3.2 Potenciálne destinácie pravidelných leteckých liniek leteckého dopravcu, vypracovanie prognózy počtu cestujúcich a výnosovo/nákladová analýza

Neuverejňuje sa.

3.3 Pozicioning a odporúčania pre marketingovú stratégiu leteckého dopravcu

Konkurenčné prostredie

Potenciálny vstup do veľmi silného konkurenčného prostredia civilného letectva v strednej Európe by znamenal pre zamýšľanú leteckú spoločnosť, že na danom trhu by boli všetky jej aktivity porovnávané s konkurentami a zároveň by musela bojovať o podiel na trhu, na ktorom prakticky neexistujú medzery. Na jednej strane ide o tradičných dopravcov, poskytujúcich pohodlie hustej a intenzívne obsluhovanej siete liniek, nadväzných spojení a do istej miery aj istotu pre prípady prevádzkových nepravidelností. Na strane druhej ide o nízkonákladové spoločnosti, ktorých nákladovú štruktúru nemôže nový dopravca nikdy dosiahnuť, resp. ide o charterové spoločnosti obsluhujúce dlhodobý trh cestovných kancelárií a disponujúcich dostatočnou kapacitou pre prevádzku letov v ich záujme.

Akokoľvek by bolo v úvodnom období dobré vyhnúť sa priamemu konkurenčnému stretu a postupne budovať značku a ekonomickú stabilitu, minimálne na niektorých trasách by bola spoločnosť vystavená priamej konkurencii hneď od začiatku svojho pôsobenia. Tým by vznikol bezprostredný tlak na správne nastavenie jednak kvality a efektívnosti prevádzky a zároveň na schopnosť osloviť a generovať dopyt po službách novej leteckej spoločnosti.

Pri porovnaní navrhovaného nového dopravcu s jeho konkurentmi je nutné vnímať faktory, podľa ktorých by sa potenciálni cestujúci rozhodovali:

- Bezpečnosť, jednak skutočná, jednak vnímaná (nová letecká spoločnosť má z princípu nevýhodu v tom, že nemá prevádzkovú históriu, na ktorej by tento faktor doložila)
- Cena a rozsah ponúkaných taríf
- Dostupné destinácie
- Dostupnosť sedačkovej kapacity
- Dostupnosť cestovného
- Pohodlie a flexibilita letových poriadkov, letové časy do konkrétnej destinácie
- Frekvencia letov
- Povaha letov: priame, s medzipristátím, počet medzipristátí či nutnosť zmeny lietadla
- Dostupnosť rôznych druhov služieb
- Komfort na palube, služby, stravovanie a vybavenie
- Typ lietadla, pohon (jet alebo turboprop), veľkosť a rýchlosť
- Vek a stav lietadla
- Jednoduchosť a dostupnosť rezervácií a predaja leteniek
- Dochvilnosť odletov a priletov
- Služby pozemnej obsluhy
- Spoľahlivosť a kvalita manipulácie s batožinou
- Priateľský a kompetentný prístup zamestnancov – pozemných i na palube
- Celková reputácia leteckej spoločnosti
- Štátna príslušnosť dopravcu
- Faktory osobnej preferencie

Je jasné, že žiadna letecká spoločnosť pravdepodobne nemôže vyniknúť v každej z týchto oblastí, ale čím väčším počtom kritérií je možné osloviť potenciálneho cestujúceho, tým má väčšiu šancu uspieť proti konkurencii a cestujúceho získať.

Konkurencia v regióne

Vzhľadom k historickému vývoju v oblasti civilného letectva na Slovensku by nový dopravca narážal na konkurenciu vo všetkých segmentoch, v ktorých je letecká doprava vykonávaná. Konkurenti na domácich i okolitých letiskách používajú moderné, bezpečné, spoľahlivé a nákladovo efektívne lietadlá, a preto v tejto oblasti by nemala letecká spoločnosť priestor na odlíšenie svojho produktu.

Rovnako v oblasti komfortu, spoľahlivosti, rýchlosti a bezpečnosti sú konkurenti zavedenými leteckými spoločnosťami, ktoré sú zo strany cestujúcich vnímané pozitívne a ponúkajú široké portfólio služieb pre všetky segmenty cestujúcej verejnosti – biznis klientelu, cestujúcich VFR a voľnočasových cestujúcich.

V najdôležitejšej oblasti, t.j. v oblasti ponuky cien za prepravu, majú cestujúci k dispozícii široký výber spoločností od ultra low cost po renomovaných sieťových dopravcov, ktorých cenová hladina je síce vyššia, ale v už existujúcom prostredí je stále konkurencieschopná. Rovnako je tomu v oblasti množstva ponúkaných letov v rozličných časoch. V oblasti nákladov sú existujúce letecké spoločnosti tiež vo výhode, keďže sa už nemusia čeliť počiatočným nákladom, ktoré sú u novej leteckej spoločnosti nevyhnutné. Už existujúce letecké spoločnosti tiež využívajú moderné technológie, ktoré činia ich prevádzku efektívnou. Všetky etablované letecké spoločnosti by mali prinajmenšom výhodu úspor z rozsahu, ktoré dosahujú v porovnaní s novým uvažovaným dopravcom vďaka svojmu štádiu rozvoja a veľkosti.

V rámci regiónu, kam by nový dopravca vstupoval do konkurenčného boja, by musel čeliť konkurencii tak, ako na domácich letiskách, tak aj na blízkych letiskách okolitých krajín.

Jedná sa predovšetkým o tieto skupiny dopravcov:

1. Tradiční, plnoformátoví dopravcovia zo skupiny Star Alliance, ktorými sú Austrian Airlines, Swiss, Lufthansa, Eurowings, Brussels Airlines, ktoré ponúkajú možnosť cestovania v rôznych cenových triedach a v širokom spektre cenovej ponuky prakticky na spojeniach po celom svete.
2. Menšie, ale vo všeobecnosti dobre zavedené regionálne letecké spoločnosti, ako sú napr. Adria Airways, Croatian Airlines, Tarom, ktorí v zásade ponúkajú lety v rámci blízkych regiónov a prepájajú región s destináciami vo svojich vlastných krajinách.
3. Diaľkoví dopravcovia ako napr. Emirates, Eva Air, Thai Airways, ktorí ponúkajú služby pre cestujúcich na diaľkových linkách.
4. Low-cost dopravcovia ako napr. Easy Jet, Vueling, ktorí sa zameriavajú na ponuku liniek point-to-point charakteru (medzi dvoma destináciami bez prestupu) a ponúkajú relatívne hustú sieť spojení medzi týmito jednotlivými bodmi. Dokážu vzhľadom na nastavenie úrovne služieb a produktu osloviť aj pomerne vysoký objem obchodných cestujúcich.
5. Ultra-low cost dopravcovia typu Ryanair a Wizz Air, ktorí sa obdobne ako predchádzajúca skupina zameriavajú na prepojenia najrôznejších destinácií v modeli point-to-point, pričom často obsluhujú aj destinácie, ktoré sú z pohľadu iných dopravcov marginálne, alebo nezapadajú do ich obchodnej koncepcie. Ultra-low costy svoje služby ponúkajú pri veľmi agresívnej cenovej politike, čím získavajú schopnosť generovať nový dopyt po leteckej preprave aj u klientely, ktorá by inak využívala prepravu pozemnú. Dnes sa tieto spoločnosti navyše pokúšajú prenikať na lukratívnejšie trhy, zavádzajú lety na hlavné letiská v metropolách, kde sa snažia získať bonitnú klientelu, pričom výrazne tlačia na znižovanie cien ostatných konkurentov.

6. Významný je tiež segment charterovej prepravy, ktorý síce existuje primárne v určitých výhradných alebo sezónnych trhoch, ale tieto trhy či doba využívania charterových letov sa v poslednej dobe predlžuje.

Navrhovaná letecká spoločnosť by sa eventuálne mala profilovať do pozície dopravcov 4. skupiny, t.j. snažiť sa ponúkať kvalitné služby (v porovnaní so skupinou 5.) za konkurenčné ceny. Problémom v dosiahnutí tohto cieľa by bolo, s ohľadom na veľkosť flotily, že je enormne náročné dosahovať nákladovú úroveň porovnateľnú s týmito zabehnutými a ďaleko väčšími spoločnosťami. To znamená, že jej ceny by museli byť nastavené vyššie. Časom by bolo možné uvažovať o zvyšovaní vyťaženia flotily nasadením kapacity do charterového segmentu, pretože časť cestovných kancelárií by na trhu uvítala lietadlá s nižšou sedačkovou kapacitou.

Stručne povedané, konkurenčné prostredie pre vstup nového dopravcu na trh je veľmi silné a v rámci regiónu prakticky nie je možné nájsť spojenie do takých destinácií, kde by nebol vystavený silnej konkurencii. Preto by mal byť nový dopravca pripravený na významné investície do podpory predaja svojich služieb ako na domácom, tak aj na konkurenčných trhoch, a tiež na trhoch v jednotlivých destináciách, kam by operoval. Potrebne je i správne nastavenie obchodnej a marketingovej stratégie, aby v strednodobom horizonte oslovil dostatočný počet záujemcov o jeho služby, čo by umožnilo prevádzkovať lety rentabilne, alebo aspoň bez strát (po prekonaní úvodného obdobia prevádzky).

Predajná a marketingová stratégia

Pokiaľ by mala navrhovaná nová letecká spoločnosť uspieť na takto silne konkurenčnom trhu, musí včas pred spustením svojej prevádzky zahájiť aktivity na zoznámenie trhu s novým dopravcom. Musí tak spraviť na všetkých trhoch, ktoré by obsluhovala. Spoločnosť by sa mala zamerať na využívanie moderných technológií a postupov v oblasti predaja a marketingu. Všeobecne je na oslovenie potenciálnej klientely potrebné v úvodnom období investovať do vybudovania značky a pozície. Tento proces si vyžaduje značnú investíciu a kvalitné personálne zabezpečenie, pričom bude o.i. zahŕňať aj vytvorenie vzťahov s B2B partnermi (korporátni klienti, cestovné kancelárie, agentúry), zabezpečiť vstup do zúčtovacích systémov jednotlivých krajín pre spoluprácu s predajcami a pod. Významné by boli objemy finančných prostriedkov, ktoré by bolo nutné investovať do reklamy, a to v celom spektre dostupných reklamných nástrojov. Marketingová stratégia by mala zaručiť aby sa informácie o zahájení činnosti leteckej spoločnosti a o jej produkte dostala k čo najväčšiemu možnému okruhu potenciálnych zákazníkov a zároveň vytvorila dôveryhodný a profesionálny imidž.

Z tohto dôvodu je potrebné, aby mala nová letecká spoločnosť eventuálne dostatočný počiatočný kapitál na udržanie prevádzky rádovo na niekoľko rokov, počas ktorých by si vybudovala vlastnú značku a pozíciu na trhu. Vzhľadom k preplnenosti trhu v rámci regiónu by bola aktivita a investícia do budovania značky nevyhnutá a nemala by byť v žiadnom prípade podcenená, a už vôbec nie z titulu úspory nákladov vynechaná. Po úspešnom prekonaní tohto počiatočného obdobia prevádzky, v horizonte približne päť rokov, by mohla spoločnosť postupne rozširovať svoje aktivity na pevných základoch, ako sú interline dohody, stabilizácia existujúcich a prípadne rozvoj letov do nových destinácií, respektíve rozšírenie flotily.

Cenová stratégia

Ako bolo uvedené vyššie, vzhľadom na náročnú pozíciu, ktorej by mala nová letecká spoločnosť čeliť pri vstupe na trh, je správne nastavená cenová stratégia kľúčovým prvkom úspechu a rentabilného fungovania.

V súčasnej dobe letecké spoločnosti opúšťajú tradičné tarifné štruktúry a snažia sa svoju ponuku čo najviac zjednodušiť. Na druhej strane výsledkom tlaku nízkonákladových spoločností sa odvetvovým štandardom stalo odstupňovanie tariefov podľa typu prepravenej batožiny, možnosti preknihovania času odletu, či doplnkových služieb na palube.

Nová letecká spoločnosť by mala svoju tarifnú štruktúru ponúkať čo najjednoduchšie a najprehľadnejšie, aby bol proces nákupu letenky pre cestujúceho čo najjednoduchší. V prípade nacenenia doplnkových je potrebné tieto služby naceniť na konkurencieschopnej úrovni a ich nákup čo najviac uľahčiť. Celý proces nákupu by mal byť jasný a nesmie dôjsť k tomu, že by klient nevedel, akú službu a za akú cenu si kupuje. V počiatočnom období by bolo potrebné vstupovať na trh s veľkým množstvom akciových tariefov, ktoré poslúžia ako marketingový nástroj. Je však pravdepodobné, že na tento krok bude okamžite reagovať aj konkurencia, ktorá svoju ponuku prispôsobí, či dokonca ponúkne prechodne tarify ešte nižšie.

Sledovanie vývoja cien na trhu je dôležitou súčasťou aktivity leteckej spoločnosti a preto by bolo v rámci riadenia predaja nutné investovať do takých softwarových nástrojov, ktoré umožnia sledovať vývoj na trhu s čo najkratším časovým odstupom (ideálne v reálnom čase) a na základe neho prispôbovať svoju ponuku (dynamická cenotvorba).

Samozrejmou by bol dôraz na využívanie online predajného systému v rámci web stránky spoločnosti (tzv. direct sales) spojeného s okamžitou úhradou. Využitie ostatných predajných kanálov sa tým nevylučuje, i keď každý z nich je spojený s pridruženými nákladmi.

Konkrétne nastavenie tarifnej politiky, cenových úrovní a pravidiel by bolo úlohou manažmentu novej leteckej spoločnosti a musí vychádzať z aktuálnej situácie na trhu a tzv. best practice v odvetví v okamihu, kedy bude o vzniku leteckej spoločnosti rozhodnuté.

Segmentácia a pozicioning na trhu

Požiadavky na služby pre cestujúcich novej leteckej spoločnosti sa odlišujú podľa segmentu trhu, ktorý leteckú dopravu využíva. Požiadavky rôznych skupín kombinujú rad prvkov, s ktorými by sa mala letecká spoločnosť vysporiadať:

1. Obchodní cestujúci vo všeobecnosti vyžadujú pohodlie, spoľahlivosť, rýchlosť a dostatočný počet spojení tak, aby vyhovoval potrebám obchodnej výmeny a spĺňal požiadavky na variabilné možnosti cestovania.
2. Cestujúci z vládnych a medzinárodných organizácií v zásade vyžadujú rovnaké prvky ako obchodní cestujúci.
3. Cestujúci na súkromné účely a turisti vyžadujú predovšetkým cenovo dostupnú prepravu, ktorej sú do určitej miery ochotní podriaďovať svoje cestovné plány, rovnako sú ochotní akceptovať nižšiu mieru ponuky doplnkových služieb.
4. Cestujúci v segmente VFR (návšteva priateľov a príbuzných) majú obdobné požiadavky ako predchádzajúci segment, ich primárnym záujmom je dostatok ekonomicky dostupných spojení.

5. Cestujúci v segmente letných charterových liniek sú často menej skúsení cestujúci, pre ktorých je dôležitá čo najjednoduchšia odletová a príletová procedúra, dostupnosť asistencie a schopnosť prepravnej spoločnosti prostredníctvom svojich zamestnancov maximálne obmedziť stres z cestovania. Samotná cena prepravného býva súčasťou balíka služieb, ktorý si zakúpili v rámci komplexných služieb cestovnej kancelárie.

Pokiaľ by sa nový dopravca nezameral na jeden výlučný segment cestujúcich, musel by uspokojovať rôznorodé požiadavky týchto odlišných skupín cestujúcich a nájsť taký optimálny mix služieb, aby vyhovoval a bol dostatočne atraktívny pre jednotlivé rôznorodé skupiny klientov. Problémom nového dopravcu by bolo, že v rámci regiónu už existuje ponuka služieb leteckých spoločností, ktoré sa zameriavajú na všetky uvedené skupiny klientov a to vo všetkých úrovniach služieb a cenových ponúk.

Rôzne segmenty môžu byť do istej miery zameniteľné, avšak nie v plnej miere. Napríklad segment cestujúcich na súkromné účely môže v niektorých obdobiach kompenzovať výpadok cestujúcich na služobné a pracovné účely, na druhej strane táto skupina cestujúcich nevyrovná výpadok vo výnosoch, keďže letenky nakupuje lacnejšie.

Kompletnú analýzu a segmentáciu trhu, ktorú by musel manažment leteckej spoločnosti vykonať pred zahájením prevádzky, si vyžiada konkrétne prieskumy cestujúcich a ich požiadaviek pre cesty do jednotlivých destinácií. Náklady na tieto prieskumy je potrebné alokovať v dostatočnej výške a následne z týchto zistení vychádzať pri príprave prevádzky konkrétnych lietadiel do konkrétnych destinácií.

Analýza, ktorú je potrebné pripraviť za použitia rôznych metód, by mala zahŕňať aj také aktivity, ako rozhovory s profesionálmi v cestovnom ruchu, leteckom priemysle, vziať do úvahy ekonomickú segmentáciu potenciálnych klientov na jednotlivých linkách, budúce prognózy založené na marketingových plánoch či skúsenostiach a informácie z rôznych regiónov a trhov.

Propagácia

Propagácia novej leteckej spoločnosti musí vychádzať z koncepcie a cieľov, ktoré by boli stanovené alebo aktualizované jej manažmentom. I keď by to bolo bezpochyby náročné, je nevyhnuté definovať, aká by bola výsledná koncepcia leteckej spoločnosti a aké by boli primárne dôvody pre jej využitie.

Osobitné úsilie by bolo potrebné venovať vytvoreniu a prevádzke vysoko funkčnej, rýchlej a užívateľsky prívetivej web stránky pre potreby online informovanosti, rezervácií, e-ticketing, všetko v jazykových mutáciách zohľadňujúcich štruktúru krajín, do ktorých bude dopravca lietať. Internetový marketing v kombinácii s konvenčným non-web marketingom musí v maximálnej miere smerovať zákazníkov na webovú stránku. Čím viac zákazníkov by používalo priamo web stránku dopravcu, tým úspornejší, efektívnejší a predvídateľnejší bude proces získavania nových zákazníkov pre leteckú spoločnosť.

Zvláštna pozornosť by mala byť na úvod venovaná osloveniu osôb, ktoré majú vzťah alebo prepojenie s plánovanými cieľovými destináciami a ich prostredníctvom osloviť tieto trhy.

Aspoň v počiatočnom období by bolo vhodné, i napriek relatívnej nákladnosti, zvážiť zavedenie pracovných pozícií regionálnych a špecializovaných predajných a marketingových

manažérov, ktorí by svoje aktivity zamerali na budovanie predajnej siete a na konkrétnych klientov, ktorí majú potenciál ponúkať individuálne alebo skupinové cestovanie.

4. Návrh fungovania a odhad parametrov vybraného variantu

Na základe výsledkov analýz o potenciálnych destináciách, očakávaných výnosoch a nákladoch prevádzkovania týchto leteckých liniek môžeme v nasledujúcej kapitole pristúpiť k operatívny aspektom fungovania zamýšľanej leteckej spoločnosti. Táto kapitola rieši témy prevádzkového charakteru ako je výber vhodnej formy právnickej osoby, výber vhodnej flotily či obdobie, ktoré je potrebné na úspešné založenie a etablovanie sa dopravcu na trhu.

4.1 Návrh zloženia lietadlového parku s ohľadom na optimálny počet lietadiel, ich veľkosť, dolet a ekonomické parametre prevádzky

Typ a štruktúra lietadlového parku leteckej spoločnosti sa riadi viacerými kritériami tak, aby tento bol v súlade so stratégiou dopravcu a zodpovedal požiadavkám na úroveň poskytovaných služieb. V zásade je potrebné posudzovať kvalitu služieb (delenie kabíny na cestovné triedy, úroveň vnútorného prevedenia kabíny), bezpečnosť (predovšetkým vek a technický stav lietadla) a ekonomickosť prevádzky (spotreba paliva, náročnosť na posádku, dĺžka údržbových cyklov, vzdialenosť do najbližšieho strediska údržby, atď.). Dopravca musí svoje rozhodnutie prijať i s ohľadom na plánovaný strategický rozvoj a podľa toho určiť, či bude prevádzkovať jeden typ lietadla (unifikovanú flotilu), čo mu umožní znížiť náklady na údržbu a výcvik posádok, alebo z prevádzkového hľadiska bude uvažovať o flotile skladajúcej sa z viacerých druhov lietadlovej techniky, aby bolo možné maximalizovať efektívnosť na rôznych typoch liniek.

Rozhodnutie o type, skladbe a rozsahu flotily je zásadným strategickým rozhodnutím, ktoré má dopad na fungovanie dopravcu vo veľmi dlhom časovom horizonte a nesprávne rozhodnutie vo veci lietadlovej flotily môže mať veľmi negatívne dopady na ďalšie fungovanie leteckej spoločnosti, predstavovať zásadný limit v jej ďalšom strategickom rozvoji, neschopnosť pružne reagovať na vývoj trhu, teda v najhoršom prípade môže mať dopad na samotnú existenciu spoločnosti ako takej.

Základným problémom pri rozhodovaní o tom, ktorý typ lietadla bude spoločnosťou používaný a v akom počte, je cyklickosť odvetvia leteckej dopravy a nájdenie a dlhodobé udržiavanie optimálneho pomeru medzi disponibilnou kapacitou a dopytom po službách leteckej spoločnosti. Z tohto pohľadu je potrebné mať na pamäti, že medzi rozhodnutím o výbere typu lietadla a potvrdením očakávaných ekonomických výsledkov jeho prevádzky je potrebné počítať s časovým obdobím minimálne jedného roku a zároveň je potrebné mať na pamäti, že časové lehoty dodania niektorých populárnych typov lietadiel sú relatívne dlhé a dosahujú dĺžku dvoch a v niektorých prípadoch i viac rokov. To pochopiteľne môže vyústiť do situácie, kedy v rámci vývoja/cyklu odvetvia bude dodávka objednanej leteckej techniky realizovaná v dobe, kedy bude práve dochádzať k poklesu dopytu po cestovaní a na strane dopravcu tak hrozí, že môže vzniknúť nadkapacita, ktorá nebude mať využitie a bude pre dopravcu ekonomicky veľmi nákladná.

Pri rozhodovaní o skladbe a veľkosti lietadlového parku je obstarávací cena lietadla významným, avšak nie jediným faktorom, ktorý musí dopravca vziať do úvahy. Rovnakú váhu v rozhodovaní majú prevádzkové náklady, predovšetkým spotreba paliva, letové parametre, obchodno-prevádzkové faktory (napr. možnosť prepravy nákladu), druh a prevádzkové obmedzenia najčastejšie používaných letísk a pod.

Trhu leteckej techniky dnes v zásade dominujú spoločnosti Boeing a Airbus v segmente lietadlovej techniky s kapacitou od 120 do viac ako 600 cestujúcich, v segmente do 120 cestujúcich/sedačiek sú to Embraer, Bombardier a ATR. Ostatní potenciálni výrobcovia, ako napr. Mitsubishi, COMAC či OAK/UAC produkujú marginálny objem lietadiel či dokonca majú lietadla ešte v štádiu prototypov alebo schvaľovania (s výnimkou UAC typu Sukhoj Superjet, ktorý je prevádzkovaný aj v niektorých krajinách západnej Európy, napr. v Belgicku) alebo je ich produkcia veľmi regionálne zameraná.

Na základe údajov o existujúcom a odhadovanom dopyte, ako aj s prihliadnutím na únosnosť počiatočných nákladov je možné predpokladať, že v úvodnom období prevádzky leteckej spoločnosti sa bude jednať o regionálnu leteckú spoločnosť, ktorá bude obsluhovať lety primárne v rámci kontinentálnej Európy v prepravnom móde z bodu do bodu (point-to-point). Ďalší rozvoj a rozšírenie flotily bude závisieť na efektívnosti fungovania v rámci počiatočného obdobia a možnosti zapojenia do strategickej spolupráce s ostatnými dopravcami. S ohľadom na veľmi silné konkurenčné prostredie tak na Slovensku, ako aj v okolitých krajinách a najmä s ohľadom na cenovú citlivosť prevažnej časti slovenskej klientely, ktorá je zvyknutá na ponuku relatívne veľmi nízkych základných cien, je potrebné v stratégii sa zamerať na poskytovanie kvalitných, ale v zásade jednoduchých služieb tak, aby bolo možné udržať na čo najnižšej úrovni celkovú nákladovú štruktúru, pretože predovšetkým z počiatku bude nutné, aby nová spoločnosť konkurovala čo najnižšou možnou jednotkou cenou (konkurencia v rámci ukazovateľa „unit per seat cost“), i keď je jasné, že z úvodu nie je možné dosiahnuť nákladovú štruktúru porovnateľnú so zabehnutými, najmä nízkonákladovými spoločnosťami, čo je dané nevyhnutnými nákladmi vyplývajúcimi z investícií spojených so založením spoločnosti, zahájením aktivít a pri tom dosahovaním nízkych počiatočných objemov prepravy. Návrh optimálneho typu lietadla je relatívne náročný vzhľadom k mnohým neznámym, ktoré v rámci procesu spracovania štúdie bolo potrebné reflektovať. Vzhľadom na trendy v leteckej doprave, nutnosti vyvážiť potreby rôznych druhov liniek, ktoré by dopravca mal obsluhovať a zabezpečenia určitej konkurencie schopnej úrovne služieb na letoch do rôznych destinácií je v zásade možné uvažovať o nasledujúcich typoch lietadlovej techniky:

Tabuľka 26: Odhadované ceny nákladov na nákup a prenájom vybraných druhov lietadiel

Typ lietadla	Priem. trhovú predajnú cenu	Priem. trhovú cenu za leasing
Airbus A319	USD 6,5 – 35,7 mil.	USD 70 – 260 000
Boeing 737-700	USD 10,0 – 35,8 mil.	USD 124 – 245 000
Bombardier CRJ 900	USD 8,9 – 24,6 mil.	USD 130 – 230 000
Embraer E190	USD 12,0 – 35,1 mil.	USD 130 – 295 000
DASH Q400	USD 7,0 – 20,8 mil.	USD 95 – 195 000
ATR 72	USD 4,7 – 20,1 mil.	USD 60 – 180 000

Prameň: Odborné konzultácie počas prípravy štúdie.

Airbus A319-100

Trieda: Narrow-Body Jet

Prvý let: 29. august 1995

Sedačková kapacita: 124 - 156

Dolet: 1,900 – 3,750nm

Varianty motorov: CFM56-5A (10%),
-5B (56%), IAE V2500-A5 (33%),
TBD (1%)

V službe: 1,316

Objednaných: 25

Uskladnených: 27

Počet prevádzkovateľov: 131



Boeing 737-700

Trieda: Narrow-Body Jet

Prvý let: 9. február 1997

Sedačková kapacita: 141 - 149

Dolet: 855 – 2,700nm

Varianty motorov: CFM56-7B

V službe: 1,023

Objednaných: 3

Uskladnených: 26

Počet prevádzkovateľov: 80



Bombardier CRJ900 / CRJ900 NextGen / CRJ705

Trieda: Large Regional Jet

Prvý let: 21. február 2001

Sedačková kapacita: 81 - 90

Dolet: 1,550nm

Variant motorov: GE CF34

V službe: 414

Objednaných: 24

Uskladnených: 11

Počet prevádzkovateľov: 22



Embraer 190

Trieda: Large Regional Jet

Prvý let: 12. marec 2004

Sedačková kapacita: 96 - 114

Dolet: 2,400 - 2,450nm

Variant motorov: GE CF34

V službe: 484

Objednaných: 52

Uskladnených: 39

Počet prevádzkovateľov: 44



DHC-8-401/402 (Dash-8 Q400/Q400NextGen)

Trieda: Regional Turboprop

Prvý let: 31. január 1998 /december 2008

Sedačková kapacita: 74 – 82 (90 28in pitch)

Dolet: 1,100nm

Variant motorov: PW100-150

V službe: 225, 275 (-NG)

Objednaných: 26 (-NG)

Uskladnených: 16, 1 (-NG)

Počet prevádzkovateľov: 34, 37 (-NG)



ATR 72-500/600

Trieda: Regional Turboprop

Prvý let: 19. január 1996/24. júl 2009

Sedačková kapacita: 68-78

Dolet: 825nm

Variant motorov: PW100-127

V službe: 286 (-500), 323 (-600)

Objednaných: 204 (-600)

Uskladnených: 50 (-500), 34 (-600)

Počet prevádzkovateľov: 85 (-500), 70 (-600)



4.1.1 Možnosti obstarania flotily

Úspech každej leteckej spoločnosti stojí okrem iných faktorov na správne zvolenej dlhodobej stratégii. Popri správnom výbere destinácií, určení konkurencie schopnej cenovej politiky zabezpečujúcej zároveň požadovanú ekonomiku prevádzky či úroveň poskytovaného komfortu, je pre dosiahnutie požadovaných cieľov leteckej spoločnosti zásadnou otázkou, ktorú musí riešiť, problematika obstarania lietadlového parku a spôsoby, ako toto obstaranie financovať.

Všeobecne je proces obstarania lietadiel finančne veľmi náročný a letecké spoločnosti majú k dispozícii niekoľko spôsobov, ako si potrebnú flotilu zabezpečiť. Musia si však vybrať takú formu obstarania a následného financovania, aby nebola existencia leteckej spoločnosti ohrozená a pritom štruktúra lietadlového parku zodpovedala charakteristike leteckej spoločnosti, sieti liniek a dlhodobým potrebám leteckej spoločnosti.

Samotný proces obstarania lietadla je relatívne dlhý a pomerne zložitý, pričom je stále potrebné mať na pamäti, že vlastníctvo (a následné prevádzkovanie) lietadlovej techniky je finančne veľmi náročné podnikanie. Správna štruktúra lietadlového parku by mala reflektovať dlhodobú stratégiu prevádzky leteckej spoločnosti a zvládať ako sezónne, tak i určité cyklické výkyvy dopytu bežné v tomto odvetví. Dlhodobý nedostatok kapacity alebo naopak nadbytočná kapacita vedú k ekonomickým problémom, ktorých dopad môže byť za určitých okolností pre spoločnosť fatálny. Preto je rozhodnutie o obstaraní novej techniky či, ako v našom prípade, rozhodnutie o založení

novej spoločnosti a s tým spojená nutnosť obstaráť lietadlovú techniku pre úspešné zahájenie prevádzky, výrazne strategické rozhodnutie s priamym dopadom na budúcnosť.

Existuje viacero možností, akým spôsobom je možné lietadlá obstaráť, pričom každá z možností má svoje výhody a nevýhody, a preto nie je možné úplne jednoznačne určiť, ktorý z variantov je najlepší, ale na základe zistení v procese spracovania tejto štúdie (obzvlášť skúseností porovnateľných dopravcov) je možné odporučiť, ktorý variant by mohol byť aplikovaný ako v našom prípade najvhodnejší.

Formy obstarania lietadlovej techniky sa v zásade delia do troch základných skupín:

- a) Nákup lietadla, pričom do úvahy pripadá buď obstaranie nového alebo obstaranie použitého lietadla
- b) Nájom lietadla (leasing)
- c) Kombinácia týchto foriem, najčastejšie uplatňovaná formou spätného leasingu

Hlavným rozdielom medzi vyššie uvedenými formami obstarania lietadiel je rozdielny vlastnícky vzťah k obstarávanému lietadlu. Pri kúpe lietadla sa letecká spoločnosť/kupujúci stáva vlastníkom v okamihu jeho prevzatia. Letecká spoločnosť je zapísaná ako majiteľ a zároveň prevádzkovateľ v leteckom registri príslušného štátu. V prípade leasingu, resp. prenájmu lietadla sa letecká spoločnosť nestáva majiteľom ale „iba“ prevádzkovateľom lietadla, majiteľom ostáva po dobu prenájmu jeho prenajímateľ.

Nájom/leasing lietadla

Leasing lietadla sa v zásade delí do dvoch základných foriem:

- a) Operatívny leasing, ktorý môže mať ďalej podobu dvoch variantov:
 - a. Dry leasing – nájom lietadla bez posádky
 - b. Wet leasing – nájom lietadla s posádkou
- b) Finančný leasing

Operatívny leasing je bežnou formou obstarania tak nových, ako aj použitých lietadiel. Tak ako ostatné formy obstarania, aj operatívny leasing je spojený ako s výhodami, tak s nevýhodami. Základnou nevýhodou operatívneho leasingu je, že po uplynutí platnosti leasingovej zmluvy je nájomca povinný lietadlo vrátiť prenajímateľovi a to bez akejkoľvek náhrady. Pritom je obvyklé, že suma všetkých zaplatených leasingových splátok často dosiahne kúpnu cenu lietadla, iba rozloženú v čase. Naopak výhodou môže byť možnosť uzavretia dohody na relatívne krátku dobu a tým realizovať relatívne častú obmenu lietadlovej flotily. Letecké spoločnosti potom môžu pre svojich zákazníkov deklarovať, že lietajú neustále na nových a moderných strojoch, ale pochopiteľnou výhodou je aj skutočnosť, že letecká spoločnosť šetrí významné náklady najmä na predpísané programy rozsiahlej údržby. Významným a niekedy i rozhodujúcim faktorom pre výber operatívneho leasingu je však aj doba dodania lietadla. Tá je pri tejto forme obstarania techniky rádovo v dĺžke maximálne niekoľko mesiacov.

Finančný leasing je v rámci civilného letectva využívaný predovšetkým pri obstarávaní nových lietadiel. Na rozdiel od operatívneho leasingu nedochádza po uplynutí zmluvy k vráteniu lietadla, ale uhradením všetkých splátok sa z leteckej spoločnosti, ktorá bola dovtedy len prevádzkovateľom lietadla, stane jeho vlastník.

Tretia možnosť obstarania je forma spätného leasingu, ktorá sa využíva pre obstaranie nových i starších lietadiel. Predpokladom ale je, že lietadlo, ktoré je predmetom spätného leasingu, je už majetkom danej leteckej spoločnosti. Ide totiž o proces, kedy letecká spoločnosť odpredá leasingovej spoločnosti toto svoje lietadlo a následne dochádza k uzavretiu leasingovej zmluvy, na základe ktorej sa z majiteľa lietadla stáva nájomca. Táto forma sa využíva najmä ako jedna z možností, ako môže letecká spoločnosť riešiť svoje finančné problémy.

Nákup lietadla

Napriek tomu, že objem lietadiel obstaraných niektorou z foriem leasingu stále narastá a v súčasnej dobe predstavuje približne 40% objemu všetkých obstaraných lietadiel, forma priameho nákupu lietadla do vlastníctva je stále v prevahe. Ako bol uvedené, hlavnou výhodou je, že letecká spoločnosť má lietadlo vo svojom vlastníctve a to vo forme cenného hmotného majetku, ktorý môže byť v prípade nutnosti (alebo za vhodných okolností) realizovaný formou predaja a tým si letecká spoločnosť môže pomôcť k významnej finančnej injekcii či dokonca zisku.

Vlastníctvo lietadla zároveň predstavuje aktívum, ktoré môže slúžiť ako garancia stability pre prípadných partnerov a zákazníkov, či ako záruka v prípade financovania ďalších aktivít napr. formou úveru. V neposlednom rade vlastníctvo lietadla umožňuje jeho modifikácie úplne podľa predstáv spoločnosti, či už ide o motory, vonkajší a vnútorný dizajn, individualizovaný interiér a pod. To všetko je u prenajatých lietadiel omnoho náročnejšie a v konečnom dôsledku i drahšie a vždy bude vyžadovať prinajmenšom povolenie majiteľa. Na druhú stranu je forma nákupu veľmi finančne náročná, vyžaduje, aby spoločnosť mala k dispozícii značnú hotovosť alebo prístup k iným formám financovania.

Určitou nevýhodou je i skutočnosť, že nákup lietadla je časovo veľmi náročný, často prebehne od objednania po dodanie i niekoľko rokov, počas ktorých sa môže zásadne zmeniť ekonomické prostredie a tým aj stav odvetvia a môže sa ukázať, že objednaná technika nie je aktuálne potrebná.

4.1.2 Financovanie lietadla

Výber optimálneho financovania je jedna z najdôležitejších etáp v procese nákupu lietadla. Rozhodnutie o spôsobe financovania musí byť predovšetkým v súlade so strategickým plánom danej leteckej spoločnosti.

Spôsoby financovania zhrňajú:

- a) Vlastné zdroje spoločnosti
 - b) Úver
 - c) Finančný leasing
 - d) Exportné financovanie
 - e) Ďalšie vonkajšie zdroje
-
- a) Nákup lietadla z vlastných zdrojov

Ako bolo uvedené, táto forma financovania je závislá na disponibilných prostriedkoch, ktoré môže letecká spoločnosť uvoľniť a podiel tejto formy financovania sa s ohľadom na veľmi vysoké obstarávacie náklady postupne znižuje. V súčasnej dobe je pomerne zložitá zistiť, či letecké spoločnosti použili k nákupu práve vlastné finančné zdroje, alebo pôžičku. Väčšina spoločností tieto

citlivé informácie nezverejňuje, ale táto forma je využívaná najmä pre nákup lietadiel na štátne účely. Naopak ide o veľmi typický postup v prípade, že sa jedná o nákup použitého lietadla, kde je cena podstatne nižšia, než u celkom nového stroja – tu je priamy nákup stroja obvyklý.

b) Nákup lietadla prostredníctvom úveru

Pokiaľ chce letecká spoločnosť byť vlastníkom kúpeného lietadla, ale nemá k dispozícii dostatočný objem finančných prostriedkov na zakúpenie, potom je financovanie nákupu pomocou úveru najlepšia a v súčasnej dobe veľmi bežná forma obstarania. Kupujúci uzatvára zmluvný vzťah s výrobcom lietadla a následne úverový vzťah so subjektom, ktorý mu poskytne potrebné finančné prostriedky. Týmto subjektom najčastejšie býva banka alebo jednorazové združenie bánk vytvorené pre financovanie nákupu lietadla.

c) Nákup lietadla prostredníctvom finančného leasingu

Tretí a rovnako častý spôsob financovania nákupu lietadla je finančný leasing. Princíp je obdobný ako u úverového financovania. V tomto prípade však letecká spoločnosť nie je po dobu splácania leasingu majiteľom lietadla. Jedná sa o kombináciu úverového a nájomného vzťahu. Majiteľom je financujúca organizácia, ktorá prevádza na nájomcu (leteckú spoločnosť) všetky riziká spojené s prevádzkou lietadla. Letecká spoločnosť sa stáva vlastníkom až po ukončení leasingu.

Významným rozdielom, ktorý je potrebné brať do úvahy, je odlišnosť finančného leasingu od úverového financovania v oblasti daňovej problematiky. Na rozdiel od úveru, finančný leasing podlieha prísnyim daňovým pravidlám danej krajiny. Z tohto dôvodu je určená minimálna doba trvania finančného leasingu, ktorá je odvodená od doby daňového odpisovania platnej pre lietadlá. Vzhľadom na zložitosť je potrebné, aby v prípade využitia tejto formy financovania boli do procesu zapojení aj daňoví odborníci.

d) Nákup lietadla prostredníctvom exportného financovania

Obstaranie lietadla formou exportného financovania vychádza z princípu podpory zo strany štátov vyrábajúcich dané lietadlá, kde štát v rámci svojej proexportnej politiky podporuje firmy zabezpečujúce vývoz z danej krajiny. K tomuto účelu boli vo väčšine krajín vyrábajúcich lietadlovú techniku založené špecifické agentúry zaoberajúce sa podporou vývozu lietadiel. Tieto agentúry uľahčujú realizáciu nákupu lietadiel prostredníctvom záruk vydávaných v prospech financujúcej organizácie. V takom prípade má letecká spoločnosť zabezpečené ručenie najvyššej kvality a nie je pre ňu problém od banky získať finančné prostriedky.

Exportnými agentúrami sú: v USA Eximbank pre lietadlá Boeing, vo Francúzsku COFACE pre lietadlá Airbus a ATR, v Nemecku Euler Hermes pre Airbus, vo Veľkej Británii ECGD pre lietadlá Airbus, v Taliansku SACE pre lietadlá ATR, v Kanade EDC pre lietadlá Bombardier a v Brazílii PROEX pre lietadlá Embraer.

e) Nákup lietadla prostredníctvom ďalších finančných zdrojov

Tieto metódy nie sú bežne používané z dôvodu väčšej atraktivity ostatných uvedených spôsobov obstarávania. Spomedzi týchto metód je jednou z najbežnejších využitie prostriedkov získaných prostredníctvom kapitálových trhov. Vzhľadom k tomu, že tento sa zameriava prevažne na dlhodobé investície a výnosy, nie je možné využiť ho pre nákup lietadiel vždy, resp. vhodne.

4.1.3 Porovnanie výhod obstarania lietadla formou nákupu a leasingu

Nákup lietadiel	
Výhody	Nevýhody
☐ Flexibilita: Spoločnosť si zachováva schopnosť nakladať s lietadlom v prípade zmien v oblasti prevádzkových požiadaviek, trhu alebo politiky leteckej spoločnosti. ☐ Nižšie náklady: V prípade štátnej záruky prístup ku kapitálu za nižšiu cenu, než by bola cena od prenajímateľa. ☐ Vzťah s výrobcom: U malého dopravcu možnosť ťažiť z výhody priameho vzťahu s výrobcom v oblasti podpory. ☐ Špecifikácia lietadla: Lietadlo je možné si prispôbiť presne potrebám leteckej spoločnosti. ☐ Finančná štruktúra: ako aktívum je súčasťou finančnej súvahy.	☐ Vyjednávací pozícia: malá letecká spoločnosť má obvykle slabšiu vyjednávaciu pozíciu u výrobcu, než väčšie letecké spoločnosti alebo leasingové spoločnosti. ☐ Zostatková hodnota: ako majiteľ lietadla, nesie letecká spoločnosť plné riziko zostatkovej hodnoty lietadla. ☐ Finančné prostriedky: Vlastníctvo lietadla viaže veľké množstvo kapitálu. ☐ Peňažné toky/cashflow: predplatby pred dodaním lietadla môžu mať dopad na cash-flow spoločnosti,
Prenájom/leasing lietadla	
Výhody	Nevýhody
☐ Finančné prostriedky: Leasing je menej kapitálovo náročný, čo umožňuje leteckej spoločnosti využiť disponibilnú hotovosť na iné účely. ☐ Zostatková hodnota: s odpisovaním hodnoty lietadla, riziko súvisiace so zostatkovou hodnotou spočíva na prenajímateľovi. ☐ Dane: Leasing je lepší než iná forma financovania, pokiaľ letecká spoločnosť nemusí realizovať daňový odpočet z odpisov. ☐ Podmienky prenájmu: Leasing môže byť dojednaný na relatívne krátku dobu, i keď to je menej pravdepodobné, najmä pre nové lietadlá. ☐ Transakcia, rýchlosť: Leasing často umožňuje leteckej spoločnosti získať lietadlo rýchlo pre splnenie nových prevádzkových potrieb.	☐ Náklady na prenájom: Leasingové poplatky zahŕňajú i náklady kapitálu na strane prenajímateľa, rovnako ako jeho vlastné režijné náklady a ziskové marže. ☐ Peňažné toky: okrem leasingových poplatkov musia letecké spoločnosti od počiatku hradiť prenajímateľovi i finančné rezervy na údržbu lietadla a motorov (viď poznámky). ☐ Podmienky pre vrátenie: Na konci prenájmu musí byť lietadlo vrátené prenajímateľovi vo vopred dohodnutom stave a za dodržania podmienok a termínov údržby. To môže vyvolať nutnosť predčasných údržbových aktivít a tým dodatočných nákladov, ktoré nie sú zahrnuté v uhradených rezervách na údržbu. ☐ Nedostatok pružnosti: prenajímateľa obvykle usilujú o zaistenie leasingu u nových lietadiel na 8 až 10 rokov. Predčasné ukončenie nájmu je obvykle nákladné alebo nie je povolené.
Poznámka: Rezervy na údržbu lietadiel tvorí prenajímateľ pre zabezpečenie zásadných programov (napr. generálnej opravy motorov), ktoré sa ale môžu uskutočniť omnoho neskôr, možno i po skončení nájmu. Uhradené rezervy zostávajú po ukončení leasingu vo vlastníctve prenajímateľa.	

4.1.4 Analýza vhodného typu lietadla

Ak chceme ponechať otvorenú možnosť diverzifikácie aktivít a variabilnú využiteľnosť v segmente charterových letov, spracovatelia odporúčajú pracovať s variantom prevádzky lietadla typu „jet“, ktorý je síce prevádzkovo nákladnejší, ale kvalita poskytovaných služieb a využiteľnosť techniky je vyššia, čím je možné dosiahnuť výrazne nižšie náklady na sedačku a tým aj nižšie koncové ceny pre cestujúceho.

V záujme dosiahnutia maximálnej efektivity prevádzkovanvej leteckej techniky navrhujeme po vylúčení lietadiel typu „turboprop“ uvažovať o jednom z typov „jet“ popísaných vyššie. Za zásadné rovnako považujeme, aby nová letecká spoločnosť bola budovaná ako spoločnosť využívajúce jeden typ lietadlovej techniky, a to aj napriek tomu, že pôjde o kompromisné riešenie, ktoré bude odrážať odlišnosť prevádzky na rôznych typoch tratí a nebude možné pružne reagovať na prípadné zmeny v dopyte.

Aj keď pri rozhodovaní o konkrétnom type lietadla bude musieť nová letecká spoločnosť vychádzať z omnoho detailnejších analýz trhu, dopytu, aktuálnej ponuky lietadlovej techniky a predovšetkým z disponibilných finančných prostriedkov, pre účely spracovania tejto štúdie sme vychádzali z nasledovných faktorov, ktoré vyústili do odporúčenia typu leteckej techniky, pričom informácie uvedené vyššie slúžia ako príklad možného konkrétneho typu lietadla. Základnými faktormi v tomto prípade boli dolet, variabilita využitia v rámci plánovanej prevádzky, kapacita, dostupnosť/disponibilita na trhu v horizonte dvoch rokov a ekonomická dostupnosť. Letecká spoločnosť by pri úvahách o obstaraní lietadlovej techniky mala brať do úvahy aj vek obstarávanej techniky – ideálne by mali byť obstarané lietadlá staré max. 10 rokov s absolvovaným zodpovedajúcim počtom prevádzkových cyklov, čo vo všeobecnosti sú lietadlá vo veľmi dobrom technickom stave, zabezpečujúcom veľmi vysokú využiteľnosť a nízku poruchovosť a tým relatívne nízke náklady na údržbu. Pri rozhodovaní o technike je však potrebné brať do úvahy aj dostupnosť posádok, najmä pilotov, nároky na ich výcvik a súvisiace riziko ich predčasného odchodu za vyšším materiálnym ohodnotením ku spoločnostiam, ktoré využívajú rovnakú flotilu, ale vedľa ponúknuť vyššie platy alebo benefity.

Pre posúdenie a odporúčenie vhodnosti určitého konkrétneho typu lietadla boli vypracované štúdie odhadovaných ročných nákladov na prevádzku 3 rôznych liniek podľa predpokladaného využitia pre jednotlivé typy lietadla. Detailné výsledky za jednotlivé linky a typy lietadiel sú súčasťou prílohy 5.2. Ďalej uvádzame len základné údaje. Na základe uvedenej štúdie môžeme konštatovať, že pre projekt nového slovenského dopravcu by ako typ lietadlovej techniky najlepšie vyhovoval stroj, ktorý je reprezentovaný typom E190 s kapacitou 114 sedačiek/cestujúcich. Uvedený typ je v rámci projektu optimálny ako z hľadiska prevádzkových nákladov, tak z hľadiska kapacity a využiteľnosti v rámci spektra zamýšľaných leteckých liniek. U lietadiel typu A319 a B737-700 sú síce jednotkové prevádzkové náklady nižšie, ale s ponúkanou kapacitou 150 sedačiek by ich prevádzkovanie pri nižšej ako optimálnej obsadenosti bolo výrazne nákladnejšie. U typu CRJ 900, ktorý je ekonomicky veľmi efektívny, je limitujúca jeho využiteľnosť v oblasti doplnkovej charterovej prevádzky a to z dôvodu obmedzenej možnosti prepravy väčšieho objemu batožín, prípadne v preprave dokladaného carga.

Ako typové linky pre porovnanie prevádzkových nákladov do vzorových destinácií a typov lietadiel boli použité linky s nasledovnými parametrami:

- 1) Linka Bratislava – Košice a späť, 12x týždenne
- 2) Linka Bratislava – Brusel a späť, 14x týždenne
- 3) Linka Bratislava – Dubrovnik a späť, 2x týždenne, prevádzkové obdobie máj - september

Všetky čiastky sú uvádzané v EUR a z dôvodu zaokrúhľovania sa súčet stĺpcov nemusí rovnať.

Bratislava – Košice

- 1) Airbus A319

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	53,8	12911	8069438	0,136
Fixné PPN	6,2	1489	930361	0,016
Variabilné PPN	41,45	9948	6217306	0,105
Nepriame prevádzkové náklady	6,15	1475	921770	0,016

- 2) Boeing 737-700

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	55,44	13128	8205099	0,14
Fixné PPN	7,38	1748	1092239	0,019
Variabilné PPN	41,83	9906	6191003	0,106
Nepriame prevádzkové náklady	6,23	1475	921857	0,016

- 3) E190

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	58,85	10733	5592096	0,149
Fixné PPN	10,87	1983	1032899	0,027
Variabilné PPN	41,96	7653	3987054	0,106
Nepriame prevádzkové náklady	6,02	1098	5721440	0,015

- 4) CRJ900

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	61,17	8809	5505686	0,155
Fixné PPN	10,54	1517	948283	0,027
Variabilné PPN	44,37	6389	3993032	0,112
Nepriame prevádzkové náklady	6,27	903	564370	0,016

Poznámka: Údaje sú zaokrúhlené, S/K - Na sedadlo/kilometer; PPN – Priame prevádzkové náklady

Bratislava - Brusel

1) Airbus A319

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	91,51	21961	16031712	0,072
Fixné PPN	10,51	2522	1840916	0,008
Variabilné PPN	70,64	16953	12375532	0,056
Nepriame prevádzkové náklady	10,36	2487	1815264	0,008

2) Boeing 737-700

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	95,45	22603	16500165	0,075
Fixné PPN	12,49	2957	2158741	0,010
Variabilné PPN	72,30	17120	12497458	0,057
Nepriame prevádzkové náklady	10,67	2526	1843965	0,008

3) E190

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	116,02	18191	13279553	0,092
Fixné PPN	21,64	3393	2476654	0,017
Variabilné PPN	82,64	12930	9438891	0,065
Nepriame prevádzkové náklady	11,92	1869	1364008	0,009

4) CRJ900

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	109,12	15714	11470992	0,086
Fixné PPN	18,30	2653	1923891	0,014
Variabilné PPN	79,38	11430	8343967	0,063
Nepriame prevádzkové náklady	11,45	1648	1203134	0,009

Poznámka: Údaje sú zaokrúhlené, S/K - Na sedadlo/kilometer; PPN – Priame prevádzkové náklady

Bratislava - Dubrovník

1) Airbus A319

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	69,89	19917	870784	0,101
Fixné PPN	7,12	2029	88700	0,001
Variabilné PPN	54,05	15404	673445	0,078
Nepriame prevádzkové náklady	8,72	2485	108639	0,013

2) Boeing 737-700

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	72,18	20297	887372	0,104
Fixné PPN	8,47	2382	104134	0,012
Variabilné PPN	54,81	15413	673844	0,079
Nepriame prevádzkové náklady	8,90	2502	109395	0,013

3) E190

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	77,07	16694	729875	0,111
Fixné PPN	12,47	2701	118075	0,018
Variabilné PPN	55,74	12074	527890	0,08
Nepriame prevádzkové náklady	8,86	1919	83910	0,013

4) CRJ900

NÁKLADY	Na pasažiera	Na frekvenciu	Celkové ročné	Na S/K
	80,54	13772	602096	0,116
Fixné PPN	12,09	2068	90409	0,017
Variabilné PPN	59,20	10123	442594	0,085
Nepriame prevádzkové náklady	9,24	1580	69093	0,013

Poznámka: Údaje sú zaokrúhlené, S/K - Na sedadlo/kilometer; PPN – Priame prevádzkové náklady

4.1.5 Výber leteckej techniky

Vzhľadom k silnej preferencii prúdových lietadiel medzi lietajúcou verejnosťou, celkovo vyššej rýchlosti a spoľahlivosti, primeraným prevádzkovým nákladom a väčšej prevádzkovej využiteľnosti, je preferovaným typom lietadla pre novú leteckú spoločnosť typ spadajúci do kategórie „narrow body jet“ alebo „large regional jet“. Vzhľadom na situáciu na trhu, cenové relácie a dostupnosť na trhu sa ako ideálny typ javí Embraer 190 (prípadne jeho alternatíva Embraer 195), v každom prípade kalkulácie v ďalšej časti vychádzajú z použitia základného typu, t. j. E190.

Medzi ďalšie faktory výberu patria:

1. Relatívne nízke prevádzkové a obstarávacie náklady
2. Vysoká spoľahlivosť prevádzky
3. Podpora zo strany výrobcu
4. Priestranný a pohodlný interiér kabíny, relatívny dostatok odkladacieho priestoru na príručnú batožinu a zároveň dostatočný priestor pre prepravu podanej batožiny a tovaru
5. Flexibilita v konfigurácii kabíny a sedadiel, pokiaľ by bolo potrebné meniť konfiguráciu v závislosti na dopyte alebo zavedení alternatívnych obchodných modelov
6. Dostupnosť lietadiel z rôznych zdrojov – ako do prenájmu, tak k priamej kúpe (nie však úplne nových strojov, kde sú všeobecne u leteckej techniky dlhé čakacie doby).
7. Existencia servisnej základne na predpokladanom domácom letisku

Výhodou zvoleného typu je aj skutočnosť, že sa radí do skupiny regionálnych lietadiel, čo je všeobecne v Európe spájané s nižšími nákladmi na posádky.

Na druhej strane, vykazuje vyššie priemerné náklady rozpočítané na jednu sedačku (v porovnaní s typmi, ktoré využívajú najmä nízkonákladoví dopravcovia), a tým je limitovaná aj možnosť priamo konkurovať týmto dopravcom cenou.

Pokiaľ ide o formu obstarania, je nutné zvážiť, ako postupovať pre obdobie zahájenia prevádzky, pretože ako bolo uvedené vyššie, nová spoločnosť bude vstupovať do veľmi zložitého konkurenčného prostredia a mnohé predpoklady o objemoch prepravy preto môžu dospieť k zmenám v závislosti na aktuálnej situácii v odvetví v okamihu vstupu na trh. Z tohto pohľadu sa môže ako vhodnejší javiť prenájom lietadiel s možnosťou vrátenia alebo výmeny za iný typ prenájomateľovi alebo výrobcovi bez penalizácie, pokiaľ by to vývoj situácie vyžadoval.

Je však potrebné vziať do úvahy i faktory ako počiatočná obstarávacía cena, náklady na obnovu, náklady na prevádzku a údržbu, spoľahlivosť, prevádzkové parametre, preferencie zákazníkov a finančné balíčky k nákupu alebo prenájomu.

4.1.6 Odporúčania k flotile

Zavedenie nového lietadla do flotily je z pohľadu leteckej spoločnosti investíciou, ktorá sa skladá predovšetkým z investície do techniky, teda lietadla samotného, a ďalej investícia do rozvoja linky či liniek. Pre odporúčanie, aký počet lietadiel by mala letecká spoločnosť mať na počiatku svojej činnosti k dispozícii, by bolo potrebné vedieť, v akom rozsahu je potenciálny akcionár/majiteľ pripravený a ochotný do tohto projektu investovať. Aby však letecká spoločnosť začala plniť svoje úlohy ako nástroj dopravnej obslužnosti Slovenskej republiky a zaistila požadovaný rozsah služieb, je vhodné počítať s prevádzkou, ktorú by obslúžili dve lietadlá. Pokiaľ by bol investor ochotný uvoľniť

prostriedky v dostatočnej výške, potom je možné zvážiť i prevádzku flotily troch lietadiel, čo by umožnilo nastaviť väčšiu variabilitu liniek a tým i atraktivitu pre domácu a zahraničnú klientelu. Naopak zahájenie prevádzky iba s jedným lietadlom znamená značné obmedzenie možností rozvoja prepravy a zabezpečenia obslužnosti záujmových destinácií.

Z výsledkov analýzy troch typov typických leteckých spojení môžeme konštatovať, že optimálnym lietadlom na prevádzku v podmienkach SR je Embraer E190 alebo Bombardier CRJ900. Každé z týchto lietadiel má svoje výhody a nevýhody, pričom konečný výber by musel byť uskutočnený pri zostavovaní business plánu, keď bude zreteľne formulovaný letový poriadok a vybrané destinácie. Preferovaná forma obstarania je nákup lietadla investorom, ak to finančné možnosti dovoľujú. Pri takejto forme obstarania je prípustná možnosť spätného leasingu v prípade, ak by sa spoločnosť dostala do finančných ťažkostí.

4.2 Návrh optimálneho modelu obchodnej spoločnosti a optimálneho modelu financovania

Vzhľadom na skutočnosť, že sme v bode 2. tejto analýzy identifikovali ako vhodný variant zriadenia národného leteckého dopravcu taký, ktorý bude rešpektovať v plnom rozsahu princípy trhovej ekonomiky a voľnej hospodárskej súťaže sa domnievame, že z tohto pohľadu je možné uvažovať vo vzťahu k zriadeniu národného leteckého dopravcu len v rovine niektorej z foriem obchodnej spoločnosti, ktorej existencia ako aj riadenie bude determinované práve týmito požiadavkami.

V tejto časti analýzy posudzujeme najmä jednotlivé druhy obchodných spoločností, pričom na základe ich charakteristických znakov selektujeme vhodnú formu obchodnej spoločnosti.

Z pohľadu realizácie podnikateľského zámeru je možné v podmienkach slovenskej republiky uvažovať najmä o nasledovných druhoch obchodných spoločností:

- a) verejná obchodná spoločnosť,
- b) komanditná spoločnosť,
- c) spoločnosť s ručením obmedzeným,
- d) akciová spoločnosť.^[1]

a) Verejná obchodná spoločnosť

Verejná obchodná spoločnosť (ďalej len „v.o.s.“) je upravená v § 76 – 92 zákona č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej len „ObZ“). Právna úprava a ponímanie v.o.s. vychádza z nemeckej a rakúskej právnej reglementácie, avšak na rozdiel od nemeckej či rakúskej úpravy, ktoré túto spoločnosť nepovažujú za právnickú osobu (resp. ani za združenie osôb), ju náš právny poriadok považuje súbežne aj s ostatnými typmi obchodných spoločností za právnickú osobu.^[2]

V zmysle § 76 ObZ je verejnou obchodnou spoločnosťou spoločnosť, v ktorej aspoň dve osoby podnikajú pod spoločným obchodným menom a **ručia** za záväzky spoločnosti spoločne a nerozdielne všetkým svojím majetkom. Spoločníci v.o.s., ktorými môžu byť fyzické i právnické osoby (i štát - § 21 zákona č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov – ďalej len OZ), sú personálne i majetkovo prepojené s v.o.s. Keďže v.o.s. nekreuje základné imanie a nesústreďuje

finančný kapitál (povinne), je primárnym účelom jej vzniku spojenie individuálnych vlastností spoločníkov (intuitus personae) s cieľom dosiahnuť ekonomický profit v podobe kladných hospodárskych výsledkov spoločnosti.[3] Jedná sa teda o typickú „osobnú“ spoločnosť, ktorej charakteristickým prvkom je dominancia personálneho substrátu, nad kapitálovým prvkom. Táto skutočnosť sa prejavuje v jej charakteristických znakoch:

- spoločníci ručia (solidárne) za záväzky spoločnosti bez obmedzenia, celým svojim majetkom,
- môže byť založená len za účelom podnikania,
- vytvorenie základného imania spoločnosti, nie je podmienkou jej vzniku,
- z hľadiska riadenia spoločnosti ako aj prejavovanie vôle spoločnosti voči tretím osobám majú spoločníci **dominantné** postavenie a ObZ predpokladá ich osobnú účasť na rozhodovaní v spoločnosti. Táto skutočnosť sa prejavuje napríklad v tom, že na obchodné vedenia spoločnosti oprávnený každý spoločník v rámci zásad medzi nimi dohodnutých a rovnako sú títo spoločníci aj štatutárnym orgánom spoločnosti.[4] To znamená, že vo v.o.s. môže vykonávať pôsobnosť v oblasti obchodného vedenia, resp. byť štatutárnym orgánom len spoločník a nie tretia osoba.
- pre zriadenie spoločnosti ObZ nevyžaduje tvorbu orgánov spoločnosti, čo vyplýva z tohto, že zákon zveruje kompetenciu obvyklých orgánov obchodných spoločností jej spoločníkom,
- ukončenie účasti spoločníka na podnikaní spôsobuje spravidla zrušenie samotnej spoločnosti.

Vzhľadom na uvedené znaky v.o.s. túto nepovažujeme za vhodnú pre zriadenie národného leteckého dopravcu.

b) **Komanditná spoločnosť**

Komanditná spoločnosť (ďalej len „k.s.“) je upravená v § 93 – 104 ObZ. V zmysle § 93 ods. 1 ObZ platí, že komanditná spoločnosť je spoločnosť, v ktorej jeden alebo viac spoločníkov ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v obchodnom registri (komanditisti) a jeden alebo viac spoločníkov ručia celým svojím majetkom (komplementári). Jedná sa o tzv. zmiešanú formu obchodnej spoločnosti, resp. o obchodnú spoločnosť prevažne osobného typu, čo sa prejavuje v tom smere, že táto spoločnosť je charakteristická tým, že sa v nej vyskytujú prvky osobných obchodných spoločností ako aj znaky, ktoré sú späté s kapitálovými obchodnými spoločnosťami. Prvky typické pre osobné a kapitálové spoločnosti sú späté najmä s postavením, právami a povinnosťami jednotlivých druhov spoločníkov pričom platí, že pri komanditistoch sú dominantné znaky kapitálovej spoločnosti (napr.: vkladová povinnosť, obmedzené ručenie spoločníkov za záväzky spoločnosti, s postavením spoločníka nie je spojené právo konať v mene spoločnosti a ani rozhodovať o obchodnom vedení spoločnosti) a vo vzťahu ku komplementárom sa prejavujú znaky osobnej obchodnej spoločnosti (napr.: nie je povinná vkladová povinnosť, s postavením spoločníka je spojené právo rozhodovať o obchodnom vedení spoločnosti ako aj byť štatutárnym orgánom spoločnosti, ručenie za záväzky spoločnosti neobmedzene, t.j. celým svojím majetkom). Uvedené potvrdzuje aj explicitné znenie § 93 ods. 2 ObZ v zmysle ktorého platí, že „Pokiaľ ďalej nie je ustanovené inak, použijú sa na komanditnú spoločnosť primerane ustanovenia tohto zákona o verejnej obchodnej spoločnosti a na právne postavenie komanditistov ustanovenia o spoločnosti s ručením obmedzeným.“ Z hľadiska právnej úpravy k.s. je teda možné uviesť, že sa na ňu vzťahuje okrem všeobecných ustanovení ObZ o obchodných spoločnostiach a konkrétnych ustanovení ObZ o k.s. aj v istej miere právna aj úprava ObZ o v.o.s. ako aj s.r.o.

Vzhľadom na uvedené znaky k.s. túto formu obchodnej spoločnosti nepovažujeme za vhodnú pre zriadenie národného leteckého dopravcu.

c) Spoločnosť s ručením obmedzeným

Spoločnosť s ručením obmedzeným (ďalej len „s.r.o.“) je upravená v § 105 – 154 ObZ. ObZ vymedzuje s.r.o. ako spoločnosť, ktorej základné imanie tvoria vopred určené vklady spoločníkov. S.r.o. môže založiť jedna osoba a môže mať najviac 50 spoločníkov. Z hľadiska charakteristických znakov zaraďujeme s.r.o. medzi kapitálové obchodné spoločnosti,[5] pre ktoré je typická obligatórna:

- vkladová povinnosť spoločníkov (min 750,- €),
- tvorba základného imania (min 5.000,- €),
- tvorba orgánov spoločnosti; povinne – štatutárny orgán (jeden alebo viacero konateľov) a valné zhromaždenie, fakultatívne – dozorná rada
- obmedzené ručenie spoločníkov za záväzky spoločnosti. Spoločníci ručia za záväzky s.r.o. počas jej existencie do výšky svojho nesplateného vkladu. Po zániku spoločnosti ručia spoločníci za záväzky spoločnosti do výšky svojho podielu na likvidačnom zostatku, najmenej však v rozsahu, v ktorom za ne ručili za trvania spoločnosti.

Spoločníci s.r.o. vykonávajú svoje práva týkajúce sa riadenia spoločnosti a kontroly jej činnosti na valnom zhromaždení (v rozsahu a spôsobom uvedeným v spoločenskej zmluve, prípadne v stanovách) alebo aj rozhodovaním mimo valného zhromaždenia, ak sú splnené podmienky stanovené v § 130 ObZ.

d) Akciová spoločnosť

Akciová spoločnosť (ďalej len „a.s.“) je upravená v § 154 – 220g ObZ. V zmysle § 154 ods. 1 ObZ platí, že akciovou spoločnosťou je spoločnosť, ktorej základné imanie je rozvrhnuté na určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou. A.s. je typickou kapitálovou obchodnou spoločnosťou kde je základným impulzom pre jej založenie idea kumulovať kapitál na dosiahnutie určitého podnikateľského zámeru. V tomto zmysle je možné medzi základné, charakteristické znaky a.s. zaradiť:

- povinná tvorba základného imania (min 25.000,- €),
- tvorba orgánov spoločnosti; povinne – štatutárny orgán (predstavenstvo) a valné zhromaždenie, dozorná rada
- akcionár neručí za záväzky spoločnosti počas jej existencie. Po zániku spoločnosti však akcionár ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho podielu na likvidačnom zostatku.

Vzhľadom na uvedené charakteristické znaky jednotlivých foriem obchodných spoločností sme dospeli k záveru, že vo všeobecnosti môžeme ako vyhovujúce formy obchodných spoločností na zriadenie národného leteckého dopravcu označiť s.r.o. a a.s. s tým, že aj vo v tomto prípade je potrebné zhodnotiť a nastaviť konkrétne prvky ich zriadenia a vnútornej organizácie tak, aby v plnom rozsahu rešpektovali princípy riadnej hospodárskej súťaže a nejednalo sa o neprípustnú štátnu podporu.

4.2.1 Porovnanie s.r.o. a a.s. z hľadiska zriadenia, vnútornej organizácie a získavania kapitálu

Základné rozdiely medzi s.r.o. a a.s. vyplývajú jednak už z vyššie uvedeného a týkajú sa najmä rozdielnej minimálnej výšky základného imania a štruktúry povinných orgánov spoločnosti, kde v prípade a.s. sa vyžaduje okrem kreácie štatutárneho orgánu a fungovania valného zhromaždenia obligatórne aj zriadenie dozornej rady spoločnosti, ktorá primárne dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti. Rovnako je možné vnímať viaceré rozdiely z hľadiska založenia a vzniku týchto obchodných spoločností.

A) S.r.o. sa v závislosti od počtu zakladateľov zakladá :

- spoločenskou zmluvou (2 a viac zakladateľov, max 50),
- zakladateľskou listinou (v prípade, ak je zakladateľom 1 osoba fyzická alebo právnická osoba).

Spoločnosť s jedným spoločníkom nemôže byť jediným zakladateľom alebo jediným spoločníkom inej spoločnosti. Fyzická osoba môže byť jediným spoločníkom najviac v troch spoločnostiach. Spoločnosť s ručením obmedzeným nemôže založiť osoba, ktorá je vedená v zozname daňových dlžníkov podľa osobitného predpisu alebo v zozname dlžníkov Sociálnej poisťovne; to neplatí, ak mu príslušný správca dane, ktorým je daňový úrad alebo colný úrad, alebo Sociálna poisťovňa na založenie spoločnosti udelí súhlas. Toto neplatí, ak je zakladateľom zahraničná osoba.

S.r.o. je založená okamihom úradného overenia podpisu posledného zakladateľa spoločnosti na zakladateľskom dokumente, ktorý spĺňa všetky zákonom požadované náležitosti:

- a) obchodné meno a sídlo spoločnosti,
- b) určenie spoločníkov uvedením názvu a sídla právnickej osoby alebo mena a bydliska fyzickej osoby,
- c) predmet podnikania (činnosti),
- d) výšku základného imania a výšku vkladu každého spoločníka a výšku splatených vkladov pri založení spoločnosti včítane spôsobu a lehoty splácania vkladu, a pokiaľ ide o nepeňažné vklady, aj ich predmet a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava na vklad spoločníka, ku ktorému sa zaviazal,
- e) mená a bydliská a rodné čísla prvých konateľov spoločnosti a spôsob, akým konajú v mene spoločnosti; pri zahraničnej fyzickej osobe sa uvádza dátum narodenia, ak rodné číslo nebolo pridelené,
- f) mená a bydliská a rodné čísla členov prvej dozornej rady, pokiaľ sa zriaďuje; pri zahraničnej fyzickej osobe sa uvádza dátum narodenia, ak rodné číslo nebolo pridelené,
- g) určenie správcu vkladov podľa § 60 ods. 1 ObZ,
- h) výšku rezervného fondu, ak spoločnosť vytvára rezervný fond pri svojom vzniku, a výšku, do ktorej je spoločnosť povinná rezervný fond dopĺňať, a spôsob dopĺňania,
- i) výhody poskytnuté osobám podieľajúcim sa na založení spoločnosti alebo na činnostiach smerujúcich k nadobudnutiu oprávnenia na jej činnosť,
- j) predpokladané náklady spoločnosti súvisiace so založením a vznikom spoločnosti,
- k) ďalšie údaje, ak tak ustanovuje zákon.

Po založení až do vzniku spoločnosti hovoríme o tzv. predbežnej spoločnosti v rámci ktorej je potrebné realizovať úkony, ktoré smerujú k vzniku s.r.o., t.j. k zápisu do obchodného registra. S.r.o. nesmie v tomto období svojej existencie prevziať iné záväzky ako tie, ktoré súvisia so vznikom spoločnosti a z ktorých sú zaviazaní zakladatelia alebo štatutárny orgán, alebo jeho členovia, okrem tých záväzkov, ktoré prevzala s odkladacou podmienkou účinnosti právneho úkonu, ktorou je dodatočné schválenie spoločníkmi alebo príslušným orgánom spoločnosti. Osoby, ktoré prevzali v mene spoločnosti iné záväzky, zodpovedajú za spôsobenú škodu a sú zviazané z týchto úkonov osobne. Pred podaním návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra musí sa na každý peňažný vklad splatiť najmenej 30%. Celková hodnota splatených peňažných vkladov spolu s hodnotou odovzdaných nepeňažných vkladov musí však byť aspoň 50 % zo zákonom ustanovenej minimálnej výšky základného imania podľa § 108 ods. 1 ObZ. Ak s.r.o. založil jeden zakladateľ, môže sa zapísať do obchodného registra, len keď je v plnej výške splatené jej základné imanie. Návrh na zápis spoločnosti do obchodného registra podávajú a podpisujú všetci konatelia spoločnosti.

Z hľadiska vnútornej organizácie a štruktúry s.r.o. táto povinne kreuje valné zhromaždenie spoločnosti a štatutárny orgán spoločnosti. S.r.o. môže zriadiť aj dozornú radu.

Z hľadiska kompetencií jednotlivých orgánov s.r.o. je možné uviesť, že:

1) Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom spoločnosti. Do jeho pôsobnosti patrí v zmysle § 125 ods. 1 ObZ:

- a) schválenie konaní urobených osobami konajúcimi v mene spoločnosti pred jej vznikom,
- b) schvaľovanie riadnej individuálnej účtovnej závierky a mimoriadnej individuálnej účtovnej závierky a rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát,
- c) schvaľovanie stanov a ich zmien, ak zákon neustanovuje inak,
- d) rozhodovanie o zmene spoločenskej zmluvy (§ 141 ObZ), ak je zákonom alebo spoločenskou zmluvou zverené do pôsobnosti valného zhromaždenia,
- e) rozhodovanie o zvýšení alebo znížení základného imania a rozhodovanie o nepeňažnom vklade,
- f) vymenovanie, odvolanie a odmeňovanie konateľov,
- g) vymenovanie, odvolanie a odmeňovanie členov dozornej rady,
- h) vylúčenie spoločníka podľa § 113 a 121 ObZ a rozhodovanie o podaní návrhu podľa § 149 ObZ,
- i) rozhodovanie o zrušení spoločnosti alebo o zmene právnej formy, ak to spoločenská zmluva pripúšťa,
- j) rozhodovanie o schválení zmluvy o predaji podniku alebo zmluvy o predaji časti podniku,
- k) ďalšie otázky, ktoré do pôsobnosti valného zhromaždenia zveruje zákon, spoločenská zmluva alebo stanovy spoločnosti.

Pokiaľ spoločenská zmluva, prípadne stanovy neurčujú inak, rozhoduje valné zhromaždenie aj o vymenovaní a odvolaní prokuristu.

Vo vzťahu ku kompetenciám valného zhromaždenia je potrebné uviesť, že v zmysle § 125 ods. 1 písm. k) ObZ platí, že pôsobnosť valného zhromaždenia môže byť rozšírená zákonom, spoločenskou zmluvou, resp. stanovami spoločnosti, ale aj samotným rozhodnutím tohto orgánu podľa § 125 ods. 3 ObZ v zmysle ktorého si valné zhromaždenie môže vyhradiť rozhodovanie vecí, ktoré inak patria do pôsobnosti iných orgánov spoločnosti. Najmä sa v tomto prípade môže jednať a zásahy do kompetencie štatutárneho orgánu (ale aj dozornej rady), kedy si valné zhromaždenie môže vyhradiť svoju pôsobnosť rozhodovať aj o otázkach, ktoré spadajú do kompetencie iných orgánov. V

případe, ak týmto rozhodnutím dôjde k zásahu do pôsobnosti štatutárneho orgánu (napr.: VZ si vyhradí podmienku predchádzajúceho súhlasu s predajom nehnuteľnosti spoločnosti a pod.), tak toto obmedzenie nebude účinné voči tretím osobám a malo by platiť, že aj v prípade, ak konateľ nedodrží toto obmedzenie nedodrží, bude toto jeho konanie spoločnosť zaväzovať. Pre tento prípad (porušenie povinnosti konateľom) by však bolo možné dojednať sankciu v podobe zmluvnej pokuty a pod. V tomto zmysle je možné vnímať aj najväčšie úskalie tohto druhu obchodnej spoločnosti, keďže ObZ v prípade s.r.o. dáva valnému zhromaždeniu možnosť zásadne si rozšíriť svoju pôsobnosť, čo z hľadiska nastavenia vzťahov medzi spoločníkmi a výkonným (riadiacim) orgánom (konateľmi) nepovažujeme v kontexte požiadavky nezasahovania štátu ako spoločníka do riadenia národného dopravcu za žiaduce. V tomto zmysle by bolo možné spochybňovať tvrdenie, že štát ako spoločník nebude zasahovať do riadenia spoločnosti.

2) Štatutárnym orgánom s.r.o. je jeden alebo viacero konateľov. Ak je konateľov viac, je oprávnený konať v mene spoločnosti každý z nich samostatne, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Konateľom spoločnosti môže byť len fyzická osoba. Pokiaľ sa týka ich kompetencie tak platí, že sa táto skladá z obchodného vedenia spoločnosti[6] – ktoré smeruje do vnútra spoločnosti, konatelia v rámci tejto kompetencie riadia samotnú podnikateľskú činnosť spoločnosti a rovnako aj vytvárajú v tejto oblasti vôľu spoločnosti, ktorú aj prejavujú navonok voči tretím osobám v rámci ich pôsobnosti ako štatutárných orgánov s.r.o. Vzhľadom na to, že sú konatelia významným exekutívnym orgánom spoločnosti, tak majú nastavený aj značný rozsah zodpovednosti za porušením povinností pri výkone svojej pôsobnosti. Konateľ je povinný svoju funkciu vykonávať s odbornou starostlivosťou, t.j. tak, že si najmä zaobstará a zohľadní pri rozhodovaní všetky dostupné informácie týkajúce sa predmetu rozhodnutia, zachováva mlčanlivosť o dôverných informáciách a skutočnostiach, ktorých prezradenie tretím osobám by mohlo spoločnosti spôsobiť škodu alebo ohroziť jej záujmy alebo záujmy jej spoločníkov, a pri výkone svojej pôsobnosti nemôže uprednostňovať svoje záujmy, záujmy len niektorých spoločníkov alebo záujmy tretích osôb pred záujmami spoločnosti.

3) Dozorná rada je fakultatívnym orgánom s.r.o., ktorú je možné zriadiť, ak to ustanoví spoločenská zmluva a do jej pôsobnosti spadá :

- a) dohliadať na činnosť konateľov,
- b) nahliadať do obchodných a účtovných kníh a iných dokladov a kontrolovať tam obsiahnuté údaje,
- c) preskúmať účtovné závierky, ktoré je spoločnosť povinná vyhotovovať podľa osobitného predpisu a návrh na rozdelenie zisku alebo úhradu strát a predkladá svoje vyjadrenie valnému zhromaždeniu,
- d) podávať správy valnému zhromaždeniu v lehote určenej spoločenskou zmluvou, inak raz ročne.

Z hľadiska získavania kapitálu pre realizáciu podnikateľského zámeru s.r.o. platí, že tieto zdroje môžu mať charakter vlastných alebo cudzích zdrojov a to v závislosti od toho, či spoločnosť tieto prostriedky získava od tretích osôb alebo nie. Medzi vlastné zdroje spoločnosti je možné (okrem iného) zaradiť aj základné imanie spoločnosti. Základné imanie spoločnosti je peňažné vyjadrenie súhrnu peňažných i nepeňažných vkladov všetkých spoločníkov do spoločnosti. Vkladom spoločníka je súhrn peňažných prostriedkov (ďalej len „peňažný vklad“) a iných peniazmi oceneľných hodnôt (ďalej len „nepeňažný vklad“), ktoré spoločník vkladá do spoločnosti a podieľa sa nimi na výsledku

podnikania spoločnosti. Od výšky vkladu spravidla závisia aj majetkové a niektoré iné nemajetkové práva spoločníkov.

Nepeňažným vkladom môže byť len majetok, ktorého hospodárska hodnota sa dá určiť (napr. lietadlá). Vklady spočívajúce v záväzku vykonať práce alebo poskytnúť služby sú zakázané. Nepeňažný vklad musí byť splatený pred zápisom výšky základného imania do obchodného registra.

Nepeňažný vklad do spoločnosti a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava na vklad spoločníka, sa musia uviesť v **spoločenskej zmluve alebo v zakladateľskej listine**, ak tento zákon neustanovuje inak. Hodnota nepeňažného vkladu sa určí **znaleckým posudkom**, ktorý musí obsahovať aj opis nepeňažného vkladu, spôsob jeho ocenenia, údaj o tom, či jeho hodnota zodpovedá emisnému kurzu upísaných akcií splácaných týmto vkladom alebo hodnote prevzatého záväzku na vklad do spoločnosti.

To znamená, že zakladateľ sa môže na podnikaní určitej obchodnej spoločnosti zúčastňovať peňažným ako aj nepeňažným vkladom, na základe ktorého získava postavenie spoločníka v spoločnosti a práva, ktoré tomu zodpovedajú a ktoré sa, ak nie je dohodnuté inak vyjadrujú aj podiel na právach tohto spoločníka v spoločnosti (počet hlasov na VZ, podiel na zisku a pod.). Pokiaľ sa týka možnosti **vrátenia vkladu**, tak v prípade spoločnosti s ručením obmedzeným ako aj v a.s. platí pomerne prísny zákaz vrátenia vkladu spoločníkovi a spoločnosť nesmie vrátiť spoločníkom ich vklady. Za vrátenie vkladu sa nepovažujú platby spoločníkom poskytnuté pri znížení základného imania a platby poskytnuté spoločníkom pri použití kapitálového fondu z príspevkov (§ 217a ObZ). Pri zániku účasti spoločníka počas trvania spoločnosti má tento právo na vyrovnací podiel (§ 61 ods. 2 a 3 ObZ) v prípade, ak jeho účasť v spoločnosti súd zrušil, alebo ak bol zo spoločnosti vylúčený. Vyrovnací podiel sa vypočíta pomerom splateného vkladu spoločníka, ktorého účasť v spoločnosti zanikla, k splateným vkladom všetkých spoločníkov, ak spoločenská zmluva neurčuje inak.

Vzhľadom na uvedené sa javí s.r.o. ako druh obchodnej spoločnosti prostredníctvom ktorej by právne bolo možné realizovať zriadenie národného leteckého dopravcu s tým, že z hľadiska jej celkovej právnej úpravy v oblasti štruktúry a pôsobnosti orgánov ako aj riadenia je možné identifikovať určité problematické aspekty, ktoré ju pre realizáciu tak náročného projektu limitujú (napr.: možnosť pomerne širokých zásahov valného zhromaždenia do pôsobnosti konateľov a pod.).

B) A.s. môže založiť jeden zakladateľ, ak je zakladateľ právnickou osobou, inak dvaja alebo viacerí zakladatelia. Ak spoločnosť zakladajú dvaja alebo viacerí zakladatelia, uzavrú zakladateľskú zmluvu. Ak spoločnosť zakladá jeden zakladateľ, nahrádza zakladateľskú zmluvu zakladateľská listina. Platná právna úprava rozlišuje medzi dvomi podtypmi a.s. a to **verejnú a súkromnú** akciovú spoločnosť podľa toho, či všetky akcie spoločnosti alebo ich časť boli prijaté na obchodovanie na regulovanom trhu, ktorý sa nachádza alebo je prevádzkovaný v niektorom zo zmluvných štátov Dohody o Európskom hospodárskom priestore alebo nie. Zároveň platí, že na základe 2/3 - inovej väčšiny hlasov prítomných akcionárov môže verejná akciová spoločnosť rozhodnúť, že prestáva obchodovať so svojimi akciami na regulovanom trhu a stane sa súkromnou akciovou spoločnosťou. V tejto súvislosti je vhodné zvážiť prípadnú participáciu, resp. spoluúčasť na založení danej spoločnosti aj partnerom zo súkromnej sféry, ktorý by mal dlhodobé skúsenosti s podnikaním v oblasti leteckej dopravy. Alebo je možné zvážiť, či určitá časť akcií spoločnosti bude poskytnutá na regulovaný trh cenných papierov prostredníctvom Burzy cenných papierov a tým by sa umožnila účasť na podnikaní aj verejnosti.

A.s. sa zakladá zakladateľskou zmluvou alebo zakladateľskou listinou, ktorá sa musí vyhotoviť vo forme notárskej zápisnice o právnom úkone. Súčasťou zakladateľskej zmluvy a zakladateľskej listiny je návrh stanov.

Zakladateľská zmluva alebo zakladateľská listina musí obsahovať:

- a) obchodné meno, sídlo a predmet podnikania (činnosti),
- b) navrhované základné imanie,
- c) počet akcií, ich menovitú hodnotu, formu a podobu; ak sa majú vydať akcie rôznych druhov, ich názov a opis práv s nimi spojených; údaj o obmedzení prevoditeľnosti akcií, ak majú byť vydané akcie na meno, ktorých prevoditeľnosť je obmedzená,
- d) emisný kurz, za ktorý spoločnosť akcie vydáva,
- e) počet akcií, ktoré upisujú jednotliví zakladatelia,
- f) určenie predmetu nepeňažného vkladu a určenie peňažnej sumy, v akej sa nepeňažný vklad započítava za plnenie emisného kurzu akcií, ktoré zakladateľ upísal, ak sa zakladateľ zaväzuje vložiť do spoločnosti nepeňažný vklad,
- g) určenie správcu vkladov podľa § 60 ods. 1 ObZ,
- h) predpokladané náklady spoločnosti súvisiace s jej založením a vznikom.

Ak sa má spoločnosť založiť na základe výzvy na upisovanie akcií, musí zakladateľská zmluva alebo zakladateľská listina ďalej obsahovať:

- a) čas a miesto upisovania akcií,
- b) postup pri upísaní akcií prevyšujúcich navrhované základné imanie, najmä určenie, či zakladatelia po upísaní navrhovaného základného imania umožnia upisovanie ďalších akcií; ak sa pripúšťa upisovanie akcií prevyšujúcich navrhované základné imanie, určenie, či sa o upísané akcie prevyšujúce navrhované základné imanie zvýši výška navrhovaného základného imania alebo či sa bude krátiť počet upísaných akcií jednotlivým upisovateľom v pomere, v akom upísali akcie pri zachovaní navrhovanej výšky základného imania, prípadne čiastočnom zvýšení navrhovaného základného imania; zakladateľská zmluva môže určiť aj iný postup pri upísaní akcií prevyšujúcich navrhované základné imanie,
- c) miesto a čas na splatenie časti upísaných akcií a jej výšky,
- d) spôsob zvolania ustanovujúceho valného zhromaždenia upisovateľov.

Z uvedeného vyplýva, že a.s. môže byť založená **postupným** (sukcesívnym) spôsobom alebo **jednorazovo** (simultánne) podľa toho, či zakladatelia majú zámer upísať celé navrhované základné imanie, alebo len jeho časť.

V prípade **sukcesívneho** spôsobu založenia a.s. sa jedná o založenie spoločnosti na základe výzvy na upisovanie akcií prostredníctvom ktorej zakladatelia zabezpečujú vytvorenie základného imania prevyšujúceho ich vklady výzvou na upisovanie akcií. To znamená, že sa prostriedky základného imania získavajú od tretích osôb, ktoré majú na základe vopred zverejnených podmienok možnosť zúčastniť sa ako akcionári na podnikaní tejto akciovej spoločnosti. Priebeh založenia sa uskutočňuje vo viacerých fázach:

- uverejnenie výzvy na upisovanie akcií,
- upísanie akcií jednotlivými upisovateľmi,

- ustanovujúce valné zhromaždenie.

Výzva na upisovanie akcií sa v tomto prípade vhodným spôsobom uverejní a jej obsah možno meniť až po márnom uplynutí lehoty ustanovenej pre upisovanie akcií. Návrh stanov musí byť na nahliadnutie v každom upisovacom mieste. Na základe výzvy na upisovanie akcií však nemožno upisovať akcie nepeňažnými vkladmi. Upisovatelia sú povinní splácať upísané akcie v lehotách ustanovených v listine upisovateľov. Aspoň 30% menovitej hodnoty upísaných akcií, ktoré sa majú splatiť peňažnými vkladmi, sú upisovatelia povinní splatiť najneskôr do začatia ustanovujúceho valného zhromaždenia. V prípade, ak boli upísané akcie v hodnote navrhovaného základného imania a splatilo sa najmenej 30 % menovitej hodnoty peňažných vkladov sa môže konať ustanovujúce valné zhromaždenie, ktoré rozhoduje o založení spoločnosti, schvaľuje statuty spoločnosti, volí orgány spoločnosti, ktoré je podľa stanov oprávnené voliť valné zhromaždenie.

V prípade **simultánneho** založenia a.s. sa zakladatelia v zakladateľskej zmluve dohodnú, že v určitom pomere splatia celé základné imanie spoločnosti. V tomto prípade sa nevyžaduje výzva na upisovanie akcií a konanie ustanovujúceho valného zhromaždenia. Ak sa spoločnosť zakladá bez výzvy na upisovanie akcií, musí zakladateľská zmluva obsahovať rozhodnutia zakladateľov podľa § 171 ods. 1 ObZ. Notárska zápisnica, v ktorej je vyhotovená zakladateľská zmluva, obsahuje aj schválené statuty.

Pred vznikom a.s. musí byť upísaná celá hodnota základného imania a splatených najmenej 30 % z peňažných vkladov. Ustanovenie § 59 ods. 2 ObZ tým nie je dotknuté. Návrh na zápis do obchodného registra podáva predstavenstvo a podpisujú ho všetci členovia predstavenstva.

A.s. povinne zriaďuje obdobne ako v prípade s.r.o. valné zhromaždenie, štatutárny orgán (predstavenstvo) a povinne aj dozornú radu.

Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom spoločnosti a rozhoduje o najvýznamnejších otázkach jej existencie, pričom je tvorené prítomnými akcionármi. Z hľadiska zvolávania a účasti na valnom zhromaždení existujú určité odlišnosti, ktoré závisia od toho, či sa jedná o súkromnú alebo verejnú akciovú spoločnosť.

Do pôsobnosti valného zhromaždenia patrí:

- a) zmena stanov, ak zákon neustanovuje inak,
- b) rozhodnutie o zvýšení a znížení základného imania, o poverení predstavenstva zvýšiť základné imanie podľa § 210 ObZ a vydanie prioritných dlhopisov alebo vymeniteľných dlhopisov,
- c) voľba a odvolanie členov predstavenstva, pokiaľ statuty neurčujú, že ich volí a odvoláva dozorná rada (§ 194 ods. 1 ObZ),
- d) voľba a odvolanie členov dozornej rady a iných orgánov určených statutom, s výnimkou členov dozornej rady volených a odvolávaných podľa § 200 ObZ,
- e) schválenie riadnej individuálnej účtovnej závierky a mimoriadnej individuálnej účtovnej závierky, rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát a určení tantiém,
- f) rozhodnutie o premene akcií vydaných ako listinné cenné papiere na zaknihované cenné papiere a naopak,
- g) rozhodnutie o zrušení spoločnosti a o zmene právnej formy,

- h) rozhodnutie o skončení obchodovania s akciami spoločnosti na burze a rozhodnutie o tom, že spoločnosť prestáva byť verejnou akciovou spoločnosťou,
- i) schvaľovanie pravidiel odmeňovania členov orgánov spoločnosti, ak stanovy neurčia, že pravidlá odmeňovania schvaľuje dozorná rada,
- j) rozhodovanie o schválení zmluvy o prevode podniku alebo zmluvy o prevode časti podniku,
- e) rozhodnutie o ďalších otázkach, ktoré zákon alebo stanovy zahŕňajú do pôsobnosti valného zhromaždenia.

V porovnaní s valným zhromaždením v s.r.o. je možné poznamenať, že valné zhromaždenie a.s. nemá kompetenciu rozširovať si svoju pôsobnosť prostredníctvom ad hoc rozhodnutia ako je to v prípade s.r.o. (§125 ods. 3 ObZ) a právomoc rozhodovať o ďalších otázkach mu teda môže vyplývať len zo zákona alebo konkrétnej formulácie stanov spoločnosti, čo je v zmysle oddelenosti pôsobnosti jednotlivých orgánov spoločnosti prvkom, ktorý vytvára istý predpoklad na samostatnosť a nezávislosť štatutárneho orgánu od vplyvu akcionárov spoločnosti a to pokiaľ sa týka zásahov do riadenia a.s. Naopak ObZ pripúšťa prenos pôsobnosti rozhodovať v určitých veciach z valného zhromaždenia na iný orgán spoločnosti. Tak je tomu v prípade voľby členov predstavenstva a ich odmeňovania, kedy táto kompetencia môže byť prenesená z valného zhromaždenia na dozornú radu spoločnosti, zvýšenie základného imania spoločnosti môže byť zverené do kompetencie predstavenstva za podmienok stanovených v § 210 ObZ. Hoci aj v prípade a.s. nie je možné absolútne vylúčiť možnosť zasahovania valného zhromaždenia do kompetencie predstavenstva nad rámec § 187 ods. 1 ObZ, keďže stanovy spoločnosti môžu kompetenciu tohto orgánu rozšíriť. V tejto súvislosti je potrebné poznamenať, že by bolo v kontexte nezasahovania štátu do riadenia spoločnosti, aby stanovy nerozširovali základnú kompetenciu valného zhromaždenia nad rámec § 187 ods. 1 písm. a) až j) ObZ. Zároveň považujeme za potrebné podotknúť, že v odborných kruhoch nepanuje ani jednotný názor na to, či prípadné pokyny valného zhromaždenia sú pre predstavenstvo záväzné aj v prípade, že by takýto pokyn, resp. jeho realizácia nebola v záujme spoločnosti. V tomto zmysle je vhodné odporučiť v stanovách takú úpravu, ktorá bude v čo možno najvyššej miere garantovať to, že štát nebude túto spoločnosť využívať na dosahovanie takých záujmov, ktoré by neboli v súlade so záujmom samotnej spoločnosti, ale len štátu ako hlavného akcionára.

- 1) **Predstavenstvo** je štatutárnym orgánom a.s., ktorý volí a odvoláva valné zhromaždenie z akcionárov alebo iných osôb na dobu určenú v stanovách, ktorá nesmie presiahnuť päť rokov. Stanovy môžu určiť, že členov predstavenstva volí a odvoláva dozorná rada spôsobom v nich uvedeným. Pôsobnosť predstavenstva je z hľadiska fungovania spoločnosti obdobná ako je tomu v prípade konateľov v s.r.o a skladá sa z vnútornej (obchodné vedenie) a vonkajšej (štatutárny orgán) zložky.

Spôsob výkonu pôsobnosti členmi predstavenstva je zákonom vymedzený všeobecným pozitívnym spôsobom, vyjadreným v podobe príkazu konať s náležitou starostlivosťou. Náležitá starostlivosť pozostáva z dvoch základných (navzájom úzko súvisiacich) zložiek, a to odbornej starostlivosti a vernosti/lojality k spoločnosti a všetkých jej akcionárov (jedná sa o premietnutie tzv. fiduciárnej povinnosti pri výkone funkcie).^[7] V prípade porušenia povinnosti pri výkone pôsobnosti, sú členovia predstavenstva povinní spoločne a nerozdielne nahradiť škodu, ktorú tým spoločnosti spôsobili.

- 2) **Dozorná rada** je na rozdiel od s.r.o. v a.s. obligatónym orgánom spoločnosti a dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti. Má najmenej 3 členov, ktorí sú oprávnení nahliadať do všetkých dokladov a záznamov týkajúcich sa činnosti spoločnosti a kontrolujú, či účtovné záznamy sú riadne vedené v súlade so skutočnosťou a či sa podnikateľská činnosť spoločnosti uskutočňuje v súlade s právnymi predpismi, stanovami a pokynmi valného zhromaždenia. Stanovy môžu určiť, že dozorná rada bude oprávnená voliť a odvolávať členov predstavenstva.

Dve tretiny členov dozornej rady volí a odvoláva valné zhromaždenie a jednu tretinu zamestnanci spoločnosti, ak má spoločnosť viac ako 50 zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere v čase voľby. Stanovy môžu určiť vyšší počet členov dozornej rady volených zamestnancami, ale tento počet nesmie byť väčší než počet členov volených valným zhromaždením; môžu takisto určiť, že zamestnanci volia časť členov dozornej rady aj pri menšom počte zamestnancov spoločnosti.

4.2.2 Odporúčania k právnej forme a financovaniu

Vzhľadom na predpokladanú finančnú náročnosť prípadného zriadenia národného leteckého dopravcu je okrem posúdenia budúcej rentability takéhoto projektu potrebné v prípade jeho realizácie zabezpečiť aj dostatočnú finančnú základňu už pri vzniku tohto dopravcu, ktorá bude slúžiť na jeho financovanie a to najmä v jeho prvotnej fáze (ktorá môže trvať aj dlhší čas), kedy sa predpokladá, že táto spoločnosť nebude dosahovať zisk. Jedná sa najmä o to, že pokiaľ sa štát na danom projekte bude podieľať, mal by zvážiť koncepciu tvorby počiatočného kapitálu (základného imania) tak, aby založená spoločnosť mala okrem potrebného vybavenia (lietadlá a pod.) aj dostatočnú sumu disponibilných finančných zdrojov tak, aby boli pokryté jej výdavky spojené s procesom jej zriadenia a presadenia sa na trhu a to z dôvodu možného posúdenia dodatočných finančných prostriedkov (ktoré by štát poskytol napríklad na krytie týchto strát) ako neoprávnene poskytnutej a nezlučiteľnej štátnej pomoci a taktiež aj z dôvodu pomerne prísnych ustanovení ObZ upravujúcich fungovanie obchodných spoločností, ktoré sa týkajú zabezpečenia ekonomického zdravia obchodných spoločností.[8] Je potrebné dbať na zreteľ, že v prípade, ak sa spoločnosť v priebehu svojej existencie dostane do ekonomických problémov, tak zákon stanovuje celý rad povinností, ktoré by takéto spoločnosť mala realizovať. Jedná sa najmä o ustanovenia o spoločnosti v kríze a povinnosť podať včas návrh na vyhlásenie konkurzu.

Spoločnosť je v kríze (§ 67a a nasl. ObZ), ak je v úpadku alebo jej úpadok hrozí. Spoločnosti hrozí úpadok, ak pomer vlastného imania a záväzkov je menej ako 8 ku 100[9] a v úpadku je, ak je platobne neschopná alebo predĺžená.[10] Štatutárny orgán spoločnosti, ktorý zistil alebo s prihliadnutím na všetky okolnosti mohol zistiť, že spoločnosť je v kríze, je povinný v súlade s požiadavkami potrebnej odbornej alebo náležitej starostlivosti urobiť všetko, čo by v obdobnej situácii urobila iná rozumne starostlivá osoba v obdobnom postavení na jej prekonanie a v prípade, ak sú splnené podmienky § 11 ods. 2 zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, tzn. ak je spoločnosť v **predĺžení**, [11] je štatutárny orgán spoločnosti povinný podať návrh na vyhlásenie konkurzu. Pre prípad, že sa spoločnosť ocitne v kríze platí taktiež **zákaz vrátenia plnenia nahradzujúceho vlastné zdroje** [12]. **Za nesplnenie týchto povinností, resp. za ich porušenie nesie štatutárny orgán zodpovednosť v plnom rozsahu (súkromnoprávnu a verejnoprávnu).** [13] [14]

Pokiaľ sa týka konkrétnej **formy obchodnej spoločnosti**, ktorá by po zvážení ďalších (najmä ekonomických faktorov a predpokladov) mohla byť vhodnou na zriadenie národného leteckého dopravcu, tak sa nám ako adekvátnej javí **akciová spoločnosť**, ktorá má predpoklady na podnikanie s vyššou kapitálovou náročnosťou ako aj na zabezpečenie žiaducej kontroly a riadenia. V tejto súvislosti považujeme za potrebné:

- v stanovách spoločnosti jasne formulovať odborné požiadavky na obsadenie členov predstavenstva a dozornej rady a spôsob ich výberu tak, aby zabezpečili vysokú profesionalitu a odbornosť členov týchto orgánov,
- v stanovách spoločnosti taxatívne formulovať dôvody pre odvolanie člena predstavenstva, čím by sa vytváral priestor pre nezávislosť a profesionálny výkon tejto funkcie v súlade so zákonom a záujmom spoločnosti.
- v stanovách neupravovať ďalšie oblasti (podľa §187 ods. 1 písm. k)) o ktorých by mohlo valné zhromaždenie rozhodovať nad rámec ObZ,
- zvážiť účasť strategického partnera v spoločnosti, ktorý by mal náležité skúsenosti s podnikaním v leteckej doprave a ktorý by mohol významne prispieť k dosiahnutiu stanovených cieľov. Vzhľadom na skutočnosť, že cieľom účasti tohto partnera na danej spoločnosti by bol práve jeho prínos v oblasti know – how do spoločnej obchodnej spoločnosti, tak sa javí ako vhodné takého partnera nájsť ešte pred samotným založením spoločnosti a následne túto spoločnosť založiť bez výzvy na upisovanie akcií (simultánne) tak, že zakladatelia akciovej spoločnosti sa dohodnú, že sami svojimi vkladmi splatia základný kapitál v celom rozsahu.

4.3 Návrh časového horizontu právneho aktu založenia leteckého dopravcu, optimálnej doby začatia predaja leteckých dopravných služieb a začatia letovej prevádzky

Založenie leteckého dopravcu a jeho uvedenie do letovej prevádzky je administratívne náročným a vysoko regulovaným procesom. Má vysoké nároky ako na čas, tak aj na množstvo procesných úkonov, ktoré si táto činnosť vyžaduje. Treba tu rešpektovať rôzne časové náležitosti úkonov (čas potrebný na vydanie licencií, či časová náročnosť obsadzovania vyžadovaných pracovných pozícií). Všetky tieto aspekty treba správne „načasovať“ s ohľadom na vysokú sezónnosť dopytu po leteckej doprave tak, aby domáci dopravca spustil letovú prevádzku v čase rastúceho dopytu po lietaní (teda na začiatku letného letového poriadku). Nesprávne načasovanie začatia letovej prevádzky spoločnosti (napr. v zimnom období) by mohlo už od začiatku predstavovať ďalšiu bariéru pre ustálenie spoločnosti na trhu kvôli nedostatku dopytu po leteckých službách hneď v jej začiatkoch.

Celkový čas potrebný na úspešné spustenie letovej prevádzky môžeme rozdeliť na tri základné fázy, pričom ich dĺžka je odhadnutá na základe expertných konzultácií u už etablovaných dopravcov na trhu. Odhad sa dá považovať skôr za vytýčenie maximálne možného potrebného času na vykonanie jednotlivých krokov, pričom v prípade skoršieho dosiahnutia niektorej fázy, celkový časový horizont sa môže skrátiť.

- 1. fáza – približne 6 mesiacov – je to obdobie nevyhnutné na uskutočnenie všetkých formálnych náležitostí potrebných pre vznik leteckej spoločnosti. V prípade preferencie

právnej formy a. s. (časť 4.2) ide o prípravu, podpísanie a zavkladovanie zakladateľskej zmluvy, prípravu podnikateľského plánu, v prípade joint venture podniku o prípadnú verejnú emisiu akcií či hľadanie súkromného investora, ďalej prípravné práce pozostávajúce z hľadania vhodných garantov (post holderov), vhodných obchodných priestorov a ďalšie.

- 2. fáza – približne 9 mesiacov – obdobie nevyhnutné na úspešné získanie potrebných licencií, na personálne obsadzovanie nevyhnutných zamestnaneckých postov, ktoré sú detailne rozpísané v časti 3.1.2. Ak by sa podarilo dosiahnuť získanie licencií v kratšom časovom horizonte, fáza spustenia predaja leteniek môže nastúpiť skôr.
- 3. fáza – približne 6 mesiacov – obdobie spustenia predaja leteniek a nástupu marketingových nástrojov na podporu predaja. Z konzultácií s praxou sa toto obdobie odporúča realizovať v horizonte 6 – 9 mesiacov, v nami uvažovanom harmonograme pracujeme s kratším (a zároveň menej nákladovo náročným) obdobím 6 mesiacov. V tomto období je už možné zahájiť nepravidelnú letovú prevádzku (napr. charterové lety), aby sa spoločnosť vyvarovala nevyužitiu lietadiel.

Celkovo tak obdobie potrebné na úspešné spustenie prevádzky dá odhadnúť v časovom intervale **21 až 24 mesiacov**.

Schéma 2: Časová náročnosť založenia leteckej spoločnosti



Prameň: Vlastné spracovanie na základe odborných konzultácií.

Ak zoberieme do úvahy, že je potrebné aby letecká spoločnosť zahájila svoju letovú činnosť na začiatku sezónnosťou ovplyvneného dopytu po letaní, odporúčame, aby za vhodné mesiace spustenia prevádzky boli zvolené mesiace **apríl – máj**. Pri poznaní časových náročností jednotlivých období na založenie a spustenie prevádzky vieme preto navrhnúť časový harmonogram s vhodným načasovaním jednotlivých fáz (Schéma 3).

Schéma 3: Vhodné načasovanie spustenia jednotlivých fáz založenia leteckej spoločnosti



Prameň: Vlastné spracovanie na základe odborných konzultácií.

Závery

Cieľom tejto štúdie uskutočniteľnosti je posúdenie možnosti zriadenia národného leteckého dopravcu a možností jeho efektívneho prevádzkovania. Založenie leteckého dopravcu je možné považovať za jednu z ciest ako podporiť odvetvie civilnej leteckej dopravy na Slovensku, čím by sa mohlo zmierniť alebo zastaviť zaostávanie jej výkonov voči ostatným krajinám EÚ. **Civilná letecká doprava v SR v čase stagnuje a v porovnaní s inými krajinami EÚ sa ocitá na periférii v ukazovateli množstva vybavených medzinárodných cestujúcich na obyvateľa.**

V SR toto odvetvie nepredstavuje významnú časť hospodárstva a v porovnaní s inými krajinami sa dá považovať za veľkostne poddimenzované. Možno konštatovať, že množstvo priamych a nepriamych efektov, ktoré odvetvie generuje na národohospodárskej úrovni nepredstavuje zásadné hodnoty.

Štúdia pracuje s horizontom piatich rokov, počas ktorých je možné odhadnúť vývoj nákladov a výnosov a teda určiť rentabilnosť prevádzky. Voľba destinácií pre spracovanie letového poriadku a obsluhy vybraných destinácií vychádza z analýzy uvedenej v kapitole 3.2. Ide však len o jeden z viacerých možných variantov, ktorý podľa názoru riešiteľov vystihuje predstavu zadávateľa o prevádzke národného dopravcu. **Aby bol naplnený požadovaný efekt národného dopravcu, letový poriadok bol zostavený z prevádzky vo všetkých troch segmentoch, ktoré by mal zabezpečovať.** V prípade rozhodnutia o zriadení národného dopravcu však bude na akcionárovi a najmä na manažmente spoločnosti uvedené dáta validovať, či príslušne modifikovať podľa aktuálnej situácie v čase vzniku spoločnosti, resp. pred reálnym začatím prevádzky.

Nákladová analýza je spracovaná jednotlivo pre každé letecké spojenie a zároveň je pre každý rok prevádzky odhadnutý aj objem počtu cestujúcich, resp. obsadenosť liniek. Z toho, na jednej strane vyplýva odhad maximálnej výšky prevádzkovej straty v danom období, ak by bola výška ceny leteniek rovná sedadlovým nákladom na prevádzku lietadla do danej destinácie. Na druhej strane uvádza aj nutnú skutočnú výšku ceny leteniek pre dosiahnutie rentabilnej prevádzky, t. j. pokrytie všetkých prevádzkových a režijných nákladov konkrétnej linky.

Je nutné uvedomiť si, že založenie leteckého dopravcu je finančne náročný a dlhodobý proces. Odvetvie civilného letectva je veľmi citlivé na ekonomické a politické turbulencie vo svete, a zároveň je odvetvím, ktoré pracuje s veľmi nízkou ziskovou maržou. **Rozhodnutie prevádzkovať výhľadovo rentabilnú leteckú spoločnosť v súlade s podmienkami o poskytovaní štátnej pomoci a jednotného trhu sa dá považovať za veľmi rizikové.** Aj časť dnes už ustálených dopravcov sa v minulosti nevyhla obdobiam, v ktorých prechádzali zložitou ekonomickou situáciou. **V prípade rozhodnutia zriadiť národného leteckého dopravcu je nevyhnutné vnímať jeho činnosť realisticky bez prehnaných ambícií o možnosti dosiahnutia rentabilných výsledkov v krátkodobom horizonte. Vybudovanie konkurencieschopnej leteckej spoločnosti v stredoeurópskom regióne by bolo bezpochyby náročnou záležitosťou, pretože v tomto regióne sa už teraz nachádza veľmi vyhrotená konkurencia.** Investor (štát) by sa musel pripraviť na počiatkové investície rádovo v miliónoch EUR a to len napr. do budovania značky spoločnosti a získavania klientely.

Náklady odhadnuté na založenie a prevádzku spoločnosti v horizonte piatich rokov vychádzajú z dostupných informácií a údajov, ktoré bolo možné získať z prístupných zdrojov či na základe osobných konzultácií s prevádzkovateľmi leteckých spoločností. Tieto náklady však majú

volatilný charakter. Obzvlášť ceny paliva, ktoré tvoria jednu z najdôležitejších nákladových položiek leteckej spoločnosti.

Pri realistickom pohľade je nutné konštatovať potrebu počítat v prvých rokoch prevádzky (minimálne prvé dva roky) so stratami v odhadovanej výške 31,8 mil. EUR, resp. 21,8 mil. EUR. Od tretieho roku fungovania dopravcu je možné v súvislosti so stabilizáciou prevádzky, vybudovaním dostatočnej klientskej základne ako na Slovensku, tak aj v zahraničí, a optimalizáciou nákladov v súvislosti s už bežným fungovaním spoločnosti, predpokladať postupný nárast výnosov tak, aby v priebehu ďalších troch rokov bola prevádzková strata minimalizovaná. **V optimálnom scenári by bolo možné v piatom roku prevádzkovať linky len s minimálnou stratou, avšak za predpokladu dosiahnutia minimálneho nutného výnosu z jedného cestujúceho, a to pri obsadenosti 80 % (ako uvádza kalkulácia).** Detailnejšie hodnoty odhadovaných výnosov a výsledkov hospodárenia sa nachádzajú v súhrnnej tabuľke finančnej náročnosti investície v časti 5.2.

Z právnej analýzy identifikovaných možných modelov by tomuto odhadu najlepšie vyhovovalo prípadné založenie leteckej spoločnosti ako trhového dopravcu, kde by bol štát v počiatočnom období investorom, ale rozhodovacie funkcie by boli plne v kompetencii odborného manažmentu, ktorý by prípadne mohol byť aj zo zahraničia. Je tiež vhodné uvažovať o vízii, kedy by bol po úspešnom rozbehnutí prevádzky do spoločnosti prizvaný privátny investor, ktorý by uhradil časť počiatočnej investície kúpou podielu vo firme.

Na základe vykonaných analýz sa ukázalo, že pokiaľ ide o obchodnú stratégiu dopravcu, z hľadiska minimalizácie rizika by bolo vhodnou podnikateľskou stratégiou eventuálne zameranie sa najmä na segment príjazdovej turistiky. Táto skutočnosť je ale skôr teoretická, pretože by asi nenapĺňala predstavu o linkách, ktoré by mal národný dopravca zabezpečovať. V prípade obsluhy iba jedného segmentu všeobecne (iba tuzemské linky, iba biznis spojenia) by potom bolo potrebné prehodnotiť aj typ lietadlovej techniky, ktorá by takýto segment mala obsluhovať.

Štúdia pracuje s obsluhou všetkých troch definovaných segmentov, z čoho vychádza aj odporúčanie na lietadlovú techniku, schopnú v rámci určitých kompromisov obslúžiť relatívne efektívne všetky zvažované segmenty liniek. Orientácia na "biznis klientelu" má pri zložení zamýšľanej flotily dvoch lietadiel svoje značné obmedzenia. **Navrhnutý letový poriadok predpokladá prevádzku 14 leteckých spojení, z toho 10 z Bratislavy, 3 z Košíc a 1 z Popradu. Celkové ročné prevádzkové náklady pri operovaní dvoch lietadiel sa odhadujú na 49 mil. EUR.**

Ako vhodné lietadlá do flotily národného dopravcu boli vybrané lietadla typu Embraer 190 s kapacitou 114 miest v kategórii väčších regionálnych lietadiel. Vzhľadom na finančnú náročnosť nákupu flotily bol stanovený optimálny počet lietadiel na dva kusy.

Nutné je upozorniť aj na výraznú finančnú rezervu na krytie prevádzkových strát, ktorú by musel investor (štát) vložiť do spoločnosti už pri založení spoločnosti. Neskoršia „dotácia“ spoločnosti by podľa pravidiel o štátnej pomoci nebola prípustná. Náklady na takúto rezervu boli odhadnuté na 95,6 mil. EUR pri splnení predpokladov o naplnenosti kapacít lietadiel a nemennosti letového poriadku. Je však vhodné predpokladať, že po prvých rokoch prevádzky by nastala optimalizácia prevádzkovaných liniek s priamym dopadom na hospodárenie spoločnosti.

Rovnaké podmienky ako pre finančnú rezervu sa týkajú aj obstarania flotily. Keby sa investor (štát) rozhodol pre nákup lietadiel, musel by tak spraviť už pri založení spoločnosti. Neskorší nákup lietadiel z verejných prostriedkov by mohol byť považovaný za nepovolenú štátnu pomoc.

Celková finančná náročnosť investície zo strany investora bola odhadnutá v prípade nákupu lietadiel na hodnotu približne 175 mil. EUR. V prípade zabezpečenia flotily cez prenájom lietadiel bola finančná náročnosť odhadnutá na 127,7 mil. EUR. Tieto hodnoty však platia pre statický (nezmenený) letový poriadok s fixným zoznamom destinácií. Detailnejší výpočet uvedených hodnôt sa nachádza v súhrnnej tabuľke finančnej náročnosti investície časti 5.2.

Z uvedených analýz tak možno identifikovať potenciálne scenáre ďalšieho vývoja:

Prvým scenárom je nezriadenie národného dopravcu. Scenár nezriadenia je síce v súčasnosti bez nákladov, ale s rizikom pokračujúceho zaostávania odvetvia civilného letectva SR, pretrvávania závislosti obslužnosti územia SR na zahraničných dopravcoch ako aj do budúcnosti narastajúci odliv cestujúcich do susediacich krajín a ich letísk. S tým sa spája aj „únik“ finančných prostriedkov za nákup leteckých služieb do zahraničia bez ďalších efektov na slovenské hospodárstvo. Upozorňujeme však, že riešitelia štúdie čisto ekonomicky nevnímajú využívanie zahraničných dopravcov a „únik“ finančných prostriedkov za nákup leteckých služieb do zahraničia ako jednoznačne škodlivý jav. V otvorenej ekonomike by bol taký postoj ťažko obhájitelný.

Druhým scenárom je obstaranie dopravných spojení vo forme PSO. Právna analýza a prax hovorí v neprospech PSO najmä kvôli „problematickej“ geografickej lokalite najvýznamnejšieho letiska Bratislava. Pri súčasnom nastavení pravidiel a pri malej vzdialenosti od Viedne je táto forma v prípade Bratislavy nerealizovateľná. Do úvahy by tak pripadala realizácia tohto scenára z iných regionálnych letísk na Slovensku (napr. Košice alebo Poprad), avšak tu vyvstáva otázka dostatočného dopytu po leteckej doprave z pohľadu veľkosti miestneho trhu. V prípade, že by sa investor rozhodol založiť národného leteckého dopravcu, neexistuje garancia, že by sa stal aj reálnym prevádzkovateľom spomínaných PSO liniek, pretože výber dopravcu v tejto forme dopravy sa realizuje súťažou.

Posledným, tretím scenárom je vytvorenie národného dopravcu ako novej spoločnosti založenej striktne na trhovom princípe. Národný dopravca v tejto forme by mal v počiatočnom období formu akciovej spoločnosti vo vlastníctve štátu a podľa možnosti by mal výhľadovo smerovať k joint venture podniku so strategickým partnerom zo súkromnej sféry. Tretí scenár je trhovo konformný, avšak nesie so sebou aj značnú mieru rizík. Analýza potenciálnych destinácií poodhalila skutočnosť, že dopyt po letaní zo SR a do SR je geograficky nezosúladený (rozdielny). Uvažovaný národný letecký dopravca by tak mohol mať problém minimálne v horizonte prvých rokov prevádzky obsadzovať kapacitu prevádzkovaných lietadiel v dostatočnej miere naplnenia (load factor) v oboch smeroch letu najmä v segmente biznis klientely. Riziko naplnenia letov spočíva v jednosmernom dopyte (t. j. len zo SR alebo len do SR) s priamym dopadom na rentabilitu linky ako takej (v oboch smeroch).

Analýza potenciálnych pravidelných vnútroštátnych a medzinárodných leteckých spojení na základe existujúceho dopytu po osobnej leteckej doprave poukazuje na fakt, že existuje obmedzené množstvo takých leteckých spojení, u ktorých je možné v dlhodobom výhľade predpokladať rentabilnú prevádzku. Prevádzka leteckej spoločnosti by tak v období najbližších rokov musela byť

financovaná z cudzích zdrojov prijatých za trhových podmienok (komerčný úver), alebo jednorazovým vkladom investora na obdobie pokrývajúce niekoľkoročné obdobie generujúce prevádzkovú stratu. Scenár vytvorenia národného dopravcu predstavuje od počiatku finančne náročnú investíciu v podobe obstarania flotily spoločnosti a relatívne veľkých prevádzkových nákladov. Konečné rozhodnutie realizácie národného dopravcu však závisí od preferencie investora a na zvážení argumentov za a proti zriadeniu.

Súhrnne tak možno konštatovať, že ani scenár zriaďovania dopravcu na trhovách princípoch nie je z čisto z ekonomicky objektívnych príčin ideálny. Je však nutné podotknúť, že v časovom horizonte s ktorým táto štúdia pracuje, je veľmi náročné dosiahnuť rentabilné hospodárenie. Aj dnes existuje potenciál špecifikovať také letecké spojenia, ktoré by zabezpečili návratnosť investícií – tieto linky však nie sú v súlade s charakterom „národného“ dopravcu. Ak by sa však dopravcovi podarilo ustáliť na trhu leteckej dopravy, v dlhodobej vízií by mohli byť prevádzkové straty z obdobia prvých rokov prevádzky spoločnosti čiastočne kompenzované efektmi na národohospodárskej úrovni vytvorenými prevádzkou leteckej spoločnosti. S nimi súvisí rozvoj turizmu, propagácia krajiny v zahraničí, výhodnejšia pozícia pri vyjednávaní o alokácii investícií a ďalšie. Váha jednotlivých argumentov v prospech či neprospech je na posúdení investora.

Zároveň však zdôrazňujeme, že odporúčania riešiteľského tímu nijako nemôžu nahrádzať politické rozhodnutia. Tvorcovia politik môžu prijať riziko a rozhodnúť sa inak, ako odporúčajú riešitelia štúdie. Musia si však byť vedomí rizík a nákladov, ktoré toto rozhodnutie so sebou nesie. Riešitelia štúdie nenesú zodpovednosť za konečnú podobu realizovaného scenáru a jeho výsledky.

Použitá literatúra:

Kapitola 1:

Žóltaszek, A., & Pisarek, R. (2016). Effectiveness of National Airlines in Europe—the DEA Approach. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 16(2), 103-118.

UK Institute of Directors (2008), *“High Fliers: Business Leaders’ View on Air Travel”*, Dostupné na internete: http://www.iod.com/MainWebSite/Resources/Document/policy_paper_high_fliers.pdf

Ishutkina M.A. and Hasnman R.J. (2009), *“Analysis of the interaction between air transportation and economic activity: a worldwide perspective”*, PhD thesis, Department of Aeronautics and Astronautics, Massachusetts Institute of Technology.

Bel, G. and Fageda, X. (2008), *“Getting There Fast: Globalization, Intercontinental Flights and Location of Headquarters”*, *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, No. 4

Dennis, N., Graham, A. (2008), *„The Impact of Low Cost Airline Operations To Malta“*, 48th Congress of the European Regional Science Association, August

Výškrabka M. – Antalicová, J. (2018): *Daňový report Slovenskej republiky 2018*, IFP, Ministerstvo Financíí SR, Bratislava. Dostupné na: <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=11861>

Kapitola 4

[1] K osobitný druhom obchodných spoločností patrí aj „jednoduchá spoločnosť na akcie“, ktorá bola s účinnosťou od 1.1.2017 zavedená do právneho poriadku SR zákonom č. 264/2017 Z.z. Tento druh spoločnosti však pre potreby tejto analýzy neskúmame, pretože aj podľa dôvodovej správy k tomuto zákonu sa v prípade jednoduchej spoločnosti na akcie jedná o formu obchodnej spoločnosti, ktorá je vhodná najmä pre **rizikové** investovanie do obchodných spoločností. Príkladom takéhoto investovania sú investície do startupov, ako podnikateľských iniciatív s vysokým inovačným a rastovým potenciálom, ktoré si nemôžu zabezpečiť financovanie prostredníctvom bánk. Takéto rizikové investovanie je spojené s flexibilným nastavením vstupu, koexistencie a výstupu investora nad rámec toho, čo umožňujú ostatné formy spoločností v právnom poriadku SR, čo nepovažujeme za vhodné pri zriadení obchodnej spoločnosti s účasťou štátu.

[2] Bližšie pozri: MAMOJKA M. a kol.: *Obchodný zákonník – Veľký komentár*. 1. zväzok. Žilina: EUROKÓDEX, s.r.o., 2016, s. 363

[3] Bližšie pozri: PATAKYOVÁ M. a kol.: *Obchodný zákonník. Komentár*. 5. vydanie. Bratislava: C. H. Beck, 2016, s. 414

[4] Legálna definícia štatutárneho orgánu sa nachádza v § 20 ods. 1 zákona č. 40/1964 Z. z. Občiansky zákonník v zmysle ktorého platí, že „Právne úkony právnickej osoby vo všetkých veciach robia tí, ktorí sú na to oprávnení zmluvou o zriadení právnickej osoby, zakladacou listinou alebo zákonom (štatutárne orgány).“

[5] Pri dôslednom skúmaní právnej úpravy spoločnosti s ručením obmedzeným však môžeme v marginálnej rovine identifikovať aj niektoré črty, ktoré sú charakteristické pre osobné obchodné spoločnosti (napr.: možnosť obmedziť, resp. vylúčiť prevoditeľnosť obchodného podielu a pod.)

[6] K obchodnému vedeniu bližšie pozri: MAMOJKA M. a kol.: Obchodný zákonník – Veľký komentár. 1. zväzok. Žilina: EUROKÓDEX, s.r.o., 2016, s. 532

[7] PATAKYOVÁ M. a kol.: Obchodný zákonník. Komentár. 5. vydanie. Bratislava: C. H. Beck, 2016, s. 786

[8] Napr.: § 193 ods. 2 ObZ „Predstavenstvo zvolá mimoriadne valné zhromaždenie, ak zistí, že strata spoločnosti presiahla hodnotu jednej tretiny základného imania alebo to možno predpokladať a predloží valnému zhromaždeniu návrhy opatrení. O týchto skutočnostiach upovedomí bez odkladu dozornú radu.“

[9] § 67a ods. 2 ObZ

[10] § 3 ods. 1 zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

[11] § 3 ods. 3 zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov : „Predĺžený je ten, kto je povinný viesť účtovníctvo podľa osobitného predpisu, má viac ako jedného veriteľa a hodnota jeho záväzkov presahuje hodnotu jeho majetku.“

[12] Plnenie nahradzujúce vlastné zdroje je vymedzené v § 67c ObZ

[13] Napr.: Pre prípad porušenia povinnosti podať návrh na vyhlásenie konkurzu včas sa medzi spoločnosťou a osobou povinnou podať návrh na vyhlásenie konkurzu v jej mene, dojednala zmluvná pokuta vo výške rovnakej ako je polovica najnižšej hodnoty základného imania pre akciovú spoločnosť.

[14] Napr.: Podľa § 11a zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov platí:

(1) Osoba povinná podať návrh na vyhlásenie konkurzu v mene dlžníka podľa § 11 ods. 2 zodpovedá za škodu spôsobenú veriteľom dlžníka porušením povinnosti podať návrh na vyhlásenie konkurzu včas.

(2) Na účel uplatnenia zodpovednosti podľa odseku 1 sa predpokladá, že návrh na vyhlásenie konkurzu nebol podaný včas aj vtedy, ak konkurz na majetok dlžníka nebol pre nedostatok majetku vyhlásený, bol z takéhoto dôvodu zrušený alebo ak exekúcia alebo obdobné vykonávacie konanie vedené voči dlžníkovi bolo z takéhoto dôvodu ukončené.

(3) Ak sa nepreukáže iná výška škody, predpokladá sa, že veriteľovi vznikla škoda v rozsahu, v akom pohľadávka veriteľa nebola uspokojená po zastavení konkurzného konania pre nedostatok majetku dlžníka, zrušení konkurzu vyhláseného na majetok dlžníka pre nedostatok majetku alebo ukončení exekúcie alebo obdobného vykonávacieho konania vedeného voči dlžníkovi pre nedostatok majetku.

Technická príloha

Časť 1 Príprava rozšírených tabuliek dodávok a použitia (TDP) a symetrických input-output tabuliek (IOT) pre leteckú dopravu

Základom pre zostavenie tabuliek (TDP) za leteckú dopravu boli tabuľky dodávok a použitia v cenách odberateľov a v základných cenách, vo variante zdroje spolu, domáca produkcia a dovezená produkcia (v dvojmiestnej klasifikácii odvetví (NACE) a dvojmiestnej klasifikácii komodít (CPA)), ktoré boli zostavené za rok 2015 na Štatistickom úrade SR a INFOSTATe, zosúladené s údajmi Národných účtov Slovenskej republiky platnými k revízii v septembri 2017.

V týchto tabuľkách boli odvetvia/komodity:

51 Letecká doprava

52 Skladové a ostatné činnosti v doprave,

podrobnejšie rozčlenené na:

NACE/CPA:	511	Letecká doprava osobná
NACE/CPA:	512	Letecká doprava nákladná
NACE/CPA:	5222	Vedľajšie činnosti vo vodnej doprave
NACE/CPA:	5223	Vedľajšie činnosti v leteckej doprave
NACE/CPA:	52ost.	Skladové a ostatné vedľajšie činnosti v doprave (zahrnuje všetky činnosti okrem NACE 5222 a NACE 5223).

Pre vyčlenenie odvetví/komodít za leteckú dopravu z východiskových tabuliek dodávok a použitia boli použité údaje zo zdrojových dát:

- zisťovania za veľké podniky,
- zisťovania za malé podniky,
- administratívne údaje za živnostníkov,
- údaje z platobnej bilancie,
- iné štatistiky.

Rozšírené tabuľky dodávok a použitia v cenách odberateľov, v základných cenách, vo všetkých troch variantoch, sa vybilancovali. TDP v základných cenách sa doplnili aj o maticu komponentov pridanej hodnoty: odmeny zamestnancov, ostatné čisté dane z produkcie, hrubý prevádzkový prebytok. Ako východisko sa použili údaje Národných účtov v dvojmiestnej odvetvovej klasifikácii NACE, revidované k septembru 2017. Pre vyčlenenie odmien zamestnancov pre vybrané odvetvia sa použili údaje zo zisťovania o práci (Práca 2-04). Ostatné dane z produkcie za vybrané odvetvia sa rozčlenili proporcionálne k produkcii príslušných odvetví. Hrubý prevádzkový prebytok sa vyčlenil rozdielom z pridanej hodnoty príslušného odvetvia. Súčasne boli doplnené údaje o počte zamestnaných osôb (zamestnanci a samozamestnané osoby), z toho počet zamestnancov (hlavné zamestnania). Pre vyčlenenie počtu zamestnancov pre vybrané odvetvia boli použité údaje zo

získovania o práci (Práca 2-04). Pre transformáciu TDP v základných cenách vo verzii zdroje spolu a domáca produkcia na symetrické tabuľky sa použila jednoduchá metóda, ktorá vychádza z predpokladu odvetvovej technológie. SIOT za dovezenú produkciu sa získala rozdielom. Súčasne sa transformovali aj komponenty pridanej hodnoty.

Časť 2 Input-output model

Pre odhad národohospodárskych efektov sme využili otvorený statický Leontiefov model (ďalej len input-output model). Tento model umožňuje vypočítať, ako konečný dopyt (zadaný exogénne) ovplyvňuje ostatné makroekonomické veličiny v národnom hospodárstve. Základom preskúmania a odhadu týchto efektov je tzv. Leontiefova inverzná matica, ktorá zachytáva komplexné väzby medzi odvetviami, ktoré vyplývajú z dodávateľsko-odberateľských vzťahov medzi nimi. Pre jej výpočet využíva matica tokov produkcie medzi odvetviami zo SIOT, tzv. matica medzis potreby $Z = \{z_{ij}\}$. Z nej vieme vypočítať aké množstvo produkcie odvetvia i , v peňažnom vyjadrení, sa spotrebuje pri výrobe v odvetví j (tiež v peňažnom vyjadrení). Vydelením jednotlivých stĺpcov v matici medzis potreby celkovou produkciou odvetví, dostaneme maticu priamych technických koeficientov A . Jej prvky udávajú, aké množstvo produkcie odvetvia i je potrebné na výrobu jednej jednotky produkcie odvetvia j , formálne:

$$A = Z\hat{x}^{-1} \quad (1)$$

pričom x je vektor celkovej produkcie jednotlivých odvetví, a strieška nad symbolom predstavuje príslušný diagonalizovaný vektor. Celková produkcia v domácej ekonomike potom je určená buď na medzis potrebu, alebo na konečnú spotrebu. Uvedenú skutočnosť môžeme zapísať nasledovne:

$$x = Ax + y \quad (2)$$

kde y je vektor konečného dopytu. Riešením sústavy rovníc (2) pre exogénne zadaný konečný dopyt y je generovaná celková produkcia jednotlivých odvetví:

$$x = (I - A)^{-1}y \quad (3)$$

kde

x – celková produkcia,

I – jednotková matica,

A – matica technických koeficientov (priama spotreba),

y – vektor konečného dopytu,

$(I - A)^{-1}$ – Leontiefova inverzná matica.

Leontiefova inverzná matica, ktorú zapíšeme ako $L = (I - A)^{-1}$ predstavuje maticu náročnosti produkcie jednotlivých odvetví na priame aj nepriame vstupy. Ak l_{ij} predstavuje i -tu jednotku v j -tom stĺpci matice L , jej hodnota potom udáva, akú produkciu v odvetví i generuje priamo a nepriamo konečný dopyt po jednej jednotke produkcie odvetvia j . Súčtom prvkov v jednotlivých stĺpoch dostaneme tzv. multiplikátory produkcie, ktoré udávajú, akú produkciu v celom národnom hospodárstve generuje konečný dopyt po jednej jednotke produkcie odvetvia j . Pri analýze založenej na matici medzis potreby s dovozom, dostaneme multiplikátor produkcie, ktorý vyjadruje, akú celkovú domácu aj dovezenú produkciu generuje jedna jednotka konečného dopytu po produkcii odvetvia j .

Efekty na zamestnanosť a pridanú hodnotu získame tak, že Leontiefovú inverznú maticu vynásobíme diagonálnou maticou priamych koeficientov pracovnej náročnosti, resp. pridanej hodnoty zľava. Multiplikátory zamestnanosti potom vypočítame sčítaním stĺpcov v matici kumulatívnych koeficientov prácnosti. Multiplikátory zamestnanosti vyjadrujú počet zamestnancov generovaných v národnom hospodárstve konečným použitím jednej jednotky produkcie odvetvia j . Priama pracovná náročnosť vyjadruje počet zamestnancov priamo potrebných na jednu jednotku produkcie odvetvia j . Matica kumulatívnych koeficientov pracovnej náročnosti vyjadruje počet zamestnancov priamo aj nepriamo potrebných pri výrobe odvetvia i na dodanie jednej jednotky produkcie odvetvia j do konečného použitia. Ak vynásobíme maticu kumulatívnych koeficientov prácnosti jednotlivými zložkami konečnej spotreby dostaneme počet zamestnancov generovaný

príslušnými zložkami konečnej spotreby. Ich súčet sa musí rovnať celkovému počtu zamestnancov v ekonomike. Podobne môžeme analyzovať komplexné väzby spojené s generovanou pridanou hodnotou. Ak za exogénny dopyt dosadíme konečný dopyt po produkcii jednotlivých odvetví, zistíme, aké priame a nepriame efekty sú ním generované v celom národnom hospodárstve.

5. Neverejná príloha

Neuverejňuje sa.