

# KONCEPT NÁRODNÉHO LETECKÉHO DOPRAVCU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE: VÝCHODISKÁ A POTENCIÁL

## THE CONCEPT OF A NATIONAL AIR CARRIER IN THE SLOVAK REPUBLIC

**Matúš Jakubík**

Air Transport Department, University of Zilina, Slovakia  
jakubik.mat@gmail.com

**Anna Tomová**

Air Transport Department, University of Zilina, Slovakia  
anna.tomova@fpedas.uniza.sk

**Abstract** – Slovak Republic, as one of the few countries in the European Union, does not have its own flag carrier airline. Several domestic airlines tried to survive on the Slovak air transport market, however, the influence of various exogenous and internal factors led to their decline. Therefore, the aim of this paper is to design a concept of an air carrier, taking into account the current market, in which it would have sufficient potential to establish itself. By examining the legislative framework relevant to the European Economic Area, this paper seeks to provide a conceptual overview of the various forms of subsidies in aviation, as a contribution to a more holistic understanding of an economic relationship between the carrier and the state. Based on a purposive sampling methodology for the selection of individual decisions of the European Commission, existing forms of subsidies and the possibility of their application for the proposed concept of an air carrier are identified and categorized. By constructively evaluating the analytical document prepared in 2018, the paper draws attention to the incomplete and irrelevant outputs of the "Analysis of the establishment of a national air carrier". These relate in particular to the carrier's financial management estimates, the proposed route network, the absence of an in-depth analysis of the end markets and the design of the air carrier's business model. Moreover, this paper examines the link between the air transport industry and macroeconomic indicators of Slovakia, and indicates the trends and identified consumer behavior of domestic passengers. The output of the performed analysis and observations is the design of a hybridized business model with predominant aspects of traditional air carriers. This business model specifies the nature of the services provided, the target segments of passengers, the network of routes and frequencies, horizontal cooperation with partner carriers, pricing policy, ownership structure and recommendations for the air carrier's fleet. This paper also identifies threats arising from the complex market environment, which is demonstrably influenced by the passive policy of the state in matters of air transport development. Among other things, it emphasizes the growing tendencies of competing carriers and the threat of adverse economic cycle changes. In connection with the threats,

it outlines individual scenarios of their fulfillment and the risks, which the proposed air carrier should approach rationally.

**Key words** – Air Carrier, European Economic Area, State Subsidies, Air Transport Market, Business Model, Hybridization

### I. ÚVOD

Slovenská republika, ako jeden z mála štátov Európskej únie, nemá svojho vlajkového leteckého dopravcu. Viacero domácich leteckých spoločností sa pokúšalo na slovenskom trhu udržať, no vplyv rôznych exogénnych a interných faktorov ich dovedol k úpadku. Cieľom diplomovej práce je navrhnúť koncept leteckého dopravcu, ktorý zohľadňuje východiská plynúce z aktuálneho stavu odvetvia civilnej leteckej dopravy na Slovensku a správnym nastavením obchodného modelu zvýši potenciál etablovať sa na jednotnom trhu EÚ.

Tento článok sa venuje viacerým aspektom vplyvujúcich na zriadenie a prípadné pôsobenie leteckého dopravcu na SR. Pre zistenie východísk dopravcu v prvom rade analyzujeme legislatívny rámec, ktorý podmieňuje vstup a pôsobenie dopravcu na jednotnom trhu so službami leteckej dopravy v EÚ. Rovnako sú rozoberané pravidlá štátnej pomoci leteckým dopravcom s existujúcimi precedensami, prostredníctvom ktorých sa navrhnu možné formy subvencií využiteľných v prospech zamýšľaného dopravcu. Nasledujúca časť článku sa venuje zisteniam „Analýzy zriadenia národného leteckého dopravcu“ a hľadá spojitosti so všeobecne zaužívanou metodikou využívanou pri podobnom type analýz.

Vychádzajúc z vykonaných analýz a pozorovaní predložíme návrh konceptu leteckého dopravcu, ktorý má najväčší potenciál a najlepšie východiská pre vstup a udržanie sa na trhu. V tejto súvislosti sú rozoberané údaje z tuzemských letísk a dáta, ktoré boli poskytnuté pre potreby práce susednými letiskami. Sledovaním previazanosti ekonomických ukazovateľov štátu s leteckým odvetvím, sa hľadá optimálna platforma dopravcu pre jeho prípadnú pôsobnosť. Zámerom práce je taktiež poukázať na možné hrozby a riziká konceptu a načrtnúť prípadné scenáre ich prejavovania na samotnom dopravcovi, ktoré

sa popisujú v poslednej kapitole spolu s historickým príkladom ich zlého riadenia.

## II. SLOVENSKÁ REPUBLIKA AKO SÚČASŤ JEDNOTNÉHO TRHU SO SLUŽBAMI LETECKEJ DOPRAVY V EÚ

### *EURÓPSKY HOSPODÁRSKY PRIESTOR - EHP*

Slovenská republika, ako členský štát Európskej únie, je súčasťou Európskeho hospodárskeho priestoru EEA. V prípade zriadenia národného leteckého dopravcu v EEA možno konštatovať komplexnejšie faktory z hľadiska legislatívnych a trhových obmedzení. Samotné členstvo SR v EEA možno považovať za prínosné v kontexte veľkosti potenciálneho trhu. Naopak z právneho hľadiska ho možno označiť za neprínosné pre obmedzenia súvisiace so zásahom štátu do riadenia a financovania leteckého dopravcu. Horizontálna spolupráca v oblasti dopravy v EHP predstavuje rovnaké podmienky pre vstup a samotné vykonávanie prevádzkovej činnosti všetkých dopravcov so službami leteckej dopravy v tomto priestore.

**Jednotný trh so službami leteckej dopravy v EÚ** sa postupne formoval zo silne regulovaného na liberalizovaný zjednotený trh. Jeho transformácia sa uskutočňovala prostredníctvom troch liberalizačných balíčkov. Z historického pohľadu možno povedať, že letecká doprava bola vždy silno regulovaná, jednotlivé členské štáty EÚ mali rozdielne legislatívne normy a požiadavky a na to, aby bolo možné zabezpečiť jeden zo základných pilierov, ktorým je jednotný trh, bolo nutné pristúpiť k zjednoteniu legislatívnych predpisov a samotnej liberalizácii trhu. Takýto trh sa nesmie správať diskriminačne k žiadnemu leteckému dopravcovi zriadenému v členskej krajine EÚ, ktorý sa rozhodne vstúpiť na iný trh ako jeho domovský. Členské štáty spoločenstva by mali pristupovať rovnako k domácim dopravcom aj ostatným leteckým dopravcom zriadených v iných členských krajinách EÚ.

### *LEGISLATÍVNE POŽIADAVKY NA ZRIADENIE NÁRODNÉHO LETECKÉHO DOPRAVCU*

Východiskovým dokumentom, pre legislatívnu analýzu bude slúžiť Nariadenie (ES) č. **1008/2008** o spoločných pravidlách prevádzky leteckých dopravných služieb v Spoločenstve a ďalšie nariadenia a usmernenia Komisie. To, do akej miery bude mať vplyv legislatíva jednotného trhu EÚ na zriadenie dopravcu, závisí aj od modelu zriadenia podniku. Aby dopravca mohol vykonávať prevádzkovú činnosť je povinný byť držiteľom *platnej prevádzkovej licencie*, ktorá je podmienená niekoľkými bodmi v zmysle Nariadenia 1008/2008/EC. Detailnejší rozbor požiadaviek je popísaný v diplomovej práci. [3][4]

Verejný štátny podnik nie je v rozpore z platným právom vzťahujúcim sa k európskemu hospodárskemu priestoru, problém však nastáva s **financovaním** takéhoto podniku. Štát môže činnosť podniku financovať len obmedzene, tak aby ostatní dopravcovia na trhu neboli diskriminovaní. Do úvahy v tomto prípade financovanie štátom na základe *štátnej pomoci* odôvodnenej verejným spoločenským záujmom. Z právneho

hľadiska nepredstavuje financovanie národného dopravcu problém ako taký, problém však môže nastať v prípade, že takýto dopravca by bol financovaný dlhodobo aj napriek neefektívnemu hospodáreniu. V takom prípade by mohlo dôjsť k ohrozeniu spravodlivej hospodárskej súťaže na trhu a samotná pozícia národného dopravcu by mohla byť chápaná ako diskriminačná.

Štátna pomoc leteckým dopravcom môže byť poskytnutá len v prípade splnenia prísnych požiadaviek, ktoré sú vysvetlené najmä v usmerneniach o štátnej pomoci v sektore letectva (2014/C 99/03). Letecké spoločnosti preto môžu (za určitých podmienok) dostávať „štartovaciu pomoc“, ktorá im poskytuje potrebnú motiváciu na vytváranie nových trás z regionálnych letísk, zvyšuje mobilitu občanov EÚ a stimuluje regionálny rozvoj. V súlade s usmerneniami o štátnej pomoci na záchranu a reštrukturalizáciu môžu letecké spoločnosti EÚ, ktoré čelia ťažkostiam, získať pomoc na záchranu a reštrukturalizáciu, aj keď za veľmi obmedzujúcich podmienok. [5]

### *METODIKA VYHODNOCOVANIA SUBVENCII V LETECKEJ DOPRAVE*

Zvolenú metodiku možno interpretovať ako proces zhromažďovania relevantných podkladov pre skúmanie, ich opakovanú analýzu a porovnanie. Účelom tohoto procesu je identifikácia rôznych kategórií subvencií a ich definovanie. Z pohľadu získavania relevantných dát, využívame dostupnú literatúru služieb Elsevier a Google scholar a jednotlivé rozhodnutia (týkajúce sa subvencií) z verejnej databázy Európskej komisie. Štruktúrovaným prístupom k zisteniam a následnému opakovanému vyhľadávaniu ďalších odborných článkov, ktoré potvrdia prípadné závery, napokon predstavíme model klasifikácie dotácií aplikovaných v EEA a selekciu jednotlivých klasifikácií pre podmienky zriadenia leteckého dopravcu v SR. Cieľom tejto časti práce je dospieť k situácii, keď jednotlivé kategórie budú dôkladne definované a nebudú vznikať žiadne nové. Je potrebné dodať, že vzhľadom na dynamiku leteckého odvetvia a globálnosti problematiky, sa ideálny stav identifikácie všetkých kategórií subvencií nepodarí dosiahnuť, preto bude dôležité skúmať kategórie týkajúce sa najmä Slovenskej republiky.

Geografický rozsah tejto analýzy sa vzťahuje najmä na EHP, ktorého súčasťou je aj Slovenská republika, hoci nie všetky dotácie sú rovnako relevantné pre využitie na našom trhu. Zameriavame sa na obdobie rokov 2000 - 2019 s cieľom identifikovať súčasné a prebiehajúce spôsoby subvencií určených leteckým dopravcom v EEA. Európska komisia pristupuje k niektorým prípadom hodnotenia štátnych subvencií špecificky – individuálna pomoc. Z hľadiska relevantnosti dát, vo vzťahu k nami navrhovanému dopravcovi, budeme analyzovať precedensy dopravcov, ktorí pôsobia na trhoch podobných trhu v Slovenskej republike. Skúmame rozhodnutia Európskej komisie o štátnej pomoci dopravcov Austrian, airBaltic, Malév, ČSA, Adria Airways, Ryanair, Aer Lingus, Air Malta. Títo dopravcovia pôsobia na relatívne podobných trhoch ako je v SR, preto môžeme očakávať relevantné výstupy pre nami navrhovaný koncept leteckého dopravcu.

### *VÝSLEDKY ANALÝZY A SÚHRN ZISTENÝCH FORIEM ŠTÁTNYCH OPATRENÍ A KLASIFIKÁCIA FORIEM DOTACIÍ*

Dotácie sú formou hospodárskej intervencie rozšírenej takmer na všetky odvetvia a sú významné v celosvetovom

meradle. Štátne subvencie zohrávajú významnú úlohu najmä v prípade tradičných leteckých dopravcov. Problematika štátnej pomoci dopravcom sa dostala do pozornosti predovšetkým v období po liberalizácii trhu so službami leteckej dopravy, preto je kľúčová definícia toho, čo predstavuje subvenciu. Nejasné definovanie štátnych subvencií v leteckom priemysle predstavuje určitú formu rizika aj z pohľadu založenia národného dopravcu v podmienkach SR. Dotácie majú v leteckve dlhú históriu a boli zdrojom kontroverzie už viac ako pol storočia. V súčasnosti je však problém štátnych dotácií pre leteckých dopravcov v EÚ naďalej „kameňom úrazu“, je potrebné teda venovať pozornosť tejto problematike a zamedziť jej negatívnemu vplyvu na potenciálneho „národného“ dopravcu v SR. [6]

V praxi rozlišujeme rôzne druhy subvencií. Najviditeľnejšou formou dotácie je **hotovostné financovanie**, teda prípad, keď vláda prevádza peniaze spoločnosti, ktoré môže firma použiť ako príjem. V tomto prípade financovania sa na rozdiel od trhových transakcií nevyžaduje služba na oplátku. Ďalšou formou dotácie sú **štátne pôžičky** so zníženými úrokovými mierami alebo **záruky štátnych pôžičiek** pre súkromných veriteľov. V prípade pôžičiek je subvencia rozdiel medzi úrokovými mierami úverov a trhov, aj keď je ťažké určiť trhovú úrokovú sadzbu. Úverové záruky sú ešte ťažšie oceníť z pohľadu posudzovania subvencií. Ak vláda poskytne záruku na pôžičku, riziko pre veriteľa sa zníži spolu s úrokovou mierou. Ide teda o subvenciu, aj keď spoločnosť môže splatiť svoj dlh, s hodnotou, ktorá sa rovná rozdielu medzi skutočnou úrokovou mierou a hypotetickou úrokovou mierou bez záruky.

Dotácie môžu tiež vyplývať z **trhových transakcií**, ak vláda zaplatí vyššiu ako trhovú cenu za aktíva alebo služby alebo predá aktíva alebo služby za cenu pod trhovou hodnotou. Opäť môže byť identifikácia dotácie a jej vyčíslenie ťažké, ak sú aktíva špecifické. Osobitné problémy pri definovaní dotácií môžu v prípade leteckého dopravcu v SR vzniknúť, ak by vláda konala ako akcionár. V ďalšom bode posudzovania dotácií, ak sa vláda vzdá vyberania príjmov z činnosti takéhoto leteckého dopravcu je to možné považovať za dotáciu. Existuje mnoho foriem takýchto dotácií - od neuplatňovania daňových zákonov nad **znižené daňové sadzby** a uprednostňované pravidlá odpisovania až po daňové úľavy pre konkrétne odvetvia. [7]

Ďalšie rozlíšenie je možné robiť medzi „*legálnymi*“ a „*nezákonnými*“ subvenciami vrátane akejkoľvek formy priamej alebo nepriamej finančnej podpory pre odvetvie letectva, ktorá porušuje obchodné dohody, vnútroštátne alebo nadnárodné právo. Je tiež možné rozlišovať dotácie podľa ich formálneho usporiadania, t. j. či sú „dočasné“ alebo „trvalé“, „otvorené“ alebo „tajné“. Stupeň transparentnosti je na celom svete rozdielny, takže empirické hodnotenie dotácií mimo krajín OECD je takmer nemožné. Okrem toho, ak existujú zákonné obmedzenia pre dotácie, vlády sa ich môžu pokúsiť skryť, ako ukazuje niekoľko prípadov štátnej pomoci v Európskej únii (EÚ). [9][10][8]

Ďalším problémom sú rôzne (hospodárske) nariadenia obmedzujúce do určitej miery vstup dopravcu na trh, ktoré by „národnému“ dopravcovi mohli umožniť dosiahnuť monopolné zisky. Takáto firma by bola často povinná ponúkať neziskové služby, čo je situácia, ktorá charakterizuje mnohé dopravné trhy. V našom prípade, letecký dopravca by mohol využívať svoje postavenie na jednotlivých (menej ziskových) trasách a zakladať

na tomto fakte svoju politiku k tvorbe zisku. Z ekonomického hľadiska to predstavuje krížové subvencovanie medzi trhmi. To znamená, že zodpovedá dani uvalenej na jeden trh a dotácii poskytnutej na druhý trh. Tieto vzájomné vzťahy sa uznávajú, ale v ďalšej časti práce o nich nebudeme podrobnejšie diskutovať, rovnako ako v prípade subvencií určených environmentálnej problematike. Téma vplyvu leteckej dopravy na životné prostredie je však významná, pretože toto odvetvie je energeticky náročnejšie ako väčšina ostatných. V konečnom dôsledku sa môže *neefektívne účtovanie emisií skleníkových plynov* považovať taktiež za dotáciu. Vzhľadom na veľké množstvo dotácií v leteckve nie je možné sa zaoberať všetkými potenciálnymi formami dotácií, na ktoré by mal „národný“ letecký dopravca v SR nárok, preto venujeme pozornosť tým najobvyklejším formám štátnej pomoci uplatňovaných v EEA (EHP). [8][11][12][10]

### III. KRITICKÉ ZHODNOTENIE ŠTÚDIE “ANALÝZA ZRIADENIA NÁRODNÉHO LETECKÉHO DOPRAVCU”

Vzhľadom na komplexnosť požiadaviek v zmysle Zmluvy o dielo č. 523/C400/2018, možno konštatovať viacero pohľadov na štúdiu. Analýza v prístupe vyhodnocovania cieľov národného leteckého dopravcu správne vyhodnotila jeho hospodársky význam, ako aj potenciálny prínos z ekonomického hľadiska. Z metodického hľadiska však navrhla neúplné a nie plne relevantné výstupy určujúce prevádzkový a podnikový charakter leteckého dopravcu.

#### ODHADOVANÉ NÁKLADY A HOSPODÁRENIE DOPRAVCU V ANALÝZE

Štúdia nebola koncipovaná ako podnikateľský plán a pri vyčíslení odhadovaných nákladov navrhovaného dopravcu neprihliadala na základné prvky manažmentu výnosov. Pri výpočtoch kalkulovala s fixnými cenami leteniek, či konštantným load factorom pre jeden rok prevádzky. Takáto kalkulácia sa nám nejaví ako relevantná, preto nemôžeme konštatovať, že požiadavka o vyjadrenie prínosov/nákladov v zmysle zmluvy bola naplnená.

Nechápeme na základe čoho analýza stanovila metodiku výpočtu load factoru na letoch, ako aj na základe akých informácií stanovila rastúci load factor v nasledujúcich rokoch. Podľa nášho názoru, vzhľadom na vážnosť štúdie, pre objektívne stanovenie nákladov, teda aj straty a zisku dopravcu, nie je možné využívať pre výpočty hospodárenia dopravcu hodnoty load factor odhadom. Takýto prístup by sa nám javil v poriadku pre návrh viacerých prognóz etablovania sa dopravcu na trhu a kalkulácií zisku/strát pre jednotlivé scenáre odhadovaného load factoru. Analýza mala teda prezentovať prognózy hospodárenia dopravcu po dobu piatich rokov pre jednotlivé hodnoty miery obsadenosti liniek separátne spolu s aplikovaním koeficientu kladnej a zápornej zmeny load factoru počas tohoto obdobia. Výstupom malo byť päť scenárov pre 35%, 45%, 65%, 70% a 80% load factor. Štúdia však prezentovala len jeden odhadovaný výsledok hospodárenia dopravcu za 5 rokov, zohľadňujúci všetky prognózy load factoru s postupným vývojom od najhoršieho (35%) pre prvý rok, po najlepší odhadovaný load factor (80%) v piatom roku. Znova zdôrazňujeme, že pri kalkulácii je využívaná unifikovaná sadzba za letenky pre jednotlivé destinácie bez využitia manažmentu výnosov.

V analýze nepozorujeme hľadanie podobnosti iných trhov a hľadanií obdobných riešení pre prípad Slovenska. Určité precedensy a skúsenosti konkurencie môžu napomôcť pri smerovaní navrhovanej formy zriadenia leteckého dopravcu v SR.

#### **ROZBOR TRHU A SEGMENTOV CESTUJÚCICH**

V prístupe zvolenia metodiky vyhodnocovania trhu a potenciálneho dopytu, štúdia pracovala so zdrojmi, ktoré zásadne necharakterizujú majoritného spotrebiteľa na slovenskom trhu, čím nemohla efektívne navrhnúť zamýšľanú sieť destinácií a odporúčania k flotile leteckého dopravcu. Podľa nášho názoru tvorcovia štúdie aplikovali metodiku získavania a spracovania údajov vhodnú pre iné módy dopravy, ktoré nezohľadňujú základné trhové princípy odvetvia leteckej dopravy. Výstupné ekonomické a hospodárske údaje z analýzy majú teda veľmi všeobecný charakter.

Rovnako v prípade analýzy trhu, pre problematiku odlivu slovenských cestujúcich na okolité letiská, štúdia zameriava svoju pozornosť najmä na letiská Viedeň a Budapešť, ale faktory poľských a českých letísk nezohľadňuje. Dokonca z pohľadu odlivu cestujúcich, okrem dát z predaja leteniek cez globálny distribučný systém Sabre, neposkytuje žiadne konkrétne odhady celkového počtu cestujúcich ani pre spomínané letiská Viedeň a Budapešť.

#### **ODVETVIE LETECKEJ DOPRAVY V SR**

Výrazný faktor, ktorý má vplyv na letecké odvetvie na Slovensku predstavuje politika štátu. Doba navrhovaná na vypracovanie štúdie nepostačovala na získanie a spracovanie relevantných dát, pričom tento fakt potvrdzuje aj následný prístup k vypracovanej analýze zo strany štátu. Politika štátu je z dlhodobého hľadiska veľmi pasívna a tento prístup v konečnom dôsledku značne ovplyvňuje podmienky realizovateľnosti projektu národného leteckého dopravcu. Ministerstvo dopravy nedalo ani len posúdiť investíciu tohoto projektu Útvary hodnoty za peniaze na Ministerstve financií SR. [53]

V prvej časti článku sme už poukázali, že udeľovanie štátnej pomoci je základným nástrojom politiky štátu v leteckej doprave a jedná sa aj o stále prítomný fenomén aj vo vyspelých európskych ekonomikách. SR by mala túto politiku koncipovať ako politiku „výchovy odvetvia“, alternatívne ponechať republiku bez odvetvia, teda len poskytovať infraštruktúru. Letecká doprava je kritické odvetvie nielen pre bežné, ale aj kritické časy (pandémia COVID-19).

#### **NÁVRH ČASOVÉHO HORIZONTU ZALOŽENIA LETECKÉHO DOPRAVCU**

Analýza predpokladá celkové obdobie na spustenie prevádzky národného leteckého dopravcu 21 až 24 mesiacov. Toto obdobie rozdelila do troch fáz. Z pohľadu návrhu časového horizontu zriadenia dopravcu neboli zohľadnené všetky podstatné faktory. Niektoré „bariéry“ boli v teoretickej časti spomenuté, ale v praktickej časti štúdie neboli zohľadnené.

#### **ODPORÚČANIA K FLOTILE A SIETI DESTINÁCIÍ LETECKÉHO DOPRAVCU**

Analýza zvažuje nákup dvoch kusov lietadiel E190 s kapacitou 114 cestujúcich. Vlastníctvo lietadiel predstavuje kľúčovú kapitálovú injekciu a poskytuje garanciu financií v

prípade, že by bol dopravca nútený lietadlá odpredať leasingovej spoločnosti. Financie z predaja by slúžili na pokrytie financovania ďalších aktivít dopravcu, rovnako by vlastníctvo lietadiel predstavovalo garanciu pre prípadných partnerov. [13]

Navrhovaný počet lietadiel značne limituje viacero faktorov, ktoré ovplyvňujú jeho možné uplatnenie na trhu. Pokiaľ má byť dopravca na slovenskom trhu úspešný, musí poskytnúť dostatočné kapacity, frekvencie a dochvilnosť. Dve lietadlá neumožnia dostatok priestoru pre efektívne naplánovanie siete dopravcu, ktorá by mohla dostatočne osloviť existujúcu a potenciálnu klientelu. [1]

S cieľom maximálnej využiteľnosti flotily dopravcu celkovo 12 liniek z troch letísk. Výber destinácií uvažoval splnenie požiadavky regionálneho prepojenia Slovenska (vnútroštátne linky) a obsluhu segmentu obchodnej klientely a príjazdového turistického ruchu. Nastavenie frekvencií však nezodpovedá požiadavkám vybraných segmentov cestujúcich.

#### **IV. STANOVENIE POTENCIÁLU PRE ZRIADENIE “NÁRODNÉHO” LETECKÉHO DOPRAVCU V SR**

V prvom rade sme sa pokúšali získať dáta z výročných správ jednotlivých letísk, ktoré však neobsahovali dáta špecifikujúce charakteristiku spádovej oblasti a štruktúry odbavených cestujúcich podľa štátnej príslušnosti. Pre riešenie problému sme sa rozhodli kontaktovať jednotlivé letiská a získať informácie pre potreby tejto diplomovej práce. Väčšina letísk bola voči našej pohľadávke pasívna a spomínané dáta nám vzhľadom na ich citlivosť a pozíciu voči konkurencii neposkytla. Preto sme sa rozhodli zamerať na najväčšiu spádovú oblasť - letisko Schwechat, ktoré neskôr časť požadovaných údajov poskytlo. Pri letiskách v Budapešti, Katoviciach, Krakove a Prahe sme využili verejne dostupné dáta a spájaním ich spojitostí sme sa pokúsili relevantne odhadnúť odliv cestujúcich zo Slovenska na tieto letiská. Analyzujeme len trh osobnej leteckej dopravy.

Pri makroekonomickej analýze sme využívali dáta dostupné zo štatistik Eurostatu, Národnej banky Slovenska a Štatistického úradu Slovenskej republiky. Makroekonomickej analýza trhu poskytne primárny kľúč z hľadiska stanovenia potenciálu leteckého dopravcu a jeho hospodárskeho významu. Pracujeme s údajmi regionálneho hrubého domáceho produktu na obyvateľa vyjadrenom v patrite kúpnej sily, miere nezamestnanosti a reálnou mzdou v regiónoch Slovenska.

#### **STANOVENIE POTENCIÁLU TRHU**

Z analýzy trhového prostredia sme zistili, že letecká doprava na Slovensku má vysokú citlivosť na cyklické výkyvy (vplyv HDP a úrovne zamestnanosti). Je zrejmé, že cestovný ruch zohráva významnú úlohu pri vytváraní dopravy. Cyklické zmeny hospodárskej činnosti Slovenska a najmä tie, spôsobené globálnou finančnou a hospodárskou krízou, mali výrazný vplyv na činnosť leteckých spoločností pôsobiacich na Slovensku. Vývoj trhov so službami leteckej dopravy môžu ovplyvňovať aj o obmedzenia prevádzkových kapacít dopravcov, ako v prípade uzemnenia Boeingu 737 MAX, či iné faktory na strane ponuky (uzatvorenie hraníc).

Exogénne faktory, ktoré zohrávali významnú úlohu pri analýze trendov a rozvoja domáceho trhu, predstavovali zmeny vo veľkosti obyvateľstva, cestovnom ruchu, HDP na obyvateľa a v menšej miere aj v situácii na trhu práce. Možnosť pracovať v zahraničí, sa nám javí ako jeden z podstatných faktorov ovplyvňujúcich rozvoj leteckej dopravy. V ročných správach letísk sa jasne potvrdilo, že medzi najobľúbenejšie destinácie pravidelnej leteckej dopravy, patria destinácie, kde pôsobí štatisticky najviac občanov Slovenska pracujúcich v zahraničí. V ďalšom bode posudzovania trhu, možno logicky predpokladať s rastúcim počtom obyvateľov aj rastúci trend objemu leteckej dopravy.[2]

Vzájomne blízky vzťah medzi pomerom zmeny kúpnej sily obyvateľstva a využívaním leteckej dopravy umožňuje vyvodiť dva závery. Po prvé, slovenský trh je pomerne citlivý na kolísanie hospodárskeho cyklu (rast HDP a miera zamestnanosti). Po druhé, vzhľadom na relatívne vysokú mieru nezamestnanosti vo východnom a južnom regióne Slovenska, je možné vidieť obrovský potenciál rastu dopytu po leteckej doprave, v prípade, ak sa v týchto regiónoch objaví vyššia úroveň zamestnanosti. Rovnako možno predpokladať primárny ale aj sekundárny vplyv potenciálneho dopravcu na zamestnanosť v týchto regiónoch. Na druhej strane sme pozorovali zvýšený záujem o cieľové destinácie, kde sa sústreďia Slováci pracujúci v zahraničí, čo čiastočne indikuje, že z dôvodu vysokej miery nezamestnanosti v regiónoch, títo cestujúci využívali leteckú dopravu za účelom ekonomickej migrácie. V princípe otvoreného trhu však chápeme ekonomicke migráciu ako podporný faktor rastu trhu leteckej dopravy na Slovensku.

Teritoriálna rozloha Slovenska a bezprostredná blízkosť konkurenčných zahraničných letísk spôsobuje výrazný odliv cestujúcich s cieľovou, či východiskovou destináciou na Slovensku. Poddimenovaný trh leteckej dopravy na Slovensku, značne zmenil správanie spotrebiteľov, ktorí tak pri výbere dopravcu za účelom ich cesty, sú ochotní cestovať aj na vzdialenejšie letiská. Slovensko tak stráca príjmy z týchto cestujúcich. Vo všeobecnosti by sme charakterizovali slovenský trh ako malý a so spotrebiteľmi s vyššou cenovou elasticitou. Dostupnosť okolitých letísk umožňuje spotrebiteľom širokú škálu porovnávania cestovných taríf a výber tej najvýhodnejšej, často na úkor väčšej vzdialenosti východiskového letiska odkiaľ zvolený dopravca lieta.

Tabuľka 1: Počet slovenských cestujúcich z letiska Schwechat [69][70][71]

	Viedeň celkovo	Slovenskí cestujúci
2016	23,352,016	1,167,601 (5%)
2017	24,392,805	975,712 (4%)
2018	27,037,292	811,119 (3%)

Pozornosť venujeme znižujúcemu sa objemu slovenských cestujúcich v porovnaní s rastúcim trendom celkového počtu odbavených cestujúcich na letisku vo Viedni. Rovnako nasledujúca tabuľka poskytuje prehľad dopravcov pôsobiacich na letisku Schwechat. Pri rozbere charakteru pôsobiacich dopravcov na letisku Schwechat v jednotlivých rokoch sme zistili previazanosť slovenských cestujúcich

s hybridizovanými leteckými dopravcami. Detailnejšie skúmania sú zobrazené v diplomovej práci. Najvýraznejším pozorovaným znakom bol odchod dopravcu Airberlin a FlyNiki, ktorých obchodný model sa vyznačoval vysokou mierou hybridizácie. Tá sa ukázala ako vyhovujúca a potvrdila nám dopyt po takomto type dopravcu aj na Slovensku. Podobné charakteristiky sme skúmali na letiskách Katovice, Krakov, Budapešť a letiskách v Česku. Faktor odlivu slovenských cestujúcich bol najvýraznejší práve na letisku vo Viedni. Rozbor trhu leteckej dopravy na Slovensku a v okolitých krajinách nám pomohol pochopiť správanie cestujúcich a samotnom návrhu obchodného modelu leteckého dopravcu.

#### OBCHODNÝ MODEL LETECKÉHO DOPRAVCU

Voľba, resp. rozhodnutie sa o obchodnom modeli je kľúčová otázka pre etablovanie sa novovzniknutého dopravcu na trhu. S výnimkou letiska v Košiciach, pôsobia na Slovensku výhradne nízkonákladoví dopravcovia. Cenová stratégia za poskytované letecké služby predstavuje základný kľúč našej orientácie pri návrhu obchodného modelu, okrem iného ale berieme do úvahy viaceré komplexné prvky, ktoré ho ovplyvňujú

V prípade, že by sa navrhovaný letecký dopravca sústreďil výlučne na nízkonákladový obchodný model, jeho potenciál by bol priamo ohrozený súčasnými leteckými dopravcami pôsobiacimi na Slovensku. Primárnou snahou je eliminovať hrozbu vyplývajúcu z ich konkurencie na minimum a poskytnúť služby v oblasti, na ktoré sa títo dopravcovia nezameriavajú. Takáto politika by mohla mať dva efekty. V prvom rade by sme oslovili novou službou cestujúcich, ktorí kvôli svojim potrebám využívajú susedné letiská a v druhom rade by sme znížili spomínané riziko ohrozenia konkurenciou.

Orientácia leteckého dopravcu na výlučne tradičný obchodný model, rovnako oslabuje jeho potenciál. V minulosti pôsobilo viacero tradičných dopravcov na letisku v Bratislave (napr. Aeroflot, Lufthansa, ČSA a pod.), ale ani jeden tam nezotrval až dodnes. Najvýraznejší pokus o vstup tradičného dopravcu na letisko v Bratislave sme zaznamenali v roku 2011, kedy sa letecký dopravca ČSA rozhodol bázovať lietadlo Boeing 737-500 na najväčšom slovenskom letisku a lietať do destinácií Brusel, Amsterdam, Barcelona, Larnaka, Paríž a Rím. Lety boli prevádzkované na primárne letiská a cestujúci mohli taktiež využívať tieto spojenia pre prestup do ďalších destinácií. Problematickou sa nám javí politika frekvencií do destinácií, ako aj časy odletov, ktorá vzhľadom na cenovú politiku nebola atraktívna pre cestujúcich využívajúcich letisko vo Viedni. Frekvencie a časy odletov boli logicky ovplyvnené dispozíciou iba jedného lietadla, ktoré z pohľadu ekonomickej efektívnosti neumožňovalo konkurenčne nastaviteľné ceny leteniek.

Politika nami navrhovaného dopravcu by teba mala predstavovať určitý medzník medzi nízkonákladovým a tradičným obchodným modelom. Pre správne určenie jeho nastavenia je nevyhnutné brať ohľad na správanie spotrebiteľa – cestujúcich.

Navrhovaný obchodný model leteckého dopravcu vychádza z koncepcie **hybridného obchodného modelu s prevládajúcimi aspektmi tradičných dopravcov**. Hlavnými znakmi návrhu sú ponúkané služby dopravcu na letisku a počas letu, cestovné a rezervačné triedy, umiernená cenová stratégia,

komplexný vernostný program zohľadňujúci užívateľa a obstarávateľa a možnosť horizontálnej spolupráce s partnerskými dopravcami. Navrhnutá sieť dopravcu vychádza z kombinovaného typu prevádzky „hub and spoke“ a „point to point“. Dopravca by tak plnil čiastočne úlohu regionálneho a sieťového dopravcu. Potenciál predpokladáme aj v oblasti charterovej dopravy, kde by v prípade dostupných kapacít, mohol navrhovaný dopravca sezónne pôsobiť.

Vychádzajúc z odporúčaní k sieti liniek **navrhujeme obstaranie minimálne 4 lietadiel Airbus A220 - 300** do flotily dopravcu. Kapacita lietadiel do 160 cestujúcich umožní efektívne naplnenie cestujúcimi, aplikovanie navrhovanej cenotvorby a charakteru poskytovaných služieb. Lietadlá by mali byť **v priamom vlastníctve dopravcu** alebo kombinovanej forme obstarávania. Vlastníctvo lietadiel by zvýšilo hodnotu dopravcu na trhu a v prípade finančných problémov by bolo odpredané leasingovej spoločnosti. Získané financie by využil na pokrytie potrebných záväzkov a ďalšieho chodu prevádzky. Štát by poskytol financie na počiatočný kapitál dopravcu a plnil by dozornú funkciu v spoločnosti, manažment by fungoval nezávisle a na princípe súkromného sektora. Dôležitým sa nám javí aj vstup strategického partnera, ktorý sa môže podieľať aj na financovaní počiatočného kapitálu, či riadení leteckého dopravcu. Skúmaním záujmov okolitých krajín v oblasti leteckej dopravy, pripadá do úvahy ako možný partner Poľská republika.

## V. RIZIKÁ A HROZBY NAVRHOVANÉHO KONCEPTU “NÁRODNÉHO” LETECKÉHO DOPRAVCU V SR

Návrh konceptu leteckého dopravcu zriadený v podmienkach Slovenskej republiky vychádza zo zistení trhovej analýzy a poznatkov týkajúcich sa správania cestujúcich. Podnikanie v odvetví leteckej dopravy je vysoko rizikové a manažment dopravcu musí zohľadňovať množstvo hrozieb. Veľké množstvo interných a externých faktorov ovplyvňuje potenciál dopravcu a preto je potrebné zdefinovať aspoň najzásadnejšie hrozby a riziká vyplývajúce z navrhovaného konceptu leteckého dopravcu zriadeného v podmienkach Slovenskej republiky.

### **HROZBY NAVRHOVANÉHO KONCEPTU DOPRAVCU**

Hrozby vyplývajú z externého prostredia a dopravca nemá žiadne účinné mechanizmy, ktorými by mohol prítomnosť hrozby odvrátiť. Jedinou možnosťou eliminácie hrozieb, je ich identifikovanie a nastavenie rozhodovacích procesov, ktoré prípadné následky vyplývajúce z naplnenia hrozieb minimalizujú. Úroveň hrozby, teda nebezpečie vyplývajúce z nej, by mal letecký dopravca prijať a pripraviť scenáre vysporiadania sa s ňou. Pohotová a efektívna reakcia dopravcu na hrozbu, ktorá sa prejaví, zmierni následky škôd ovplyvňujúce jeho postavenie na trhu a vnútropodnikovú štruktúru. Pripravenosť podniku na nepriaznivé situácie, je jeden zo zásadných faktorov ovplyvňujúci vnímanie dopravcu na trhu. Konkurenčný dopravníctvo sa môžu rozhodovať o prípadnej konfrontácii s dopravcom na základe zistených interných informácií o jeho pripravenosti a vyhodnotenia situácie v ich prípadný (ne)prospech. Pripraviť sa na všetky hrozby v zásade nie je možné, ba dokonca prílišná opatrnosť a sústredenie sa dopravcu na úroveň hrozieb, môže mať

negatívny účinok na charakter prevádzky dopravcu a brániť ďalšiemu rozvoju spoločnosti. Pozornosť by mala byť sústredená na tie najzásadnejšie hrozby a na primerané opatrenia dopravcu voči nim. [2]

**Politika štátu** ja javí ako najväčšia hrozba pre navrhovaný koncept leteckého dopravcu. Jej pasívny prístup spôsobil „zakonzervovanie“ odvetvia leteckej dopravy oproti susedným krajinám. Štát nejaví zásadný záujem investovať a rozvíjať tento mód leteckej dopravy a to priamoúmerne znižuje východiskovú pozíciu navrhovaného konceptu leteckého dopravcu. Pokiaľ sa zásadne politika štátu v budúcnosti nezmení, realizácia podobného projektu nebude v zásade možná.

Jej prístup sa premieta aj pri otázkach **privatizácie Letiska M. R. Štefánika**. Neistota spojená s formou privatizácie ovplyvňuje víziu pôsobenia dopravcu Z navrhovaného konceptu vplyva, že práve na letisku v Bratislave dopravca sústreďí väčšinu svojej prevádzky a prípadná privatizácia by mohla podstatne ovplyvniť jeho potenciál na trhu. Miera hrozby vyplýva z formy privatizácie, záujmov strategického investora na letisku a zo vzájomného vzťahu medzi dopravcom a poskytovateľom letiskovej infraštruktúry. Rovnako môže nastať situácia, kedy ústretovosť poskytovateľa letiskovej infraštruktúry bude priaznivá pre nami navrhovaného dopravcu a vytvorí mu vhodné podmienky domácej bázy. Prihliadajúc na skutočnosť, že vlastnícka štruktúra letiska v Bratislave a nami navrhovaného dopravcu je úzko spätá so štátom, odmietame akékoľvek zvýhodňovanie voči konkurencii a aplikovanie nekalých praktík ohrozujúcich základné princípy zdravého konkurenčného trhu.

Medzi ďalšie hrozby patrí aj **konkurencia**, ktorá má v susedných štátoch silnejúce tendencie a dlhodobý odklad vstupu navrhovaného dopravcu na trh by zvyšoval mieru hrozby vyplývajúcu z nej. Nepochybne sa medzi hrozby navrhovaného konceptu zaradzuje aj **ekonomická a hospodárska kríza**. Nepriaznivá zmena hospodárskeho cyklu, môže mať fatálne následky na navrhovaného dopravcu.

### **RIZIKÁ NAVRHOVANÉHO KONCEPTU DOPRAVCU**

Riziká navrhovaného konceptu vyjadrujú pravdepodobnosť nepriaznivej reakcie vstupu a pôsobenia leteckého dopravcu na trhu, pričom miera rizika závisí od interných faktorov dopravcu (formy zriadenia a manažmentu). Istá miera tolerancie rizík môže byť zdravá a podporovať potenciál dopravcu, ale ich podcenenie môže mať až likvidačný dopad. Zásadou prístupu riadenia rizík je zodpovednosť, správna identifikácia, proaktívny a prediktívny manažment dopravcu. Prepojenosť hrozieb a rizík je úzko spätá, z toho dôvodu je potrebné venovať dostatok pozornosti ich komplexnej identifikácii. V prípade realizácie projektu je potrebné vytvoriť hlbkovejšiu analýzu hrozieb a rizík východiskového konceptu leteckého dopravcu.

Dopravca by mal zvážiť aktuálnu situáciu na trhu a sledovať tendencie. **Forma vstupu dopravcu na trh** do značnej miery predurčuje jeho potenciál etablovať sa. Základným princípom je správna identifikácia trhu pôsobnosti a dopytu. Primerane nemožno zvoliť dostatočne silný vstup na trh, ktorý bude schopný konkurovať a dlhodobo sa udržať na trhu. Dopravca musí priniesť na vysokokurenčný trh nové produkty a služby, ktoré budú atraktívne pre cieľové segmenty cestujúcich a jeho

ponuku dostať do povedomia potenciálnych cestujúcich prostredníctvom **efektívneho marketingu**. Podcenenie nákladov na marketing možno chápať ako prijatie rizika, ktoré zníži náklady dopravcu, ale nemusí zvýšiť výnosy.

Prípadná **horizontálna spolupráca** s partnerskými dopravcami jasne vyplýva z navrhovaného konceptu leteckého dopravcu. Tá rozšíri sieť dopravcu a umožní prestupné lety domácim cestujúcim. Riziko horizontálnej spolupráce vyplýva z nevýhodnej vyjednávacej pozície navrhovaného dopravcu voči partnerským dopravcom. Hrozí tak, že vyjednané podmienky spolupráce budú mať negatívny na tvorbu ziskov a jediný, kto bude na kooperácii ziskovať sú samotní cestujúci. Všetky rozhodnutia manažmentu musia byť dôkladne premyslené a strategicky naplánované. **Zlé načasovanie** a podcenenie rozličných faktorov cyklu trhu, či správania cestujúcich môže mať negatívny efekt na ďalší vývoj a pôsobenie leteckého dopravcu.

## VI. ZÁVER

Východiská navrhovaného konceptu leteckého dopravcu sú výrazne ovplyvnené komplexným legislatívnym rámcom a vysokokonkurenčným prostredím, na ktorom uvažuje pôsobiť. Okrem dynamického vývoja v zahraničí a silnejúcej konkurencie, napomáha k zhoršeniu východiskovej pozície aj politika štátu. Tá nemá dlhodobú víziu smerovania odvetvia leteckej dopravy na Slovensku a v princípe reaguje len v oblasti teórie. Potenciál dopravcu boj jasne potvrdený, no vyžaduje si výrazný finančný kapitál pre jeho realizáciu. Pre investora zo súkromného sektora by podobný projekt mohol byť nezaujímavý, nakoľko jeho ziskovosť je otázná a návratnosť je pomerne dlhodobá. Štát preto predstavuje zásadnú možnosť realizácie, ako investor, ktorý má záujem rozvinúť konektivitu jednotlivých regiónov na národnej a medzinárodnej úrovni. Význam dopravcu treba chápať v sekundárnom prínose pre ďalšie odvetvia, teda zvýšenia atraktívnosti Slovenska v oblasti cestovného ruchu, nových investičných príležitostí a tvorby pracovných miest.

## POĎAKOVANIE

Článok je publikovaný ako jeden z výstupov projektu **VEGA 1/0624/18** s názvom "*Modely podnikania regionálnych letísk v kontexte dopravnej politiky štátu a Európskej únie*".

## REFERENCIE

- [1] Bína, L. a kol. 2014, *Provozování letecké dopravy a logistika*, 1. vyd. Brno: CERM, 2014. 316 s. ISBN 978-80-7402-855-7.
- [2] TOMOVÁ, A., NOVÁK SEDLÁČKOVÁ, A., ČERVINKA M., HAVEL K. 2017, *Ekonomika leteckých spoločností*, 1. vyd. Žilina: EDIS, 2017. 274 s. ISBN 978-80-554-1359-4.
- [3] Ú. v. EÚ L 293: 2008: Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 1008/2008 z 24. septembra 2008 o spoločných pravidlách prevádzky leteckých dopravných služieb v Spoločenstve.
- [4] Ú. v. EÚ L 138: 2004: Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (ES) č. 785/2004 z 21. apríla 2004 o požiadavkách na poistenie leteckých dopravcov a prevádzkovateľov lietadiel.

- [5] Ú. v. EÚ C 99: 2014: Oznámenie Komisie – Usmernenia o štátnej pomoci pre letiská a letecké spoločnosti.
- [6] EATON, J. 1996: Flying the flag for subsidies - Prospects for Airline Deregulation in Europe. In *Intereconomics – Review of European Economic Policy*. 31. vyd. Hamburg: Springer, 1996. ISSN: 0020-5346, s. 147–152.
- [7] ANESTIS, P. MAVROGHENIS, S. 2006: The Market Investor Test. In *The EC State Aid Regime*. Londýn: Cameron May, 2006. ISBN 1-905017-34-0, s. 109–127.
- [8] GRÖSSLING, S. – FICHERT, F. – FORSYTH, P. 2017: Subsidies in Aviation. In *Sustainability* 9. vyd. – špeciálne vydanie Transport Policy. Bazilej: MDPI, 2017. ISSN 2071-1050, s. 1-19.
- [9] OECD: Environmentally Harmful Subsidies. Challenges for Reform. Paris: OECD Publishing, 2005. 160 s. ISBN 92-64-01204-4 [online]. Dostupné na internete: <<https://www.cbd.int/financial/fiscalenviron/g-subsidyreform-inc-oecd2005.pdf>> (citované 2020-02-22)
- [10] [WTO (World Trade Organisation): Subsidies and Countervailing Measures [online]. Dostupné na internete: <[https://www.wto.org/english/tratop\\_e/scm\\_e/scm\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/scm_e/scm_e.htm)> (citované 2020-01-14)
- [11] Stiglitz, J. E. 2006. A New Agenda for Global Warming. [online]. Londýn: Economists' Voice, 2006. 3 p. [cit.: 14.2.2020] Dostupné na internete: <<http://carbon-price.com/wp-content/uploads/2006-07-stiglitz-a-new-agenda-for-global-warming.pdf>> (citované 2020-01-20)
- [12] PERCH-NIELSEN, S. - SESARTIC, A. - STUCKI, M. 2010 The greenhouse gas intensity of the tourism sector: The case of Switzerland. In *Environmental Science & Policy* 13. vyd. Zürich: Elsevier, 2010. ISSN 1462-9011 s. 131–140.
- [13] NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA. 2018. *Analýza zriadenia národného leteckého dopravcu: analýza zriadenia*. Bratislava: EUBA, 2018. 128 s.
- [14] TOMOVÁ, A. & MATERNA, M. 2018. Miscellaneous "modi vivendi" of regional and network airlines: The tracks for future research. *Transportation Research Procedia* 35, pages 305-314
- [15] TOMOVÁ, A. & MATERNA, M. 2017. The Directions of On-going Air Carriers' Hybridization: Towards Peerless Business Models? *Procedia Engineering* 192, pages 569-573
- [16] NOVÁK SEDLÁČKOVÁ, A., NOVÁK, A. 2010. Economic regulation of airport charges in Europe after directive 2009/12/EC. *Logistyka : príloha Logistyka - nauka : artykuly recenzowane*. - ISSN 1231-5478. - Nr 4 (2010)
- [17] NOVÁK, A., NOVÁK SEDLÁČKOVÁ, A. 2015. International civil aviation regulations. - 1. vyd. - Bratislava : DOLIS, 2015. - 150 s., [AH 6,95]. - ISBN 978-80-8181-011-4.

Bc. Matúš Jakubík – narodený dňa 27.10.1995 v Banskej Bystrici absolvoval v roku 2015 Gymnázium Hlinská v Žiline a následne od roku 2015 študoval na Žilinskej univerzite v Žiline odbor doprava, pričom sa zamerával na št. program profesionálny pilot. V roku 2018 pokračoval v inžinierskom štúdiu na rovnakom odbore, pričom sa zamerával na študijný program letecká doprava.